



VOION

Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs



Schoolleiders in beweging

Arbeidsmarkt en loopbanen van schoolleiders nader onderzocht

Schoolleiders in beweging

Arbeidsmarkt en loopbanen van schoolleiders nader onderzocht

Auteurs: Daniël van Hassel, Eva Mienis en Etienne van Nuland

Uitgave:

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: info@voion.nl

www.voion.nl

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2026. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Voorwoord

Voor de begeleiding van dit onderzoek is een klankbordgroep ingesteld, bestaande uit voormalig schoolleiders Koppe Koppeschaar (VO-raad) en Jan Geluk (CNV). De onderzoekers danken de klankbordleden voor hun waardevolle en deskundige begeleiding bij het onderzoek.

De auteurs

Den Haag, januari 2026

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	5
1. INLEIDING	9
1.1. Aanleiding en achtergrond	9
1.2. Doel van het onderzoek	10
1.3. Onderzoeksvragen	10
1.4. Aanpak	11
1.5. Leeswijzer	12
2. AANBOD SCHOOLLEIDERS: OMVANG EN KENMERKEN	13
2.1. Aantal en fte schoolleiders	14
2.2. Persoonskenmerken van schoolleiders	14
2.3. Baankenmerken van schoolleiders	18
3. VRAAG NAAR SCHOOLLEIDERS	21
4. LOOPBANEN VAN SCHOOLLEIDERS	24
4.1. Mobiliteit: instroom, doorstroom en uitstroom	25
4.2. Loopbanen: verandering van werkzame positie voor twee cohorten schoolleiders	30
4.3. Loopbaanpatronen van twee cohorten schoolleiders	34
5. REFERENTIES	39

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Aanleiding en doel

Het tekort aan schoolleiders in het voortgezet onderwijs (vo) blijft, ook in 2025, een urgent vraagstuk. De kwaliteit en continuïteit van onderwijs valt of staat met voldoende en goed gekwalificeerde schoolleiders. Sinds het voorgaande onderzoek van Voion naar de arbeidsmarkt van schoolleiders in het vo in 2021 hebben zich diverse ontwikkelingen voorgedaan die de arbeidsmarktpositie van schoolleiders hebben beïnvloed. Dit huidige onderzoek biedt allereerst een actueel beeld van de omvang, samenstelling van en vraag naar de beroepsgroep schoolleiders in het vo, die in verschillende functies werken¹. Ten tweede biedt het inzicht in hun mobiliteit (instroom, uitstroom en doorstroom) en loopbaanpatronen, ofwel de veranderingen in werkzame posities over de jaren. Met deze inzichten gebaseerd op een analyse van microdata, verdiepen en actualiseren we de analyses uit het schoolleidersonderzoek van Voion uit 2021.

Aanpak

Voor dit onderzoek hebben we de volgende methoden toegepast:

1. Deskresearch van recente (onderzoeks)literatuur en beschikbare arbeidsmarktinformatie (vanaf 2021).
2. Kwantitatieve analyses op basis van CBS-microdata, waarmee trends in omvang en kenmerken van werkzame schoolleiders en de mobiliteit en loopbanen van schoolleiders in kaart zijn gebracht.

Aanbod van schoolleiders

Onderzoeksvragen:

- Wat is het aanbod (in aantal personen en fte) aan schoolleiders?
- Wat zijn de persoons- (geslacht en leeftijd) en baankenmerken (contractomvang, aanstellingsvorm) van schoolleiders?
- Wat zijn de ontwikkelingen van het aanbod, samenstelling en vraag naar schoolleiders?

In 2023 werkten 4.337 schoolleiders in het vo, goed voor 4.121 fte. Na een lichte daling tot 2020 is het aantal schoolleiders weer toegenomen, waarmee het niveau van 2016 weer is bereikt. Het aandeel schoolleiders in de totale werkgelegenheid van het vo bleef de afgelopen jaren stabiel rond 4 procent.

De *samenstelling* van de beroepsgroep is de afgelopen jaren veranderd. Tussen 2016 en 2023:

- steeg het aandeel vrouwen van 36 naar 47 procent;
- daalde het aandeel 55-plussers van 49 naar 35 procent, vooral onder mannen.

De beroepsgroep kende tussen 2016 en 2023 de volgende *baankenmerken*:

- het aandeel tijdelijke contracten nam toe van 8 naar 13 procent;
- de gemiddelde deeltijdfactor bleef stabiel (0,95 fte).

¹ Zie tabel 1.1 in de inleiding van dit rapport voor de functies van schoolleiders waar we in dit onderzoek vanuit zijn gegaan.

De twee bovenste punten, de feminisering en verjonging van de beroepsgroep, laten een duidelijke trend zien: er stromen meer jongere en vrouwelijke schoolleiders in dan voorheen. Tegelijkertijd gaat deze trend gepaard met een toename van het aandeel tijdelijke contracten, mogelijk als gevolg van een flexibelere arbeidsmarkt.

Vraag naar schoolleiders

Onderzoeksvragen:

- Wat is de vraag naar schoolleiders (tekorten en openstaande vacatures)?
- Wat zijn de ontwikkelingen van het aanbod, samenstelling en vraag naar schoolleiders?

Het tekort aan schoolleiders nam tussen 2023 en 2024 gebaseerd op gegevens van Centerdata iets af: van 4,3 procent naar 3,5 procent van de totale werkgelegenheid. Daarmee is het tekort kleiner dan dat van leraren (5,1 procent). De meeste tekorten in 2024 bestaan uit verborgen tekorten (68 procent) en het overige deel (32 procent) uit openstaande vacatures. Regionale verschillen blijven groot: de hoogste tekorten werden in 2024 gemeten in Zeeland (10,7 procent), Gorinchem (7,4 procent) en Zaanstreek/Waterland (7,0 procent), terwijl in enkele regio's (zoals Drenthe en Zuid-Limburg) geen sprake was van een schoolleiderstekort².

Mobiliteit van schoolleiders

Onderzoeksvragen:

- Wat is de in- door- en uitstroom van schoolleiders, en hoe heeft dit zich over de jaren ontwikkeld?
- In welke functie waren schoolleiders werkzaam voordat ze schoolleider werden?
- Hoeveel schoolleiders in het vo stromen door naar een andere schoolleidersfunctie?

De loopbaananalyse laat zien dat de werkzame positie van schoolleiders vaker wisselt in de onderzochte periode. Tussen 2017 en 2023:

- steeg de instroom vanuit een andere functie binnen het vo van 8 naar 13 procent.
- steeg de instroom van buiten het vo van 3 naar 6 procent.
- bleef de uitstroom naar een andere functie binnen het vo gelijk op 5 procent.
- steeg de uitstroom naar buiten het vo van 8 naar 13 procent.

Tussen 2017 en 2020 was de totale instroom (binnen en buiten het vo) lager dan de uitstroom, dat betekent dat meer schoolleiders de functie verlieten dan erbij kwamen. Vanaf 2021 ligt de instroom jaarlijks boven de uitstroom, wat duidt op een mogelijke stabilisering.

De cijfers laten zien dat de instroom van schoolleiders in het vo licht verjongt, met een groeiend aandeel schoolleiders jonger dan 45 jaar, vooral bij schoolleiders die instromen vanuit een andere functie in het vo. Tegelijk blijft de groep 55-plussers substantieel onder de schoolleiders die instromen van buiten het vo. Ook in de uitstroom binnen het vo is een lichte verjonging zichtbaar: het aandeel uitstromende schoolleiders

² Respons van scholen was volgens Centerdata in sommige regio's beperkt, waardoor de regionale cijfers met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden.

jonger dan 45 jaar stijgt van 17 procent in 2017 naar 27 procent in 2023, terwijl de uitstroom van 55-plussers daalt van 57 procent naar 45 procent.

Een andere uitkomst is dat het leraarschap zowel een belangrijke herkomst is voor de instroom als uitstroombestemming. Circa 70 tot 85 procent van de instroom vanuit een andere functie in het vo stroomde in vanuit het leraarschap. Andersom kiest een relatief groot deel van de schoolleiders er ook voor om (weer) als leraar te gaan werken: circa 60 tot 75 procent van de uitstroom binnen het vo betreft uitstroom naar het leraarschap.

De opstap naar eindverantwoordelijk schoolleider vindt vaker direct vanuit het leraarschap plaats dan vanuit het middenmanagement. Eindverantwoordelijk schoolleiders zijn aanzienlijk vaker direct ingestroomd vanuit het leraarschap dan vanuit het middenmanagement. In de periode 2017-2023 ging het om 103 tot 217 eindverantwoordelijk schoolleiders die zijn ingestroomd vanuit het leraarschap, terwijl 51 tot 106 eindverantwoordelijk schoolleiders zijn ingestroomd vanuit het middenmanagement.

Loopbanen van schoolleiders

Onderzoeksvragen:

- Hoelang blijven schoolleiders in het vo werken in hun functie als schoolleider?
- Wat zijn de meest voorkomende loopbaanpatronen van schoolleiders?

De data maken duidelijk dat de werksituatie van schoolleiders relatief snel kan veranderen. Van de schoolleiders die in 2016 actief waren, was na vijf jaar nog 51 procent en na zeven jaar nog slechts 36 procent werkzaam in een schoolleidersfunctie. Tegelijkertijd verliet meer dan de helft (52 procent) van de schoolleiders die in 2016 actief waren, binnen zeven jaar het vo.

Een nadere loopbaananalyse van de instroom naar een schoolleidersfunctie bevestigt dat het leraarschap een belangrijke route vormt tot het schoolleiderschap: bijna vier op de tien schoolleiders in 2023 was in 2016 nog leraar in het vo.

Wanneer we de loopbaanpatronen van schoolleiders nader analyseren, zien we dat ongeveer de helft van de schoolleiders uit 2016 in de vijf jaar daarna werkzaam blijft als schoolleider. Daarnaast laten de meest voorkomende loopbaanpatronen zien dat schoolleiders in een van de jaren na 2016 het vo verlaten. Dit geldt zowel voor middenmanagers als voor eindverantwoordelijk schoolleiders.

Ook zien we dat van de personen die in 2023 werkzaam waren als schoolleider, ruim 40 procent in de vijf jaren daarvoor eveneens schoolleider was. In andere veelvoorkomende loopbaanpatronen was men in een of meerdere van de jaren vóór 2023 leraar; dit ondersteunt opnieuw de bevinding dat schoolleiders dus vaak een achtergrond als leraar hebben. Dit leraarschap komt afzonderlijk terug in de meest voorkomende loopbanen van zowel eindverantwoordelijk schoolleiders als middenmanagers.

Conclusies

De arbeidsmarkt voor schoolleiders in het vo vertoont tekenen van herstel: de tekorten nemen af. Ook het aandeel 55-plussers neemt af, waardoor er relatief minder schoolleiders uitstromen vanwege het bereiken

van hun pensioengerechtigde leeftijd. We zien eveneens dat in de laatste drie jaar de instroom hoger ligt dan de uitstroom, hoewel dit om een relatief klein verschil gaat. Toch blijft aandacht nodig omdat uitstroom van schoolleiders structureel relatief hoog is en regionale tekorten aan de orde van de dag zijn. Met het oog op het relatieve hoge aandeel schoolleiders van 55 jaar en ouder (vooral bij de mannen) is de toename van vrouwelijke en jongere schoolleiders een positieve ontwikkeling. Maar tegelijkertijd neemt het aandeel tijdelijke contracten toe, wat onzekerheid voor schoolleiders met zich meebrengt.

Duurzaam loopbaanbeleid blijft een belangrijk aandachtspunt om de continuïteit van schoolleiderschap en de kwaliteit van het vo te waarborgen. Dit loopbaanbeleid zou onder andere gericht kunnen zijn op begeleiding van starters en zij-instromers, voldoende doorgroeimogelijkheden en mogelijkheden voor professionele ontwikkeling om het behoud van schoolleiders te versterken.

Denkrichtingen

Op basis van het onderzoek stellen we ten behoeve van de sector denkrichtingen voor om te zorgen voor een duurzame capaciteit aan schoolleiders en het tegengaan van regionale tekorten. Het gaat daarbij om inzetten op:

- *het versterken van de instroom.* Het onderzoek laat zien dat het tekort aan schoolleiders sterk tussen regio's kan verschillen. Het is daarom belangrijk om gericht te werven in tekortregio's met bijvoorbeeld campagnes en/of een toelage in tekortregio's. Ook kan nagedacht worden om de Schoolleidersbeurs-VO toegankelijker te maken voor zij-instromende schoolleiders. Nu is die er alleen voor schoolleiders in vaste dienst³ en niet voor potentiële zij-instromers of leraren. Een mogelijkheid is een voorwaardelijke beurs te geven, waarbij een terugbetaling vereist is indien een medewerker binnen een aantal jaar de sector verlaat.
- *het verbeteren van arbeidsvoorwaarden.* Er kan nagedacht worden over het verbeteren van arbeidsvoorwaarden, zoals het beperken van tijdelijke contracten die in de afgelopen jaren zijn toegenomen. Hoe kun je dit terugbrengen naar het oude niveau? En hoe maak je daar sectoraal afspraken over?
- *het behoud en duurzame inzetbaarheid van ervaren schoolleiders.* Een belangrijke vraag hierbij is of alle schoolleiders van 55 jaar en ouder de AOW-gerechtigde leeftijd behalen. Kan en wil een deel – van de schoolleiders met voldoende flexibiliteit – langer doorwerken, tot na de AOW-leeftijd? Hier kunnen schoolbesturen met schoolleiders het gesprek over aangaan.
- *het behoud van startende schoolleiders.* Hiervoor is het belangrijk dat startende schoolleiders goede begeleiding krijgen van ervaren schoolleiders. Scholen kunnen daar actief beleid op ontwikkelen.
- *loopbaanontwikkeling van schoolleiders.* Er kan nader onderzoek gedaan worden naar de doorstroom van het leraarschap naar het schoolleiderschap. Wat werkt en wat zijn best practices om hier beleid op te voeren om gezonde doorstroom te stimuleren, waarbij tekorten van schoolleiders worden voorkomen en er tegelijk ook voldoende capaciteit van leraren blijft. Hierbij kan specifiek gekeken worden naar scholen/besturen met 'kweekvijvers'. Door goede voorbeelden op te halen en te delen kunnen scholen/schoolbesturen geïnspireerd worden om beleid voor een goede doorstroom naar het schoolleiderschap te ontwikkelen.

³ Regeling Schoolleidersbeurs-VO. Zie [hier](#) voor actuele versie uit 2025.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding en achtergrond

In 2021 heeft Voion een onderzoek uitgevoerd naar de arbeidsmarkt van schoolleiders in het voortgezet onderwijs (vo).⁴ Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de vraag en het aanbod van nieuwe schoolleiders, de omvang en samenstelling van de arbeidsmarkt, en de belangstelling voor het beroep onder leraren en andere doelgroepen (kader). Aanleiding voor dit onderzoek was het bestaande en dreigende tekort aan schoolleiders, en de verwachting dat een groot deel zou uitstromen vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Arbeidsmarktonderzoek schoolleiders vo 2021, Voion

Het onderzoek van Van Nuland en Van den Berg (2021) laat onder meer zien dat in de periode 2013-2019 het aantal schoolleiders afnam met 7 procent, het aandeel vrouwen toenam met ongeveer 8 procentpunt en dat het aandeel schoolleiders onder de 45 jaar toenam van een vijfde naar een kwart. Ook bleek dat de instroom structureel lager lag dan de uitstroom.

Sinds 2021 hebben meerdere ontwikkelingen plaatsgevonden die de arbeidsmarkt van schoolleiders in het vo kan hebben beïnvloed. Een zo'n ontwikkeling is de invoering van de *Schoolleidersbeurs-VO*⁵, die in 2023 beschikbaar kwam. Deze beurs ondersteunt schoolleiders die een masteropleiding volgen, met als doel de professionalisering van zittende schoolleiders. Een evaluatie onder 185 schoolleiders die de beurs in de periode 2023-2025 hebben benut, laat zien dat de regeling breed gewaardeerd werd onder deelnemers.⁶ Daarnaast is in januari 2021 een vernieuwde *Beroepsstandaard VO* gepubliceerd.⁷ Deze beroepsstandaard geeft richting aan het beroep van schoolleider, versterkt de beroepsgroep en vormt de basis voor professionele ontwikkeling. Uit de *Staat van de Schoolleider 2025* blijkt dat 83 procent van de schoolleiders bekend is met de beroepsstandaard, waarvan 45 procent deze ook actief gebruikt bij het werk.⁸

De financiering van de Schoolleidersbeurs-VO en Beroepsstandaard is vastgelegd in het *Onderwijsakkoord Samen voor het beste Onderwijs* uit 2022, waarin sociale partners en het ministerie van OCW jaarlijks € 10 miljoen investeren in de professionele ontwikkeling van schoolleiders.^{9,10}

Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijft het tekort aan schoolleiders ook in 2025 een urgent vraagstuk. De kwaliteit van het onderwijs hangt af van de beschikbaarheid van voldoende schoolleiders, maar de verwachting is dat het tekort de komende jaren aanhoudt.^{11, 12}

⁴ Van Nuland & Van den Berg (2021).

⁵ Schoolleidersbeurs-VO (2025b). Schoolleidersbeurs-VO wordt uitgevoerd door Voion. Voor meer informatie kan je de volgende website raadplegen: <https://www.schoolleidersbeurs-vo.nl/>.

⁶ Schoolleidersbeurs VO (2025a)

⁷ Schoolleiders VO (2024)

⁸ AVS en Schoolleiders VO (2025) <https://avs.nl/wp-content/uploads/2025/04/Factsheet-De-staat-van-de-schoolleider-220425.pdf>, geraadpleegd november 2025.

⁹ Rijksoverheid (2022).

¹⁰ Door indexering is het budget voor 2025 verhoogd naar ruim €11 miljoen. Daarvan wordt 80 procent ingezet voor de uitvoering van de Schoolleidersbeurs-VO en 20 procent voor maatregelen ter versterking van de beroepsgroep. Zie ook VO-Raad (2025).

¹¹ Voion gebruikt recente data van Centerdata om regionale arbeidsmarktprognoses op te stellen in het *Scenariomodel VO*. De regionale ramingen zijn uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW. Alle regionale rapporten zijn beschikbaar via <https://mirrorpedia.nl/publicaties/regionale-ramingen>.

¹² Onderwijsraad (2018).

1.2. Doel van het onderzoek

Dit rapport bouwt voort op het onderzoek uit 2021 en actualiseert de *cijfers en ontwikkelingen* over werkgelegenheid, samenstelling, vraag en aanbod, en arbeidsmobiliteit van schoolleiders in het vo. Door voort te bouwen op het eerdere onderzoek kunnen we de arbeidsmarkt van schoolleiders in het vo over de tijd monitoren. Dit systematisch verzamelen van gegevens maakt het mogelijk om te signaleren waar en wanneer tekorten (kunnen) ontstaan, welke groepen meer kwetsbaar zijn voor uitstroom, welke groepen het meest geschikt zijn voor instroom, en doorstroom naar schoolleidersfuncties. Dit vormt een basis voor mogelijke interventies om voldoende gekwalificeerde schoolleiders aan te trekken en te behouden en tekorten tegen te gaan.

Daarnaast richt dit onderzoek zich op de *loopbanen* van schoolleiders. We brengen in kaart vanuit welke werkzame posities zij instromen, hoelang zij in deze positie blijven en in welke mate zij doorgroeien naar andere schoolleidersposities. Dit geeft inzicht in hoe schoolleiders het beroep betreden en zich binnen (of buiten) het vo bewegen, en ondersteunt het ontwikkelen van gerichte maatregelen voor instroombevordering, professionele ontwikkeling, duurzame loopbanen en behoud van schoolleiders.

In het kort heeft dit onderzoek dus een tweeledig doel:

- Het actualiseren en uitbreiden van de cijfers over de arbeidsmarkt van schoolleiders uit het onderzoek van Van Nuland en Van den Berg (2021). Hiermee ontstaat een actueel overzicht van de ontwikkelingen en kunnen ontwikkelingen structureel worden gevolgd en gemonitord.
- Inzicht geven in de ontwikkeling van de loopbanen van schoolleiders.

1.3. Onderzoeksvragen

Om de doelstellingen van dit onderzoek te bereiken, staan de volgende vragen centraal, die inzicht geven in de arbeidsmarkt en de loopbanen van schoolleiders in het vo:

Arbeidsmarkt

1. Wat is het aanbod (in aantal personen en fte) aan schoolleiders?
2. Wat zijn de persoons- (geslacht en leeftijd) en baankenmerken (contractomvang, aanstellingsvorm) van schoolleiders?
3. Wat is de vraag naar schoolleiders (tekorten en openstaande vacatures)?
4. Wat zijn de ontwikkelingen van het aanbod, samenstelling en vraag naar schoolleiders?

Loopbanen

5. Wat is de in- door- en uitstroom van schoolleiders, en hoe heeft dit zich over de jaren ontwikkeld?
6. In welke functie waren schoolleiders werkzaam voordat ze schoolleider werden?
7. Hoelang blijven schoolleiders in het vo werken in hun functie als schoolleider?
8. Hoeveel schoolleiders in het vo stromen door naar een andere schoolleidersfunctie?
9. Wat zijn de meest voorkomende loopbaanpatronen van schoolleiders?

1.4. Aanpak

Voor dit onderzoek gebruiken we twee methoden: (1) deskresearch op onderzoeks- en beleidsliteratuur en publiek beschikbare data over de arbeidsmarkt en loopbanen van schoolleiders, en (2) kwantitatieve analyse op basis van CBS-microdata.

Deskresearch

Voor het onderzoek maken we gebruik van literatuur gerelateerd aan, en relevant voor, de arbeidsmarkt en loopbanen van schoolleiders. Bij de verzameling van bronnen lag de focus op bronnen gepubliceerd na januari 2021, aansluitend op het eerdere onderzoek van Van Nuland en Van den Berg (2021). Bij de data-analyse kijken we verder terug in de tijd om algehele trends in kaart te brengen (zie hierna, microdata).

Microdata

Voor analyse van de arbeidsmarkt en loopbanen van schoolleiders hebben we gebruikgemaakt van CBS-microdata. Hiervoor zijn bestanden uit meerdere jaren met geanonimiseerde data over onderwijspersoneel en hun achtergrondkenmerken gekoppeld binnen de beveiligde remote access-omgeving van het CBS. Na de analyse en controle van de data door het CBS op herleidbaarheid tot personen of organisaties zijn de data geëxporteerd uit de remote-access-omgeving.

Concreet hebben we voor alle beschikbare jaren (2016-2023) twee bestanden gekoppeld. Allereerst hebben we gebruikgemaakt van DUO-bestanden met personeelsdata uit het funderend onderwijs. Deze personeelsbestanden bevatten gegevens over aantallen medewerkers naar functie, fte en type dienstverband. In dit bestand hebben we een selectie gemaakt op medewerkers die bij scholen werken die onder de Wet voortgezet onderwijs vallen. Medewerkers in andere instellingen die soms in onderzoek meegerekend worden met het vo, zoals vavo, zijn om praktische redenen niet meegenomen in de analyse. De cijfers in dit rapport kunnen hierdoor, maar ook door mutaties in de gebruikte bestanden over eerdere jaren met terugwerkende kracht, licht verschillen van eerder gepubliceerde cijfers over het vo. Het personeelsbestand hebben we gekoppeld met geanonimiseerde persoonsgegevens uit de gemeentelijke basisregistratie om ook de leeftijd en het geslacht van het personeel te kunnen bepalen.

Op de gekoppelde bestanden per jaar hebben we een beperkte bewerking gedaan vooral op extreme waarden bij het aantal fte. Bij de schoolleiders en overig personeel had minder dan 5 procent meer dan 1 baan. Indien een schoolleider ook een andere functie had (circa 1 procent van de schoolleiders), zijn voor het bepalen van het aantal fte schoolleiders alleen de fte's meegenomen die zij vanuit hun functie als schoolleider werken. In het rapport laten we de totale aantallen fte's per jaar zien, maar staan de aantallen en achtergrondkenmerken van personen centraal.

Definitie schoolleiders en overige medewerkers

De Beroepsstandaard schoolleiders vo geeft de volgende definitie voor schoolleiders: *“Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school.”*¹³. Voor de operationalisering van het onderzoek hebben we in lijn met het

¹³ Schoolleiders VO (2023), p.14

onderzoek naar schoolleiders uit 2021 schoolleiders geselecteerd uit een indeling met 18 verschillende functies. Naast schoolleiders onderscheiden we in dit rapport de groep overige medewerkers, ofwel alle medewerkers die niet als schoolleider werken. Onderstaande tabel geeft weer welke functies onder schoolleider en overig vallen, waarbij we schoolleiders tevens uitsplitsen naar eindverantwoordelijk schoolleiders en middenmanagers.

Tabel 1.1: Functie-indeling schoolleiders en overig

Schoolleiders		Overig
Eindverantwoordelijk	Middenmanagers	
• (Bovenschoolse) directeur. • Adjunct- of waarnemend directeur. • Overige managementfuncties op het niveau van directie en bestuur.	• Onderwijs coördinator (bijv. teamcoördinator). • Overige managementfuncties op het niveau van een afdeling of ander onderdeel van de organisatie.	• Bestuurslid, lid college van bestuur • Stafffunctionaris¹ • Groepsleerkracht (incl. remedial teacher) • Vakleraar • Leraar in opleiding • Overig onderwijzend personeel • Onderwijsassisterende functies² • Therapeutische en zorgfuncties³ • Instructeur • Overig onderwijsondersteunend personeel • Beheerfuncties⁴ • Administratieve functies⁵ • Overig beheer- en administratief personeel

¹ Bijv. hoofd facilitaire dienstverlening) ² Bijv. (technisch) onderwijsassistent, klasse assistent. ³ Bijv. psychologisch medewerker, logopedist, orthopedagoog. ⁴ Bijv. conciërge, schoonmaker, beheerder/ICT. ⁵ Bijv. personeelszaken, leerlingenadministratie.

1.5. Leeswijzer

Aan het begin van dit rapport zijn een samenvatting van de belangrijkste resultaten, conclusies en aanbevelingen opgenomen. Het vervolg van dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 gaat in op het aanbod van schoolleiders en de ontwikkelingen daarin.
- Hoofdstuk 3 gaat over de vraag naar schoolleiders.
- Hoofdstuk 4 behandelt de loopbanen van schoolleiders.

Hoofdstukken 2, 3 en 4 beginnen met een kort overzicht met belangrijkste punten uit het hoofdstuk. In de tekst zijn kaders opgenomen met ontwikkelingen rond schoolleiders om zo context te geven aan de kwantitatieve uitkomsten.

2. Aanbod schoolleiders: omvang en kenmerken

Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

Omvang werkgelegenheid

- In 2023 werkten 4.337 schoolleiders in het vo. In totaal werkten deze schoolleiders 4.121 fte.
- In de periode 2016-2020 zien we eerst een daling van het aantal schoolleiders. De periode daarna (2021-2023) weer een stijging.

Persoonskenmerken

- In de periode 2016-2023:
 - daalde het aantal mannen met 17 procent en steeg het aantal vrouwen met 30 procent.
 - nam het aandeel vrouwelijke schoolleiders toe van 36 naar 47 procent.
 - daalde het aandeel schoolleiders van 55 jaar en ouder sterk, van 49 procent naar 35 procent.
 - daalde het aandeel 55-plussers bij mannen sterker (55 naar 38 procent) dan bij vrouwen (40 naar 32 procent).

Baankenmerken

- In de periode 2016-2023:
 - nam het aandeel schoolleiders met een tijdelijk contract toe van 8 naar 13 procent.
 - nam bij vrouwen het aandeel met een tijdelijk contract toe van 9 naar 15 procent; voor mannen is dit toegenomen van 7 naar 12 procent.
 - nam het aandeel schoolleiders met een deeltijd dienstverband (0,8 fte of lager) toe van 11 naar 16 procent.
 - is de gemiddelde deeltijdfactor onder schoolleiders in het algemeen (0,95 fte in 2023) en apart voor mannen (0,98 fte in 2023) en vrouwen (0,92 fte in 2023) redelijk stabiel gebleven.

Dit hoofdstuk beschrijft cijfermatige ontwikkelingen in de arbeidsmarkt voor schoolleiders in het vo. Het hoofdstuk geeft achtereenvolgens de volgende onderwerpen over het aanbod van schoolleiders weer, voor de periode 2016-2023:

- *Omvang van de arbeidsmarkt.* Het aantal werkzame personen en fte aan schoolleiders en als aandeel van de gehele werkgelegenheid in het vo.
- *Persoonskenmerken van schoolleiders.* Het aantal en aandeel schoolleiders naar vrouwen en mannen en naar leeftijd.
- *Baankenmerken van schoolleiders.* De ontwikkeling van schoolleiders naar contractvorm (tijdelijk of vast) en aanstellingsomvang (parttime of fulltime).

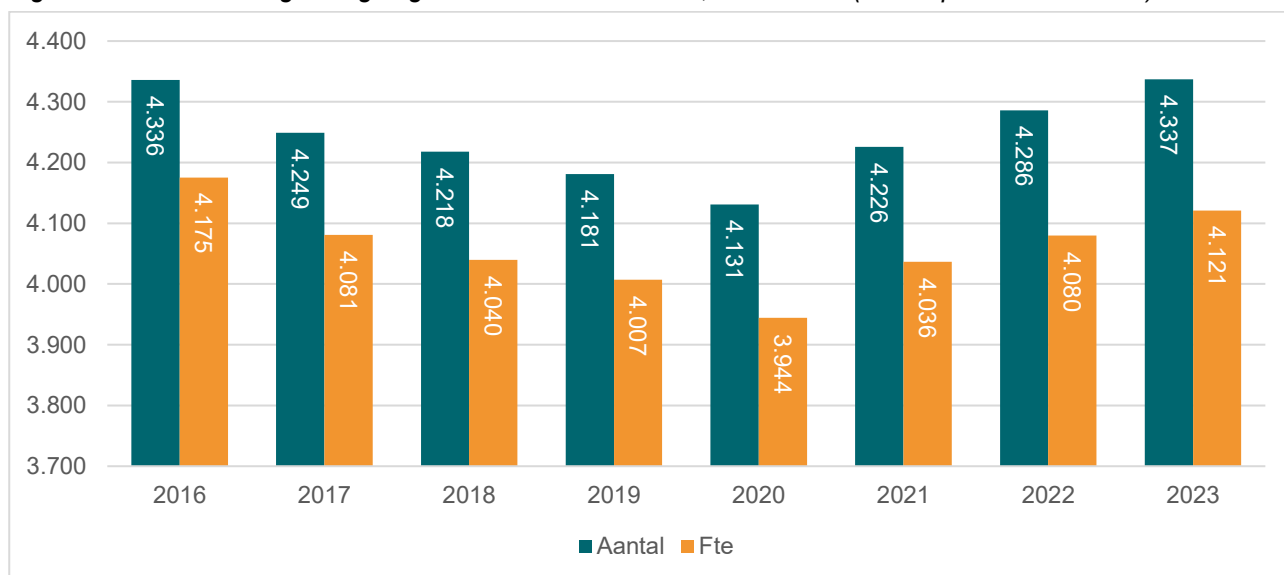
Bij de analyse vergelijken we ook schoolleiders met overige onderwijsmedewerkers in het vo. Doel van deze analyse is te achterhalen in hoeverre trends bij schoolleiders ook bij het overige onderwijspersoneel zijn terug te zien.

2.1. Aantal en fte schoolleiders

Per saldo weinig verandering aantal schoolleiders

- In 2023 werkten 4.337 schoolleiders in het vo (figuur 2.1). In totaal werkten deze schoolleiders 4.121 voltijdsequivalenten (fte).
- In de periode 2016-2020 nam het aantal schoolleiders in personen en in fte af: van 4.336 (4.175 fte) naar 4.131 (3.944 fte) schoolleiders. Dit is een afname van circa 5 procent.
- Vanaf 2020 nam de werkgelegenheid voor schoolleiders in het vo vervolgens toe tot 4.337 (4.121 fte) in 2023. Daarmee is de werkgelegenheid in de periode 2020-2023 met 5 procent toegenomen en komt het op een vergelijkbaar niveau als in 2016. Over de gehele periode 2016-2023 is er daarom vrijwel geen verandering in het aantal en fte schoolleiders zichtbaar.
- In de periode 2016-2023 bleef het aandeel schoolleiders ten opzichte van de totale werkgelegenheid in het vo stabiel rond 4 procent (niet in figuur).

Figuur 2.1. Ontwikkeling werkgelegenheid schoolleiders vo, 2016-2023 (aantal personen en fte's).



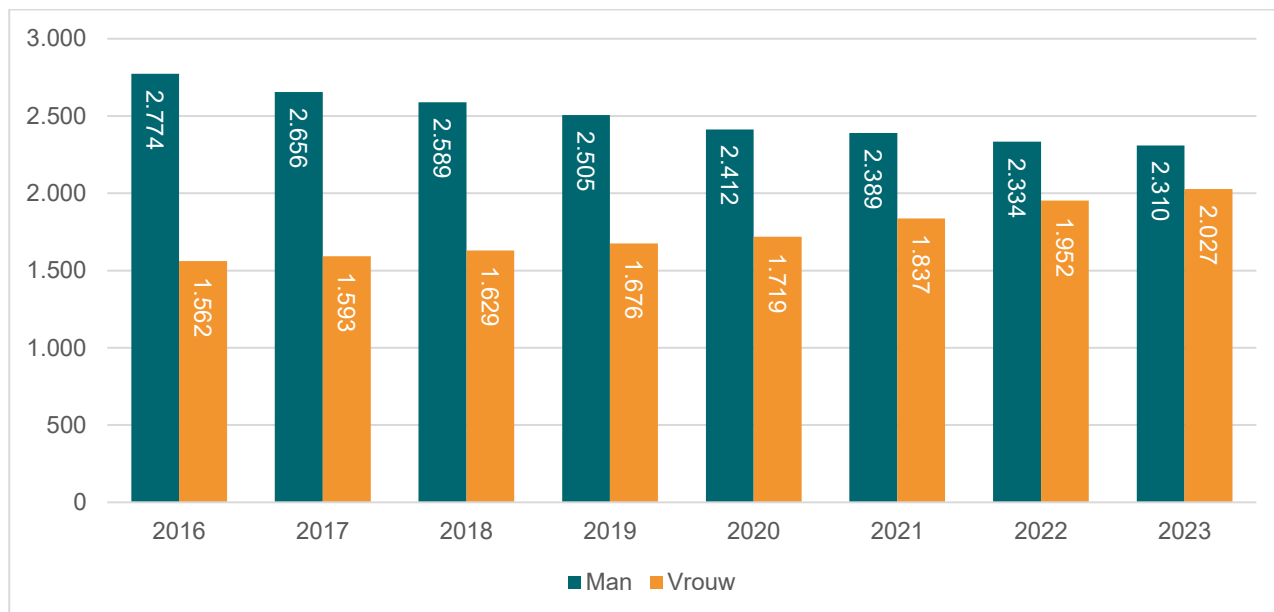
Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

2.2. Persoonskenmerken van schoolleiders

Meer vrouwelijke schoolleiders

- Hoewel de werkgelegenheid over de periode 2016-2023 na een daling en stijging op een vergelijkbaar niveau is gebleven, zien we in deze periode apart voor mannen en vrouwen wel duidelijke veranderingen in het aantal schoolleiders. Figuur 2.2 laat zien dat tussen 2016 en 2023 het aantal mannen is gedaald van 2.774 naar 2.310. Dit is een afname van 17 procent.
- Voor vrouwelijke schoolleiders is de werkgelegenheid in dezelfde periode juist toegenomen, van 1.562 personen in 2016 naar 2.027 personen in 2023, een groei van 30 procent.

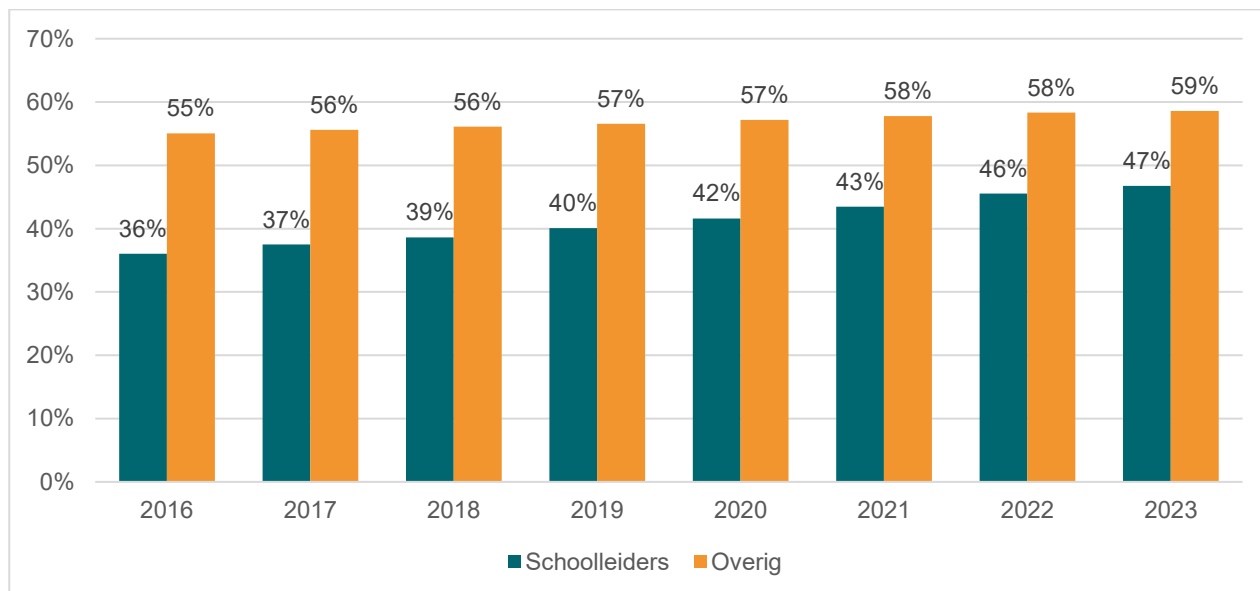
Figuur 2.2. Ontwikkeling werkgelegenheid schoolleiders vo naar geslacht, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

- Het aantal mannen en vrouwen binnen de beroepsgroep schoolleiders is dus dichterbij elkaar komen te liggen. Dit wordt verder verduidelijkt in figuur 2.3 waarin is te zien dat het aandeel vrouwelijke schoolleiders toenam van 36 naar 47 procent. Met andere woorden, er is sprake van feminisering van de beroepsgroep, waarbij nu bijna de helft van de schoolleiders vrouw is. Bij de overige medewerkers is deze trend minder sterk en steeg het aandeel vrouwen van 55 naar 59 procent.

Figuur 2.3. Ontwikkeling aandeel vrouwelijke schoolleiders vo t.o.v. overig onderwijspersoneel vo, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Levensfasebewust personeelsbeleid: invloed op loopbanen van schoolleiders

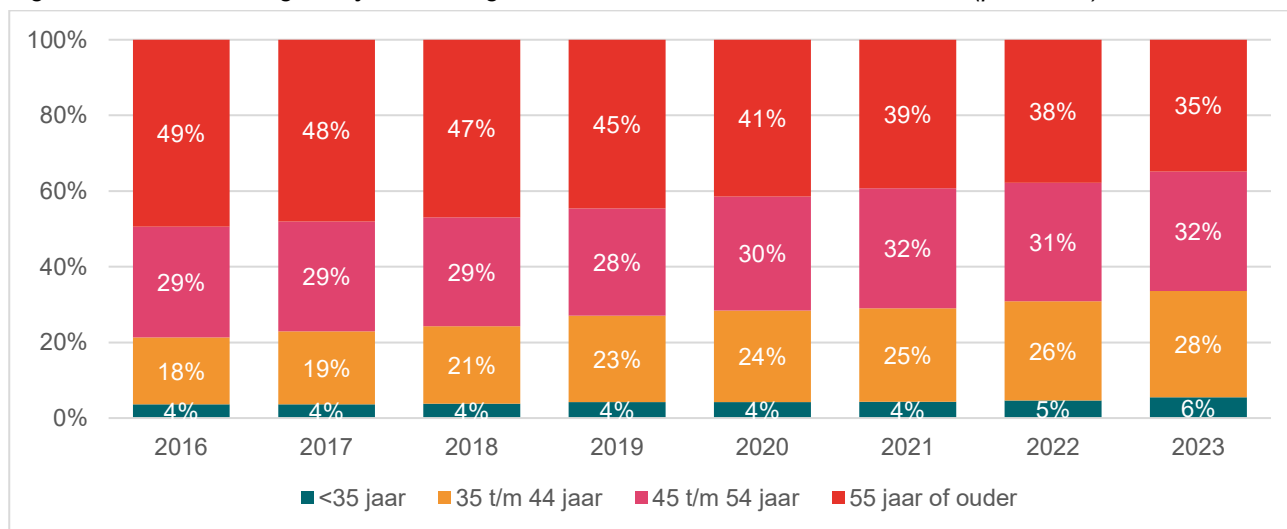
De loopbanen van schoolleiders staan nauw in verbinding met hun leeftijd en de levensfase waarin zij zich bevinden. Om schoolleiders van alle leeftijden en in verschillende loopbaanfasen aan te trekken en te behouden is levensfasebewust personeelsbeleid een middel. Enkel rekening houden met leeftijd biedt een onvolledig beeld. Het zijn de levensfasen, met de veranderingen daarin, die de loopbaanrichting en ontwikkelbehoeften van schoolleiders bepalen. Ook beleidswijzigingen als de verhoging van de AOW-leeftijd, en maatschappelijke verwachtingen rond ouderschap, beïnvloeden de loopbanen van schoolleiders.

Jonge schoolleiders hebben vaak andere wensen en behoeften dan collega's met meer jaren werkervaring.¹⁴ Zij bevinden zich in een opbouwfase waarin groei, leren en loopbaanontwikkeling centraal staan. Ook jongere schoolleiders (25-34 jaar) of schoolleiders met één tot twee jaar ervaring hechten meer waarde aan ondersteuning op het gebied van personeelsbeleid en baan zekerheid, volgt uit onderzoek in het po.¹⁵ In latere levensfasen verschuift de aandacht doorgaans naar werk-privébalans, duurzame inzetbaarheid en zingeving.

Minder 55-plussers

- Kijken we naar de leeftijdsverdeling van schoolleiders, dan zien we een verjonging van het schoolleidersbestand in het vo. Zo steeg tussen 2016 en 2023 het aandeel schoolleiders jonger dan 45 jaar van 22 naar 34 procent (figuur 2.4). Meer specifiek is de grootste groei van het aandeel schoolleiders zichtbaar onder 35 tot en met 44-jarigen, met een toename van 10 procentpunten in dezelfde periode.
- Aan de andere kant daalde het aandeel schoolleiders van 55 jaar en ouder sterk, van 49 procent in 2016 naar 35 procent in 2023, een afname van 14 procentpunten.¹⁶

Figuur 2.4. Ontwikkeling leeftijdsverdeling werkende schoolleiders vo, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

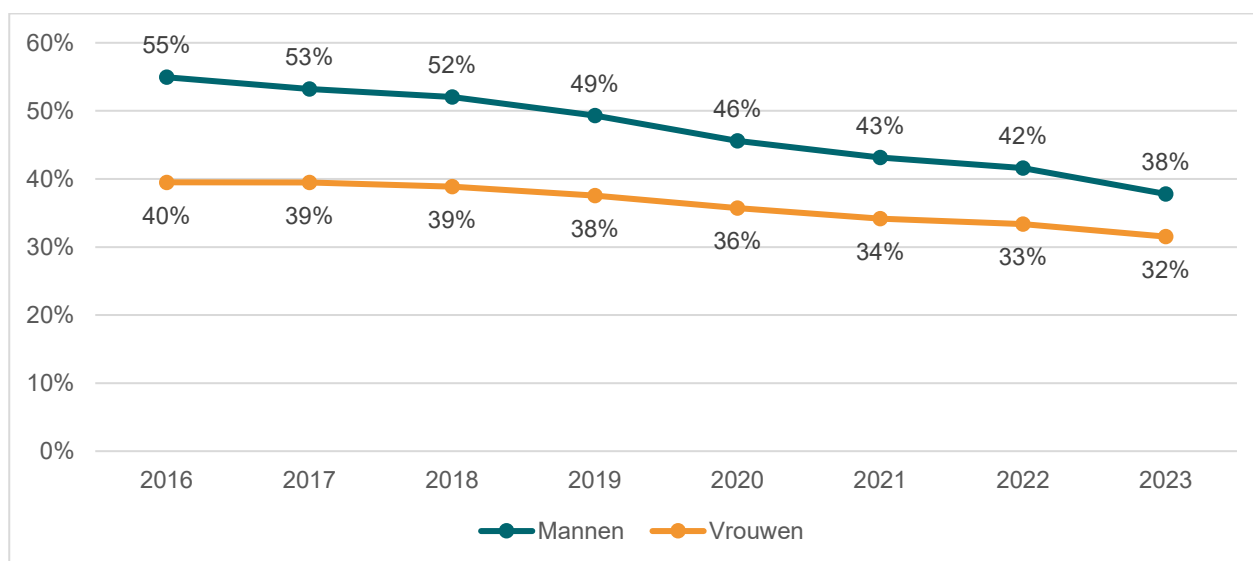
¹⁴ Zijderlaan (2011).

¹⁵ Van der Aa & Essen (2025).

¹⁶ Bij de ontwikkeling van het aandeel 55-plussers moet worden opgemerkt dat de pensioenleeftijd tussen 2016 en 2023 is opgeschoven van 65 jaar en 6 maanden in 2016 naar 66 jaar en 10 maanden in 2023. Dit kan van invloed zijn op de ontwikkeling van de leeftijdsverdeling. De analyse maakt geen onderscheid in de groep 65-plussers, omdat de aantallen over de jaren soms te klein zijn om uit de remote acces omgeving van het CBS te kunnen exporteren voor deze rapportage. De hoogste leeftijdsgroep bestaat daarom voor alle analyses in het rapport uit de groep 55-plus.

- De verjonging van de beroepsgroep schoolleider over de periode 2016-2023 is zowel bij mannen als vrouwen terug te zien. Bij beide nam het aandeel 55-plussers af (figuur 2.5). Deze daling is het sterkst onder mannelijke schoolleiders: in 2016 was 55 procent van de 55-plussers man, terwijl dit in 2023 is gedaald naar 38 procent. Dit komt neer op een afname van 17 procentpunt.
- Het aandeel vrouwelijke 55-plussers is in dezelfde periode minder sterk gedaald, van 40 procent in 2016 naar 32 procent in 2023, afgerond een daling van 8 procentpunt.
- In 2023 ligt het aandeel 55-plussers bij mannen en vrouwen (verschil van 6 procent) dichterbij elkaar dan in 2016 (verschil van 15 procent).

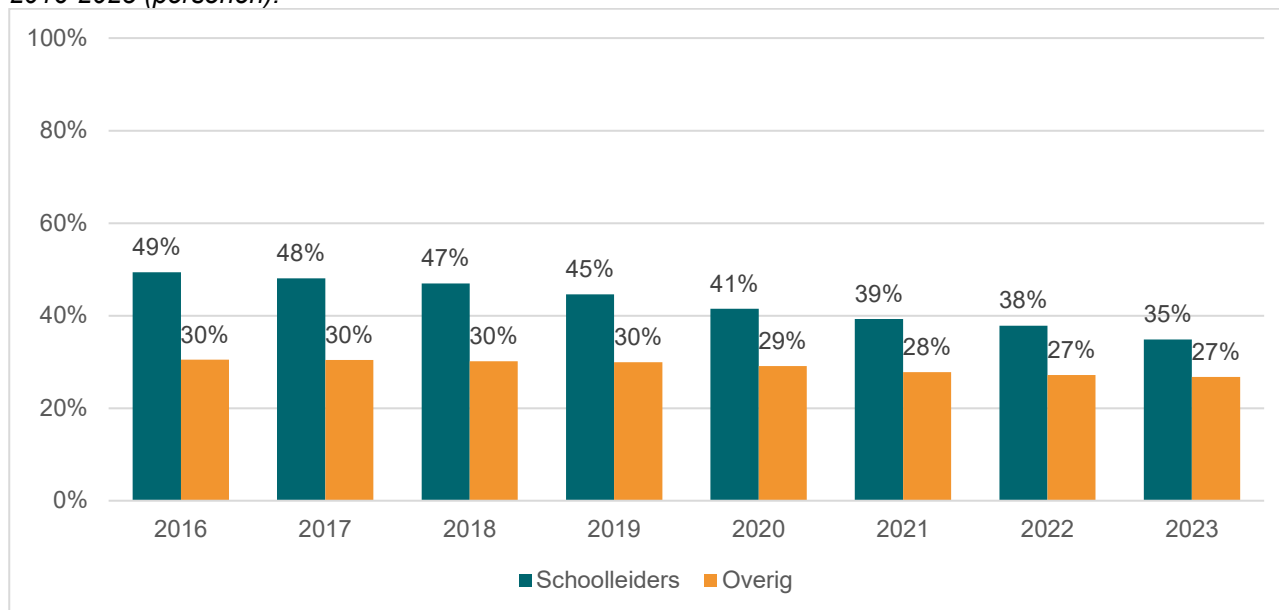
Figuur 2.5. Ontwikkeling aandeel schoolleiders van 55 jaar en ouder naar geslacht, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

- De verjonging die we bij de beroepsgroep schoolleiders zien, is niet of nauwelijks terug te zien bij de overige medewerkers in het vo. Zo was over de periode 2016-2023 de afname van het aandeel 55-plussers onder schoolleiders duidelijk groter dan bij de overige medewerkers in het vo (figuur 2.6).
- Het aandeel 55-plussers onder schoolleiders is sterk gedaald, van 49 procent in 2016 naar 35 procent in 2023, terwijl het aandeel 55-plussers bij de overige medewerkers slechts licht daalde, van 30 naar 27 procent.

Figuur 2.6. Ontwikkeling aandeel schoolleiders van 55 jaar en ouder t.o.v. overig onderwijspersoneel vo, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

(Door)werken na de pensioengerechtigde leeftijd

In het vo is een groeiende groep onderwijsprofessionals die ook na het bereiken van de AOW-leeftijd wil blijven werken.¹⁷ Dit duidt op een veranderende houding ten opzichte van pensionering, waarbij ook steeds meer schoolleiders de wens hebben hun loopbaan voort te zetten na het bereiken van de AOW-leeftijd. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat de mate waarin oudere schoolleiders daadwerkelijk doorwerken verschilt tussen scholen.¹⁸ Uit onderzoek van Voion blijkt dat deze verschillen samenhangen met het gevoerde beleid en de manier waarop scholen het gesprek voeren over loopbaanperspectieven in de latere fase van de carrière en de overgang naar pensionering.¹⁹ AOW-gerechtigden die willen doorwerken, ervaren soms obstakels en weten niet altijd welke procedures en mogelijkheden er zijn. Vroegtijdige gesprekken over wensen en mogelijkheden rondom doorwerken vergroten de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Een proactieve en structurele dialoog, bijvoorbeeld geïntegreerd in de jaarlijkse gesprekscyclus, helpt medewerkers en werkgevers bij het maken van weloverwogen keuzes over (door)werken. Daarnaast volgt uit dit onderzoek dat maatwerk nodig is om doorwerken aantrekkelijk te maken. Formeel beleid is niet altijd noodzakelijk, maar kan wel handvatten bieden bij individuele afspraken over taken, verantwoordelijkheden en salaris, met focus op de meerwaarde van AOW-gerechtigden voor de schoolorganisatie.

2.3. Baankenmerken van schoolleiders

Vaker tijdelijke contracten

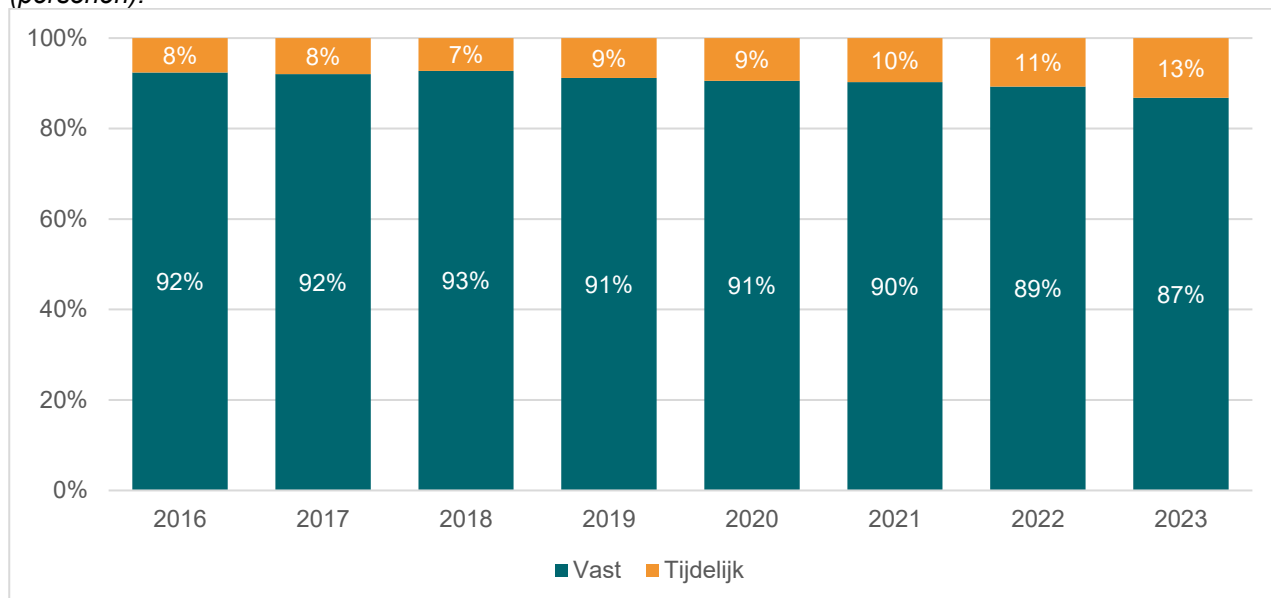
- Schoolleiders hebben in de afgelopen jaren vaker een tijdelijk contract. In de periode 2016-2023 is het percentage schoolleiders met een tijdelijk contract toegenomen van 8 naar 13 procent (figuur 2.7).

¹⁷ Ministerie van OCW (2024).

¹⁸ Van den Berg, Bendig, Scheeren, & Vrielink (2021).

¹⁹ Voets, Mienis & Van der Aa (2025).

Figuur 2.7. Ontwikkeling van het aandeel schoolleiders vo met vast en tijdelijk contract, 2016-2023 (personen).

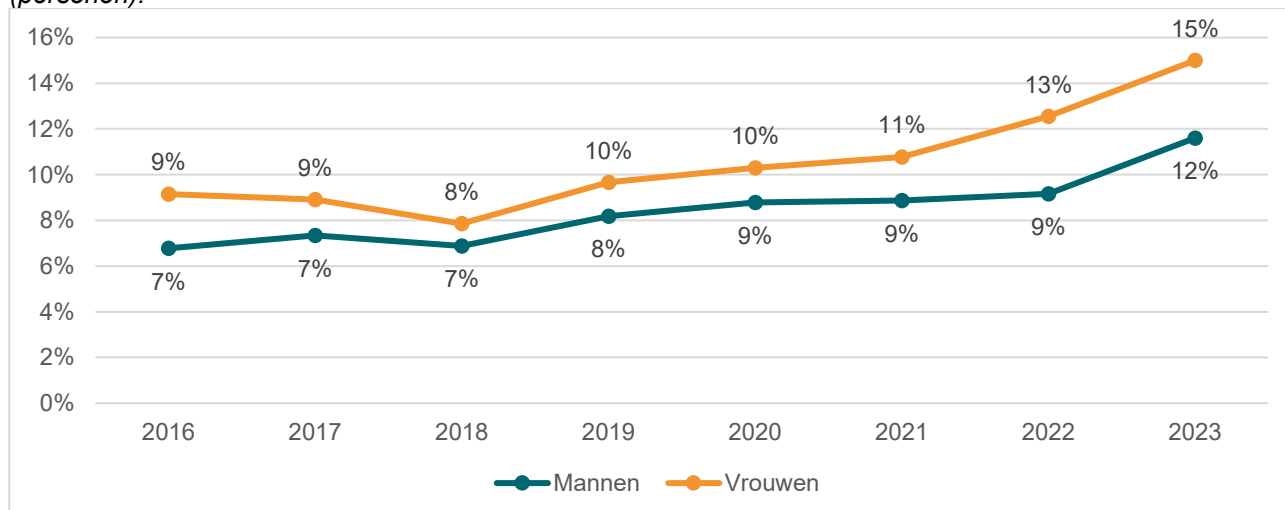


Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Vrouwen hebben relatief vaker een tijdelijk contract

- In de periode 2016-2023 nam bij vrouwen het aandeel met een tijdelijk contract toe van 9 naar 15 procent. Voor mannen is dit toegenomen van 7 naar 12 procent (figuur 2.8). Vanaf 2018 is deze stijging van het aandeel met een tijdelijk contract bij zowel mannen als vrouwen jaarlijks structureel terug te zien.
- Het aandeel vrouwelijke schoolleiders met een tijdelijk contract is over de periode 2016-2023 constant hoger dan dat van mannelijke schoolleiders, met een verschil van 2 tot 4 procentpunten.

Figuur 2.8: Ontwikkeling van het aandeel schoolleiders met tijdelijk contract, naar geslacht, 2016-2023 (personen).



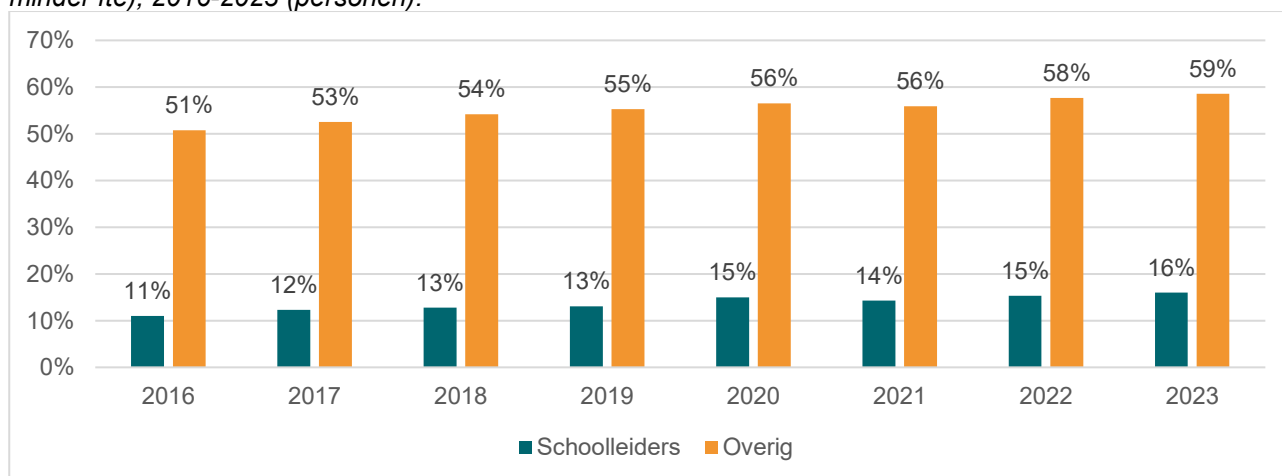
Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Toename tijdelijke contracten door flexibeler arbeidsmarkt

Uit de data blijkt dat het aandeel schoolleiders met een tijdelijk contract in het afgelopen decennium is toegenomen. Eerder onderzoek van Voion laat zien dat dit aandeel steeg van 4,7 procent in 2013 tot 8,6 procent in 2019.²⁰ In 2023 lag dit op 13 procent. Een mogelijke verklaring voor deze stijging ligt in de flexibilisering van de arbeidsmarkt, een sociaaleconomische trend waarbij arbeidsrelaties minder vast en langdurig zijn. Werkgevers in veel sectoren streven naar meer wendbaarheid om snel te kunnen inspelen op veranderingen. Voor schoolbesturen kan dit eveneens een rol spelen: zij hebben te maken met economische en organisatorische onzekerheden, zoals schommelingen in leerlingenaantallen, tijdelijke bekostiging en projectmatige subsidies. Tijdelijke aanstellingen kunnen de mogelijkheid bieden om het personeelsbeleid af te stemmen op deze wisselende omstandigheden. Tegelijkertijd levert deze ontwikkeling spanning op, omdat tijdelijke contracten het gevoel van zekerheid en continuïteit kunnen ondermijnen, factoren die belangrijk zijn voor goed schoolleiderschap, duurzame schoolontwikkeling en behoud van personeel.

- In 2023 is de gemiddelde deeltijdfactor onder schoolleiders 0,95 fte (niet in figuur). Vrouwelijke schoolleiders werken gemiddeld 0,92 fte en mannelijke schoolleiders iets meer, gemiddeld 0,98 fte. Over de periode 2016-2023 is de gemiddelde baanomvang van schoolleiders totaal, en van mannen en vrouwen afzonderlijk, nagenoeg stabiel gebleven.
- Figuur 2.9 toont dat het aandeel schoolleiders met een deeltijdbaai (0,8 fte of minder) tussen 2016-2023 is toegenomen van op 11 naar 16 procent²¹. Deze percentages zijn ruim lager dan het aandeel deeltijdwerkers over alle andere functies in het vo in deze periode, waarbij het aandeel toenam van 51 naar 59 procent.
- De verhouding tussen schoolleiders en medewerkers met andere functie met een deeltijdbaai blijft over de periode grotendeels nagenoeg stabiel. Wel is er een lichte stijging bij zowel schoolleiders als onder personeel in andere functies, vooral in de periode 2016-2020.

Figuur 2.9. Ontwikkeling aandeel schoolleiders t.o.v. overig vo-medewerkers met een deeltijdbaai (0,8 of minder fte), 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

²⁰ Van Nuland & Van den Berg (2021).

²¹ Tellen we 0,8 fte bij de hoogste groep, dan komen de percentages voor deeltijd ruim lager uit voor schoolleiders (circa 5%) en andere medewerkers in het vo (circa 38%), doordat er in het vo relatief vaak 0,8 fte wordt gewerkt.

3. Vraag naar schoolleiders

Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- Tussen 2023 en 2024 nam het tekort aan schoolleiding af van 4,3 procent van de werkgelegenheid naar 3,5 procent van de werkgelegenheid.
- In 2024 lag dit tekort van 3,5 procent lager dan het tekort aan leraren (5,1 procent).
- Van de tekorten bestond 68 procent uit verborgen tekorten en 32 procent uit openstaande vacatures.
- Net als bij de leraren doet het grootste deel van het tekort zich voor bij reguliere banen.
- Regionale verschillen in tekorten blijven duidelijk zichtbaar: de hoogste tekorten werden in 2024 gemeten in Zeeland (10,7 procent), Gorinchem (7,4 procent) en Zaanstreek/Waterland (7,0 procent). Vijf regio's hebben geen schoolleiderstekort: Drenthe, FoodValley, Zuid-Limburg, Helmond-De Peel en Rivierenland.

In het voorgaande hoofdstuk is ingegaan op het aanbod van schoolleiders in de periode 2016-2023. In deze paragraaf staat de vraag naar schoolleiders centraal, waarbij we gebruikmaken van gegevens van Centerdata²². De huidige situatie laat zien dat er in het vo sprake is van een aanzienlijk tekort aan schoolleiders, dat wijst op een blijvende vraag naar schoolleiders. Hierna gaan we eerst in op het totale tekort aan schoolleiders en vervolgens zoomen we in op de tekorten op regionaal niveau.

Relatief lager schoolleiderstekort tussen 2023 en 2024

Op 1 oktober 2024 was volgens een analyse van Centerdata het tekort aan schoolleiding 3,5 procent van alle 3001 fte aan werkgelegenheid (tabel 3.1). Dit tekort is afgenomen ten opzichte van 2023 toen het tekort nog uitkwam op 4,3 procent van de totale werkgelegenheid van 3.363 fte. Ook lag het tekort in zowel 2024 als 2023 lager dan dat van leraren (2024: 5,1 procent, 2023: 5,8 procent).

Verborgen tekorten komen vaker voor dan openstaande vacatures: in beide jaren bestond het tekort voor ongeveer twee derde uit verborgen tekorten en een derde uit openstaande vacatures. Net als bij leraren doet het grootste deel van het tekort zich voor bij reguliere banen en minder bij vervangingen van meer dan zes weken.

Tabel 3.1: Tekorten schoolleiders, uitgesplitst naar verborgen tekorten en openstaande vacatures.

Peildatum	Werkgelegenheid (fte)	Tekortpercentage (%)	Verborgen tekorten (%)	Openstaande vacatures (%)
1 oktober 2023	3.363	4,3	63	37
1 oktober 2024	3.001	3,5	68	32

Bron: Centerdata 2023 en 2024.

²² De data is verzameld via online vragenlijsten waarin vestigingen in het vo werden bevraagd over het tekort aan leraren en schoolleiding. Centerdata heeft schoolleiders gedefinieerd als "...personeel dat onderwijskundig en/of organisatorisch leiding geeft, tevens personele verantwoordelijkheid draagt in school en valt onder de functiewaarderingssysteem Fuwasys salarisschalen 11 t/m 16 of schaal LB, LC of LD." (Centerdata 2024, pag. 34). Deze definitie wijkt af van de afbakening in ons onderzoek, waarin we uit zijn gegaan van een functie-indeling van DUO (zie inleiding van dit rapport), waardoor de tekortpercentages niet direct op de in dit rapport gepresenteerde werkgelegenheid zijn af te zetten.

Gedeeld leiderschap kan de aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap vergroten²³

Gedeeld leiderschap, waarbij schoolleiders leidinggevende of coördinerende taken delen met leraren, wordt steeds vaker ingezet om het schoolleiderschap aantrekkelijker te maken in het licht van het tekort. Uit onderzoek van Voion blijkt dat vier op de vijf schoolleiders deze vorm van leiderschap al toepassen, bijvoorbeeld bij leerlingbegeleiding, teamcoördinatie of onderwijsontwikkeling. Het delen van taken biedt schoolleiders de ruimte om zich meer te richten op beleidsontwikkeling, schoolvisie en andere strategische vraagstukken. Tegelijkertijd dragen leraren als sparringpartners bij aan besluitvorming en de organisatie van schoolprocessen. Dit vergroot niet alleen het werkplezier van schoolleiders, maar versterkt ook de betrokkenheid en het eigenaarschap van leraren.

Gedeeld leiderschap kent ook uitdagingen. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden of een gebrek aan afstemming kan ertoe leiden dat taken blijven liggen of dubbel worden uitgevoerd. Daarnaast vraagt het begeleiden van leraren met leidinggevende taken tijd en aandacht, waardoor de werkdruk van schoolleiders niet altijd afneemt. Het succes van gedeeld leiderschap hangt dan ook sterk af van duidelijke afspraken, onderling vertrouwen en voldoende tijd voor overleg en begeleiding.

Schoolleiderstekorten variëren sterk tussen regio's

Het tekort aan schoolleiders verschilt tussen regio's (figuur 3.1). In 2024 werden de hoogste tekorten gemeten in Zeeland (10,7 procent), Gorinchem (7,4 procent) en Zaanstreek/Waterland (7,0 procent). In 2023 waren de tekorten vooral hoog in Amersfoort (13,9 procent) en helemaal in Flevoland (30,8 procent). Bij Flevoland geldt dat de respons in deze regio laag was, waardoor dit resultaat sterk vertekend kan zijn. De variatie in schoolleiderstekorten tussen arbeidsmarktregio's kan verschillende onderliggende redenen hebben. Zo kunnen economische verschillen tussen regio's een rol spelen, zoals (mogelijkheid tot) mobiliteit van schoolleiders die mede bepaald wordt door de kosten en beschikbaarheid van woningen en de reistijd naar school. Ook de aantrekkelijkheid van leidinggevende functies verschilt per regio: niet alle regio's zijn even populair onder schoolleiders.²⁴ Daarnaast kunnen onderwijsspecifieke kenmerken van scholen meespelen. Zo kan een relatief hoog aandeel ISK-leerlingen (Internationale Schakelklas) in een regio bijdragen aan grotere tekorten, omdat deze scholen extra complexiteit kennen, wat het werven van schoolleiders kan bemoeilijken.²⁵

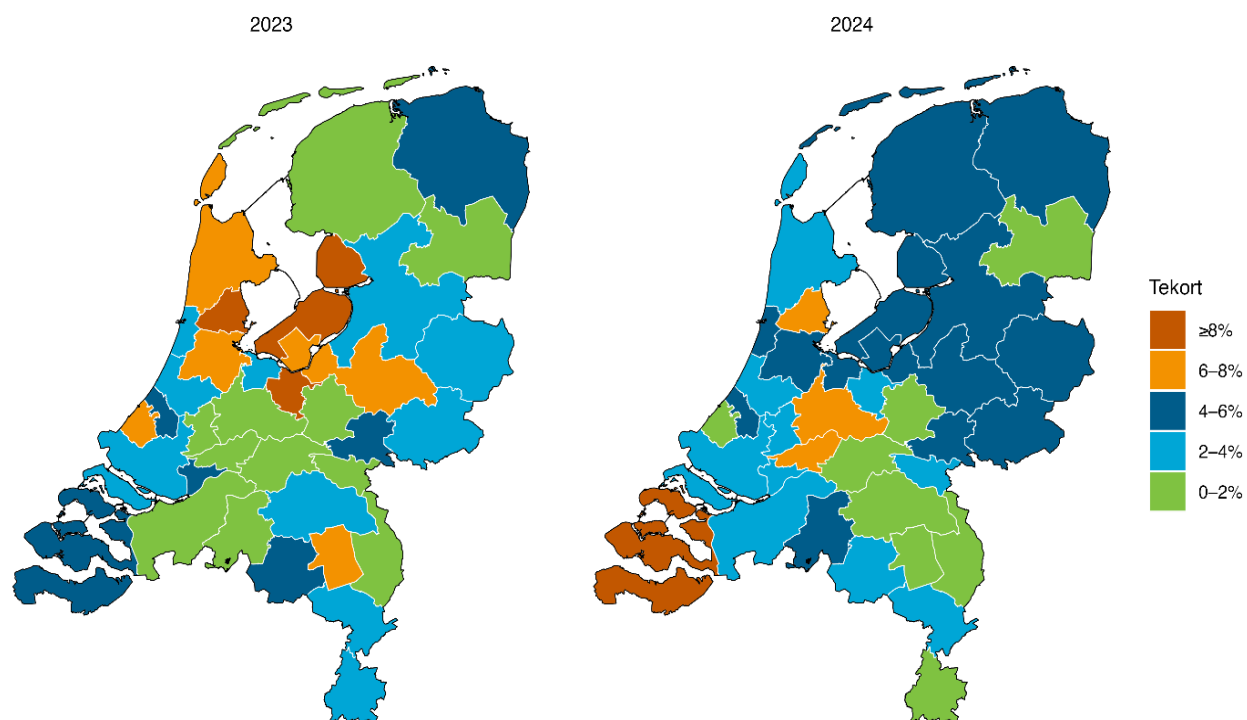
Aan de andere kant zijn er in beide meetjaren regio's zonder schoolleiderstekorten, ofwel openstaande vacatures en verborgen tekorten. In 2024 ging het om vijf regio's: Drenthe, FoodValley, Zuid-Limburg, Helmond-De Peel en Rivierenland. Hierbij geldt de kanttekening dat de respons in de arbeidsmarktregio Zeeland zeer laag was en de resultaten met voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden. Een jaar eerder in 2023 waren er geen schoolleiderstekorten in zeven arbeidsmarktregio's. Dit waren opnieuw Drenthe en FoodValley, maar ook Noord-Limburg, Midden-Brabant, Rijk van Nijmegen, Rivierenland en Gorinchem.

Figuur 3.1: Tekorten aan schoolleiding per arbeidsmarktregio, 2023 en 2024.

²³ Vermeulen & Van Hassel (2025).

²⁴ OCW, Inspectie van het onderwijs (2025).

²⁵ Klaster (2024).



Bron: Centerdata, bewerking auteurs.

4. Loopbanen van schoolleiders

Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

Mobiliteit

- In de periode 2017-2023:
 - nam de instroom vanuit een andere functie binnen het vo toe van circa 8 naar 13 procent.
 - nam de instroom van buiten het vo toe van 3 procent naar 6 procent.
 - bleef de uitstroom naar een andere functie binnen het vo gelijk op 5 procent.
 - nam de uitstroom naar buiten het vo toe van 8 naar 13 procent.
- In de periode 2017-2020 lag de totale instroom (van binnen en buiten het vo) lager dan de uitstroom. In de jaren daarna 2021-2023 lag de instroom juist hoger dan de uitstroom.
- Bij de instroom is het grootste deel van de schoolleiders jonger dan 45 jaar, vooral bij schoolleiders die uit een andere functie in het vo komen. Dit aandeel is in de loop der jaren toegenomen.
- In 2023 is bij de uitstroom circa de helft 55 jaar of ouder. Dit aandeel ligt echter lager dan in 2017 voor de uitstroom uit het vo (70 procent) en naar een andere functie in het vo (57 procent)
- Een ruime meerderheid van de uit het vo ingestroomde schoolleiders komt vanuit het leraarschap. Ook wordt het grootste deel van de schoolleiders die uitstromen binnen het vo leraar.
- Eindverantwoordelijk schoolleiders zijn vaker vanuit het middenmanagement dan vanuit leraarschap doorgestroomd.

Loopbanen

- Van alle schoolleiders uit 2016:
 - was 88 procent één jaar later (in 2017) nog steeds schoolleider. Na na zeven jaar (in 2023) was nog slechts 36 procent van hen in die functie actief.
 - 8 procent van de schoolleiders uit 2016 is na één jaar uit het vo uitgestroomd. Dit aandeel neemt in de loop van de tijd toe: na vijf jaar is 37 procent uitgestroomd uit de sector, en na zeven jaar meer dan de helft (52 procent).
 - Naar type schoolleider valt op dat middenmanagers vaker dan eindverantwoordelijk schoolleiders doorstromen naar leraar of een ander type (eindverantwoordelijk) schoolleider.
- Van de schoolleiders in 2023 was:
 - 81 procent het jaar ervoor (in 2022) ook schoolleider. Zeven jaar eerder (in 2016) was 36 procent van de schoolleiders uit 2023 toen ook al schoolleider.
 - Opvallend is dat van de schoolleiders in 2023 ongeveer 39 procent in 2016 leraar was.
- Van alle schoolleiders uit 2016:
 - was bijna de helft (2104 personen, 49 procent) in de vijf jaren daarna ook schoolleider.
 - stroomde bij elkaar opgeteld 23 procent in 1 van de 5 jaar na 2016 uit.
- Van alle schoolleiders uit 2023:
 - was bijna de helft (44 procent) gedurende alle vijf de voorgaande jaren schoolleider.
 - bekleedde een aanzienlijk deel in de voorgaande jaren de functie leraar voordat zij in 2023 schoolleider werden. Zo was 9 procent in de vijf jaar daarvoor leraar.

In de voorgaande hoofdstukken hebben we inzicht gegeven in hoe aanbod en vraag op de arbeidsmarkt van schoolleiders is veranderd in de loop der jaren. In dit hoofdstuk zoomen we in op de individuele schoolleiders, meer specifiek kijken we naar hoe de loopbanen van schoolleiders zich in de periode 2016-2023 hebben ontwikkeld. Achtereenvolgens gaan we in op de mobiliteit van schoolleiders (in-, door- en uitstroom) en hun loopbaanpatronen.

4.1. Mobiliteit: instroom, doorstroom en uitstroom

Definitie in-, en uitstroom van schoolleiders

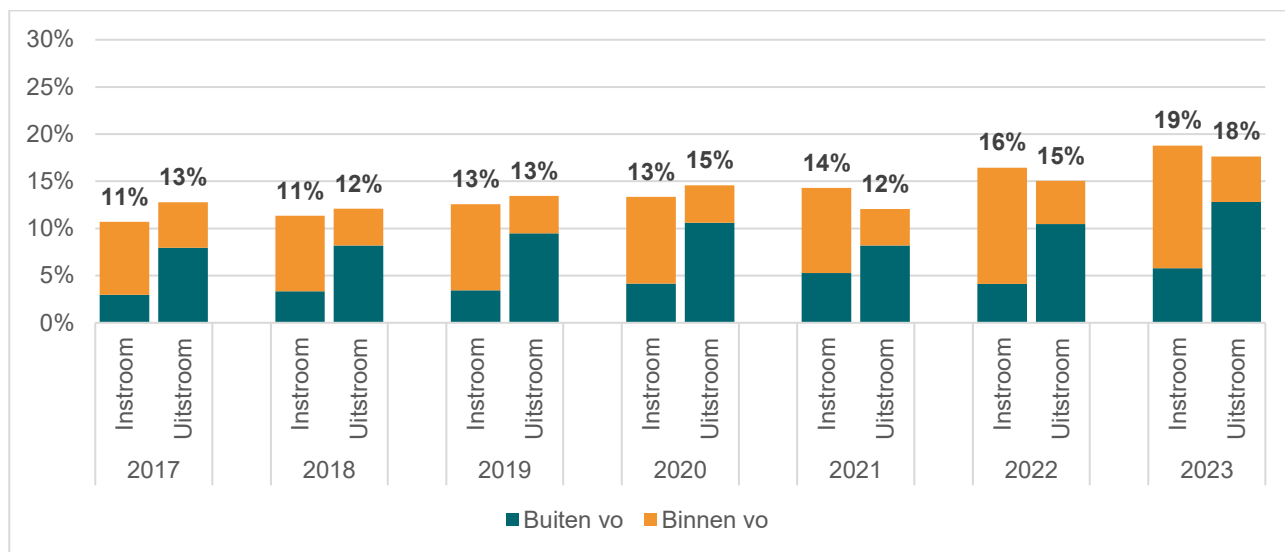
We zijn uitgegaan van de volgende definities:

- **Instroom van buiten het vo** betreft nieuwe schoolleiders, die in het voorgaande jaar *geen* functie in het vo bekleedden. Uit de beschikbare data blijft onbekend uit welke sectoren deze instromende schoolleiders afkomstig zijn.
- **Van instroom van binnen het vo** is sprake als iemand schoolleider is geworden in het betreffende jaar, en in het jaar ervoor in een *andere functiegroep binnen het vo* werkzaam was. Bijvoorbeeld als leraar.
- **Van uitstroom buiten het vo** is sprake als iemand in het voorgaande jaar schoolleider was, maar in het betreffende jaar *niet meer in het vo werkt*.
- **Van uitstroom binnen het vo** is sprake als iemand in het voorgaande jaar schoolleider was maar in het betreffende jaar in een andere functie in het vo werkt. Het kan zijn dat schoolleiders van de ene naar de andere werkgever binnen het vo zijn gegaan, dit is niet opgenomen in de cijfers.

Recent hogere instroom dan uitstroom, vooral instroom vanuit andere vo-functies en uitstroom uit het vo

- Het totale instroompercentage schommelt in de periode 2017-2023 tussen 11 procent en 19 procent, met een lichte stijgende trend over de jaren (figuur 4.1). De instroom van schoolleiders blijft redelijk stabiel, met een iets sterkere toename in de recentere jaren. Vooral zijn schoolleiders vaak afkomstig van een andere functie uit het vo. Dit aandeel is toegenomen van 8 naar 13 procent, terwijl ook de instroom van schoolleiders van buiten het vo toenam van 3 naar 6 procent.
- De totale instroom van schoolleiders uit het vo is in de periode 2017-2020 lager dan de uitstroom. In de periode 2021-2023 ligt de instroom echter weer hoger dan de uitstroom.
- De totale uitstroom binnen en buiten het vo nam toe van 13 naar 18 procent. Het merendeel stroomt uit van buiten het vo en nam toe van 8 naar 13 procent. De uitstroom naar een andere functie in het vo stabiliseerde juist op 5 procent.
- Het feit dat de instroom en uitstroom jaarlijks niet ver uit elkaar liggen duidt op een stabilisering van de werkgelegenheid.

Figuur 4.1. Instroom en uitstroom van schoolleiders naar herkomst en bestemming binnen of buiten vo, 2017-2023 (personen).

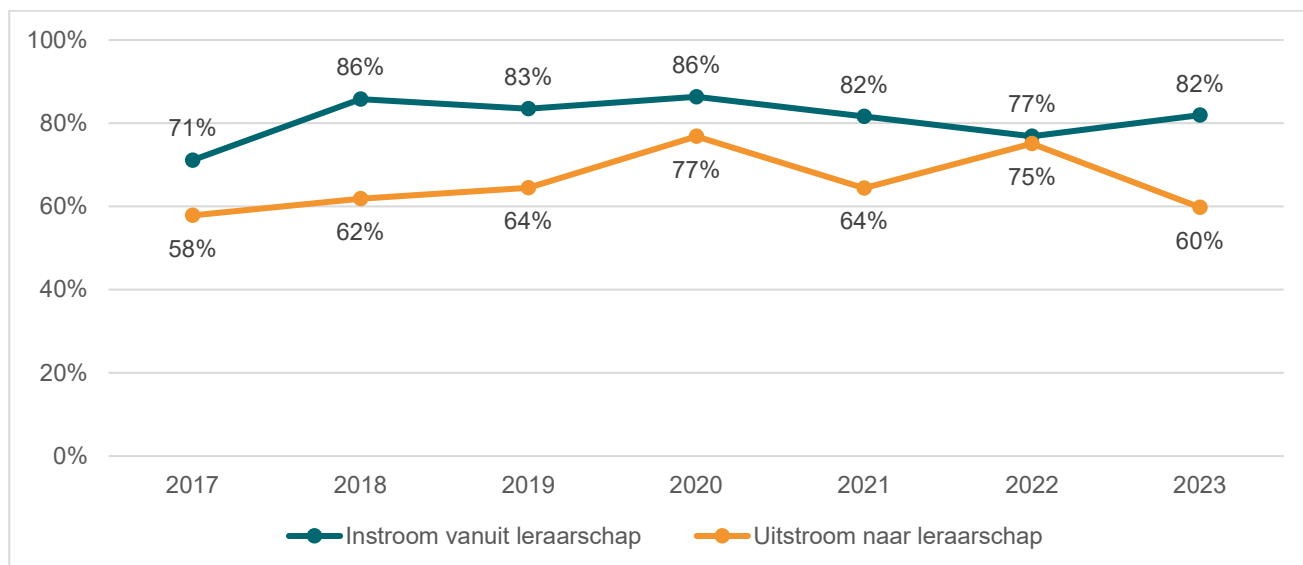


Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Herkomst instroom en bestemming uitstroom schoolleiders is vaak het leraarschap

- Als we inzoomen op de herkomst van schoolleiders die vanuit het vo zijn ingestroomd, dan betreft dit vaak het leraarschap (figuur 4.2). In de periode 2017-2023 varieerde dit tussen de 70 en 85 procent van de totale instroom vanuit het vo.
- Ook de uitstroombestemming binnen het vo betreft vaak het leraarschap. In de onderzochte periode gaat het om circa 60 tot 75 procent.

Figuur 4.2. Aandeel schoolleiders dat vanuit het leraarschap is ingestroomd en naar het leraarschap is uitgestroomd als percentage van de in- en uitstroom binnen het vo, 2017-2023 (personen).

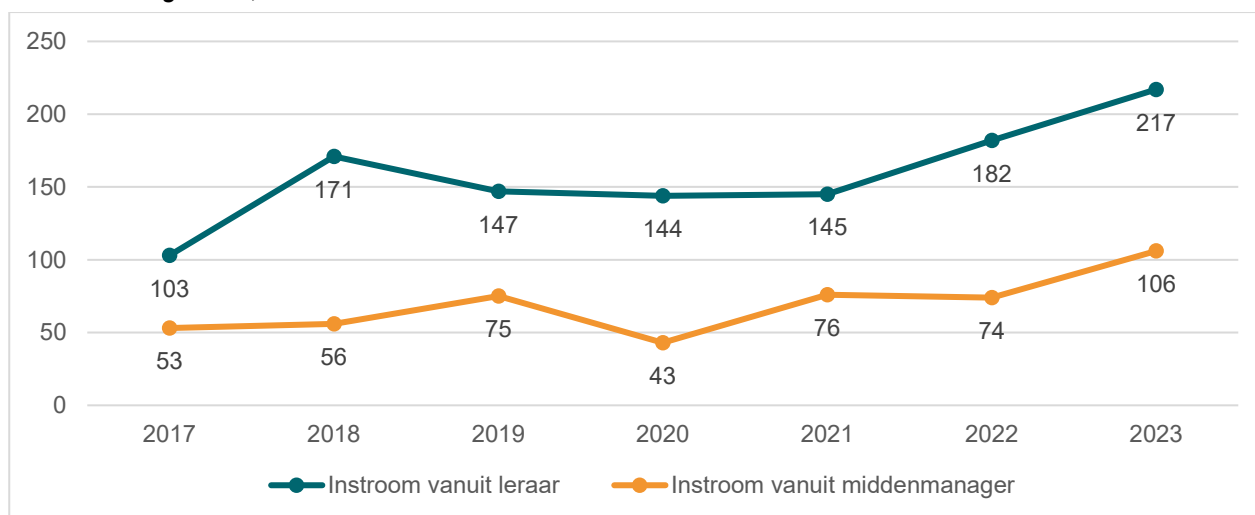


Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Aantal eindverantwoordelijk schoolleiders dat instroomde vanuit leraarschap hoger dan instroom vanuit middenmanagement

- Eindverantwoordelijk schoolleiders zijn aanzienlijk vaker ingestroomd vanuit het leraarschap dan vanuit het middenmanagement (figuur 4.3). Voor beide werkzame posities geldt dat de absolute aantallen over de periode 2017-2023 zijn toegenomen.
- Voor het leraarschap gaat het om een toename van 103 naar 217 en voor middenmanagers om een toename van 53 naar 106.

Figuur 4.3. Aantal eindverantwoordelijk schoolleiders dat jaarlijks instroomde vanuit het leraarschap en het middenmanagement, 2017-2023.

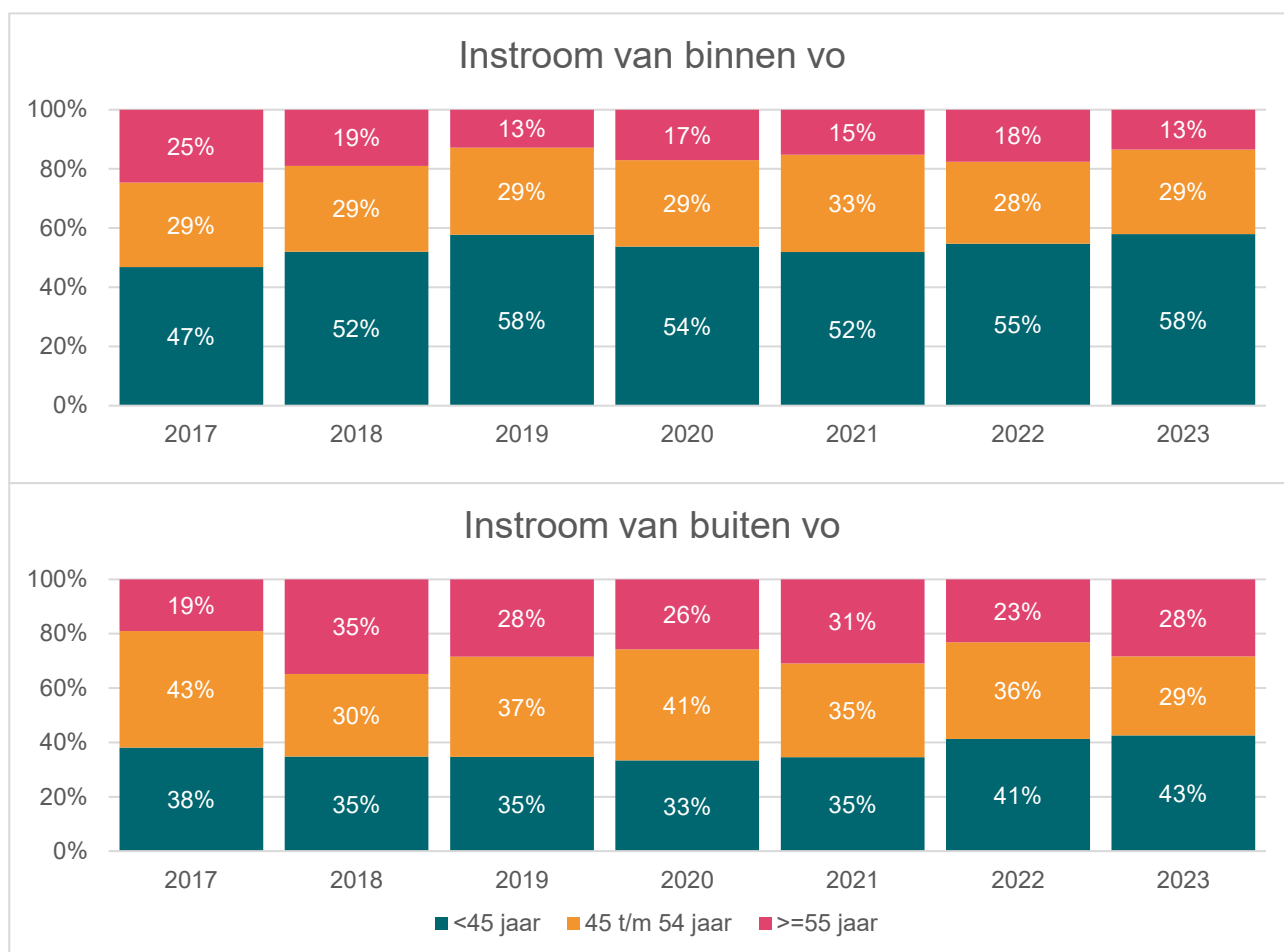


Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Relatief vaker jonge schoolleiders die instromen uit een andere vo-functie

- Kijken we naar de leeftijdsverdeling van de instroom dan is een lichte verjonging zichtbaar onder schoolleiders die van buiten het vo instromen (figuur 4.4). Het aandeel schoolleiders onder de 45 jaar stijgt van 38 procent in 2017 naar 43 procent in 2023. De groep 45 tot en met 54-jarigen laat in dezelfde periode fluctuaties zien (tussen 29 procent en 43 procent), zonder een duidelijke stijgende of dalende trend. De instroom van oudere schoolleiders (ouder dan 55 jaar) blijft relatief hoog en varieert tussen 19 en 35 procent, en komt in 2023 uit op 28 procent.
- Onder instromers binnen het vo is de jongere leeftijdsgroep (jonger dan 45 jaar) dominant en het aandeel toegenomen van 47 naar 58 procent. De groep 45 tot 55-jarigen blijft enigszins stabiel rond de 29-33 procent. Opvallend is aan de andere kant de daling van het aandeel oudere instromers (ouder dan 55 jaar) van 25 procent in 2017 naar 13 procent in 2023.
- De cijfers laten zien dat de instroom van schoolleiders in het vo licht verjongt, met een groeiend aandeel schoolleiders jonger dan 45 jaar, vooral bij interne mobiliteit. Tegelijk blijft de groep 55-plussers, met name onder instromers van buiten het vo, structureel aanwezig.

Figuur 4.4: Leeftijdverdeling van de instroom van schoolleiders binnen en buiten het vo, 2017-2023 (personen).²⁶



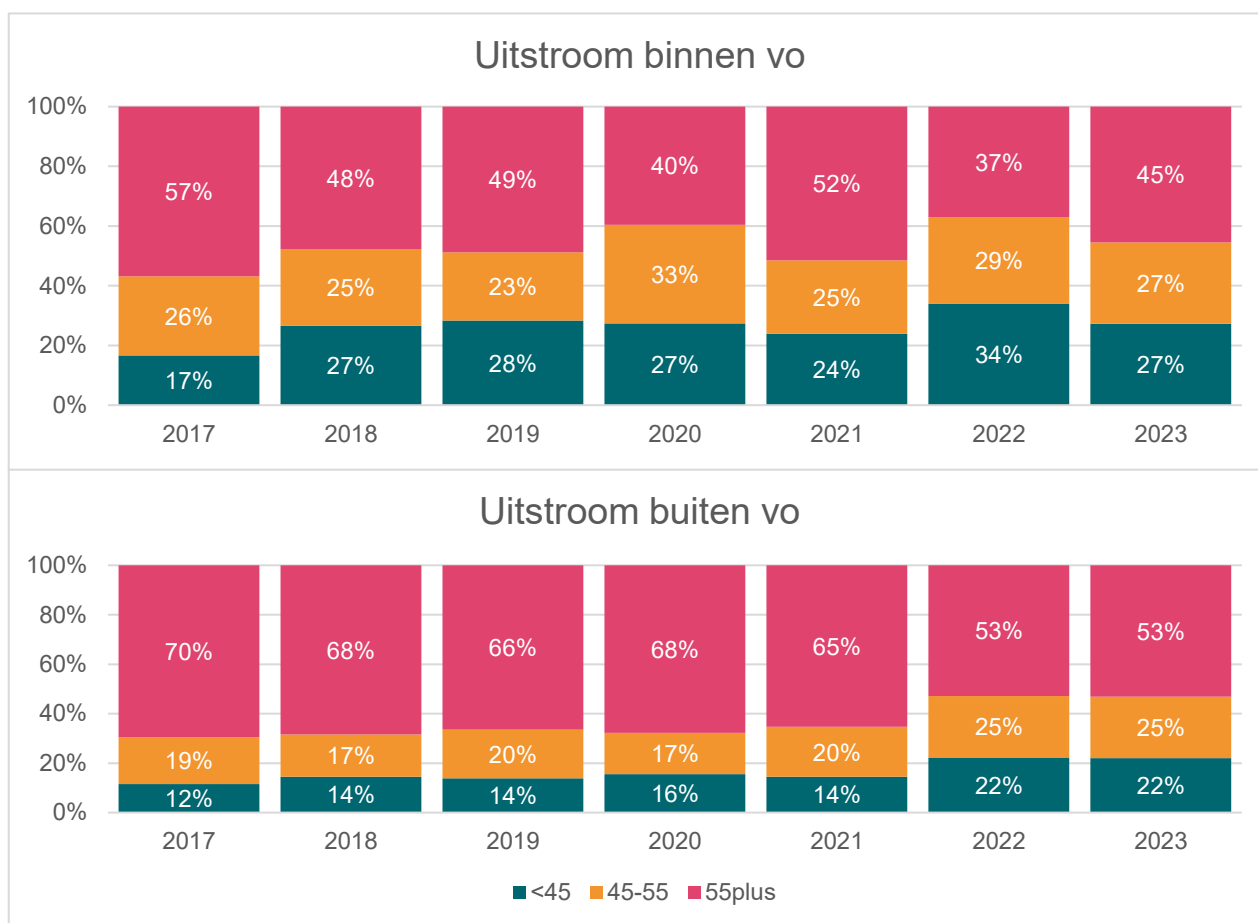
Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Relatief vaker uitstroom uit het vo van schoolleiders onder de 45 jaar

- **Uitstroom uit het vo:** In figuur 4.5 zien we dat de uitstroom van de groep schoolleiders uit de hoogste leeftijdscategorie (55 jaar of ouder) is gedaald: van 70 procent in 2017 naar 53 procent in 2023. Tegelijk neemt de uitstroom van schoolleiders jonger dan 45 jaar toe van 12 procent naar 22 procent, terwijl de groep 45 tot en met 54-jarigen relatief stabiel blijft rond ongeveer 20 tot 25 procent. Dit kan erop wijzen dat uitstroom uit het vo steeds minder vaak het gevolg is van pensionering, waarbij ook de verhoging van de pensioenleeftijd over de jaren een rol speelt.
- **Ook in de uitstroom binnen het vo is een lichte verjonging zichtbaar:** het aandeel uitstromende schoolleiders jonger dan 45 jaar stijgt van 17 procent in 2017 naar 27 procent in 2023, terwijl de uitstroom van 55-plussers daalt van 57 procent naar 45 procent. De groep 45 tot en met 54-jarigen blijft stabiel tussen 25 procent en 33 procent. Dit kan duiden op relatief meer mobiliteit onder jongere schoolleiders binnen de sector.

²⁶ Bij de ontwikkeling van het aandeel 55-plussers moet worden opgemerkt dat de pensioenleeftijd tussen 2016 en 2023 is opgeschoven van 65 jaar en 6 maanden in 2016 naar 66 jaar en 10 maanden in 2023. Dit kan van invloed zijn op de ontwikkeling van de leeftijdsverdeling. De analyse maakt geen onderscheid in de groep 65-plussers, omdat de aantallen over de jaren soms te klein zijn om uit de remote acces omgeving van het CBS te kunnen exporteren voor deze rapportage. De hoogste leeftijdsgroep bestaat daarom voor alle analyses in het rapport uit de groep 55-plus.

Figuur 4.5: Leeftijdsverdeling van de uitstroom van schoolleiders binnen en buiten het vo, 2017-2023 (personen).²⁷



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Instroom en behoud: motieven en aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap

Een kwalitatief onderzoek naar de loopbanen van schoolleiders uitgevoerd door Voion in 2023 laat zien dat de keuze om schoolleider te worden voortkomt uit een combinatie van inhoudelijke motieven, persoonlijke drijfveren en professionele ambities.²⁸ Een motief is de wens om invloed uit te oefenen op beleid en de koers van de school. Veel (toekomstige) schoolleiders willen knelpunten in processen aanpakken, verbeteringen doorvoeren en verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van de schoolorganisatie. Ook leergierigheid en professionele nieuwsgierigheid spelen een rol: aankomende schoolleiders willen begrijpen hoe onderwijs- en beleidsprocessen werken en hier actief op inspelen.

De aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap hangt samen met de maatschappelijke betekenis van het werk. Schoolleiders ervaren hun rol als inspirerend en zien een kans om bij te dragen aan de ontwikkeling van leerlingen en de kwaliteit van onderwijs. Waar leraren vooral op individueel niveau invloed hebben, kunnen schoolleiders op organisatieniveau en in samenwerking met bijv. gemeenten of zorginstanties, een bredere impact realiseren.

²⁷ Bij de ontwikkeling van het aandeel 55-plussers moet worden opgemerkt dat de pensioenleeftijd tussen 2016 en 2023 is opgeschoven van 65 jaar en 6 maanden in 2016 naar 66 jaar en 10 maanden in 2023. Dit kan van invloed zijn op de ontwikkeling van de leeftijdsverdeling. De analyses in dit rapport maken geen onderscheid in de groep 65-plussers, omdat de aantallen over de jaren soms te klein zijn om uit de remote acces omgeving van het CBS te kunnen exporteren voor deze rapportage.

²⁸ Van Zijtveeld & Van Hassel (2023).

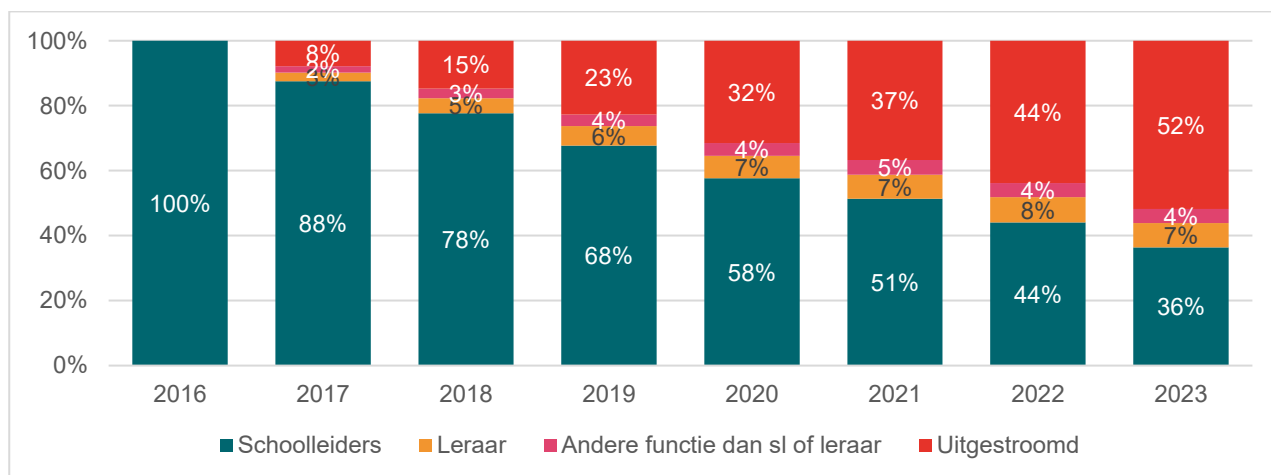
4.2. Loopbanen: verandering van werkzame positie voor twee cohorten schoolleiders

In deze paragraaf worden de loopbaanpatronen van schoolleiders beschreven. We richten ons eerst op het cohort schoolleiders die in 2016 actief waren en volgen hun loopbaan gedurende de zeven jaar daarna tot en met 2023, inclusief de functies die zij mogelijk hebben bekleed. Zo wordt bijvoorbeeld zichtbaar welk percentage zeven jaar later nog schoolleider is, welk deel is doorgestroomd naar een andere functie binnen het onderwijs, of welk deel de sector heeft verlaten. Vervolgens bekijken we de loopbanen van het cohort schoolleiders dat in 2023 werkzaam was, door terug te kijken naar hun functies in de voorafgaande jaren (2016-2022). Bij beide cohorten schoolleiders kijken we dus naar een deel van hun loopbaan.

Helft schoolleiders uit 2016 is na 7 jaar uitgestroomd

- Figuur 4.6 laat zien dat van de schoolleiders die in 2016 werkzaam waren, 88 procent één jaar later (in 2017) nog steeds schoolleider was. Na vijf jaar (in 2021) was nog 51 procent van deze groep schoolleider, en na zeven jaar (in 2023) was nog slechts 36 procent van hen in die functie actief.
- Kijken we naar uitstroom, dan is 8 procent van de schoolleiders uit 2016 na één jaar uit het vo uitgestroomd. Dit aandeel neemt in de loop van de tijd toe: na vijf jaar is 37 procent uitgestroomd, en na zeven jaar heeft meer dan de helft van de schoolleiders (52 procent) de sector verlaten. Zoals we in paragraaf 4.1 over mobiliteit zagen, is het grootste deel van de uitgestroomde schoolleiders 55-plus. Een mogelijke verklaring voor het over de jaren toenemend aandeel uitstromende schoolleiders uit 2016 is daarom het bereiken van de pensioenleeftijd.
- Slechts een klein deel van de schoolleiders uit 2016 bekleedt een andere functie binnen het vo, zoals leraar of een andere functie. Eén jaar na 2016 is dit 5 procent, na zeven jaar 11 procent, waarvan het merendeel leraar is.

Figuur 4.6. Schoolleiders uit 2016 en hun werkzame positie in de 7 jaar daarna, 2016-2023 (personen).



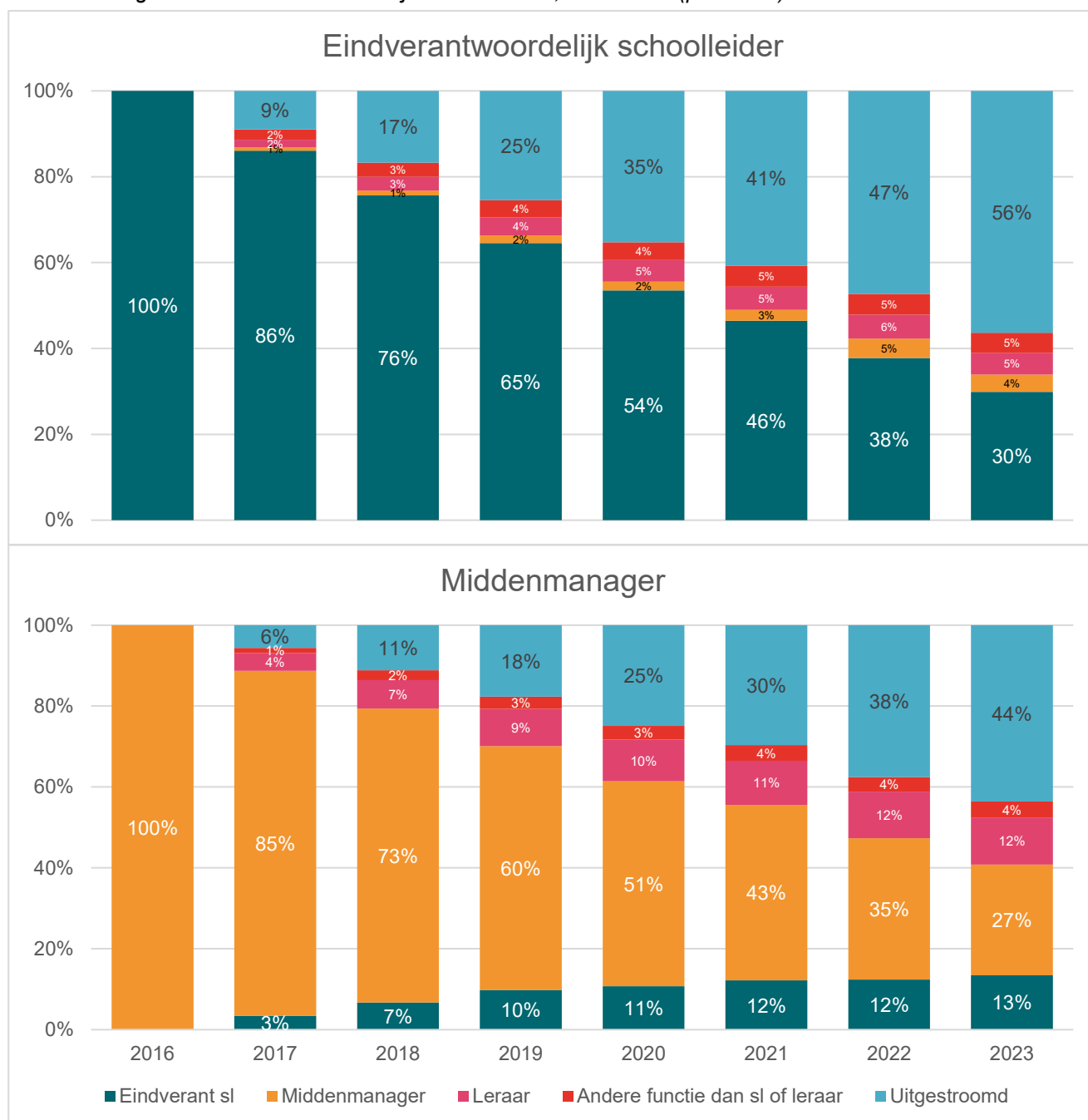
Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Middenmanagers uit 2016 7 jaar later relatief vaak leraar of eindverantwoordelijk schoolleider

- Figuur 4.7 laat zien dat van de eindverantwoordelijk schoolleiders die in 2016 werkzaam waren, 86 procent één jaar later nog steeds als eindverantwoordelijk schoolleider werkte. Na vijf jaar was dit aandeel gedaald naar 46 procent, en na zeven jaar tot 30 procent.

- Wat betreft de uitstroom uit het vo: één jaar na 2016 had 9 procent van de eindverantwoordelijk schoolleiders het vo verlaten. In 2023 was dit opgelopen tot 56 procent.
- De uitstroom naar andere functies binnen het vo, zoals middenmanager, leraar of andere functies, verloopt in vergelijkbare mate over de tijd voor alle drie de functiecategorieën. Tussen 2017 en 2023 stroomt 1-5 procent van de eindverantwoordelijk schoolleiders naar ieder van deze functiecategorieën.
- Voor middenmanagers zijn vergelijkbare patronen te zien als bij de eindverantwoordelijk schoolleiders. Wel valt op dat zij relatief vaker na een aantal jaar leraar of eindverantwoordelijk schoolleider zijn.

Figuur 4.7. Schoolleiders uit 2016 en hun werkzame positie in de 7 jaar daarna, uitgesplitst voor middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

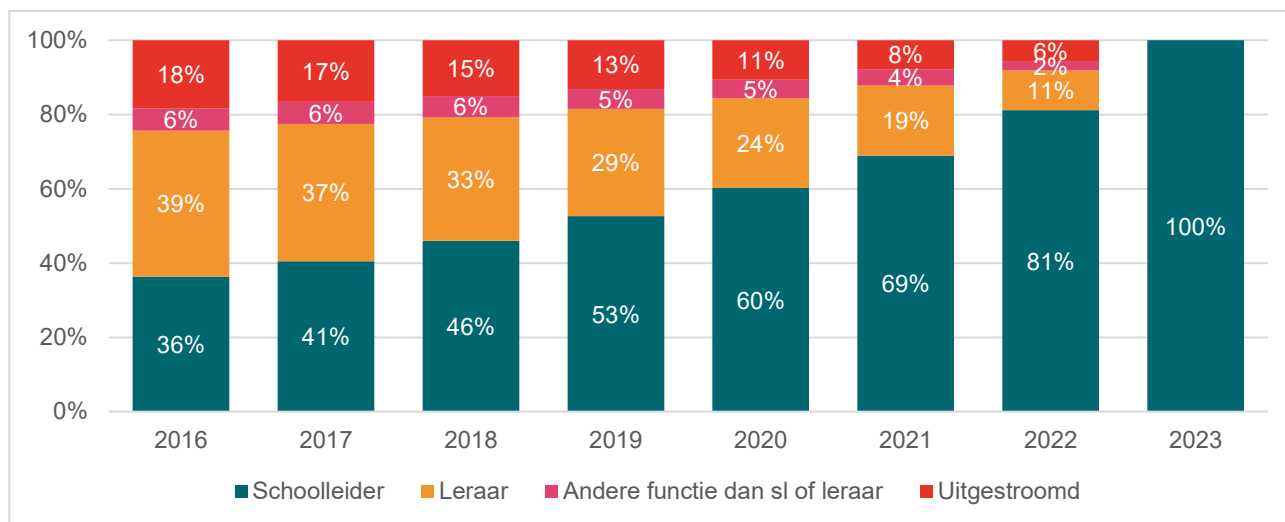
Uitstroom: aard van leiderschapsfunctie, professionaliseringsmogelijkheden en vergrijzing

De functie van schoolleider kan ervaren worden als intensief.²⁹ Schoolleiders dragen verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit, personeelsbeleid en organisatievraagstukken. Door toenemende verantwoordelijkheden nemen werkdruk en taakcomplexiteit verder toe, waardoor de functie als zwaarder wordt ervaren.³⁰ Dit kan het risico op uitval of vertrek vergroten. Naast werkdruk speelt ook het ervaren gebrek aan mogelijkheden voor professionele ontwikkeling een rol bij de uitstroom.³¹ Daarnaast is de vergrijzing een belangrijke factor. De komende jaren zal een aanzienlijk deel van de schoolleiders de sector verlaten vanwege pensionering.³² Schoolleiders van 55 jaar en ouder geven bovendien vaker aan hun werkzaamheden te willen afbouwen of zich voor te bereiden op vertrek.³³ Dit zorgt niet alleen voor een toenemende vervangingsvraag, maar ook voor het verlies van waardevolle kennis en ervaring binnen scholen en besturen.

Bijna 40 procent schoolleiders uit 2023 was 7 jaar eerder leraar

- Figuur 4.8 laat de loopbaan zien van schoolleiders die in 2023 werkzaam zijn, inclusief hun functies in de voorafgaande jaren. Van de schoolleiders in 2023 was 81 procent het jaar ervoor (in 2022) ook schoolleider. Vijf jaar eerder (in 2018) was dat 46 procent, en zeven jaar eerder (in 2016) was 36 procent van de schoolleiders die in 2023 actief zijn, toen ook al schoolleider.
- Opvallend is dat van de schoolleiders in 2023 ongeveer 39 procent in 2016 leraar was, en 6 procent een andere functie binnen het vo bekleedde, anders dan schoolleider of leraar.

Figuur 4.8. Loopbaanpaden van schoolleiders in 2023 en hun functies in de 7 jaar daarvoor, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

²⁹ Van Zijtveld & Van Hassel (2023).

³⁰ Van Nuland & Van den Berg (2021).

³¹ Schenke et al. (2022).

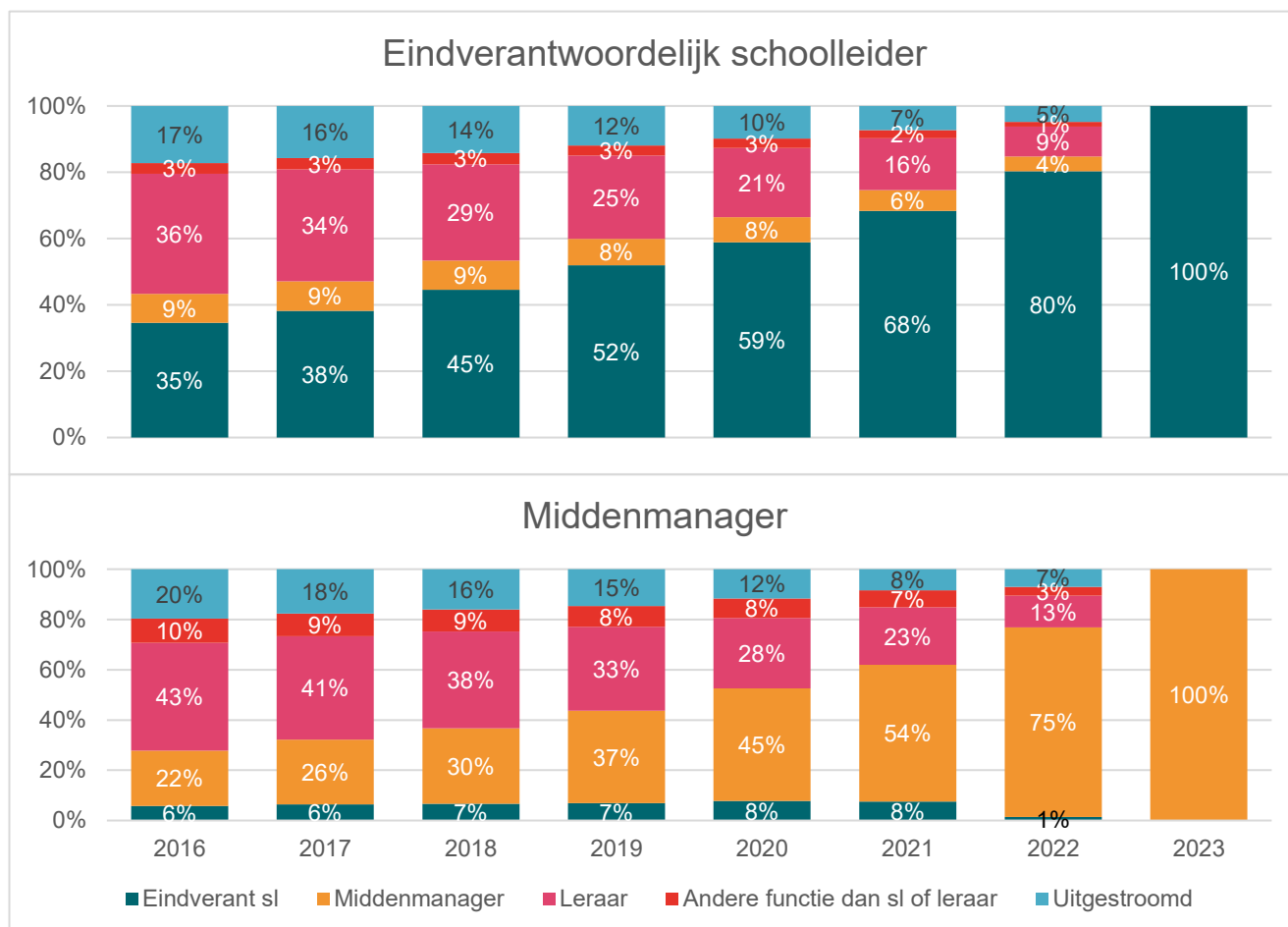
³² Van Hassel, Van Nuland, Van der Aa, & Van der Meer (2023).

³³ Van Zijtveld & Van Hassel (2023).

Middenmanagers uit 2023 in de 7 jaar daarvoor minder vaak honkvast dan eindverantwoordelijk schoolleiders

- 80 procent van de eindverantwoordelijk schoolleiders uit 2023 was in het voorgaande jaar ook al als schoolleider werkzaam (figuur 4.9). Als we verder terugkijken dan neemt dit aandeel af tot 35 procent in 2016.
- Het grootste deel was in de voorgaande jaren leraar. Zo was in het jaar voorafgaand aan hun functie 9 procent nog leraar, terwijl in 2016 nog 36 procent van hen leraar was. Ook zien we dat een deel middenmanager was, het gaat om 4 procent in 2022 tot 9 procent in 2016.
- Bij middenmanagers zien we dat in vergelijking met eindverantwoordelijk schoolleiders een kleiner deel dezelfde functie had. Middenmanagers zijn dus in vergelijking met eindverantwoordelijk schoolleiders gemiddeld wat minder honkvast in hun positie over de tijd.
- Bij middenmanagers valt verder op dat zij vaker in het verleden leraar waren en ook was een deel (1 tot 8 procent) eerder eindverantwoordelijk schoolleider.

Figuur 4.9. Middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders uit 2023 en hun werkzame positie in de 7 jaar daarvoor, 2016-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Doorstroom: van leraar- naar schoolleiderschap

Bij doorstroom gaat het om schoolleiders die in een bepaald jaar benoemd worden, terwijl zij het jaar ervoor werkzaam waren in een andere functiegroep binnen het vo. Eerder onderzoek laat zien dat de overstap van leraarschap naar een schoolleidersfunctie de meest voorkomende route is naar een leidinggevende functie. Een meerderheid van de startende schoolleiders heeft een achtergrond als leraar binnen het vo.^{34,35} Vaak worden startende schoolleiders benoemd op de school waar zij eerder als leraar werkzaam waren en hebben zij tussen de 20 en 40 jaar werkervaring in het vo.^{36, 37}

Doorstromen van het leraarschap naar een schoolleidersfunctie brengt nieuwe taken en verantwoordelijkheden met zich mee. Schoolleiders verschuiven hun focus van lesgeven naar management, strategische ontwikkeling en personeelsverantwoordelijkheid, zoals het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met collega's die voorheen hun directe collega's waren. Deze veranderingen in taken en sociale relaties ervaren startende schoolleiders vaak als een belangrijke uitdaging.³⁸

Zij-instroom vanuit andere sectoren dan onderwijs

Zij-instroom betreft schoolleiders, die eerder niet werkzaam zijn geweest in het vo of de onderwijssector. Zij hebben bijvoorbeeld eerder gewerkt in de zorg of het bedrijfsleven. Het aandeel zij-instromers is over het algemeen kleiner dan dat van doorstromers vanuit het onderwijs.³⁹ Zij-instromers kunnen leidinggevende ervaring en specifieke kennis uit andere sectoren meenemen. Over het algemeen kijken zij-instromers positief terug op hun overstap naar het schoolleiderschap, maar een belangrijke randvoorwaarde is dat zij voldoende tijd en ondersteuning krijgen om zich wegwijs te maken in hun nieuwe functie.⁴⁰

4.3. Loopbaanpatronen van twee cohorten schoolleiders

Net als in de voorgaande paragraaf kijken we eerst naar de degenen die in 2016 schoolleider waren, waarbij we nu de focus leggen op de specifieke loopbaanpatronen die deze schoolleiders het vaakst hadden. Dat wil zeggen dat we voor dit cohort kijken wat jaarlijks hun werkzame positie was in de vijf jaar na 2016. Voor het cohort schoolleiders uit 2023 kijken we naar het loopbaanpatroon in de vijf jaren daarvoor. We nemen hier dus niet de volledige 8 jaar waar we data over hebben om de variëteit aan loopbaanpatronen beperkt te houden.

Helft schoolleiders uit 2016 blijft in de vijf jaar daarna schoolleider

- Figuur 4.10 laat de meest voorkomende loopbaanpatronen zien van personen die in 2016 schoolleider waren, en hun werkzame situatie in de vijf jaar daarna. Daaruit komt naar voren dat bijna de helft van de schoolleiders uit 2016 (2104 personen, 49 procent) gedurende alle zes de jaren na 2016 schoolleider bleef. Dit duidt op een grote mate van stabiliteit in deze functie voor een aanzienlijk deel van de groep.

³⁴ Ecorys & MOOZ. (2021).

³⁵ Burgmans & Van Roosmalen (2013).

³⁶ Kleijweg 2016.

³⁷ Van Zijtveld & Van Hassel (2023).

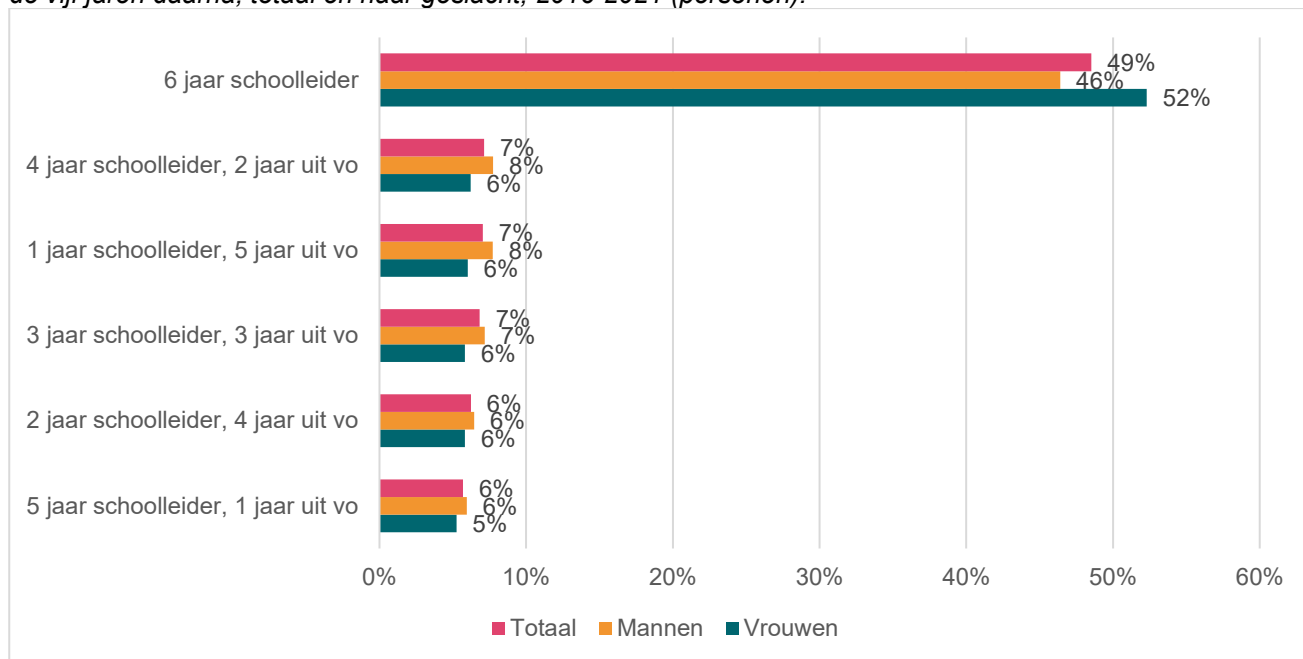
³⁸ Ibid.

³⁹ Ecorys & MOOZ (2021).

⁴⁰ Van Zijtveld & Van Hassel (2023).

- Naast deze groep zien we bij de andere patronen het vooral gaat om uitstroom uit de sector in een van de jaren na 2016.
- Verder blijkt dat zowel mannen als vrouwen grotendeels stabiel in de functie van schoolleider blijven. Andere loopbaanpatronen waarbij zij uitstromen in een van de jaren na 2016 komen bij zowel mannen als vrouwen bijna even vaak voor.

Figuur 4.10. Meest voorkomende loopbaanpatronen voor schoolleiders uit 2016 en hun werkzame positie in de vijf jaren daarna, totaal en naar geslacht, 2016-2021 (personen).

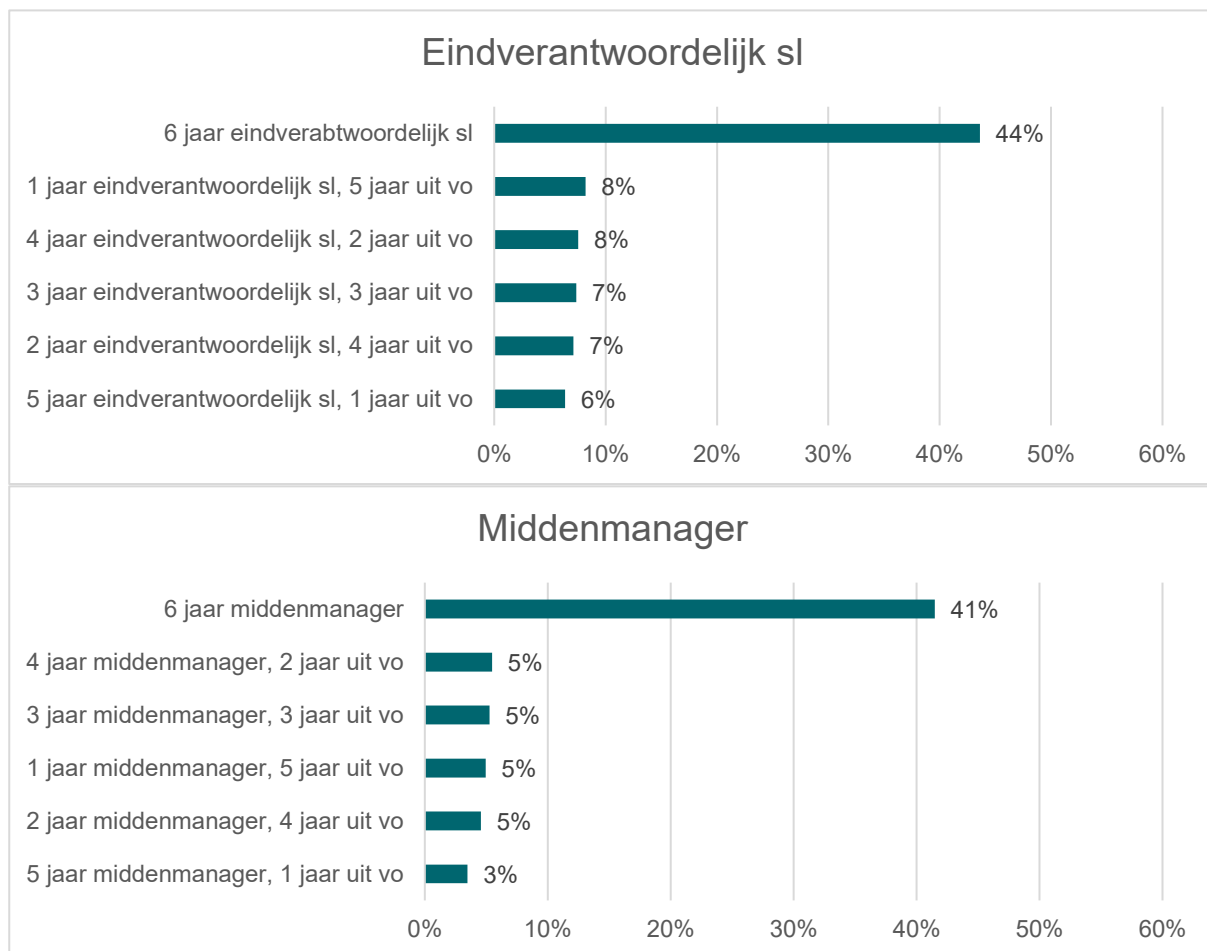


Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Ruim 40 procent middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders uit 2016 blijft in de vijf jaren daarna in deze functie werken

- Van de middenmanagers uit 2016 bleef ruim 40 procent gedurende alle zes jaar daarna (dus ook in 2023) in dezelfde functie (figuur 4.11). Ongeveer 4-6 procent van de middenmanagers stroomde na 1 tot 5 jaar uit het vo (bij elkaar opgeteld 23 procent).
- Bij eindverantwoordelijk schoolleiders zien we een vergelijkbaar patroon. 44 procent bleef gedurende de zes jaar in functie, terwijl de uitstroom uit het vo iets hoger lag dan bij middenmanagers: 6-8 procent na 1 tot 5 jaar (bij elkaar opgeteld 36 procent). Dit geeft aan dat eindverantwoordelijk schoolleiders gemiddeld iets meer honkvast zijn in hun positie dan middenmanagers.

Figuur 4.11. Meest voorkomende loopbaanpatronen voor middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders uit 2016 en hun werkzame positie in de vijf jaren daarna, 2016-2021 (personen).

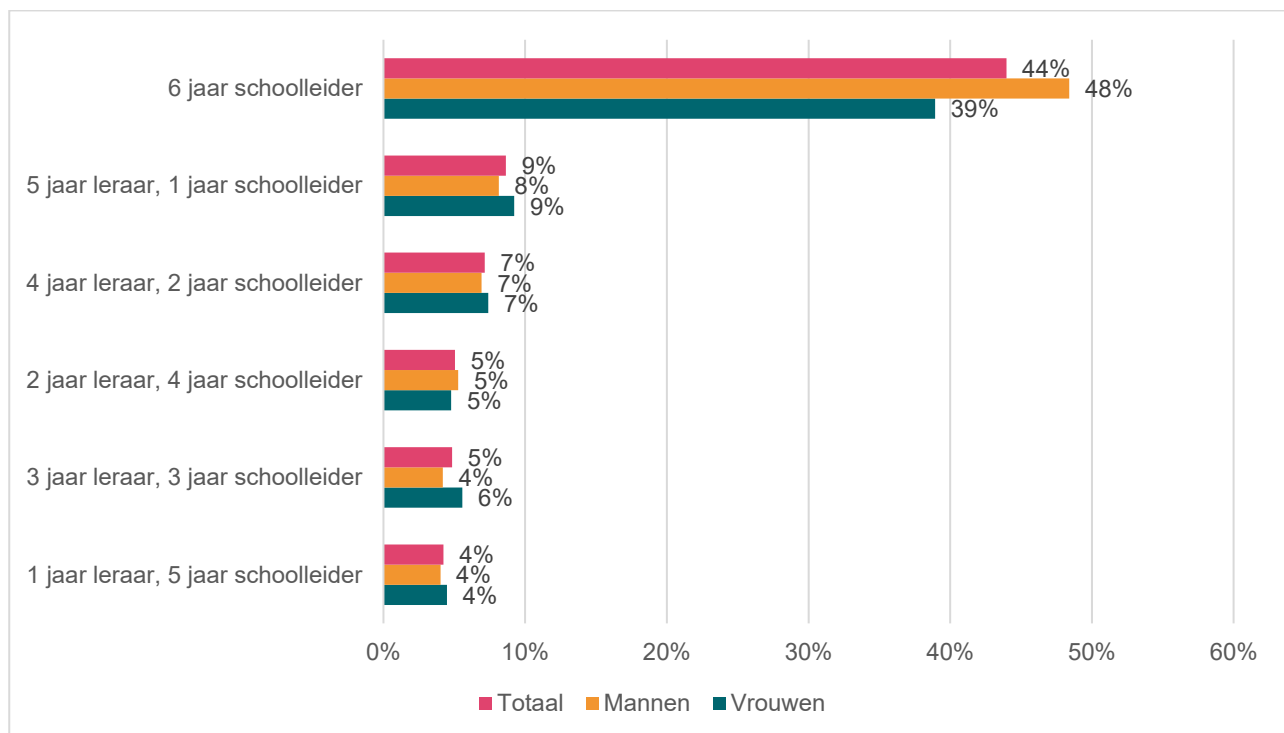


Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Schoolleiders uit 2023 waren in de vijf jaren daarvoor relatief vaak leraar

- Figuur 4.12 laat de top 6 meest voorkomende loopbaanpatronen zien van personen die in 2023 schoolleider waren, en hun werkzame positie in de vijf jaar daarvoor (2018-2022). Elk patroon geeft de werkzame positie per jaar weer. Net als bij de schoolleiders uit 2016 werkte bijna de helft van de schoolleiders uit 2023 in deze periode als schoolleider.
- Een aanzienlijk deel bekleedde de functie leraar voordat zij in 2023 schoolleider werden. Zo was 9 procent vijf jaar leraar voordat zij schoolleider werden. Ook bij de andere meest voorkomende patronen waren de schoolleiders in een van de jaren eerst leraar.
- Bij zowel mannen als bij vrouwen komt het patroon waarbij zij gedurende alle vijf de voorgaande jaren schoolleider waren het meest voor. Bij mannen (48 procent) vaker dan bij vrouwen (39 procent).
- Tussen mannen en vrouwen is verder weinig verschil bij de ander meest voorkomende loopbaanpatronen waarbij men in een van de jaren nog leraar was.

Figuur 4.12. Meest voorkomende loopbaanpatronen voor schoolleiders uit 2023 en hun werkzame positie in de vijf jaren daarvoor, totaal en naar geslacht, 2018-2023 (personen).

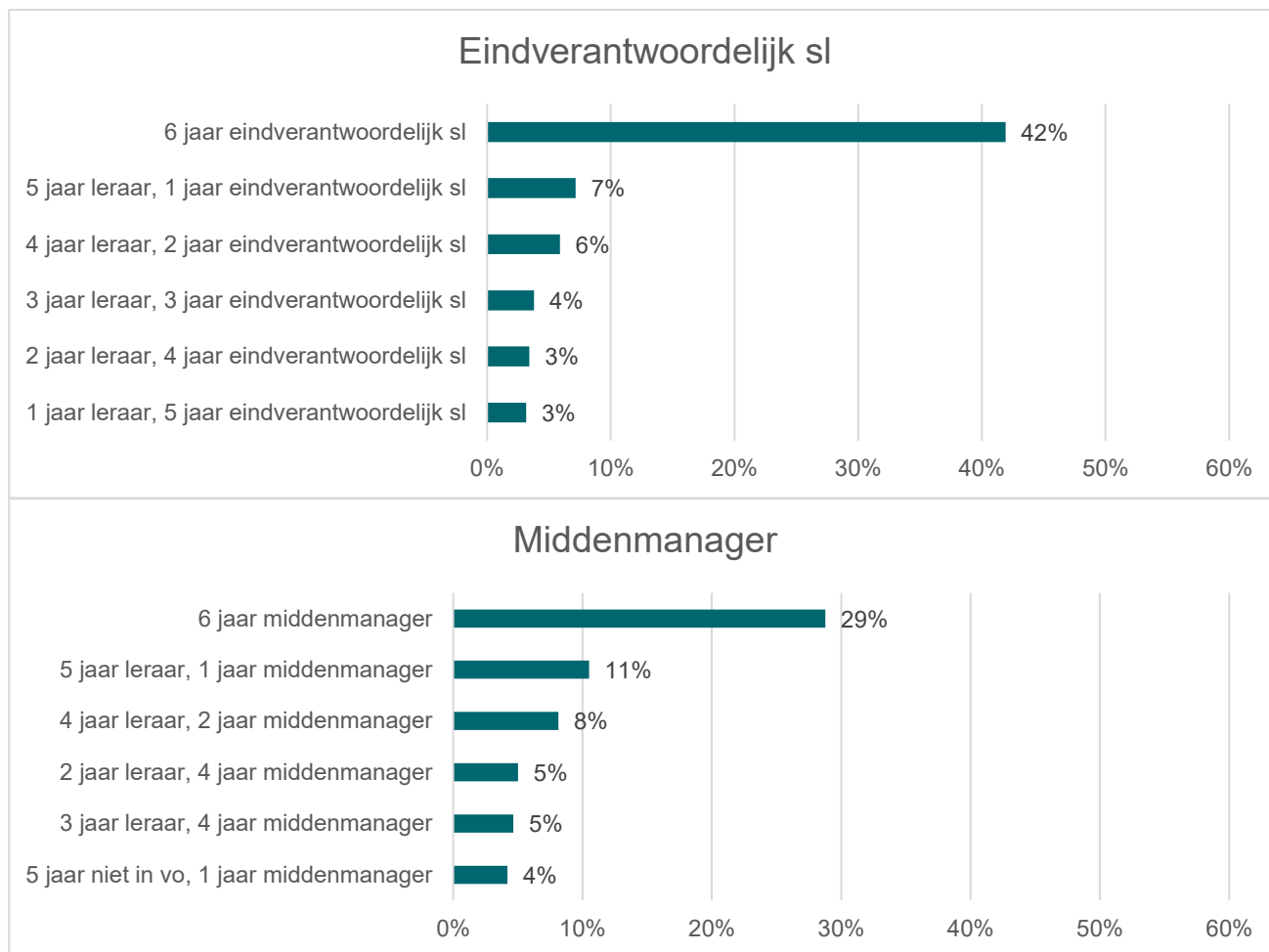


Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

Vooraf eindverantwoordelijk schoolleiders uit 2023 waren dat de vijf jaar daarvoor ook

- Van de middenmanagers in 2023 had 29% gedurende de vijf voorgaande jaren al deze functie (figuur 4.13). Een aanzienlijk deel was leraar, onder meer was 11% in de gehele periode voorafgaand aan de functie middenmanager leraar. Ook werkte 4% vijf jaar geleden nog niet in het vo.
- Bij eindverantwoordelijk schoolleiders was een groter aandeel, namelijk 42%, in de voorgaande vijf jaren al werkzaam in deze functie. Bij de andere veelvoorkomende loopbaanpatronen was men leraar.

Figuur 4.13. Meest voorkomende loopbaanpatronen voor middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders uit 2023 en hun werkzame positie in de vijf jaren daarvoor, 2018-2023 (personen).



Bron: DUO/CBS microdata, analyse door de auteurs.

5. Referenties

AVS en Schoolleiders VO (2025). Factsheet Staat van de schoolleider 2025.

<https://avs.nl/wp-content/uploads/2025/04/Factsheet-De-staat-van-de-schoolleider-220425.pdf>, geraadpleegd november 2025.

Burgmans, H. & van Roosmalen, T. (2013). *Inwerken van beginnende schoolleiders. In positie komen, in positie blijven*. Helvoirt: KPC Groep.

Centerdata. (2023). *Personeelstekorten voortgezet onderwijs*, peildatum 1 oktober 2023, van <https://www.mirrorpedia.nl/content/tekortmeting-vo-2023.pdf>, geraadpleegd november 2025.

Centerdata. (2024). *Personeelstekorten voortgezet onderwijs*, peildatum 1 oktober 2024, van <https://www.mirrorpedia.nl/content/tekortmeting-vo-2024.pdf>, geraadpleegd november 2025.

Klaster, E.. (2024). *Regionaal samenwerken aan arbeidsmarktvraagstukken in het onderwijs*. <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/Whitepaper-Regionaal-samenwerken-aan-arbeidsmarktvraagstukken-in-het-onderwijs-mei24.pdf>, geraadpleegd november 2025.

Ecorys & MOOZ. (2021). *Begeleiding startende schoolleiders vo: Eindrapportage*. <https://open.overheid.nl/documenten/rnl-b73ba5ce-d659-4d8c-a7d4-f213149dcce9/pdf>, geraadpleegd november 2025.

Kleijweg, R., 2016. *Het inwerken van beginnend schoolleiders in het voortgezet onderwijs: Effectieve inhouds- en methode-elementen voor een inwerkprogramma*. Scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ministerie van OCW (2024). *Tendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2024*. <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-90c6f2464014e234b1cb3659a32794d5aa73c1fe/pdf>, geraadpleegd november 2025.

Ministerie van OCW, Inspectie van het onderwijs (2025). *Staat van het Onderwijs*. Den Haag. <https://open.overheid.nl/documenten/b3be2314-4c3d-4a2c-b85f-176563b1932f/file>, geraadpleegd november 2025.

Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag: Onderwijsraad.

Rijksoverheid (2022). *Onderwijsakkoord Samen voor het beste onderwijs*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/04/22/het-onderwijsakkoord-samen-voor-het-beste-onderwijs>, geraadpleegd november 2025.

- Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M., & De Jong, A. (2022). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021. Resultaten uit vragenlijstonderzoek*. Kohnstamm Instituut. https://kohnstammstituut.nl/wp-content/uploads/2022/02/1079_Monitor-Professionele-ontwikkeling-schoolleiders-en-bestuurders-vo-2020-2021.pdf
- Schoolleidersbeurs VO (2025a). Factsheet actuele cijfers en inzichten. <https://www.voion.nl/wp-content/uploads/2025/09/Factsheet-SLB-schoolbesturen-vDEF.pdf>, geraadpleegd november 2025.
- Schoolleidersbeurs VO (2025b) Regeling schoolleidersbeurs VO, versie november 2025.
- Schoolleiders VO (2024). De Beroepsstandaard schoolleiders vo. Utrecht: Schoolleiders VO, partner VO-Raad.
- Van den Berg, D., Bendig, J., Scheeren, J., & Vrielink, S. (2021). *Vitaal naar pensioen: De (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld*. CAOP, CentERdata & MOOZ. <https://www.caop.nl/app/uploads/2021/07/Arbeidsmarktpositie-oudere-leraar-en-docent-po-vo-en-mbo.pdf>, geraadpleegd november 2025.
- Van der Aa, R., & Essen, A. (2025). *Veranderingen in de werkcontext van schoolleiders: Een verkennend onderzoek*. <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2025/05/Veranderingen-in-de-werkcontext-van-schoolleiders-een-verkennend-onderzoek.pdf>, geraadpleegd november 2025.
- Van Hassel, D., Van Nuland, E., Van der Aa, R., & Van der Meer, M. (2023). *Schoolleiders voor het VO gezocht: imago en interesse voor het beroep*. In M. van der Meer, F. Cörvers, & R. van der Aa (Red.), *Onderwijs aan het werk – 2023: Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs* (pp. 200–210). CAOP.
- Van Nuland, E., & Van den Berg, D. (2021). *Arbeidsmarktonderzoek schoolleiders voortgezet onderwijs*. Voion. <https://www.voion.nl/publicaties/arbeidsmarktonderzoek-schoolleiders-voortgezet-onderwijs>
- Van Zijtveld, S., & Van Hassel, D. (2023). *Loopbanen van schoolleiders: Verkenning van belemmeringen en mogelijkheden voor instroom, doorstroom en behoud*. <https://www.voion.nl/wp-content/uploads/media/tr0d4xjh/onderzoeksrapport-loopbanen-van-schoolleiders.pdf>, geraadpleegd november 2025.
- Vermeulen, J. & Van Hassel, D. (2025). *Gedeeld leiderschap tussen schoolleiders en docenten*.

Perspectieven van schoolleiders in het vo op het delen van hun leidinggevende taken.
https://www.voion.nl/wp-content/uploads/media/vr3lv1fq/rapport-gedeeld-leiderschap-tussen-schoolleiders-en-docenten_def.pdf, geraadpleegd november 2025.

Voets, I., Mienis, E., & Van der Aa, R. (2025). *AOW-gerechtigde medewerkers in het voortgezet onderwijs: Inzicht in kenmerken, motieven en kansen om arbeidspotentieel te verzilveren.*
<https://www.voion.nl/wp-content/uploads/media/xswfi3qu/onderzoeksrapport-aow-gerechtigde-medewerkers-in-het-voortgezet-onderwijs.pdf>, geraadpleegd november 2025.

VO-Raad. (2025). *Inning professionaliseringsmiddelen schoolleiders 2025.* <https://www.vo-raad.nl/nieuws/inning-professionaliseringsmiddelen-schoolleiders-2025>

Zijderlaan, H.A.W.A. (2011). *Levensfasebewust personeelsbeleid: Onderzoek naar de arbeidsgelateerde behoeften van medewerkers gerelateerd aan hun levensfase.* Master's scriptie, Centric.

.....

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

.....

VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.



WWW.VOION.NL • INFO@VOION.NL