Vertrek en behoud van schoolleiders

Eindrapport

Sil Vrielink & Tessa Janssen (MOOZ)
Julia Penning de Vries, Rick Borst, Eva Knies (Universiteit Utrecht)

Met medewerking van David Janssen (Universiteit Utrecht)

MOOZ Onderzoek en Universiteit Utrecht
juli 2026

© 2026 MOOZ Onderzoek in opdracht het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

1	**Inleiding**	**3**
1.1	Achtergrond en aanleiding	3
1.2	Doel en onderzoeksvragen	4
1.3	Definiëring behoud en vertrek(intentie)	5
1.4	Onderzoeksaanpak en methodologie	5
1.5	Leeswijzer	5
2	**Systematisch literatuuronderzoek en analysekader**	**6**
2.1	Kenmerken systematisch literatuuronderzoek	6
2.2	Opvallende uitkomsten systematisch wetenschap literatuuronderzoek	6
2.3	Analysekader clustering factoren die behoud en vertrek(intentie) bepalen	8
3	**Resultaten kwantitatief onderzoek**	**12**
3.1	Inleiding	12
3.2	Het welzijn en de motivatie van schoolleiders	12
3.3	Vertrekmotieven van schoolleiders	18
3.4	Factoren van invloed op het welzijn en de motivatie van schoolleiders	27
3.5	Factoren die bijdragen aan het behoud van schoolleiders	30
3.6	Verschillen en overeenkomsten in behoeften van schoolleiders	33
3.7	Samenvatting	40
4	**Vertrek en behoud van schoolleiders in het PO en VO: een kwalitatief onderzoek**	**41**
4.1	Inleiding	41
4.2	Methodologische aanpak	41
4.3	Bevindingen	43
4.4	Samenvatting	56
5	**Samenvatting en conclusies**	**57**
5.1	Samenvatting	57
5.2	Conclusies	62
5.3	Beleidsaanbevelingen	64
5.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	69
Bijlage A	**PRISMA-diagram voor systematisch literatuuronderzoek**	**71**
Bijlage B	**Schematische weergave literatuurstudie**	**72**
Bijlage C	**Tabellen en figuren**	**98**
Bijlage D	**Overzicht respondenten kwalitatieve studie**	**104**
Bijlage E	**Interviewprotocollen kwalitatieve studie**	**106**
Bijlage F	**Vragenlijst eigen enquête**	**112**

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Goed onderwijs staat of valt met goed leiderschap van schoolleiders. Zij spelen een cruciale rol bij het creëren van een veilige en stimulerende leer- en werkomgeving, het ondersteunen van leraren en het realiseren van onderwijskwaliteit. Internationaal onderzoek laat zien dat schoolleiderschap een significante bijdrage levert aan de kwaliteit van scholen en indirect aan de leerprestaties van leerlingen. Schoolleiders beïnvloeden deze prestaties vooral via hun effect op de bekwaamheid en motivatie van leraren/docenten, de professionele cultuur en de kwaliteit van de schoolorganisatie[1]. Ook de Inspectie van het Onderwijs (2025) benadrukt dit in De Staat van het Onderwijs 2025[2]. Goede schoolleiders zijn van groot belang voor zowel het behoud van leraren als de verbetering van de onderwijskwaliteit. Een sterke schoolleider creëert de structuur en cultuur waarin leraren zich professioneel kunnen ontwikkelen, effectief samenwerken en zich gewaardeerd voelen. Schoolleiders vervullen met andere woorden een sleutelrol in het behouden en duurzaam verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

Gezien deze cruciale rol is het zorgelijk dat er sprake is van tekorten aan schoolleiders in het funderend onderwijs. In opdracht van het ministerie van OCW voert Centerdata jaarlijks een tekortmeting uit, naar tekorten aan personeel in het primair en voortgezet onderwijs[3]. Uit de meest recente meting (2025) blijkt dat er in het po een tekort is aan schoolleiders van ruim 6 procent van de werkgelegenheid, en in het vo van 2,6 procent. Het gaat hierbij om het totaal van openstaande vacatures en verborgen tekorten, zowel voor reguliere als voor vervangingsposities. Vergeleken met 2023, is het tekort aan schoolleiders de laatste jaren wel sterk gedaald, al zien we met name in het po nog altijd aanzienlijke tekorten (m.n. in de G5). Ook Voion concludeert in een recent onderzoek dat de arbeidsmarkt voor schoolleiders in het vo wel tekenen van herstel vertoont[4]. Toch lukt het onvoldoende om de uitstroom op te vangen met nieuwe instroom. Volgens arbeidsmarktramingen van Centerdata[5] eind 2025 blijven de tekorten aan schoolleiders (en leraren) in het po en vo de komende jaren een aandachtspunt. Ook de Inspectie van het Onderwijs (2025) verwacht dat de tekorten aan zullen houden. Deze waarschuwingen impliceren dat het schoolleiderschap de komende jaren onder druk blijft staan en de tekorten daarmee nog steeds een risico vormen voor de continuïteit van scholen en de kwaliteit van het onderwijs.

Naast pensionering blijkt, uit eerder onderzoek in het primair onderwijs, dat schoolleiders ook eerder (willen) vertrekken door werkdruk, administratieve lasten en/of een gebrek aan aansluiting van het salaris bij wat de functie van hen vraagt[6]. Hetzelfde onderzoek toonde aan dat zelfs één op de vijf schoolleiders in het primair onderwijs op zoek was naar een andere baan en dat 10% daadwerkelijk had gesolliciteerd. Een vergelijking met het voortgezet onderwijs liet eenzelfde verhouding zien. In het voortgezet onderwijs liet recent onderzoek daarnaast nog zien dat beperkte steun voor startende schoolleiders belemmerend werkt voor het behoud van schoolleiders[7].

De oorzaken van vertrek en behoud van schoolleiders zijn veelzijdig. Naast kenmerken van de functie spelen ook persoonlijke factoren, de relatie met het schoolbestuur, de organisatiecultuur en bredere ontwikkelingen zoals toenemende verantwoordingsdruk en maatschappelijke verwachtingen een rol. De Inspectie van het Onderwijs (2025) wijst erop dat schoolleiders in toenemende mate worden geconfronteerd met complexe vraagstukken op het gebied van personeel, financiën, kwaliteitszorg en passend onderwijs. Dit vergroot de druk op de functie en stelt hoge eisen aan het kunnen vervullen van de rol. Hoewel niet iedere schoolleider die een school verlaat ook de onderwijssector verlaat, brengt zowel mobiliteit tussen scholen als uitstroom uit het onderwijs uitdagingen

[1] Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22.
[2] Inspectie van het Onderwijs. (2025). De Staat van het Onderwijs 2025. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
[3] Centerdata (2025) *Personeelstekorten primair onderwijs – peildatum 1 oktober 2025*. | *Personeelstekorten voortgezet onderwijs – peildatum 1 oktober 2025*.
[4] Voion. (2026). Schoolleiders in beweging: Arbeidsmarkt en loopbanen van schoolleiders nader onderzocht. Voion.
[5] Centerdata. (2025). Arbeidsmarktramingen onderwijs 2025. Centerdata.
[6] Ecorys & Mooz (2020). In-, door- en uitstroom van schoolleiders.
[7] Voion (2023). Loopbanen van schoolleiders. Verkenning van belemmeringen en mogelijkheden voor instroom, doorstroom en behoud.

met zich mee, zij het op verschillende manieren. Mobiliteit tussen scholen kan leiden tot discontinuïteit in leiderschap, verlies van kennis en ervaring binnen scholen en een verhoogde druk op de vervulling van vacatures. Uitstroom uit de onderwijssector is daarnaast problematisch voor de sector als geheel, omdat hierdoor de beschikbare pool van ervaren schoolleiders afneemt.

Ondanks inzichten uit bestaande onderzoeken, ontbreekt een samenhangend beeld van wat schoolleiders nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven, wat het werk aantrekkelijk maakt en wat ervoor zorgt dat schoolleiders blijven of vertrekken. Zo is nog beperkt bekend in hoeverre deze factoren verschillen tussen typen leidinggevenden, zoals directeur-bestuurders, rectoren, adjunct-directeuren en teamleiders. Ook is er nog weinig inzicht in de rol van kenmerken zoals leeftijd, geslacht, ervaring en loopbaanfase. Daarnaast is relatief weinig onderzoek gedaan onder schoolleiders die de functie daadwerkelijk hebben verlaten, terwijl juist deze groep belangrijke inzichten kan bieden in de omstandigheden en afwegingen die tot vertrek hebben geleid[8]. Een meer methodologisch punt van aandacht is dat er in onderzoek naar vertrekmotieven vanwege de beperkte scope vaak sprake is van een kleine steekproef. Aanvullend onderzoek, waarin (grootschalige) kwantitatieve resultaten worden gecombineerd met kwalitatieve inzichten en waarin rekening wordt gehouden met verschillende typen respondenten, is noodzakelijk om beter zicht te krijgen op vertrek en behoud van schoolleiders. Tegen deze achtergrond is dit onderzoek uitgevoerd naar de factoren die bijdragen aan het behoud en vertrek van leidinggevenden in het funderend onderwijs.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de factoren die bijdragen aan het behoud en vertrek van leidinggevenden in het funderend onderwijs en hoe deze verschillen tussen typen leidinggevenden en onderwijssectoren. De bijbehorende hoofdvraag is daarmee:

Welke factoren dragen bij aan het behoud en vertrek van leidinggevenden in het funderend onderwijs en hoe verschillen deze per type leidinggevende en onderwijssector?

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de voornaamste redenen voor het vertrek van leidinggevenden uit hun functie en in hoeverre verschillen deze tussen vrijwillig/onvrijwillig vertrek of tussen vertrek binnen/buiten het onderwijs?
2. In hoeverre beïnvloeden werkgerelateerde factoren (zoals werk- en regeldruk en salariëring) en organisatiegerelateerde factoren (zoals ondersteuning en bestuurlijke complexiteit) het welzijn en de motivatie van leidinggevenden in het funderend onderwijs?
3. Welke werkgerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren dragen bij aan het behoud van leidinggevenden in het funderend onderwijs?
4. Hoe verschillen de behoeften van diverse typen leidinggevenden (zoals directeur-bestuurders, teamleiders, adjunct-directeuren en rectoren) in het funderend onderwijs en welke rol spelen kenmerken zoals opleidingsniveau, geslacht, ervaring en leeftijd? In hoeverre verschillen deze behoeften tussen het po en vo?

Onder leidinggevenden in het funderend onderwijs verstaan we schoolleiders die direct leidinggeven aan leraren, docenten, ondersteunend personeel of aan team- of afdelingsleiders. Het gaat hierbij onder andere over (meerschoolse) directeuren, directeur-bestuurders, rectoren, conrectoren, teamleiders, adjunct-directeuren en locatiedirecteuren/-leiders.

De resultaten van dit onderzoek bieden schoolbesturen, sectororganisaties en beleidsmakers concrete aanknopingspunten om de aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap te vergroten, schoolleiders beter te ondersteunen en de duurzame inzetbaarheid van leidinggevenden te versterken. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan het waarborgen van de kwaliteit en continuïteit van het leiderschap in het funderend onderwijs.

[8] Heffernan, A., Courtney, S. J., & Doherty, J. (2023). Lessons from former principals: Possible approaches to mitigating school leader turnover. Management in Education, 1-7.

1.3 Definiëring behoud en vertrek(intentie)

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen vertrek en behoud. Vertrek omvat zowel daadwerkelijk vertrek als vertrekintentie, waarbij vertrekintentie bovendien geldt als een sterke voorspeller van daadwerkelijk vertrek. Behoud wordt eveneens onderscheiden in feitelijk blijven en de intentie om te blijven. Dit laatste wordt vaak gemeten aan de hand van indicatoren (proxy's) zoals betrokkenheid. Beide vormen van vertrek en behoud staan centraal in dit onderzoek.

1.4 Onderzoeksaanpak en methodologie

Om de deelvragen en daarmee uiteindelijk de hoofdvraag te beantwoorden, is het onderzoek ingedeeld in vier fasen (Figuur 1.1). In fase 1 wordt via een systematisch literatuuronderzoek een analytisch kader ontwikkeld. In fase 2a volgen kwantitatieve analyses op secundaire data uit het Werkonderzoek en TALIS. Fase 2b richt zich op het invullen van kennishiaten (op basis van fase 1 en 2a) met een eigen enquête onder schoolleiders in po en vo. In fase 3 zijn kwalitatieve interviews gehouden met (ex-)schoolleiders en betrokkenen bij exitgesprekken om beweegredenen van vertrek en behoud te verdiepen. In fase 4 is een conclusie geformuleerd waarin de bevindingen van fase 1 tot en met 4 worden geïntegreerd waarna beleidsaanbevelingen worden geformuleerd.

Figuur 1.1: Onderzoeksfasen



1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt op basis van een systematisch literatuuronderzoek een analytisch kader beschreven voor factoren die bijdragen aan het behoud en vertrek van schoolleiders. Hierin is zowel internationale wetenschappelijke literatuur als recent Nederlands beleidsgericht onderzoek meegenomen. Hoofdstuk 3 bevat de resultaten van de kwantitatieve analyses van bestaande databronnen, waaronder het Werkonderzoek en TALIS, en de resultaten van de analyses op de eigen enquête onder schoolleiders. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen uit de kwalitatieve interviews met schoolleiders, oud-schoolleiders en betrokkenen bij exitgesprekken beschreven. Deze interviews geven nadere duiding aan de kwantitatieve resultaten en bieden inzicht in de achterliggende mechanismen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen uit de verschillende onderzoeksfasen geïntegreerd. Dit hoofdstuk bevat de beantwoording van de hoofdvraag, de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor beleid en praktijk.

In de bijlagen zijn onder meer de onderzoeksverantwoording, aanvullende tabellen en figuren, de vragenlijst en de topiclijsten voor de interviews opgenomen.

Tabel 1.1: Leeswijzer

Hoofdstuk	Onderzoeksfase	Beantwoording deelvragen en hoofdvraag
Hoofdstuk 2	Fase 1: literatuuronderzoek	-
Hoofdstuk 3	Fase 2a: kwantitatief onderzoek - secundaire analyses Werkonderzoek en TALIS	Deelvraag 1, 2, 3 (en 4 gedeeltelijk)
	Fase 2b: kwantitatief onderzoek - enquête onderzoek	Deelvraag 1, 2, 3 en 4
Hoofdstuk 4	Fase 3: kwalitatief onderzoek - interviews	Deelvraag 2, 3 en 4
Hoofdstuk 5	Fase 4: synthese	Hoofdvraag

2 Systematisch literatuuronderzoek en analysekader

In dit hoofdstuk ontwikkelen we een analytisch kader van de oorzaken van behoud en vertrek(intentie) van leidinggevenden in het funderend onderwijs op basis van literatuuronderzoek. Daarbij onderzoeken en analyseren we eerst op een systematische manier de wetenschappelijke literatuur (2.1 en 2.2) waarna we dit aanvullen met beleidsgericht Nederlands onderzoek gericht op de mobiliteit van schoolleiders.

2.1 Kenmerken systematisch literatuuronderzoek

Voor het identificeren en selecteren van artikelen die gericht zijn op het behoud en vertrek(intentie) is de zogenoemde PRISMA-methodiek gevolgd (zie Bijlage A). In de eerste stap zijn op basis van het invoeren van een aantal "keywords" in de complementaire online databases Web of Science, PsycINFO en Scopus de mogelijk in aanmerking komende artikelen onttrokken. Al deze databases bevatten ook in ieder geval alle wetenschappelijke tijdschriften in de categorie "educational administration: binnen de "social sciences" categorie. Om studies te identificeren die focussen op behoud en vertrek van leidinggevenden zijn diverse keywords gebruikt.[9] Op basis van het selectieproces (zoals beschreven in Bijlage A), zijn we uiteindelijk uitgekomen op 53 relevante wetenschappelijke artikelen. Van al deze 53 artikelen hebben we de relevante gegevens en referenties weergegeven in Bijlage B.

2.2 Opvallende uitkomsten systematisch wetenschap literatuuronderzoek

Op basis van de analyse van de 53 relevante wetenschappelijke artikelen kunnen er drie opvallende uitkomsten worden waargenomen.

1. Dominantie van VS-onderzoek ten opzichte van Europees en ander onderzoek

Wat het meest in het oog springt in de tabel is de sterke dominantie van onderzoek uit de Verenigde Staten. Het merendeel van de studies is daar uitgevoerd, vaak met grote aantallen respondenten en op basis van landelijke of staatsbrede administratieve data. Europese studies en onderzoek uit andere landen zijn duidelijk in de minderheid en verschijnen vooral in recentere jaren. Daardoor is het algemene beeld van wat we weten over leiderschapsvertrek in sterke mate gevormd door de Amerikaanse context.

Die dominantie is niet toevallig. In de VS is de positie van schoolleiders, en met name van superintendents, sterk ingebed in formele governance-structuren. Het Amerikaanse onderwijssysteem wordt gekenmerkt door een sterk gedecentraliseerde governance-structuur, waarin gekozen schoolbesturen, verkiezingen en publieke verantwoording een centrale rol spelen. Schoolbesturen bestaan vaak uit lokaal gekozen leden die formeel verantwoordelijk zijn voor het aannemen, beoordelen en ontslaan van *superintendents*. Hun positie is daarmee direct verbonden aan politieke cycli, publieke opinie en lokale belangen. Wanneer er maatschappelijke onvrede ontstaat over bijvoorbeeld schoolprestaties, financiën of maatschappelijke thema's, vertaalt die onvrede zich regelmatig in bestuurswisselingen. Nieuwe schoolbesturen brengen vervolgens vaak andere prioriteiten en verwachtingen mee, wat de positie van de zittende *superintendent* kwetsbaar maakt.

Voor *superintendents* betekent dit dat hun aanstelling vaak vrij politiek is. Vertrek van schoolleiders in de VS is daardoor vaak niet een gevolg van persoonlijke loopbaankeuzes maar een gevolg van verschuivende machtsverhoudingen en bestuurlijke heroriëntatie. Dit verklaart ook waarom veel Amerikaans onderzoek zich richt op objectieve vormen van turnover en waarom vertrek vaak wordt geclassificeerd als onvrijwillig of

[9] Hiervoor hebben we in de verschillende zoekacties steeds gezocht op combinaties van termen voor schoolleider (te weten "school leader", "school principal", "superintendent", "school middle leader", school head", "head teacher", "school manag" en educational manag") en vormen van behoud en vertrek (te weten "turnover", "retention", "attrition", "mobility" en "leav").

institutioneel gestuurd. De specifieke context van het Amerikaanse onderwijssysteem maakt dat *turnover* goed zichtbaar en meetbaar is. Besluiten over benoeming en ontslag zijn formeel vastgelegd, contractueel geregeld en publiek toegankelijk. Dat maakt het aantrekkelijk om met administratieve data te werken en statistische verbanden te leggen tussen bestuurlijke kenmerken en leiderschapsvertrek. Tegelijkertijd betekent dit dat andere perspectieven – vooral die waarin de dagelijkse ervaringen van schoolleiders centraal staan – minder vanzelfsprekend in beeld komen.

2. Focus: objectieve turnover in de VS, turnoverintentie in Europa en andere landen

Een tweede duidelijk patroon is het verschil in focus tussen Amerikaanse en Europese (en andere) studies. In de Amerikaanse studies ligt de nadruk vooral op *objectieve turnover*: daadwerkelijk vertrek, gemeten via administratieve gegevens. Veel studies onderzoeken of en wanneer *superintendents* of *principals* hun functie verlaten, en welke kenmerken van het district, het schoolbestuur of de context daarmee samenhangen. *Turnover* wordt hier behandeld als een feitelijke gebeurtenis, los van de beleving van de leider zelf.

Daartegenover staat dat Europese en andere niet-Amerikaanse studies zich veel vaker richten op *turnoverintentie*. In deze onderzoeken wordt gevraagd of schoolleiders overwegen om te stoppen, hoe sterk die intentie is en welke factoren daaraan bijdragen. Deze focus impliceert een andere manier van kijken: vertrek wordt niet alleen gezien als een eindpunt, maar als een proces dat zich over langere tijd ontwikkelt. Daarmee komt ook de vraag centraal te staan waarom leiders überhaupt beginnen te twijfelen aan hun rol, nog voordat daadwerkelijk vertrek plaatsvindt.

Dit verschil in uitkomstmaat is belangrijk, omdat het ook bepaalt welke verklaringen zichtbaar worden. Objectieve turnover laat vooral structurele en bestuurlijke factoren zien, terwijl turnoverintentie ruimte biedt om psychologische en emotionele processen te onderzoeken.

3. Oorzaken van turnover (intentie): economische logica in de VS versus psychologische logica in Europa en andere landen

Het verschil tussen Amerikaanse en Europese studies wordt het scherpst zichtbaar in de manier waarop oorzaken van *turnover* worden begrepen. In de Amerikaanse literatuur overheerst een economische en rationele logica, waarin vertrek wordt gezien als het resultaat van afwegingen en beslissingen binnen een bestuurlijk en institutioneel systeem. Turnover wordt hier vaak verklaard vanuit factoren zoals salaris, prestaties, reputatie van het district en vooral de relatie met het schoolbestuur. In dit perspectief staat niet zozeer de dagelijkse ervaring van de *superintendent* centraal, maar de positie die hij of zij inneemt binnen een politiek bestuurde organisatie.

Binnen deze literatuur zijn grofweg twee theoretische lijnen te onderscheiden. Een eerste groep theorieën is vooral *outside-in* georiënteerd. *Superintendent turnover* wordt in deze benadering vooral gezien als een uitkomst van politieke en institutionele processen, oftewel buiten de schoolleider om bepaald. Veelvoorkomende theorieën binnen deze benadering zijn de dissatisfaction theory, continuous participation theory en decision–output theory. Die theorieën benadrukken dat vertrek voortkomt uit bestuurswisselingen, publieke onvrede en veranderende politieke verhoudingen. In deze benadering is turnover meestal onvrijwillig: *superintendents* vertrekken omdat bestuurlijke steun wegvalt, niet omdat zij zelf bewust voor vertrek kiezen.

Een tweede groep theorieën is vooral *inside-out* georiënteerd. *Superintendent turnover* wordt in deze benadering vooral gezien als het resultaat van rationele afwegingen door de *superintendent* zelf. Veelvoorkomende theorieën binnen deze benadering zijn het exit, voice, and loyalty framework en job choice theory. Die theorieën gaan ervan uit dat *superintendents* blijven of vertrekken op basis van een kosten-batenanalyse. Factoren als arbeidsvoorwaarden, prestige, werkdruk en alternatieve loopbaanmogelijkheden spelen hierin een centrale rol. Ook in deze benadering blijft vertrek vooral een rationele beslissing, maar waar de nadruk wel ligt op vrijwillige turnover i.p.v. onvrijwillige turnover zoals bij de *outside-in* focus.

Grissom en Andersen proberen deze twee stromingen met elkaar te verbinden door superintendent turnover te plaatsen binnen een arbeidsmarkt voor superintendents. In hun raamwerk wordt vertrek of behoud gezien als het resultaat van een tweezijdig besluitvormingsproces. Aan de ene kant maken superintendents afwegingen over de kosten en baten van hun functie, terwijl aan de andere kant schoolbesturen beslissen of het behouden van de superintendent opweegt tegen vervanging. Hoewel dit raamwerk ruimte laat voor zowel vrijwillig als onvrijwillig vertrek, blijft de onderliggende logica grotendeels economisch: beide partijen worden voorgesteld als rationele actoren die reageren op prikkels, prestaties en verwachte gevolgen.

In Europese en andere niet-Amerikaanse studies verschuift het perspectief duidelijk. Hier ligt de nadruk veel minder op bestuurlijke besluitvorming en economische afwegingen, en veel meer op de vraag of het werk voor schoolleiders nog vol te houden is. Vertrek wordt niet gezien als een gevolg van rationele keuze (*inside-out*) of institutionele uitkomst (*outside-in*), maar als een meer psychologisch proces van toenemende belasting. Factoren zoals hoge werkdruk, emotionele uitputting, rolconflicten, gebrek aan autonomie en beperkte ondersteuning keren consequent terug. In deze literatuur staat niet de arbeidsmarkt centraal, maar de dagelijkse werkervaring van schoolleiders.

Theoretische kaders zoals het *Job Demands–Resources-model* spelen hierin een sleutelrol. Deze benaderingen laten zien hoe een langdurige disbalans tussen taakeisen en beschikbare hulpbronnen kan leiden tot burn-out en uiteindelijk tot een verhoogde intentie om te vertrekken. Turnoverintentie wordt in Europese onderzoek daardoor meer als eindstadium gezien in een stressproces dan als uitkomst van een hele strikte en bewuste kosten-batenafweging. De tegenstelling tussen de Amerikaanse en Europese literatuur is daarmee niet alleen empirisch, maar ook fundamenteel conceptueel: waar de Amerikaanse studies vertrek vooral verklaren via economische en institutionele logica, benaderen Europese en andere studies vertrek als een psychologisch en relationeel proces.

Dat betekent echter niet dat context in Europees en ander niet-Amerikaans onderzoek wordt vergeten. Integendeel, juist in het Europese en andere niet-Amerikaanse onderzoek is er veel aandacht voor de specifieke omstandigheden waarin schoolleiders werken. Factoren die turnoverintentie beïnvloeden, worden vaak onderzocht in relatie tot de onderwijsstructuur, schoolgrootte, ondersteuningsnetwerken en bredere maatschappelijke of culturele contexten van het land. Zo ontstaat een genuanceerd beeld waarin zowel de persoonlijke ervaringen van schoolleiders als de kenmerken van hun specifieke omgeving meegenomen worden.

2.3 Analysekader clustering factoren die behoud en vertrek(intentie) bepalen

Voortbordurende op de drie opvallende uitkomsten hierboven, laat het systematische literatuuronderzoek zien dat er grofweg drie manieren zijn om de factoren te clusteren die invloed hebben op behoud en vertrek(intentie) van leidinggevenden in het onderwijs.

Ten eerste is er het klassieke *push-pull* perspectief: factoren die leiders weghalen uit hun huidige functie (push) versus factoren die hen aantrekken naar een andere baan of positie (pull). Ten tweede is er de indeling volgens het *Job Demands–Resources* (JD-R) model, waarbij een balans wordt gezocht tussen taakeisen (*job demands*) die stress veroorzaken en hulpbronnen (*job resources*) die energie geven. Ten derde bestaan er meer gedetailleerde indelingen die meerdere dimensies combineren. In Nederland onderscheidt Kruger bijvoorbeeld vier categorieën: kenmerken van de organisatie, kenmerken van de werkomgeving, kenmerken van de selectieprocedure en persoonlijke kenmerken van de schoolleider. In Zweden hanteren Richard & Ahlstrom (2024) een soortgelijke indeling: institutionele condities, organisatorische condities, operationele eisen en leiderschapseisen. Richard (2025) zelf gebruikt daarnaast een driedeling van leiderschapskenmerken, interpersoonlijke dynamieken en situationele context (die hij verder onderverdeeld in werkomgeving, actoren binnen de schoolcontext en factoren op schoolniveau).

Deze verschillende clusteringen laten zien dat onderzoek naar turnover(intentie) niet alleen op individueel niveau bestaat, maar altijd is verweven met ook organisatorische en institutionele factoren. Om ook deze kenmerkende organisatorische en institutionele factoren nader te concretiseren binnen de Nederlandse situatie bieden

beleidsgerichte en praktijkgerichte onderzoeken een waardevolle aanvulling op het academische analysekader. In totaal zijn drie relevante rapporten geïdentificeerd die het analysekader verder invullen. Twee rapporten richten zich specifiek op het voortgezet onderwijs, terwijl één rapport zich richt op het primair onderwijs.

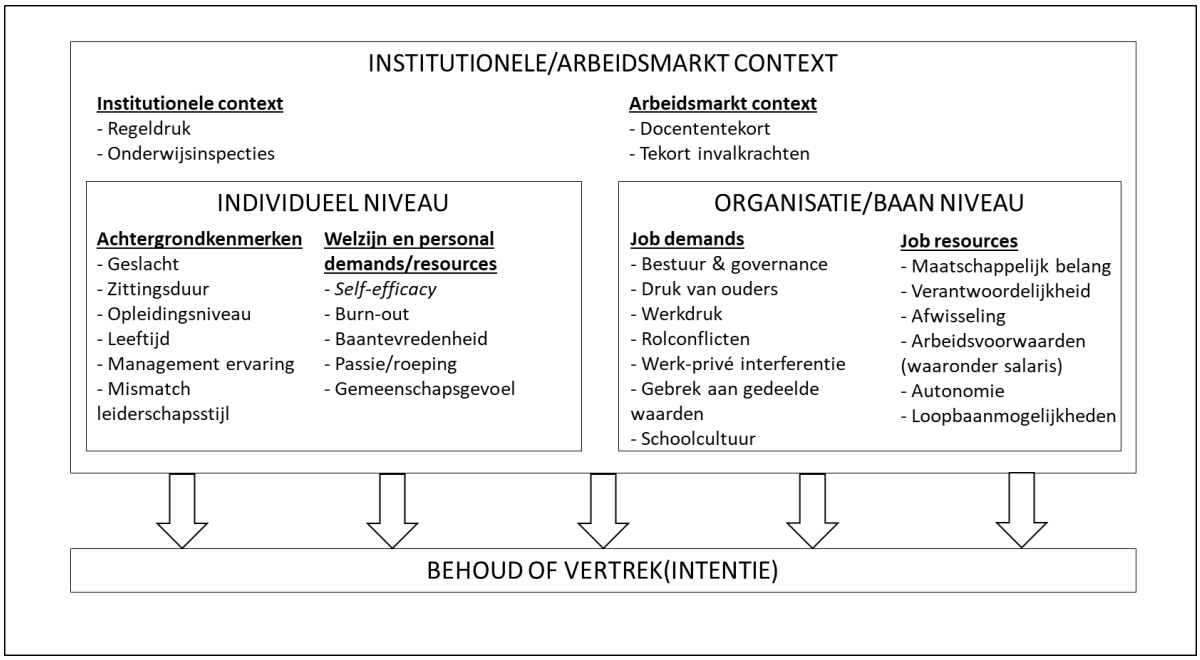
Op het gebied van het voortgezet onderwijs onderzoekt Voion in haar rapport over werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie hoe werkbelasting en beschikbare energiebronnen samenhangen met de tevredenheid van schoolleiders en hun (on)bedoelde uitstroom[10]. Dit onderzoek laat zien dat hoge werkdruk, mede veroorzaakt door regeldruk en personeelstekorten, een belangrijke risicofactor vormt voor vertrekintenties. Tegelijkertijd worden ontwikkelmogelijkheden, professionele autonomie en ondersteunende structuren benoemd als belangrijke beschermende factoren. In een tweede onderzoek van Voion wordt een bredere verkenning van de loopbanen van schoolleiders gepresenteerd[11]. Dit rapport beschrijft hoe instroom, doorstroom en behoud samenhangen met motivatie, professionele ontwikkeling en realistische verwachtingen van de functie. Interviews met schoolleiders laten zien dat werkdruk, personeelstekorten en de toenemende complexiteit van de rol bepalende contextuele factoren zijn bij loopbaankeuzes en mobiliteit binnen en buiten het onderwijs.

Op het gebied van het primair onderwijs biedt de sectorrapportage in-, door- en uitstroom van schoolleiders van Ecorys en partners aanvullende inzichten[12]. Dit onderzoek brengt de motieven van schoolleiders in kaart door te analyseren waarom zij voor het leiderschapsvak kiezen, welke factoren hen binden aan hun functie en welke belemmeringen zij ervaren bij behoud en doorstroom. De resultaten benadrukken het belang van een goede person–job fit en een positief imago van het schoolleiderschap voor zowel instroom als behoud. Daarnaast wijst het rapport op het risico van hogere mobiliteit of uitstroom wanneer sprake is van onvoldoende beloning, beperkte loopbaanperspectieven of onduidelijkheid over rol en verantwoordelijkheden.

Op basis van de analyse van de verschillende clusteringen van factoren uit het wetenschappelijke onderzoek en praktische beleidsgerichte onderzoek hebben we een analysekader ontwikkeld (Figuur 2.1). Op hoofdlijnen zien we drie clusters van factoren: institutionele/arbeidsmarkt context, het individuele niveau en het organisatie/baanniveau.

[10] Voion (2024). Werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het voortgezet onderwijs: Een analyse op basis van het Werkonderzoek.
[11] Voion (2023). Loopbanen van schoolleiders.
[12] Ecorys (2021). Instroom, doorstroom en uitstroom van schoolleiders.

Figuur 2.1 - Analysekader (clusters van) factoren die mogelijk invloed hebben op behoud en vertrek(intentie) van leidinggevenden in het funderend onderwijs



Cluster 1: Institutionele/arbeidsmarkt context

Ten eerste vormt het cluster bestaande uit de institutionele en arbeidsmarktcontext het bredere kader waarbinnen schoolleiders hun functie uitoefenen en beïnvloedt indirect hun intentie om te blijven of te vertrekken. Enkele onderzoeken wijzen op de rol van de institutionele context waaronder regeldruk, beleidsinstabiliteit en externe toezichtmechanismen als structurele factoren. Zo laat het wetenschappelijke onderzoek van Richard & Ahlström (2025) zien dat toenemende verantwoordingsdruk, beleidsveranderingen en opgelegde hervormingen het werk van leidinggevenden in het funderend onderwijs complexer en zwaarder maken. En ook het beleidsgerichte onderzoek van Voion (2024) laat zien dat regeldruk via werkdruk de vertrekintentie van leidinggevenden in het voortgezet onderwijs in Nederland verhoogt. Ook de wetenschappelijke onderzoeken van Morrison (2025) en Cook et al. (2022) benadrukken de invloed van politieke en bureaucratische contexten op daadwerkelijk vertrek. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat dit onderzoek naar de institutionele context nog erg schaars is. De rol van de arbeidsmarktcontext is daarentegen wel wat gerichter onderzocht. Uit wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat de tekorten aan leraren en invalkrachten de operationele druk van schoolleiders vergroten waardoor ook de kans op vertrek verhoogt (Kaufman et al., 2022; Tekleselassie & Choi, 2021). Ook uit het beleidsgerichte onderzoek van Voion (2023) blijkt dat leidinggevenden in het voortgezet onderwijs aangeven dat het tekort aan personeel als grootste uitdaging wordt gezien wat leidt tot hogere werkdruk en een complexere organisatie en daarmee tot invloeden op loopbaankeuzes.

Cluster 2: Organisatie/baanniveau

Op organisatie/baanniveau wordt vaak het JD-R model gebruikt waarbij enerzijds taakeisen (job demands) en anderzijds hulpbronnen (job resources) worden onderscheiden. Veel wetenschappelijke (zoals Edvik & Muhonen (2022) en Richard (2024)) en beleidsgerichte (Ecorys, 2020; Voion, 2024) studies identificeren taakeisen waaronder werkdruk, rolconflicten, tijdsdruk en werk-privé interferentie als centrale risicofactoren voor vertrek. Arvidsson et al. (2021) en Skaalvik (2020) laten zien dat rolconflicten en veeleisende externe verwachtingen (zoals druk van ouders) direct samenhangen met hogere vertrekintenties. Daarnaast blijken conflicten met bestuur en governance-problemen bijzonder bepalend. Conflicten met schoolbesturen, onduidelijke rolverdelingen en micromanagement worden in zowel beleidsgerichte (Ecorys, 2020) als wetenschappelijke studies (Crow, 1987; Czaja & Harman, 1997; Kamrath, 2022) consequent genoemd als directe aanleidingen voor vertrek.

Tegenover deze taakeisen staan hulpbronnen (job resources) die vertrek(intentie) verminderen en het behoud van schoolleiders juist bevorderen. Autonomie, adequate arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden blijken volgens zowel de beleidsgerichte (Ecorys, 2020; Voion, 2024) als wetenschappelijke onderzoeken (Skaalvik, 2020; Tekleselassie & Choi, 2021) cruciale beschermende factoren. Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden verlagen de kans op vertrek, vooral op langere termijn (Akiba & Reichardt, 2004; Sheppard, 2010).

Cluster 3: Individueel niveau

Ten tweede speelt het cluster op individueel niveau een belangrijke rol in het behoud en vertrek van leidinggevenden in het funderend onderwijs. Enerzijds gaat het hier om achtergrondkenmerken zoals de demografische factoren leeftijd, geslacht, ervaring en opleidingsniveau, anderzijds gaat het om welzijn/gezondheid en persoonlijke hulpbronnen/eisen. Jongere schoolleiders en schoolleiders met minder ervaring rapporteren vaker hogere vertrekintenties (Edvik & Muhonen, 2022; Richard, 2024; Gates et al., 2006). Ook geslachtsverschillen worden regelmatig gevonden, waarbij mannen gemiddeld vaker vertrekken dan vrouwen (Davis & Anderson, 2021; Tekleselassie & Villarreal III, 2011). Daarnaast tonen studies aan dat loopbaanfase en contextuele fit, zoals een mismatch tussen leiderschapsstijl en organisatieverwachtingen, het risico op voortijdig vertrek vergroten (Kruger et al., 2005). Achtergrondkenmerken functioneren daarmee vaak als conditionerende factoren in het verklaren van behoud en vertrek.

Kijkend naar welzijn/gezondheid en persoonlijke hulpbronnen/eisen laten veel onderzoeken die het JD-R model gebruiken zien dat burn-out, emotionele uitputting en stress sterk samenhangen met hogere vertrekintenties (Bauer & Silver, 2018; Rogers et al., 2025; Karaevli, 2024). Tegelijkertijd fungeren zelfeffectiviteit, werkbetrokkenheid en baantevredenheid als beschermende factoren die de intentie om te blijven versterken (Skaalvik, 2020; Lücker et al. 2022; Richard, 2025).

3 Resultaten kwantitatief onderzoek

3.1 Inleiding

De resultaten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op verschillende kwantitatieve onderzoeken. Enerzijds maken we gebruik van secundaire data van het Werkonderzoek (BZK/CBS) en TALIS (OESO). Daarnaast gebruiken we gegevens uit een eigen enquête, die specifiek is ontwikkeld om de onderzoeksvragen te beantwoorden op onderdelen waarvoor het Werkonderzoek en TALIS onvoldoende informatie bieden.

Om inzicht te krijgen in de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector voert het ministerie van BZK periodiek het Werkonderzoek uit samen met het CBS en het ministerie van OCW. Voor dit onderzoek is in 2019, 2022 en 2024 een grootschalige enquête gehouden onder medewerkers in het openbaar bestuur en de onderwijssectoren. Daarbij zijn ook schoolleiders uit het funderend onderwijs (po & vo) geënquêteerd. Voor dit onderzoek is op basis van het Werkonderzoek een aantal secundaire analyses uitgevoerd. We baseren ons daarbij op de gegevens van 702 schoolleiders po en 520 schoolleiders vo uit het Werkonderzoek 2019, 2022 en 2024 (samen)[13].

OESO[14] voert TALIS (Teaching and Learning International Survey) uit als internationaal onderzoek onder leraren en schoolleiders. Het onderzoek brengt in kaart hoe professionals in het onderwijs hun werk, schoolorganisatie, leiderschap, professionalisering en werkdruk ervaren. TALIS wordt periodiek uitgevoerd in verschillende landen, waaronder Nederland, waardoor internationale vergelijkingen mogelijk zijn. De resultaten worden gebruikt om inzicht te krijgen in de kwaliteit van het onderwijs en in factoren die bijdragen aan goed werkgeverschap, professionele ontwikkeling en onderwijsprestaties. Voor dit onderzoek hebben we gebruik gemaakt van TALIS 2024, waaraan 210 schoolleiders hebben meegedaan (132 po, 78 vo).

Voor de totstandkoming van de eigen enquête hebben we gekeken welke factoren uit het theoretisch raamwerk (hoofdstuk 2) niet terugkomen in het Werkonderzoek en TALIS, maar wel nodig zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Met de eigen enquête is daarom specifiek gekeken naar de rol van institutionele- en arbeidsmarktfactoren, verschillende typen schoolleiders en welke behoeften er liggen op het gebied van ondersteuning. In de periode februari-maart zijn schoolleiders in het po en vo uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Na een veldwerkperiode van 3 weken hebben 1.202 schoolleiders vanuit het po deelgenomen en 392 schoolleiders vanuit het vo. De totale respons bestond uit 1.594 schoolleiders.

3.2 Het welzijn en de motivatie van schoolleiders

Voordat we dieper ingaan op de deelvragen van dit onderzoek, geven we eerst een algemeen beeld van het welzijn en de motivatie van schoolleiders in het funderend onderwijs.

Werktevredenheid

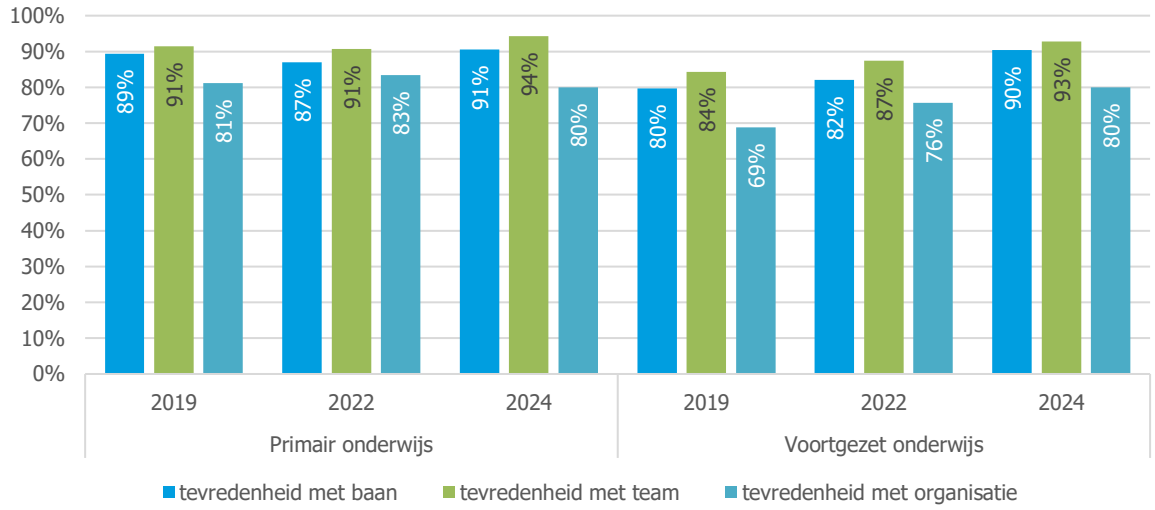
Uit het Werkonderzoek blijkt dat medewerkers in het funderend onderwijs over het algemeen heel tevreden zijn met hun baan en het team waarin zij werken. Dit geldt zowel voor leidinggevenden als voor leraren. Circa 90 procent van de schoolleiders is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan en met het team waarin men werkt. De tevredenheid met de organisatie valt iets lager uit. Door de jaren heen is circa 80 procent van alle leidinggevenden tevreden met de organisatie waar men werkt.

In het primair onderwijs is de tevredenheid door de jaren heen vrij stabiel. Daarbij valt op dat de tevredenheid met het team in 2024 iets is toegenomen. In het voortgezet onderwijs is de werktevredenheid sinds 2019

[13] Het is mogelijk dat schoolleiders in meerdere jaren aan het Werkonderzoek hebben meegedaan.
[14] Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

duidelijk toegenomen. De tevredenheid met de baan, het team en de organisatie liggen in 2024 hoger dan in eerdere jaren.

*Figuur 3.1 - Tevredenheid met baan, team en organisatie, naar sector en jaar (%)**



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

Het meest tevreden zijn schoolleiders over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's (zie Figuur 3.2). Circa 90 procent van de leidinggevenden oordeelt hierover positief. Daarnaast zijn schoolleiders ook (zeer) tevreden over: de *mate van invloed* binnen de organisatie (84%), en de mate waarin zij de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn (84%).

Het minst tevreden zijn schoolleiders over: de hoeveelheid werk, de beloning, de loopbaanmogelijkheden en de resultaatgerichtheid van de organisatie. Gemiddeld over de 3 metingen, is circa 44 procent van de schoolleiders (zeer) tevreden over de hoeveelheid werk en ongeveer 55 procent is (zeer) tevreden over het salaris (Figuur 3.2). De rest is ontevreden of heeft hierover geen uitgesproken mening. Daarbij valt op dat schoolleiders in het po minder vaak tevreden zijn met de beloning dan collega's in het vo. Vooral in 2019 en 2022 leefde er in het po onvrede over de beloning. In 2024 is de tevredenheid met de beloning in het po sterk toegenomen (van 41% naar 66%) en is het verschil ten opzichte van het vo veel kleiner dan in de jaren daarvoor. Dit hangt vermoedelijk samen met de verbetering van de CAO-lonen in het po, sinds 2022.

In het voortgezet onderwijs is de werktevredenheid de afgelopen jaren gestegen, zo bleek hiervoor. Gegevens over de tevredenheid met diverse baanaspecten bevestigen dit. Zo blijkt dat de tevredenheid met de hoeveelheid werk is toegenomen (van 33% 2019 naar 51% in 2024). En ook de tevredenheid met de loopbaanmogelijkheden, de beloning, de mate van invloed binnen de organisatie en de aandacht voor het persoonlijk welzijn zijn sinds 2019 toegenomen.

Gegevens uit TALIS 2024 tonen een vergelijkbaar beeld over de werktevredenheid. Circa 96 procent van de schoolleiders die aan TALIS hebben meegedaan, is tevreden met z'n baan en zou de school aanbevelen als een goede werkomgeving. Daarnaast geeft 98 procent aan dat ze met plezier op de school werken.

Figuur 3.2 - Tevredenheid met diverse baanaspecten, naar sector (%)



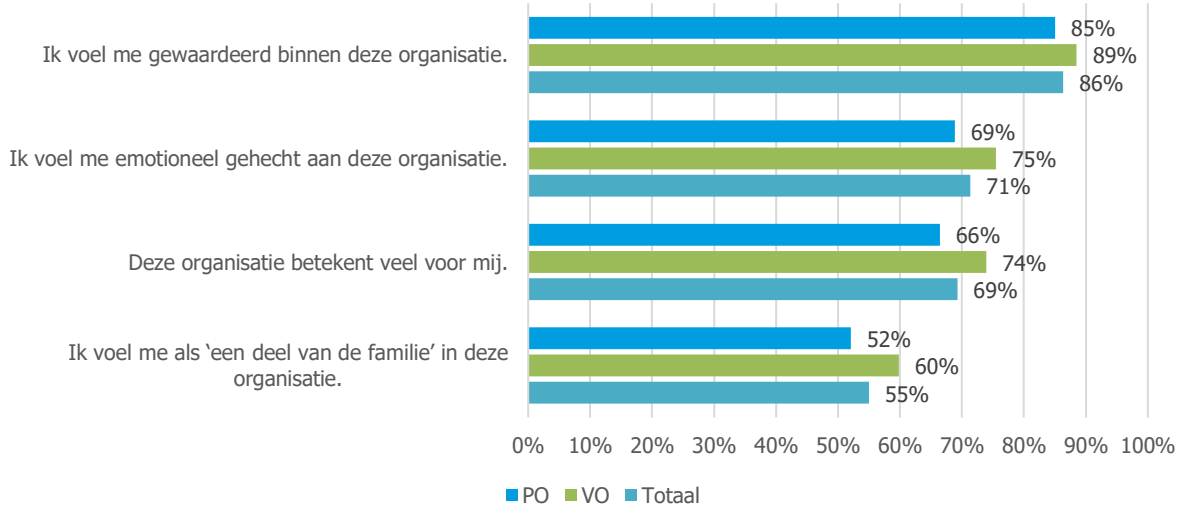
* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

Betrokkenheid en bevlogenheid

Schoolleiders zijn niet alleen (zeer) tevreden over hun werk, maar over het algemeen ook redelijk betrokken bij de organisatie en bevlogen over hun vak. Figuur 3.3 geeft inzicht in de *affectieve betrokkenheid* van schoolleiders bij hun organisatie[15]. Uit de figuur blijkt dat 86 procent zich gewaardeerd voelt in de organisatie en ruim twee derde voelt zich emotioneel gehecht aan de organisatie. De betrokkenheid van schoolleiders bij de organisatie scoort hiermee significant hoger dan onder leraren. Schoolleiders in het voortgezet onderwijs zijn gemiddeld genomen iets meer betrokken bij de organisaties dan schoolleiders in het po (zie Figuur 3.3). Het aandeel leidinggevenden dat trots is op de organisatie toont daarentegen geen verschil. In beide sectoren is 79 procent van de schoolleiders trots op de organisatie.

[15] Gebaseerd op Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications.

Figuur 3.3 - Betrokkenheid bij de organisatie, naar sector (%)

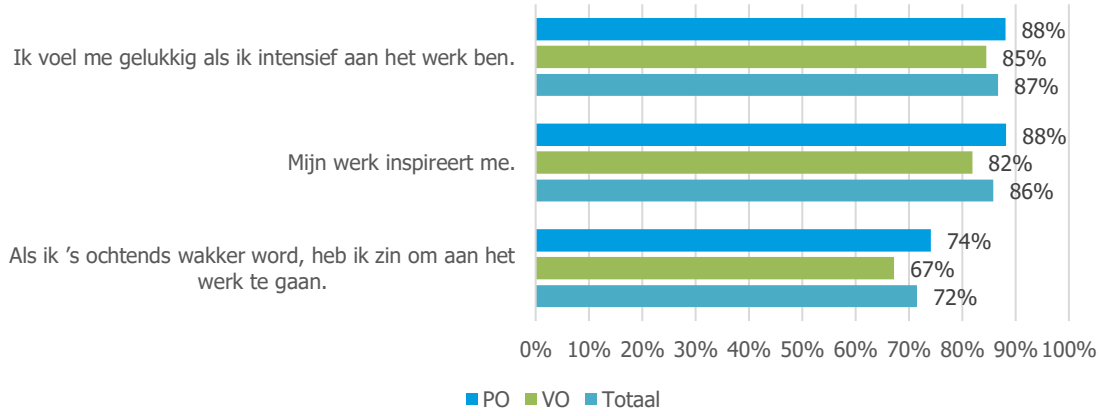


* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

De bevlogenheid[16] over het werk is zo mogelijk nog groter dan de betrokkenheid bij de organisatie. Figuur 3.4 illustreert dit. Bijna 90 procent van de schoolleiders in het po en ruim 80 procent van de schoolleiders in het vo geeft aan dat het werk hen inspireert en dat ze zich gelukkig voelen als ze intensief aan het werk zijn. Daarnaast heeft ruim twee derde van de schoolleiders 's ochtends als ze wakker worden zin om aan het werk te gaan.

Uit schaalscores blijkt dat schoolleiders in het po gemiddeld genomen iets meer bevlogen zijn dan schoolleiders in het vo en dat de bevlogenheid over het werk (in het po) ook wat groter is dan de betrokkenheid bij de organisatie. In het vo is er geen wezenlijk verschil in oordeel over de bevlogenheid en betrokkenheid; allebei scoren even hoog.

Figuur 3.4 - Bevlogenheid over het werk, naar sector (%)



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

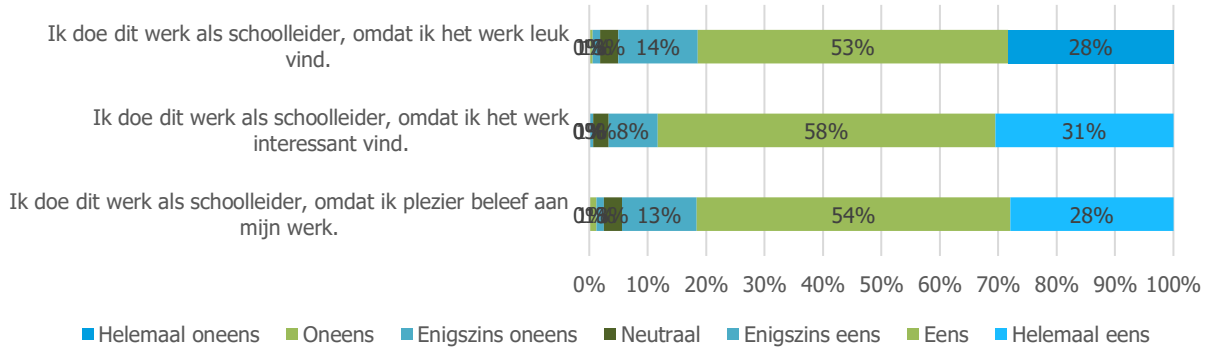
Op grond van deze gegevens kan worden geconcludeerd dat schoolleiders over het algemeen zeer tevreden zijn over hun baan en erg bevlogen over hun werk. De tevredenheid over de organisatie scoort iets lager, al is 80 procent hierover toch (zeer) goed te spreken. Onvrede is er vooral over de hoeveelheid werk.

[16] Gebaseerd op Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. Gedrag & Organisatie, 14, 229-253.

Motivatie

Uit de eigen enquête onder 1589 schoolleiders blijkt net als uit het Werkonderzoek dat schoolleiders in het algemeen erg tevreden zijn over hun baan en de organisatie. Daarnaast blijkt dat schoolleiders ook zeer gemotiveerd zijn. In Figuur 3.5 gaan we dieper in op de motivatie van schoolleiders. Het gaat hierbij om de intrinsieke motivatie[17]. Intrinsiek gemotiveerde schoolleiders voeren activiteiten uit omwille van de activiteiten zelf, vanwege het inherente plezier en de voldoening die ermee gepaard gaan. Uit de figuur blijkt dat maximaal 1% van de schoolleiders het (helemaal tot enigszins) oneens is met de stellingen over motivatie om het werk als schoolleider te doen. 94% van de schoolleiders doet dit werk omdat ze het leuk vinden. 97% van de schoolleiders doet het werk omdat ze het interessant vinden en 95% van de schoolleiders doet het werk omdat ze er plezier aan beleven. Deze resultaten laten zien dat schoolleiders in het algemeen zeer intrinsiek gemotiveerd zijn.

Figuur 3.5 - Stellingen intrinsieke motivatie (schaal 1-7)

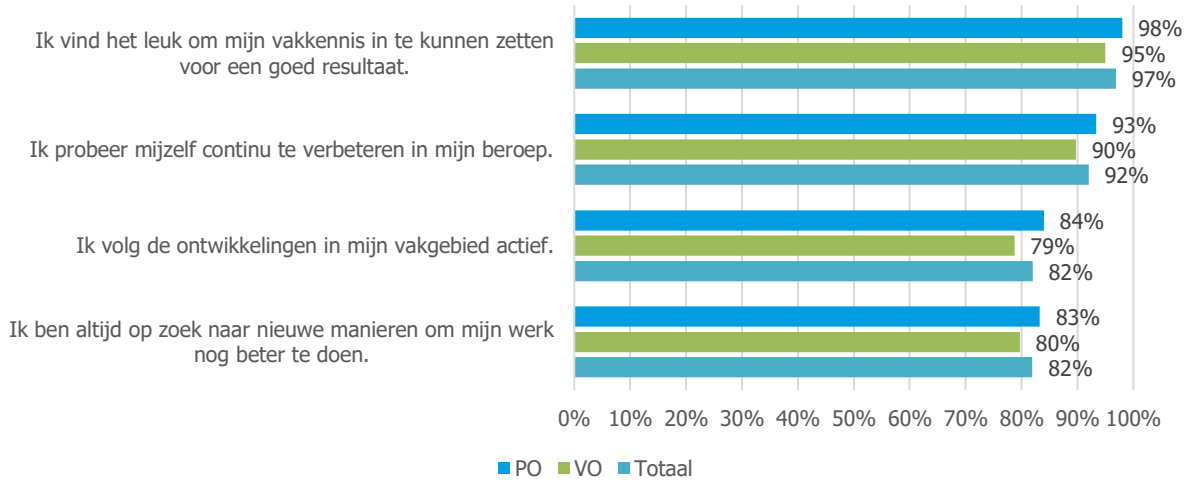


* Bron: eigen enquête, 2026.

Uit het Werkonderzoek blijkt verder dat schoolleiders niet alleen zeer intrinsiek gemotiveerd zijn, maar ook erg gedreven zijn om hun vakkennis in te zetten en zichzelf verder te ontwikkelen (zie Figuur 3.6). Bijna alle schoolleiders (97%) vinden het leuk om hun vakkennis in te zetten voor een goed resultaat, en 92 procent probeert zichzelf continu te verbeteren in z'n werk. Daarnaast geeft ruim 80 procent aan dat ze de ontwikkelingen in hun vakgebied actief volgen, en altijd op zoek zijn naar nieuwe manieren om hun werk nog beter te doen. Dit wijst erop dat schoolleiders in meerderheid zeer professioneel gedreven zijn.

[17] Op basis van Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(2), 178–196.

Figuur 3.6 - Stellingen professionele gedrevenheid



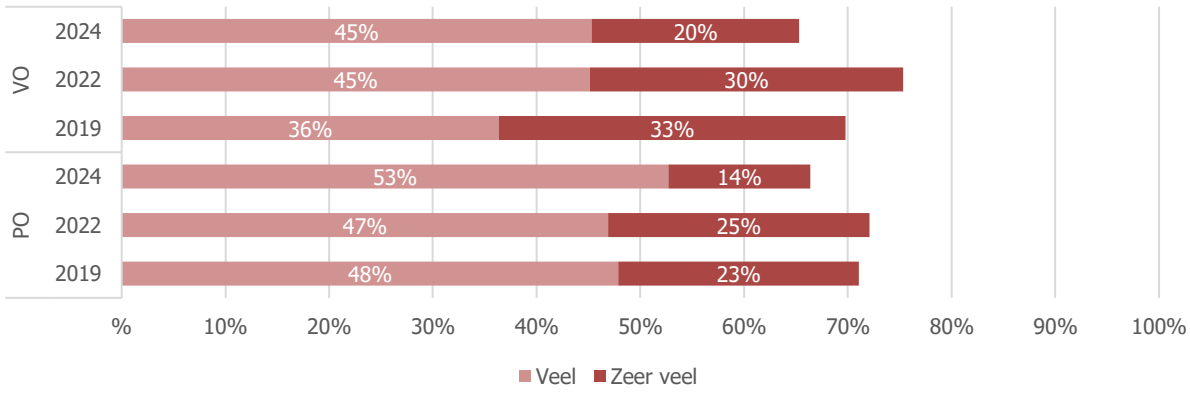
* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

Werk- en regeldruk

Om een goed beeld te krijgen van het welzijn van medewerkers, is in het Werkonderzoek ook gevraagd naar de werk- en regeldruk en de uitputting die respondenten ervaren na een dag werken. Hieruit blijkt dat ongeveer twee derde van de schoolleiders veel of zeer veel werkdruk ervaart (zie Figuur 3.7). Daarbij zijn er geen wezenlijke verschillen naar sector.

Uit het Werkonderzoek 2024 blijkt dat de ervaren werkdruk vooral komt doordat schoolleiders *te veel werk* moeten doen en onder tijdsdruk (moeten) werken. Ongeveer twee derde van de schoolleiders in po en vo geeft aan te veel werk te moeten doen en circa 50 procent geeft aan dat zij onder tijdsdruk werken.

Figuur 3.7 - Ervaren werkdruk, naar sector (2019-2024)



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

Naast werkdruk, ervaart een deel van de schoolleiders ook regeldruk. Dit geldt in het bijzonder voor schoolleiders in het primair onderwijs. Bijna twee derde van de schoolleiders in het po geeft aan dat het invullen van formulieren en systemen hen veel tijd kost en ongeveer de helft geeft aan dat het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen in de organisatie. In het vo liggen beide percentages substantieel lager (zie Figuur C.1).

De door schoolleiders ervaren werk- en regeldruk leidt bij een deel van hen tot mentale uitputting. Ruim 42 procent van de schoolleiders geeft in het Werkonderzoek aan dat zij na een werkdag even met rust moeten worden gelaten (zie Figuur C.2). En ongeveer een kwart van de schoolleiders is na een werkdag volledig uitgeput. De rest van de schoolleiders toont géén uitputtingsverschijnselen of heeft geen uitgesproken mening hierover.

Gegevens uit TALIS 2024 laten zien dat ruim een derde (35%) van de schoolleiders stress ondervindt op het werk (zie Figuur C.3). De voornaamste oorzaak hiervan is volgens betrokkenen dat zij te veel administratieve werkzaamheden hebben. Ruim 80 procent van de schoolleiders die stress ervaart, noemt dit als reden. Daarnaast noemen zij ook andere redenen, zoals: extra werkzaamheden vanwege de afwezigheid van personeel, bijblijven met veranderende vereisten van de gemeente of landelijke overheid, en de verantwoordelijkheid voor leerprestaties van leerlingen.

Al met al tonen de analyses hiermee een gemêleerd beeld over het welzijn van schoolleiders. Ongeveer twee derde van de schoolleiders in po en vo ervaart veel of zeer veel werkdruk. Ondanks deze werkdruk zijn de meeste schoolleiders wel (zeer) tevreden met hun baan, bevlogen over hun werk, gemotiveerd en betrokken bij de organisatie. Over het algemeen bezien, zien we hierin nog geen directe aanwijzingen waarom schoolleiders hun organisatie zouden willen verlaten.

3.3 Vertrekmotieven van schoolleiders

In deze paragraaf gaan we dieper in op deelvraag 1 van dit onderzoek. We beschrijven welke vertrekredenen worden aangedragen vanuit schoolleiders in het kwantitatieve onderzoek. Hierbij staat de volgende deelvraag centraal: *Wat zijn de voornaamste redenen voor het vertrek van leidinggevenden uit hun functie en in hoeverre verschillen deze tussen vrijwillig/onvrijwillig vertrek of tussen vertrek binnen/buiten het onderwijs?*

Uit voorgaande analyses komt een positief beeld naar voren over de werkbeleving van schoolleiders. Verreweg de meeste schoolleiders zijn tevreden met hun baan en bevlogen over hun werk. Daarnaast zijn schoolleiders in de regel ook zeer betrokken bij de organisatie. In deze paragraaf gaan we nader in op de verloopintentie van schoolleiders en de redenen om een andere baan te zoeken. Voordat we dat doen, brengen we eerst in kaart in hoeverre schoolleiders zich oriënteren op de arbeidsmarkt en anticiperen op (toekomstige) loopbaanstappen. We baseren ons hiervoor onder andere op stellingen ontleend aan het werk van Van der Heijde en Van der Heijden[18] over inzetbaarheid.

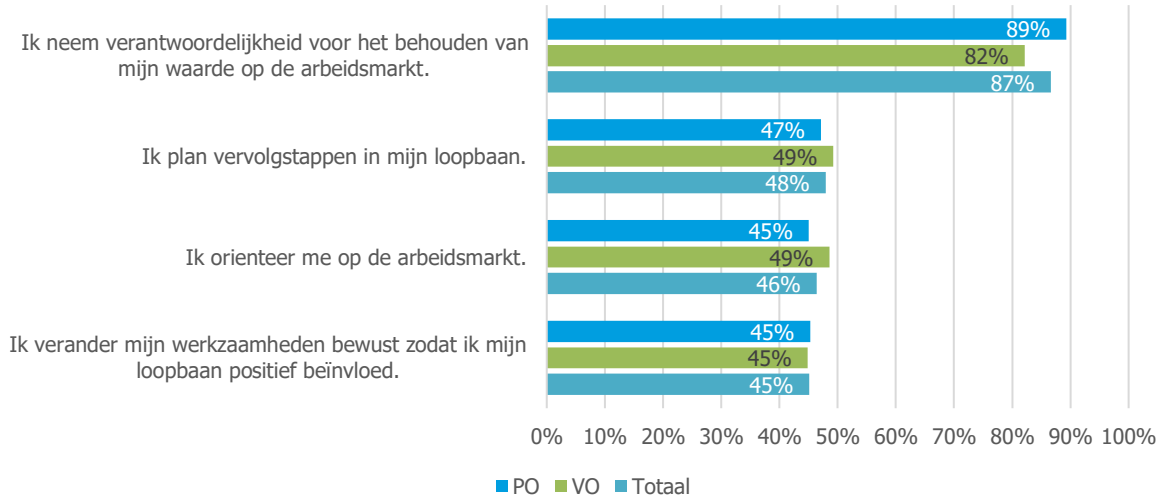
Loopbaangedrag

De meeste schoolleiders in het funderend onderwijs zeggen verantwoordelijkheid te nemen voor het behoud van hun arbeidsmarktwaarde. Dit geldt het sterkst voor degenen in het primair onderwijs (zie Figuur 3.8). Opmerkelijk is wel dat de verantwoordelijkheid die schoolleiders zeggen te nemen, zich niet direct vertaalt in daadwerkelijk loopbaangedrag. Ongeveer de helft van de schoolleiders in po en vo plant (naar eigen zeggen) vervolgstappen in z'n loopbaan, en 46% oriënteert zich op de arbeidsmarkt. Naar sector zijn er daarbij slechts kleine verschillen. In de praktijk is het behoud van arbeidsmarktwaarde uiteraard niet alleen afhankelijk van loopbaangedrag, maar ook van professionalisering en professionele ontwikkeling.

Interessanter zijn de verschillen in de tijd. In 2019 oriënteerde ongeveer de helft van alle leidinggevenden zich op de arbeidsmarkt. In 2022 lag dat aandeel (met 42%) duidelijk lager, en in 2024 is het aandeel weer toegenomen (in po naar 45% en vo naar 54%). De dip in 2022 hangt naar alle waarschijnlijkheid samen met de coronapandemie, die tijdens de enquête nog speelde.

[18] Gebaseerd op Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resource Management, 45(3), 449-476.

Figuur 3.8 - Stellingen over anticipatie op (toekomstige) loopbaan



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

Feitelijke uitstroom, verloopintentie en loopbaanrichting

Uit analyse van formatiedata[19] die ten grondslag liggen aan de Arbeidsmarktramingen blijkt dat in 2024 ruim 11 procent van de directieleden uit het po is uitgestroomd uit de eigen onderwijssector (zie Tabel C.1 in bijlage). Onder directieleden in het vo was de uitstroom met 9,9% wat kleiner. Het gaat bij deze uitstroom voor een deel om uitstroom richting pensioen[20], maar ook om uitstroom naar andere arbeidsmarktsectoren (waaronder andere onderwijssectoren), WW of WIA. Naast uitstroom uit de eigen onderwijssector (po of vo), is er ook een kleine groep directieleden die van functie verandert en leraar/docent wordt. Het kan daarbij gaan om functieverandering bij de 'eigen' school of mobiliteit naar een andere school (zie Tabel C.1 in bijlage). In het po ging het in 2024 om 1,4 procent van de directieleden (in fte) die leraar werden, en in het vo om 2 procent. Het aandeel directieleden dat stopt als schoolleider en leraar wordt, is dus vrij klein[21]. Wel zien we dat elk jaar een deel van de schoolleiders van school verandert (zie Tabel C.1 in bijlage). In het po gaat het daarbij gemiddeld genomen om zo'n 5 procent van de directieleden (in fte) en in het vo om 3,3 procent. Het gaat hierbij om schoolleiders die de overstap maken naar een andere school in de 'eigen' sector (uitgedrukt als percentage van de totale formatie). De gemiddelde aanstelling van deze 'overstappers' op de 'nieuwe' school komt overeen met die op de 'oude' school. De overstap leidt per saldo dus niet tot een verlies aan directie-formatie (op sectorniveau). Maar op schoolniveau leidt het vertrek van schoolleiders wel tot de behoefte aan nieuwe instroom.

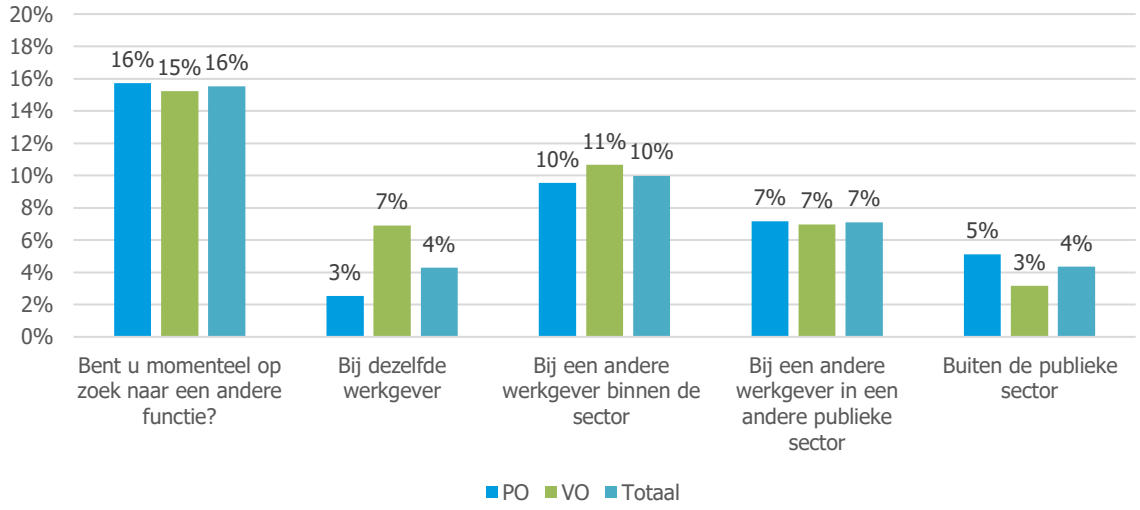
Feitelijke uitstroom laat zien hoeveel schoolleiders vertrekken, maar geeft geen inzicht in de overwegingen die daaraan voorafgaan en in welke mate schoolleiders bezig zijn met een beoogd vertrek. Daarom richten we ons in het vervolg van dit hoofdstuk op de verloopintentie, het zoekgedrag en vertrekredenen van schoolleiders. De verloopintentie vormt een belangrijke indicator voor toekomstig vertrek, zonder dat iedere verloopintentie daadwerkelijk tot uitstroom hoeft te leiden.

Oriëntatie op de arbeidsmarkt kan als een eerste stap worden gezien bij het zoeken naar een andere baan. Dit hoeft nog niet direct te leiden tot een (voorgenomen) vertrek, maar kan er ook toe leiden dat men de eigen baan eigenlijk wel goed vindt en geen behoefte heeft aan verandering. Het aandeel schoolleiders dat (actief) op zoek is naar een andere baan ligt daarom ook lager.

[19] DUO formatiedata (2025), bewerking Centerdata.
[20] De uitstroom van 60-plussers bedroeg in 2024 circa 4,4% van de directie in het po en 5,1% in het vo. In eerdere jaren lag dit aandeel in beide sectoren wat hoger, hetgeen wijst op vroegtijdige uitstroom van 'schoolleiders' uit het po en vo.
[21] Hier tegenover staat de stroom van leraren die schoolleider worden en zorgen voor nieuwe instroom.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat ongeveer 16 procent van de schoolleiders in het funderend onderwijs op zoek is naar een andere baan. In het po ligt dit een fractie hoger dan in het vo, maar de verschillen zijn klein. Figuur 3.9 laat zien dat de schoolleiders die een andere baan zoeken, zich vooral oriënteren op de eigen sector. Zij zoeken een andere baan bij de werkgever waar zij in dienst zijn (bijvoorbeeld op een andere school) of oriënteren zich op een ander schoolbestuur (c.q. werkgever). Het aandeel schoolleiders dat op zoek is naar een baan buiten de publieke sector is beperkt (zie Figuur 3.9). Wel zoekt een deel van de schoolleiders (7%) naar een baan in een andere publieke sector. Het kan daarbij ook gaan om verandering van onderwijssector; bijvoorbeeld van po naar vo, of omgekeerd. Het zoeken van een andere baan betekent dus niet automatisch ook een vertrek uit het onderwijs. Vergeleken met leidinggevenden in het hoger onderwijs is de verloopintentie onder schoolleiders in het funderend onderwijs relatief klein. In het hoger onderwijs zoekt ongeveer 24 procent van de leidinggevenden naar een andere baan. In het po en vo ligt dat 8 procentpunt lager. Daarbij valt op dat leidinggevenden in het hbo niet alleen vaker een baan zoeken in de 'eigen' sector, maar ook daarbuiten.

Figuur 3.9 - Verloopintentie onder schoolleiders (meer antwoorden mogelijk)

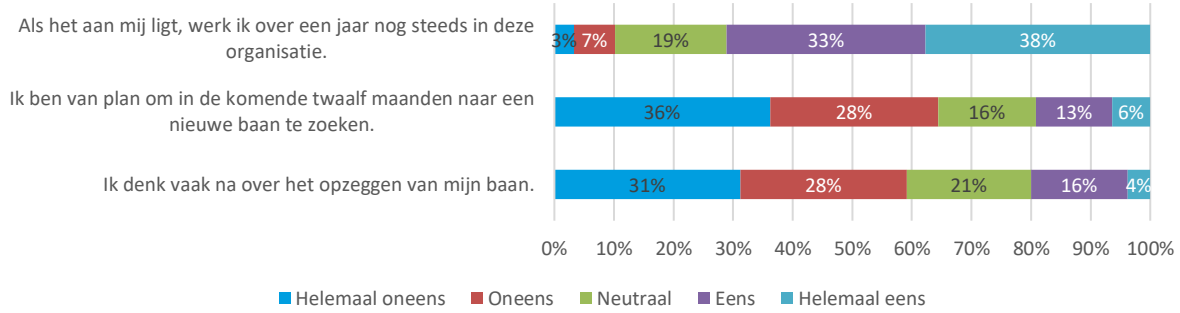


* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2024.

Net als in het Werkonderzoek zien we in de eigen enquête een verschil tussen schoolleiders die nu daadwerkelijk op zoek zijn en schoolleiders die zich oriënteren op verandering van baan. Uit de eigen enquête blijkt dat 15% van de ondervraagde schoolleiders concreet op zoek is naar een nieuwe baan in 2026. Dit sluit aan bij de uitkomsten van het Werkonderzoek (Figuur 3.9). In de eigen enquête zijn stellingen voorgelegd over vertrekintentie[22]. Deze stellingen geven een uitgebreider beeld van in welke mate schoolleiders zich oriënteren op een andere baan. In Figuur 3.10 is te zien dat ruim 71% van de schoolleiders zich over een jaar nog steeds in dezelfde organisatie ziet werken. Tegelijkertijd blijkt dat 19% van de schoolleiders in de komende 12 maanden op zoek gaat naar een nieuwe baan en dat 20% aangeeft vaak na te denken over het opzeggen van de baan. Deze percentages geven daarmee vooral aan in hoeverre schoolleiders zich oriënteren op een vertrek. Niet iedereen die hierover nadenkt of zich op een andere baan oriënteert, vertrekt uiteindelijk ook daadwerkelijk.

[22] Gebaseerd op Boon, C. (2008). *HRM and fit: Survival of the fittest!?* Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.

Figuur 3.10 - Stellingen vertrekintentie



* Bron: eigen enquête, 2026.

Gegevens uit TALIS 2024 laten zien dat de meeste schoolleiders tevreden zijn met hun baan en met plezier werken op hun school. Wel geeft een deel van de schoolleiders (11%) aan dat zij graag van school zouden (willen) veranderen, als dat kon, en dat zij zichzelf afvragen of ze niet beter een ander beroep hadden kunnen kiezen (14%). Dit zijn indicaties voor (toekomstig) verloop. Opmerkelijk is in dit verband dat schoolleiders in het vo (16%) vaker van school zouden willen veranderen dan collega's in het po (9%), en schoolleiders in het po vaker twijfelen of ze niet beter een ander beroep hadden kunnen kiezen (zie Figuur C.4). Het aandeel schoolleiders dat spijt heeft van hun beslissing om schooldirecteur te worden, is overigens zeer klein (3%).

Beoogde loopbaanrichtingen van schoolleiders met vertrekintentie

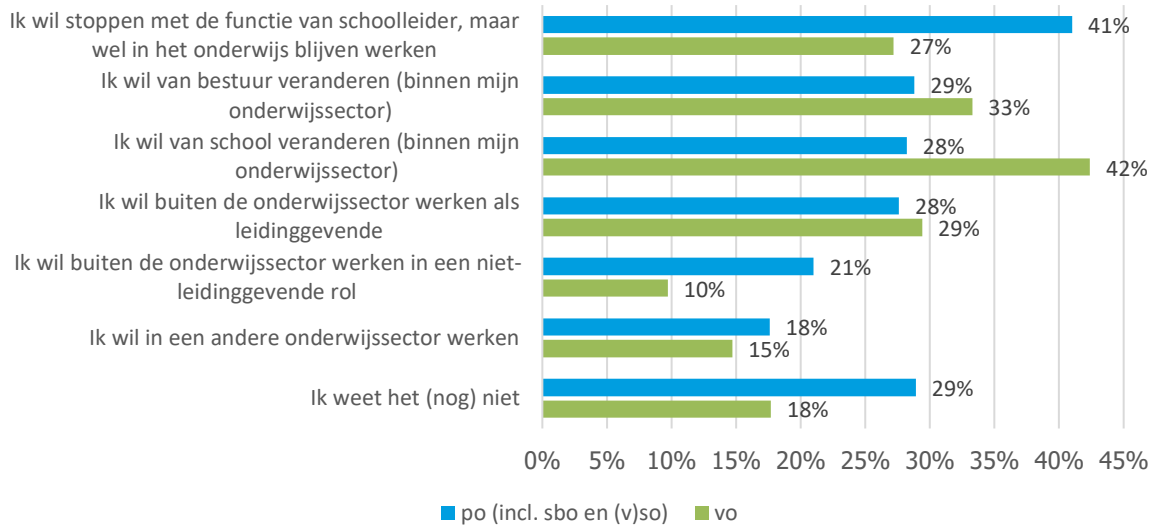
Op basis van de eigen enquête kan meer invulling worden gegeven aan de loopbaanrichting die schoolleiders voor ogen hebben wanneer zij nadenken over mogelijk vertrek. We kunnen verschillende typen schoolleiders onderscheiden aan de hand van hun beoogde loopbaanrichtingen. We zoomen daarbij in op de groep schoolleiders die aangegeven heeft op zoek te zijn of zich te oriënteren op een andere baan[23].

Schoolleiders konden in de eigen enquête over hun beoogde loopbaanrichting meerdere antwoorden kiezen. Een deel van de schoolleiders met vertrekintentie of die op zoek zijn, denkt erover na om in een vervolgstap geen leidinggevende functie meer te vervullen. Zo denkt 38% van de groep schoolleiders met vertrekintentie erover na om te stoppen als schoolleider, maar wel werkzaam te blijven in het onderwijs. Daarnaast oriënteert 18% zich op een baan buiten het onderwijs in een functie zonder leidinggevende verantwoordelijkheden. Een deel van de leidinggevenden overweegt juist wel een leidinggevende rol te blijven vervullen, maar in een andere context. Zo wil 32% van de schoolleiders met vertrekintentie mogelijk overstappen naar een andere school binnen dezelfde sector, 30% wil van bestuur veranderen en 28% overweegt een leidinggevende functie buiten het onderwijs. Tegelijkertijd sluiten de oriëntatierichtingen elkaar niet uit. Uit de enquête komt naar voren dat schoolleiders zich breed oriënteren, een aanzienlijke groep kijkt zowel binnen als buiten de onderwijssector en overweegt zowel een vervolgstap met leidinggevende rol als een vervolgstap zonder leidinggevende rol.

Het valt op dat er verschillen zichtbaar zijn tussen de sectoren (Figuur 3.11). In het primair onderwijs geeft van de schoolleiders die een baan zoeken of vertrekintentie hebben bijvoorbeeld 41% van de schoolleiders aan dat zij overwegen te stoppen met de functie van schoolleider, maar wel in het onderwijs willen blijven werken. In het voortgezet onderwijs ligt dit aandeel met 27% lager. Andersom zien we in het voortgezet onderwijs juist vaker dat schoolleiders van school willen veranderen binnen de eigen onderwijssector (41%), terwijl dit aandeel in het primair onderwijs lager ligt (28%). Dat schoolleiders buiten de onderwijssector willen werken in een niet-leidinggevende rol, zien we vaker in het primair onderwijs (21%), dan in het voortgezet onderwijs (10%).

[23] Dit betreft een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

Figuur 3.11 - Beoogde loopbaanrichtingen[24]



* Bron: eigen enquête, 2026

Vertrekmotieven

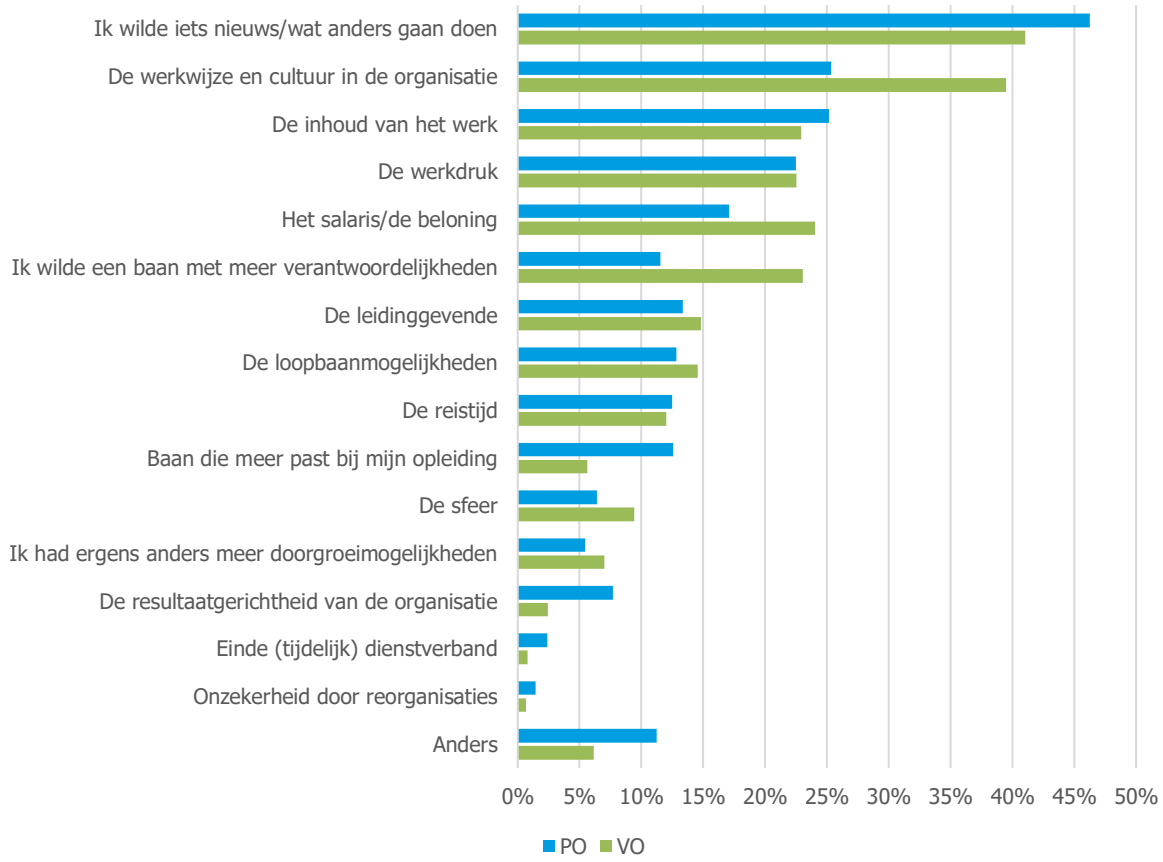
De voornaamste reden om op zoek te gaan naar een andere baan is (volgens het Werkonderzoek) dat schoolleiders wat anders willen gaan doen. Op basis van het Werkonderzoek kiest 46% van de schoolleiders in het po dat als zoekmotief en in het vo 41 procent. Daarnaast noemen schoolleiders ook andere belangrijke redenen (zie Figuur 3.12), zoals:

- De werkwijze en cultuur in de organisatie (32%)
- De inhoud van het werk (24%)
- De werkdruk (23%)
- Het salaris (20%), en
- Een baan met meer verantwoordelijkheden (17%).

Daarbij valt op dat schoolleiders in het vo relatief vaak de werkwijze en cultuur, het salaris en een baan met meer verantwoordelijkheid noemen als zoekmotief. In het po noemen schoolleiders dat duidelijk minder. Dit betekent dat werkgerelateerde factoren (zoals werkdruk, salaris en verantwoordelijkheden) in het vo een grotere rol spelen dan in het po. En hetzelfde geldt voor organisatiegerelateerde factoren (zoals de werkwijze en cultuur).

[24] Dit betreft een selectie van alle schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

Figuur 3.12 - Motieven om op zoek te gaan naar een andere baan



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019, 2022, 2024.

Op grond van deze gegevens kunnen we concluderen dat de motieven om op zoek te gaan naar een andere baan variëren. Het gaat voor een deel om *persoonlijke ontwikkeling* (wat nieuws te willen doen, meer verantwoordelijkheid en loopbaanmogelijkheden), maar ook *onvrede* speelt soms een rol. Dat betreft onder meer de werkwijze en cultuur, maar ook de werkdruk, de inhoud van het werk en de leidinggevende (c.q. bestuurder). Daarbij moet worden opgemerkt dat het hier gaat om zelfrapportage door schoolleiders.

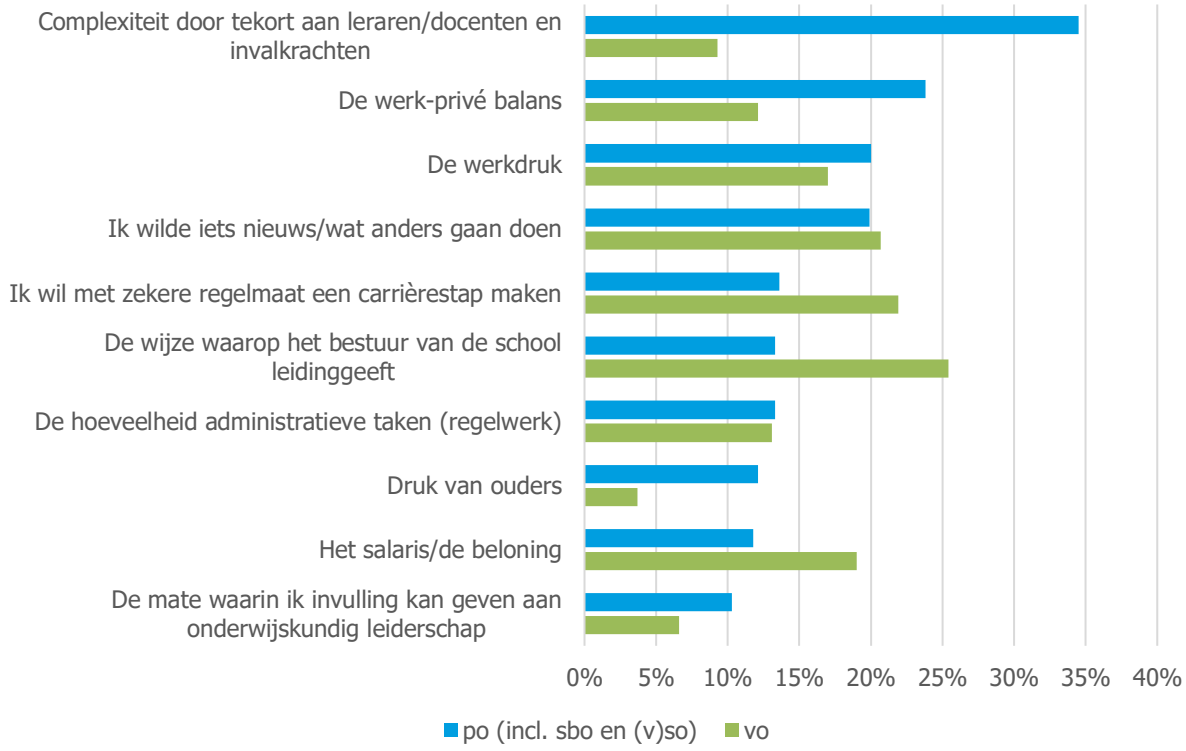
In het Werkonderzoek zitten geen factoren die gerelateerd zijn aan de institutionele context en de arbeidsmarkt. Vanuit de literatuur (zie hoofdstuk 2) zijn dit ook relevante factoren die samenhangen met behoud en vertrek van schoolleiders. Om meer inzicht te krijgen in institutionele en arbeidsmarktfactoren zijn in de eigen enquête vertrekmotieven toegevoegd aan de vertrekredenen die ook in het Werkonderzoek zijn uitgevraagd. Het gaat hier nog steeds over de groep schoolleiders die heeft aangegeven op zoek te zijn naar een nieuwe baan of die vertrekintentie heeft in de komende 12 maanden.

Figuur 3.13 laat de top 10 zien van de meest genoemde vertrekredenen door schoolleiders in het po en vo op basis van de eigen enquête[25]. Door ze in combinatie uit te vragen, kunnen we zien hoe de nieuwe factoren zich verhouden tot de eerder uitgevraagde factoren in het Werkonderzoek. De figuur laat zien dat complexiteit door tekort aan leraren en invalkrachten in het primair onderwijs een belangrijke reden is voor potentieel vertrek. In navolging van het theoretisch hoofdstuk is dit een contextfactor die een belangrijke verklarende rol speelt. Deze reden wordt met 35% van de schoolleiders met een vertrekintentie opvallend vaak genoemd, ten opzichte van de andere vertrekredenen maar ook ten opzichte van het vo. Daarnaast wordt de werk-privé balans (24%) in het po relatief vaker genoemd dan in het vo (12%). Een mogelijke verklaring voor deze verschillen is dat in het po

[25] Dit is uitgevraagd aan een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

de invalproblematiek een groter probleem is dan in het vo en dat er in het po ook verhoudingsgewijs meer vrouwelijke leidinggevenden werken. Voor schoolleiders in het vo valt op dat zij juist vaker aangeven dat de wijze waarop het bestuur leidinggeeft een reden is om weg te gaan (25%) ten opzichte van schoolleiders in het po (13%). Hier lijkt het dus meer te gaan om de bestuurlijke context waarin de schoolleider moet opereren. In de bijlage staat een volledig overzicht van alle vertrekredenen naar sector op basis van de eigen enquête (Tabel C.2).

Figuur 3.13 top 10 vertrekredenen (maximaal 3 keuzes)[26]



* Bron: eigen enquête 2026.

Vertrekmotieven naar loopbaanrichting

In Tabel 3.1 staat per loopbaanrichting (wel/niet leidinggevende functie en binnen/buiten onderwijs) een top-5 van de meest gekozen vertrekredenen voor die groep. Hierbij is in de tabel een onderscheid gemaakt naar schoolleiders die overwegen 1) binnen de eigen sector te willen blijven, 2) schoolleiders die overwegen naar een andere (onderwijs)sector te willen en 3) schoolleiders die overwegen buiten de onderwijssector te willen gaan werken. Uit de analyse blijkt dat bij iedere loopbaanrichting andere factoren genoemd worden die samenhangen met hun vertrekintentie.

[26] Dit is uitgevraagd aan een selectie van alle 1589 schoolleiders (n=464). Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

Tabel 3.1 vertrekmotieven naar loopbaanrichting (meerdere antwoorden mogelijk)[27]

	Binnen eigen sector			Andere onderwijssector	Buiten onderwijssector	
	Ik wil stoppen met de functie van schoolleider, maar wel in het onderwijs blijven werken. (N=175)	**Ik wil van school veranderen binnen mijn onderwijssector. (N=153)**	**Ik wil van bestuur veranderen binnen mijn onderwijssector. (N=141)**	**Ik wil in een andere onderwijssector werken. (N=81)**	**Ik wil buiten de onderwijssector werken als leidinggevende. (N=133)**	**Ik wil buiten de onderwijssector werken in een niet-leidinggevende rol. (N=82)**
1	De werkdruk	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	De werk-privé balans
2	De werk-privé balans	Het salaris/de beloning	De wijze waarop het bestuur van de school mij faciliteert om mijn werk te doen	Het salaris/de beloning	De werk-privé balans	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten
3	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	Het salaris/de beloning	De hoeveelheid administratieve taken regelwerk	Druk van ouders	De werkdruk
4	De hoeveelheid administratieve taken regelwerk	De reistijd	De mate van vrijheid om de school te leiden op de manier zoals ik denk dat goed is	De mate waarin ik invulling kan geven aan onderwijskundig leiderschap	De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	Toenemende complexiteit van leerlingpopulatie
5	De werkwijze en cultuur in de organisatie	Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden	Conflict met bestuur	De sfeer	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	Eisen van toezichthouders en inspecties

* Bron: eigen enquête 2026.

[27] Dit is uitgevraagd aan een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

Binnen sector blijven

- Stoppen als schoolleider, maar wel in het onderwijs blijven: schoolleiders die overwegen hun functie neer te leggen maar in het onderwijs willen blijven, kiezen als vertrekredenen vooral problemen in hun huidige organisatie. Het zijn met andere woorden vooral organisatiefactoren die ertoe doen. Zij noemen als belangrijkste redenen werkdruk, werk-privébalans, administratieve lasten, organisatiecultuur en het tekort aan leraren en invalkrachten. Deze groep keert het onderwijs niet de rug toe, maar ervaart de rol van schoolleider binnen de huidige context als belastend.
- Ik wil van school veranderen binnen mijn onderwijssector: bij schoolleiders die mogelijk van school willen veranderen binnen hun eigen onderwijssector, spelen vaker individuele factoren een rol. Deze groep schoolleiders overweegt vertrek uit de eigen organisatie onder andere omdat ze iets nieuws willen, meer verantwoordelijkheid willen en vanwege een carrière stap. Ook het salaris wordt genoemd, wat ook beschouwd kan worden als indicatie van groeiambitie. Deze groep schoolleiders blijft gemotiveerd voor dezelfde sector, maar zoekt betere kansen.
- Veranderen van bestuur binnen dezelfde onderwijssector: voor deze groep schoolleiders staat de relatie met het bestuur centraal in hun vertrekredenen. Dit is een organisatiefactor. De belangrijkste redenen van vertrek die zij noemen zijn de manier van leidinggeven door het bestuur, de facilitering vanuit het bestuur, conflict met het bestuur en de mate van vrijheid die zij van het bestuur krijgen. Deze schoolleiders blijven in dezelfde sector werken, maar zoeken een bestuur dat beter aansluit bij hun professionele behoeften.

Andere onderwijssector

- Werken in een andere onderwijssector: de oriëntatie op een andere onderwijssector lijkt vooral ingegeven door de wens om onder gunstigere omstandigheden te werken. De redenen laten een gemengd patroon zien als het gaat om organisatiefactoren en arbeidsmarktfactoren. De belangrijkste redenen die worden genoemd zijn het tekort aan personeel, het salaris, de administratieve lasten, de mate waarin vrijheid wordt gegeven voor onderwijskundig leiderschap en de sfeer.

Buiten onderwijssector:

- Buiten de onderwijssector werken als leidinggevende: schoolleiders die overwegen om buiten de onderwijssector te werken, geven redenen aan die samenhangen met externe factoren (arbeidsmarkt en ouders), maar ook factoren die samenhangen met de organisatie (werk-privé balans en leiderschap van bestuur). Ook wordt iets nieuws willen doen genoemd als individuele factor. Iets nieuws willen doen kan vanuit een intrinsieke motivatie voortkomen en hoeft niet per se te maken te hebben met een negatief gevoel over de onderwijssector.
- Buiten de onderwijssector werken zonder leidinggevende rol: schoolleiders die zich oriënteren op buiten de onderwijssector zonder leidinggevende rol te werken, geven vooral aan dat individuele factoren en institutionele/arbeidsmarktfactoren een rol spelen. Deze groep overweegt de meest fundamentele overstap, namelijk een stap buiten zowel het onderwijs als een leidinggevende functie. De belangrijkste redenen die zij noemen zijn de werk-privébalans, werkdruk, complexe leerlingpopulatie en toezicht en inspecties.

De resultaten laten zien dat zoeken naar een andere baan of vertrekintentie geen eenduidige verschijnselen zijn. Dat blijkt ook uit het eerdere onderzoek van Ecorys[28], waarin duidelijk werd dat vertrekintentie niet alleen samenhangt met baan-, en organisatiefactoren maar ook met de mate van professionele gedrevenheid van schoolleiders zelf. Ook in de eigen enquête zien we duidelijke verschillen tussen groepen schoolleiders op basis van hun loopbaanoriëntatie. Bij de ene groep spelen vooral individuele factoren een rol, zoals professionele ambitie en de wens om zich verder te ontwikkelen. Bij andere groepen zijn juist institutionele- en arbeidsmarktfactoren, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, of baan- en organisatiefactoren, zoals de relatie met het bestuur, werkdruk en regeldruk, bepalend voor de vertrekintentie. Het is dus van belang om oog te houden voor het verschil tussen vertrekintentie vanwege werkbelasting en vertrekintentie vanwege ontwikkelings- en loopbaanambities. Mobiliteit binnen het onderwijs hoeft daarmee niet per definitie ongunstig te zijn. Wanneer

[28] Ecorys (2021). Instroom, doorstroom en uitstroom van schoolleiders.

schoolleiders in het kader van hun professionele ontwikkeling overstappen naar een andere school of een ander bestuur, kan dit juist bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat een deel van de mobiliteit kan worden beperkt door de organisatiecontext te verbeteren, bijvoorbeeld door de werkdruk te verlagen en meer aandacht te besteden aan autonomie, ondersteuning en de relatie met het bestuur. Voor schoolleiders die vooral ontwikkelgericht zijn, is het van belang dat zij voldoende loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden kunnen vinden binnen de eigen sector of breder binnen het onderwijs. Duurzaam behoud van schoolleiders vraagt daarom om gedifferentieerd beleid, waarin ruimte is voor zowel behoud als professionele mobiliteit.

Tot slot is nog van belang om te benoemen dat wanneer we alleen de groep schoolleiders met een expliciete voorkeur voor een sector of functie-inhoud afzetten tegen de totale groep die zoekt en vertrekintenties heeft (n=464), dan blijkt dat slechts een zeer kleine groep enkel denkt aan een stap *buiten* het onderwijs, met (5%) of zonder (3%) leidinggevende functie.

Vertrekintentie in relatie tot individuele-, baan- en schoolkenmerken

Zoals al eerder bleek zijn schoolleiders in het algemeen tevreden met hun baan en organisatie en zijn zij daarnaast zeer gemotiveerd om hun werk uit te voeren (zie hoofdstuk 3.2). Om vast te stellen of er verschillen zijn tussen groepen schoolleiders, hebben we op basis van de eigen enquête onderzocht of de vertrekintentie van schoolleiders verschilt op basis van functie, individuele kenmerken en schoolkenmerken.

Op basis van de eigen enquête valt op dat er zowel in het po als het vo weinig verschillen zijn tussen de verschillende typen schoolleiders in hun vertrekintentie. In het vo zien we geen verschillen tussen rectoren, conrectoren, vestigingsdirecteuren, en afdelingsleiders. In het po geldt hetzelfde en zien we geen verschillen tussen meerschoolse directeuren, directeuren, adjunct-directeuren en locatiedirecteuren.
Ook als het gaat om demografische en individuele kenmerken, zoals opleidingsniveau, geslacht en jaren werkzaam (in functie, school, managementfuncties en buiten onderwijs), zijn er geen significante verschillen tussen schoolleiders in hun vertrekintentie. Wel zien we een significant verband met leeftijd. Schoolleiders in de leeftijdscategorieën 35 tot 45 en 45 tot 55 jaar, hebben vaker vertrekintentie, dan schoolleiders van 55 jaar en ouder. Dit is een logische bevinding, omdat deze laatste groep richting het einde van hun loopbaan gaat. Daarnaast vinden we een negatief verband met jaren werkervaring als docent/leraar. Hoe meer jaren werkervaring schoolleiders hebben als docent/leraar, hoe minder men geneigd is te vertrekken. Schoolkenmerken zoals denominatie, provincie en aantal leerlingen laten verder geen noemenswaardig verschil zien als het gaat om vertrekintentie.

Uit het Werkonderzoek komt een soortgelijk beeld naar voren. Persoonskenmerken hebben over het algemeen slechts een zeer klein effect op de verloopintentie en op de mate waarin schoolleiders zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Het gaat dan vooral om de leeftijdsklasse en de functieduur: 60-plussers zijn minder vaak op zoek naar een andere baan dan jongere schoolleiders, en startende schoolleiders minder vaak dan meer ervaren collega's. Tussen mannen en vrouwen zijn er geen verschillen, en ook het opleidingsniveau doet er niet toe. Baankenmerken (type contract en aanstellingsomvang) en de organisatieomvang hebben geen significant effect op de verloopintentie en dat geldt ook voor de span of control.

3.4 Factoren van invloed op het welzijn en de motivatie van schoolleiders

In deze paragraaf gaan we in op deelvraag 2 van het onderzoek: *In hoeverre beïnvloeden werkgerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren het welzijn en de motivatie van leidinggevenden in het funderend onderwijs?*

Bepalende factoren voor het welzijn en de betrokkenheid van schoolleiders

In het Werkonderzoek zitten vooral gegevens over werkgerelateerde factoren die we kunnen relateren aan het welzijn van schoolleiders. We richten ons daarmee op het eerste deel van deelvraag 2. Met behulp van regressieanalyse is onderzocht welke werkgerelateerde factoren van invloed zijn op de betrokkenheid en

bevlogenheid van schoolleiders in po en vo. Hierbij is gebruik gemaakt van een gepoolde dataset, met gegevens uit het Werkonderzoek 2019, 2022 en 2024.

Uit de analyses blijkt dat de *inhoud van het werk* het meest bepalend is voor de bevlogenheid over hun werk (zie Figuur 3.14). Naarmate schoolleiders hier meer tevreden over zijn, neemt de bevlogenheid significant toe. Daarnaast hebben ook de ontwikkelmogelijkheden en de mate waarin men kan doen waar men goed in is en de resultaatgerichtheid van de organisatie een positief effect. Naarmate schoolleiders hier meer tevreden over zijn, neemt de bevlogenheid toe. Mentale uitputting heeft een negatief effect op de bevlogenheid van schoolleiders. Dit wijst erop dat schoolleiders die zich na een werkdag uitgeput voelen, minder gepassioneerd zijn over hun werk[29]. Een soortgelijk effect zien we bij de baantevredenheid. Ook hiervoor geldt dat de inhoud van het werk het meest bepalend is, en de mate van uitputting negatief uitwerkt op de tevredenheid.

Achtergrondkenmerken hebben opmerkelijk genoeg géén effect op de bevlogenheid van schoolleiders over het werk. Dit geldt althans voor baankenmerken (type dienstverband en aanstellingsomvang), organisatie-kenmerken (sector, omvang) en de span of control. Leeftijd en geslacht hebben wel een beperkt effect op de bevlogenheid. Daarbij valt op dat vrouwen iets meer bevlogen zijn dan mannen en 60-plussers iets meer dan jongere schoolleiders.

Figuur 3.14 - Bepalende factoren voor bevlogenheid (bèta coëfficiënten)



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019-2024.

De betrokkenheid bij de organisatie hangt vooral samen met de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn van schoolleiders en de samenwerking met collega's. Naarmate schoolleiders hierover meer tevreden zijn, neemt hun betrokkenheid significant toe. Daarnaast speelt ook de resultaatgerichtheid een rol. De door schoolleiders ervaren regeldruk heeft een negatief effect op de betrokkenheid van schoolleiders bij de organisatie. Dit betekent dat de betrokkenheid afneemt, indien schoolleiders meer regeldruk ervaren. De door schoolleiders ervaren werkdruk heeft opmerkelijk genoeg een positief effect op de betrokkenheid. Onduidelijk is hoe dit geïnterpreteerd moet worden.

Achtergrondkenmerken hebben geen wezenlijk effect op de betrokkenheid van schoolleiders. Er zijn géén verschillen naar leeftijdsklasse, geslacht, opleidingsniveau, aanstellingsomvang, en span of control. Wel blijkt de betrokkenheid in het vo iets groter dan in het po, en bij grote organisaties (≥ 500 werkzame personen) wat minder dan bij kleinere organisaties. Al met al, verklaren de achtergrondkenmerken echter maar een (zeer) klein deel van de variantie in betrokkenheid.

[29] In de analyses is ook gekeken naar het effect van werk- en regeldruk. Hieruit kwamen geen significante effecten naar voren. Wel hebben we paragraaf 3.2 al gezien dat de door schoolleiders ervaren werk- en regeldruk bij een deel van hen leidt tot mentale uitputting. Dit beeld wordt ook bevestigd door een regressieanalyse.

Figuur 3.15 - Bepalende factoren voor betrokkenheid (bèta coëfficiënten)



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019-2024.

De beloning van schoolleiders heeft opmerkelijk genoeg geen effect op hun betrokkenheid en bevlogenheid. De tevredenheid over de beloning is relatief laag, zo hebben we in paragraaf (3.2) gezien, maar dit heeft géén effect op de bevlogenheid over het werk en de betrokkenheid bij de organisatie.

Samenhang vertrekmotieven met welzijn en motivatie van schoolleiders

Ter aanvulling op het Werkonderzoek hebben we ons in de eigen enquête ook gericht op institutionele en arbeidsmarktfactoren en op de motivatie van schoolleiders. Om inzicht te krijgen welke vertrekmotieven uit de eigen enquête en vooral ook welk type factoren samenhangen met het welzijn en de motivatie van schoolleiders, is een vervolganalyse uitgevoerd. Uit voorgaande regressieanalyses bleek al dat werkgerelateerd- en organisatiefactoren een belangrijke rol spelen in het welzijn van schoolleiders.

In de vervolganalyse onderzochten we de samenhang tussen vertrekmotieven en welzijn en motivatie. In deze analyse zijn alleen de schoolleiders meegenomen die zoeken of vertrekintentie hebben (n=464), omdat alleen deze groep hun (potentiële) vertrekredenen heeft ingevuld. In tegenstelling tot de eerdere regressieanalyses is deze analyse gericht op het beschrijven van de samenhang tussen afzonderlijke vertrekmotieven en welzijn en motivatie.

De verdiepende analyse[30] (Tabel C.4) wijst erop dat het welzijn en de motivatie van schoolleiders samenhangt met een combinatie van institutionele- en arbeidsmarktfactoren, organisatie- en baanfactoren en individuele factoren (zie ook het analysekader in paragraaf 2.3). Als het gaat om institutionele- en arbeidsmarktfactoren heeft de complexiteit die ontstaat door tekorten aan leraren, docenten en invalkrachten een relatief sterke samenhang met verminderde bevlogenheid, meer uitputting en een lagere motivatie. Ook de toenemende complexiteit van de leerlingenpopulatie hangt samen met minder welzijn en motivatie van schoolleiders. Andere institutionele factoren, zoals eisen van toezichthouders en inspecties, laten in deze analyse slechts beperkte samenhang zien en vooral met uitputting.

Organisatie- en baanfactoren laten de sterkste en meest consistente samenhang zien met zowel welzijn als motivatie. Vooral werkdruk, administratieve lasten, ziekteverzuim en problemen in de werk-privébalans hangen samen met minder welzijn en minder motivatie. Daarnaast hangt de inhoud van het werk als vertrekreden samen met minder bevlogenheid en motivatie en meer uitputting. De resultaten laten zien dat vooral de dagelijkse belasting en de ervaren inrichting van het werk van belang zijn voor hoe schoolleiders hun werk ervaren. Tegelijkertijd laten andere organisatiegerelateerde factoren, zoals conflict met bestuur, ondersteuning vanuit leerkrachten/docenten, leiderschap of bestuurlijke werkwijzen, in deze analyse slechts beperkte of geen

[30] Op basis van een correlatieanalyse.

significante samenhang zien met welzijn en motivatie. Deze factoren worden overigens wel door schoolleiders genoemd als reden voor vertrek (zie Figuur 3.13).

Ook individuele factoren hangen samen met het welzijn en de motivatie van schoolleiders. Schoolleiders die aangeven iets nieuws te willen doen, met regelmaat een carrièrestap te willen maken of open te staan voor een andere baan, zijn gemiddeld meer bevlogen en minder uitgeput. Hoewel dit over het welzijn en de motivatie gaat, sluit het ook aan bij eerdere bevindingen dat vertrekintentie niet uitsluitend samenhangt met negatieve werkervaringen, maar ook kan voortkomen uit professionele ambitie en ontwikkelwensen. De resultaten laten verder zien dat verminderde motivatie niet alleen samenhangt met werkbelasting, maar ook samenhangt met vertrekredenen zoals een mismatch tussen de verwachtingen over het werk en de praktijk en tussen de benodigde kennis en vaardigheden van schoolleiders en wat de baan van hen vraagt.

Alles bij elkaar laten de resultaten zien dat vooral organisatie- en baanfactoren samenhangen met het welzijn en de motivatie van schoolleiders. Institutionele factoren spelen voornamelijk een rol via de complexiteit die zij veroorzaken in het dagelijks werk. Individuele factoren hangen minder eenduidig samen met welzijn en motivatie: een mismatch tussen verwachtingen en praktijk hangt vooral negatief samen met motivatie, terwijl loopbaanwensen juist samengaan met meer bevlogenheid en minder uitputting.

3.5 Factoren die bijdragen aan het behoud van schoolleiders

In deze paragraaf gaan we dieper in op welke factoren van invloed zijn op het behoud van schoolleiders. We richten ons dus op deelvraag 3: *Welke werkgerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren dragen bij aan het behoud van leidinggevenden in het funderend onderwijs?* In de kwantitatieve onderzoeken hebben we behoud van schoolleiders geoperationaliseerd via de mate van arbeidsmarktoriëntatie en verloopintentie. Factoren die samenhangen met een lagere mate van arbeidsmarktoriëntatie en verloopintentie kunnen worden gezien als factoren die het behoud van schoolleiders ondersteunen.

Indicator voor behoud: mate van oriëntatie op de arbeidsmarkt

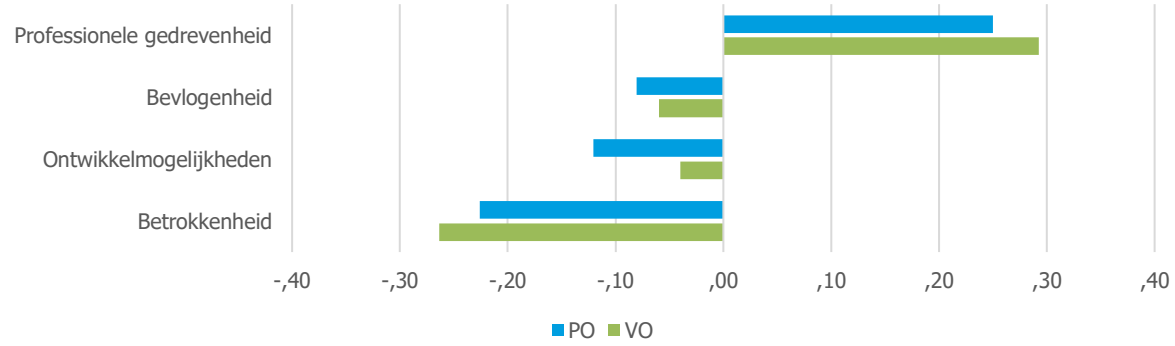
Uit de regressieanalyse blijkt dat hoe meer betrokken schoolleiders zijn, hoe minder zij zich oriënteren op de arbeidsmarkt (zie Figuur 3.16). Betrokkenheid bij de organisatie is daarmee een relevante factor voor het behoud van schoolleiders. We zien daarnaast dat schoolleiders die zich sterker richten op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, het continu verbeteren van het eigen vakmanschap en het volgen van ontwikkelingen in het vakgebied (professionele gedrevenheid[31]), zich vaker oriënteren op de arbeidsmarkt. Dit lijkt negatief voor het behoud van schoolleiders, maar arbeidsmarktoriëntatie hoeft niet te betekenen dat zij het onderwijs willen verlaten. Dit kan ook samenhangen met de wens om zich binnen de sector verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld in een andere functie of op een andere school. In dat geval kan sprake zijn van mobiliteit binnen de sector, zonder dat dit ten koste gaat van het behoud van schoolleiders voor het onderwijs als geheel. Wel kan het negatieve impact hebben op de continuïteit van een individuele school.

De bevlogenheid van schoolleiders heeft over het algemeen slechts een beperkt (negatief) effect op de arbeidsmarktoriëntatie, en dat geldt ook voor de ontwikkelmogelijkheden. Daarbij zien we dat beide factoren in het po wel, maar in het vo géén invloed hebben op de mate waarin schoolleiders zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat de bevlogenheid van schoolleiders en de ontwikkelmogelijkheden in lichte mate samenhangen met het behoud van schoolleiders. Organisatiegerelateerde factoren zoals de ervaren werk- en regeldruk hebben géén effect op de oriëntatie op de arbeidsmarkt, en hetzelfde geldt voor de mentale uitputting. Dit suggereert dat deze factoren op zichzelf geen directe verklaring vormen voor het behoud van schoolleiders binnen de eigen organisatie. Dat betekent echter niet dat zij onbelangrijk zijn. Verder blijkt dat het werkklimaat ook geen rol van betekenis speelt. In het Werkonderzoek zijn diverse stellingen opgenomen over een *sociaal*

[31] Het gaat bij de professionele gedrevenheid om een schaal gebaseerd op vier items: 1) Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep, 2) Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief 3) Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen en 4) Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat

veilig en *inclusief* werkklimaat. Op grond hiervan zijn twee schalen ontwikkeld, die lopen van 1 (laag) tot 5 (hoog). De sociale veiligheid en mate van inclusie worden allebei met een 4 beoordeeld, hetgeen erop wijst dat schoolleiders het werkklimaat sociaal veilig en inclusief vinden. Ook deze factoren hangen op basis van deze analyse niet direct samen met het behoud van schoolleiders.

Figuur 3.16 - Determinanten voor oriëntatie op de arbeidsmarkt (bèta coëfficiënten)



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019-2024 | de bèta coëfficiënten geven aan in welke mate factoren van invloed zijn op de oriëntatie op de arbeidsmarkt.

In de analyses is gecontroleerd voor achtergrondkenmerken. Hieruit blijkt dat oudere schoolleiders (60+) zich minder oriënteren op de arbeidsmarkt dan jongere, en in het po speelt ook het opleidingsniveau een rol. Universitair opgeleiden oriënteren zich (in het po) vaker op de arbeidsmarkt dan hbo opgeleide schoolleiders. De organisatieomvang, regio en span of control hebben géén significant effect, en hetzelfde geldt voor het type dienstverband en de aanstellingsomvang.

In TALIS is, zoals eerder aangegeven, gevraagd of schoolleiders van school willen veranderen en/of van functie. Het gaat hierbij nog niet om concreet zoekgedrag, maar eerder om indicaties voor mogelijk verloop. Uit verklarende analyses blijkt dat het werkklimaat de belangrijkste determinant is voor de kans op het willen veranderen van school. Schoolleiders die het werkklimaat als coöperatief aanmerken (samenwerkingsgericht), willen minder vaak van school veranderen dan schoolleiders die het werkklimaat op dit punt minder beoordelen. Voor het behoud van schoolleiders is een coöperatief werkklimaat dus een relevante factor. Daarnaast speelt ook de steun van het personeel op school een rol van betekenis. Naarmate schoolleiders hierover meer tevreden zijn, neemt de kans dat ze van school willen veranderen af.

Het percentage schoolleiders dat zichzelf afvraagt of ze niet beter een ander beroep hadden kunnen kiezen, is beperkt (14%). Maar dit kan ertoe leiden dat zij zich gaan oriënteren op een andere baan of functie. Uit regressieanalyse blijkt dat de door schoolleiders ervaren werkstress de belangrijkste determinant is voor twijfel over de functie. Naarmate schoolleiders meer werkstress ervaren, neemt de kans dat zij twijfelen aan hun rol toe. Het werkklimaat speelt hierbij géén rol van betekenis, en ook de steun van het personeel niet.

Uit voorgaande analyse (paragraaf 3.2) bleek dat ongeveer een derde van de schoolleiders stress ervaart op het werk, en dat dit voor een belangrijk deel komt doordat zij te veel administratieve werkzaamheden hebben. Uit de regressieanalyse blijkt dat de hoeveelheid administratief werk zelf géén additioneel effect heeft op de wil om van functie te veranderen, zodra werkstress in het model is opgenomen. Dit effect loopt dus indirect (via de ervaren stress). En hetzelfde geldt voor het tekort aan leraren. Schoolleiders die een (ernstig) tekort aan leraren hebben, ervaren meer stress op hun werk, en dat leidt op zijn beurt tot meer twijfel aan hun rol als schoolleider. Vermindering van administratieve lasten en van het lerarentekort kunnen indirect dus bijdragen aan het behoud van schoolleiders.

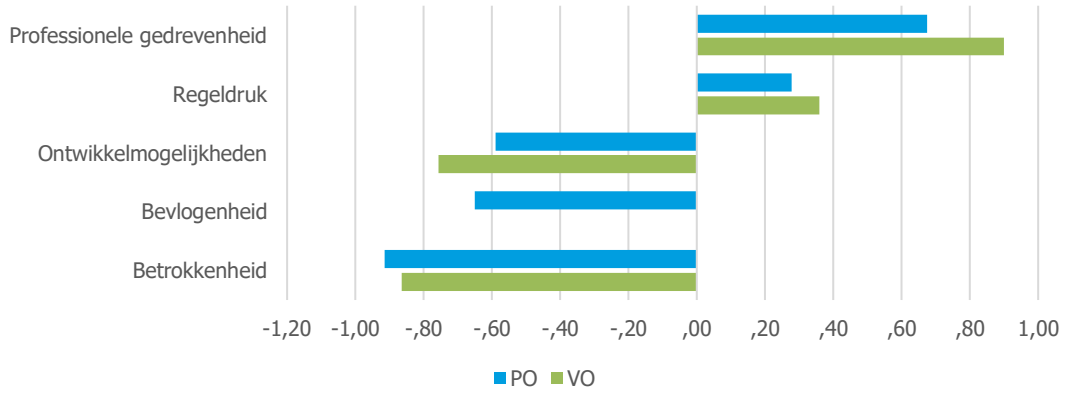
Indicator voor behoud: mate van verloopintentie

Om inzicht te krijgen in welke factoren bijdragen aan het behoud van schoolleiders, is ook onderzocht welke factoren samenhangen met de verloopintentie vanuit de gedachte dat minder verloopintentie betekent dat een schoolleider blijft. Daarbij is gebruik gemaakt van logistische regressieanalyse. In lijn met het JDR-model is in deze analyse gekeken naar het effect van betrokkenheid en bevlogenheid, en van diverse stressfactoren (werkdruk, regeldruk en uitputting). Daarnaast zijn ook enkele andere factoren in de analyse meegenomen, zoals: de ontwikkelmogelijkheden, de professionele gedrevenheid en diverse achtergrondkenmerken (ter controle). Factoren die samenhangen met een lagere verloopintentie kunnen worden beschouwd als factoren die bijdragen aan het behoud van schoolleiders.

Figuur 3.17 toont de uitkomsten van de analyses. Net als bij de oriëntatie op de arbeidsmarkt, zijn ook hier de betrokkenheid en de professionele gedrevenheid de meest bepalende factoren. Daarbij heeft de betrokkenheid een negatief effect op het zoeken van een andere baan en de professionele gedrevenheid een positief effect. Dit betekent dat naarmate schoolleiders meer betrokken zijn bij de organisatie de kans dat zij een andere baan zoeken afneemt, en naarmate zij meer gedreven zijn om zich verder te ontwikkelen, de kans juist toeneemt. Dit hoeft zoals eerder beschreven niet te betekenen dat zij de onderwijssector verlaten. De zoektocht naar een andere functie kan ook gericht zijn op een overstap naar een andere school of een andere leidinggevende functie binnen het onderwijs. De resultaten laten daarmee zien dat behoud op organisatieniveau niet hetzelfde is als behoud op sectorniveau. Waar betrokkenheid vooral samenhangt met het behouden van schoolleiders voor de eigen organisatie, kan professionele gedrevenheid juist leiden tot gezonde mobiliteit binnen de onderwijssector. De bevlogenheid van schoolleiders in het po en het oordeel over de ontwikkelmogelijkheden hebben daarnaast ook een (beperkt) negatief effect. Dit betekent dat schoolleiders die bevlogen zijn over hun werk en zich kunnen ontplooien in hun werk, minder vaak zoeken. Dit zagen we bij de arbeidsoriëntatie ook terug. De ervaren regeldruk heeft andersom een (beperkt) positief effect. Dit betekent dat naarmate schoolleiders meer regeldruk ervaren, zij vaker op zoek gaan naar een andere baan.

Naast genoemde factoren, hebben leeftijdsklasse en de functieverblijfsduur een significant effect op het zoeken van een andere baan. Daarbij geldt dat oudere schoolleiders (60+) minder vaak op zoek zijn dan jongere, en startende schoolleiders minder vaak dan meer ervaren schoolleiders. De ervaren werkdruk en mentale uitputting hebben géén direct effect op het zoeken van een andere baan. Dit is opmerkelijk omdat schoolleiders die op zoek zijn naar een andere baan werkdruk wel als reden daarvoor aanmerken. Verder blijkt dat ook het werkklimaat *niet* van invloed is op het zoekgedrag. Dat geldt althans voor de mate waarin schoolleiders dit klimaat als sociaal veilig en inclusief beschouwen.

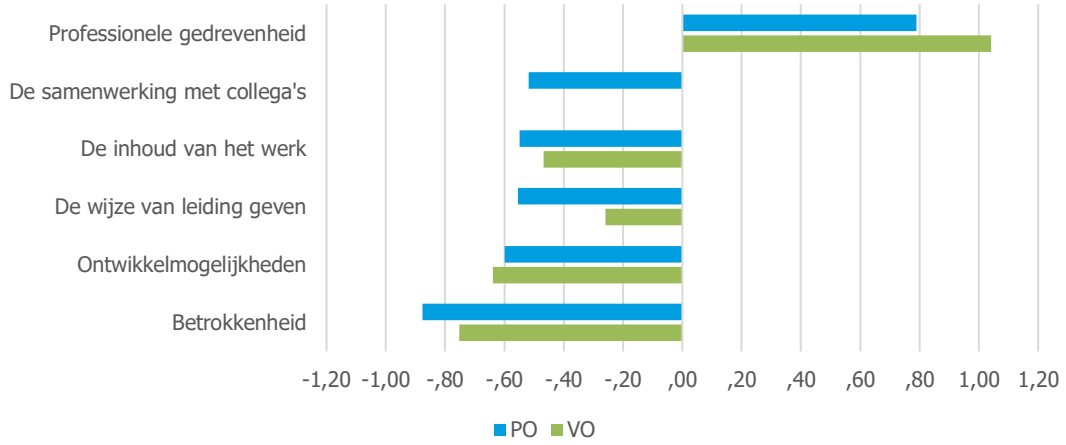
Figuur 3.17 - Determinanten voor kans op zoeken van andere baan, naar sector (regressie coëfficiënten)



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019-2024.

Indien in de analyse ook een aantal tevredenheidsitems wordt meegenomen, vallen de bevlogenheid en regeldruk weg uit de analyse (Figuur 3.18)[32]. In plaats daarvan zien we dat de tevredenheid met de inhoud van het werk, de wijze van leidinggeven (door eindverantwoordelijk directeur of bestuurder) en de samenwerking met collega's (in po) een significant (negatief) effect hebben op het zoeken van een andere baan. Naarmate schoolleiders hierover meer tevreden zijn, neemt de zoekkans af. De tevredenheid over de beloning heeft opmerkelijk genoeg géén effect op de zoekkans. En hetzelfde geldt voor het werkklimaat (d.w.z. de mate waarin schoolleiders het werkklimaat als sociaal veilig en inclusief beoordelen).

Figuur 3.18 - Determinanten voor kans op zoeken van andere baan (incl. tevredenheidsitems)



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2019-2024.

Het behoud van schoolleiders hangt dus vooral samen met hun betrokkenheid bij de organisatie, de kwaliteit van de werkomgeving en de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling. Schoolleiders die tevreden zijn over de inhoud van het werk, de samenwerking en de wijze van leidinggeven door het bestuur of (bovenschools)management, hebben minder vaak de intentie om te vertrekken. Tegelijkertijd oriënteren professioneel gedreven schoolleiders zich vaker op de arbeidsmarkt, omdat zij zich verder willen ontwikkelen. Regeldruk, werkstress, administratieve lasten en het lerarentekort vergroten juist de kans op vertrekintentie, direct of indirect via stress. Er is maar een heel klein deel van de schoolleiders die denkt dat ze de verkeerde baan hebben gekozen. Duurzaam behoud vraagt om een organisatie- én sectorcontext waarin schoolleiders zich ondersteund, betrokken en professioneel uitgedaagd voelen, met tegelijkertijd voldoende aandacht voor het verminderen van werkdruk en regeldruk.

3.6 Verschillen en overeenkomsten in behoeften van schoolleiders

In deze paragraaf gaan we in op hoe de behoeften van diverse typen leidinggevenden in het funderend onderwijs overeenkomen en verschillen en welke rol achtergrondkenmerken zoals opleidingsniveau, geslacht, ervaring en leeftijd spelen. Ook kijken we of er nog verschillen zijn tussen schoolleiders in het vo en schoolleiders in het po. We gaan hiermee in op deelvraag 4 van dit onderzoek: *In hoeverre verschillen de behoeften van diverse typen leidinggevenden (zoals directeur-bestuurders, teamleiders, adjunct-directeuren en rectoren) in het funderend onderwijs en welke rol spelen kenmerken zoals opleidingsniveau, geslacht, ervaring en leeftijd? In hoeverre wijken deze behoeften af tussen het po en vo?*

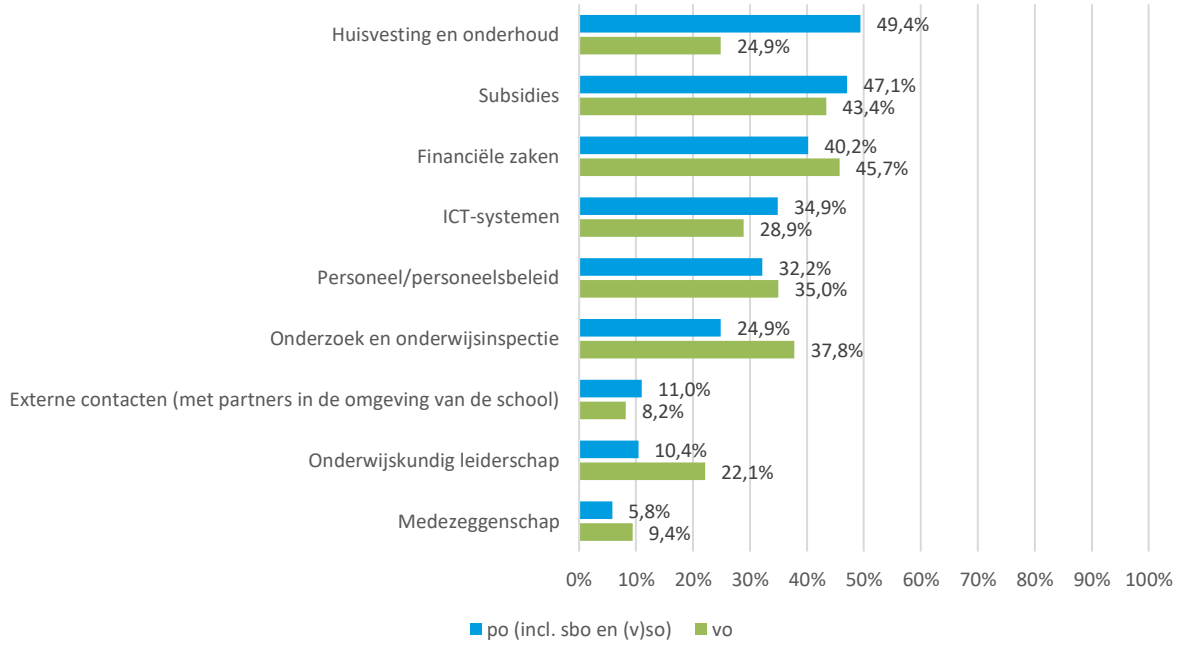
[32] NB. het gaat onder meer om tevredenheid met inhoud van werk, samenwerking en wijze van leidinggeven.

Operationele ondersteuningsbehoefte in huidige functie

Uit de eigen enquête komt naar voren dat schoolleiders op een aantal organisatiegerelateerde aspecten graag extra ondersteuning krijgen. In Figuur 3.19 staat weergegeven op welke vlakken schoolleiders extra ondersteuning willen, daarbij is een onderscheid gemaakt tussen po en vo. Uit de figuur valt op dat de behoefte aan extra ondersteuning verschilt naar sector. In het po is er vooral behoefte aan ondersteuning bij huisvesting en onderhoud, subsidies en financiële zaken. In het vo is er vooral behoefte aan ondersteuning bij financiële zaken, subsidies en onderzoek en onderwijsinspectie. Rond de 30% van de schoolleiders in het po en vo geeft daarnaast aan dat zij extra ondersteuning wensen bij ICT-systemen en bij personeel/personeelsbeleid.

Wat verder opvalt is dat teamleiders/afdelingsleiders in het vo significant vaker dan rectoren, conrectoren en directeuren aangeven dat ze extra ondersteuning willen op het gebied van personeelsbeleid en onderwijskundig leiderschap. Andersom geven rectoren en conrectoren vaker aan dat zij ondersteund zouden willen worden bij subsidies, huisvesting en onderhoud en medezeggenschap. In het po zien we dat meerschoolse directeuren en directeuren meer behoefte hebben aan ondersteuning op het gebied van huisvesting en onderhoud dan bijvoorbeeld adjunct-directeuren en locatiedirecteuren. Andersom blijkt dat locatiedirecteuren/locatieleiders significant vaker behoefte hebben aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap en bij onderzoek en onderwijsinspectie. Ook leeftijdsgroepen laten verschillen in behoefte zien. Jonge schoolleiders (onder 35 jaar)[33] hebben vaker behoefte aan ondersteuning bij onderwijskundig leiderschap, waarbij we zien dat schoolleiders boven de 45 jaar vaker behoefte hebben aan ondersteuning bij ICT-systemen.

Figuur 3.19 - Behoefte aan extra ondersteuning (max. 3 opties)



* Bron: eigen enquête, 2026.

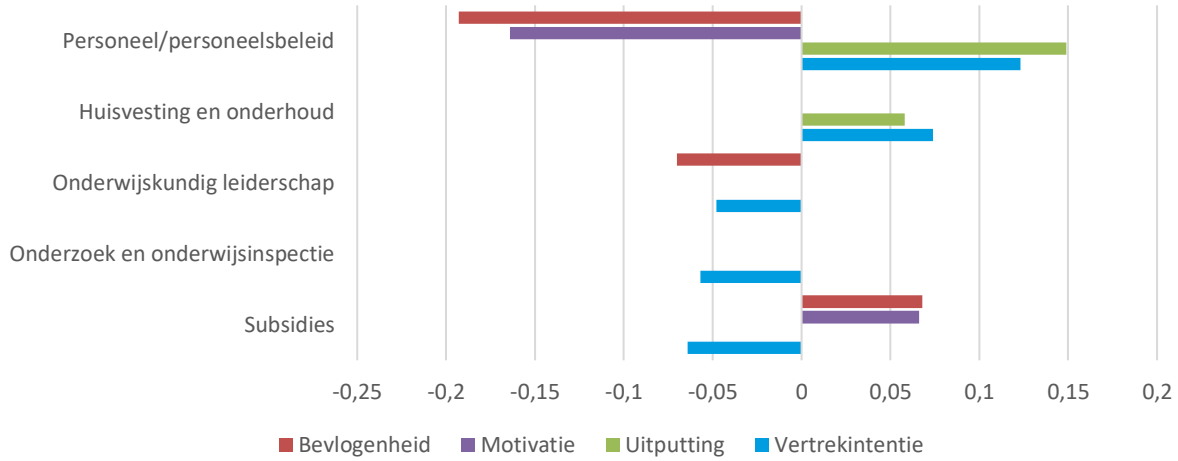
Uit een open vraag ter aanvulling op bovenstaande antwoordopties geven schoolleiders aan dat ze vooral ondersteuning willen bij personele uitdagingen en administratieve belasting. Dit sluit ook aan bij de eerder beschreven uitkomsten op basis van TALIS, waaruit bleek dat administratie de belangrijkste reden is voor werkstress en werkstress zelfs van invloed is op het willen veranderen van school. Daarnaast is er behoefte aan ondersteuning bij complexe leerlingproblematiek, juridische vraagstukken en facilitaire taken. Ook wordt een conciërge een aantal keer genoemd voor kleine klussen. Het algemene beeld uit de open antwoorden is dat

[33] Dit betreft wel een kleine groep medewerkers ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën (n=57; 3,6%).

schoolleiders vooral behoefte hebben aan meer specialistische ondersteuning, zodat zij zich beter kunnen richten op hun primaire rol als onderwijskundig leider.

Wanneer we kijken naar samenhang tussen de soort ondersteuning waar schoolleiders extra behoefte aan hebben en hun welzijn en vertrekintentie, dan springt een onderwerp eruit. Schoolleiders die aangeven meer behoefte te hebben aan ondersteuning op het gebied van personeel/personeelsbeleid, zijn minder gemotiveerd en minder bevlogen. Ook ervaren zij meer uitputting en zijn eerder geneigd te vertrekken[34] (Figuur 3.20). Bij de andere onderwerpen zien we geen of minder samenhang met welzijn en vertrek, het personeelsbeleid valt in dat kader op als onderwerp waar extra ondersteuning echt kan bijdragen aan meer welzijn en behoud van schoolleiders.

Figuur 3.20 - Ondersteuningsbehoefte in relatie tot welzijn en vertrek (correlatiecoëfficiënten van significante relaties)



* Bron: eigen enquête, 2026.

Voorwaarden voor behoud in funderend onderwijs

Aan schoolleiders met een vertrekintentie of die concreet op zoek zijn naar een nieuwe baan[35] is in de eigen enquête gevraagd onder welke voorwaarden zij langer willen blijven werken als schoolleider in het funderend onderwijs (Figuur 3.21).

Voldoende bemensing (16%) is een belangrijke voorwaarde voor schoolleiders in het po om te blijven werken als schoolleider. In het vo speelt dit ook een rol, maar in mindere mate (10%). Minder administratieve taken (regelwerk) is een andere voorwaarde die relatief vaak wordt genoemd, zowel in het po (15%) als het vo (13%). Steun vanuit het bestuur blijkt ook een relatief vaak genoemde voorwaarde, zowel in het po (14%) als het vo (11%). Opvallend is de uitschieter in het vo als het gaat om het salaris (23%). In het po wordt deze voorwaarde ook als voorwaarde genoemd, maar wel in mindere mate (14%).

Daarna volgen voorwaarden die betrekking hebben op de institutionele context en de randvoorwaarden om het werk goed te kunnen uitvoeren. Het gaat met name om: minder druk vanuit ouders (vooral in het po), minder eisen van de inspectie (vooral vo), duidelijke afspraken over werkbelasting, een duidelijker mandaat vanuit het bestuur (vooral vo), ruimte voor eigen ontwikkeling (vooral vo) en werken naar eigen inzicht (vooral vo). Individuele wensen zoals minder reistijd en meer opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden spelen minder een rol. Wel geeft nog zo'n 9% van de schoolleiders aan onder andere voorwaarden te blijven werken.

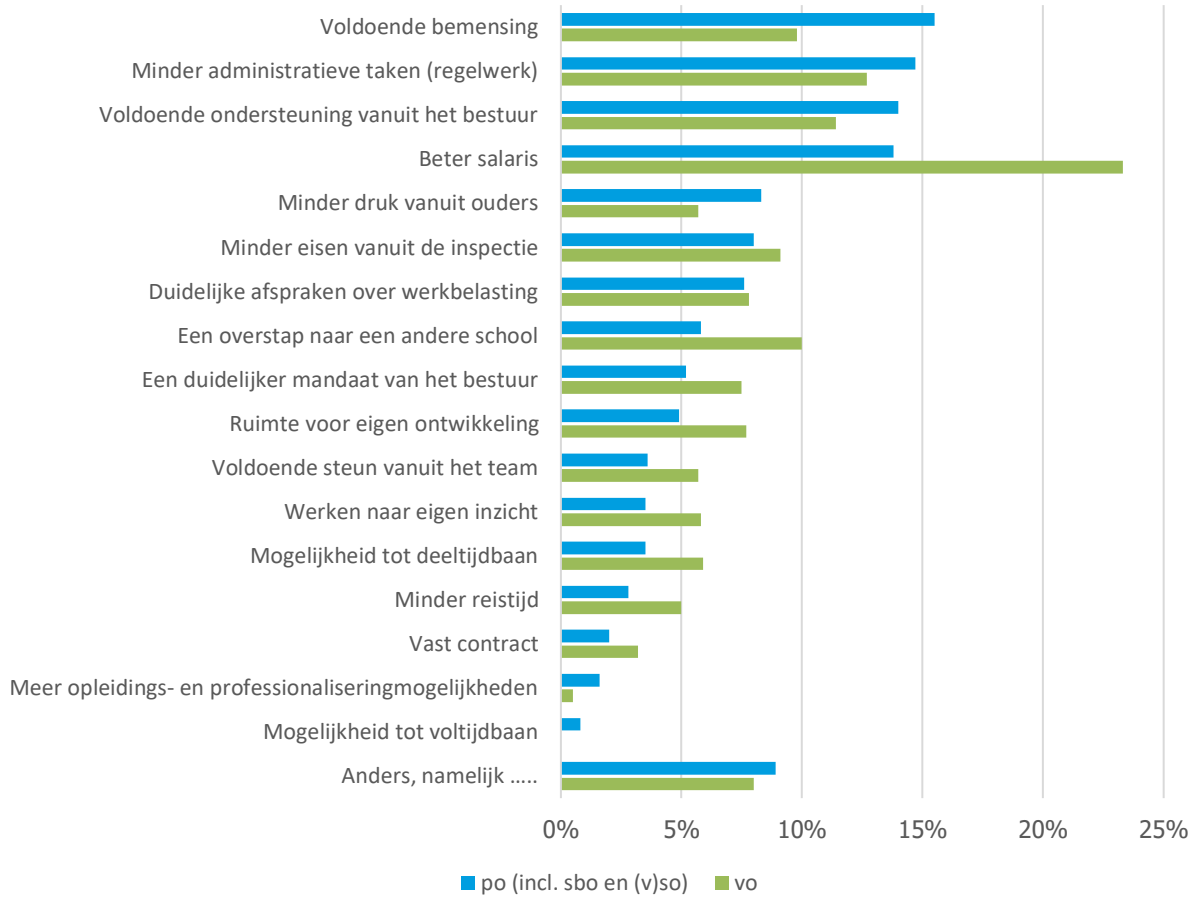
[34] Op basis van een correlatieanalyse.
[35] Dit betreft een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

We zien enkele verschillen tussen kenmerken van schoolleiders. Zo geven rectoren in het vo vaker aan dan teamleiders, dat minder druk vanuit ouders een belangrijke rol speelt. In het po noemen locatiedirecteuren vaker dan directeuren een duidelijk mandaat vanuit het bestuur als voorwaarde om te blijven. Ook als het gaat om leeftijdsgroepen zien we een verschil. Schoolleiders in de leeftijdscategorie 35 tot 45 jaar geven vaker aan dat salaris een belangrijke voorwaarde is, dan schoolleiders in de leeftijdscategorie van 55 tot 65 jaar. Verder valt op dat hoe langer schoolleiders hun functie uitvoeren, hoe vaker zij ook opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden noemen als voorwaarde. Qua voorwaarden doet het er ook toe of men eerder leraar/docent is geweest voordat zij de functie van schoolleider bekleedden. Hoe langer men eerder als leraar of docent heeft gewerkt, hoe minder vaak inspectie-eisen, overstap naar een andere school en werken naar eigen inzicht worden genoemd als voorwaarden om te blijven.

Schoolleiders geven in een aanvullende open vraag aan dat zij vooral langer in het funderend onderwijs willen blijven wanneer de dagelijkse werkomstandigheden verbeteren. Dit sluit aan bij de eerdere open vraag over hoe schoolleiders extra ondersteund zouden willen worden. De belangrijkste voorwaarden zijn minder werkdruk, voldoende personeel, minder administratieve lasten en meer ondersteuning en vertrouwen vanuit het bestuur. Financiële waardering speelt eveneens een belangrijke rol, maar de kern van de behoefte ligt in een betere organisatiecontext die schoolleiders in staat stelt hun werk duurzaam en met plezier uit te voeren.

Al met al worden de voorwaarden die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden en flexibiliteit (op het salaris na), zoals een vast contract, mogelijkheden voor deeltijd of voltijd en meer professionaliserings-mogelijkheden, relatief weinig genoemd. Dit suggereert dat de behoefte van schoolleiders niet zozeer ligt in betere arbeidsvoorwaarden, maar vooral in het verbeteren van de dagelijkse werkomstandigheden.

Figuur 3.21 - Voorwaarden om als schoolleider te blijven naar po en vo – selectie vertrek(intentie) (n=464)[36]



* Bron: eigen enquête 2026.

Duurzame inzetbaarheid als schoolleider

Uit voorgaande analyses blijkt dat de verloopintentie verschilt naar leeftijd. Jongere schoolleiders (< 55) zijn vaker op zoek naar een andere baan dan oudere schoolleiders (55+ en met name 60+). Maar daarmee is nog niet gezegd dat 55-plussers ook allemaal tot aan hun pensioen in het funderend onderwijs willen blijven werken. Uit eerder onderzoek is bekend dat een deel van de oudere werknemers graag eerder wil stoppen met werken en/of fysiek en mentaal niet in staat is om door te werken. In deze paragraaf gaan we hier nader op in, aan de hand van gegevens uit het Werkonderzoek 2022 en 2024.

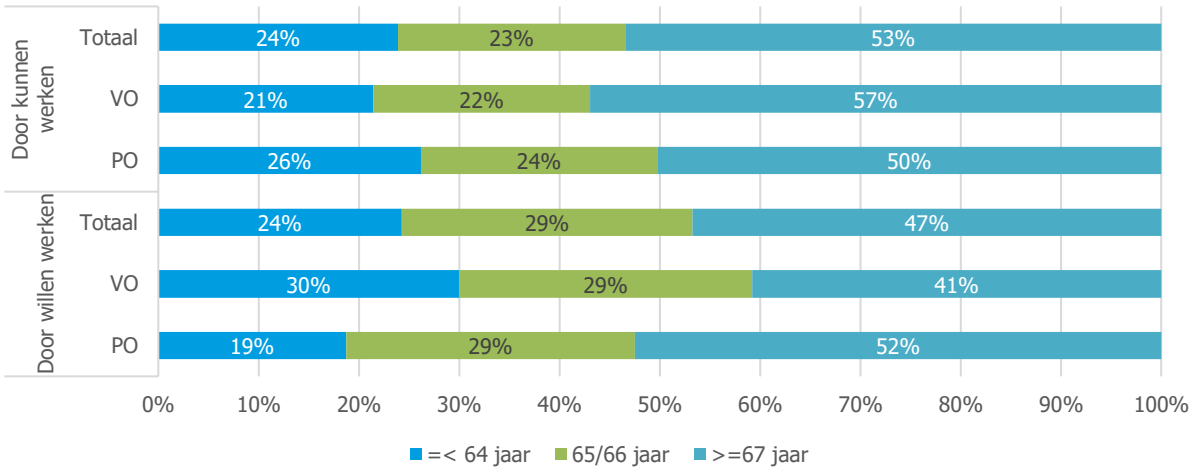
Zoals bekend, moeten oudere werknemers tegenwoordig langer doorwerken dan in het verleden. 65 jaar was decennialang de leeftijd waarop werknemers hun AOW kregen, maar door de stapsgewijze verhoging van de pensioenleeftijd moeten werknemers nu tot hun 67ste doorwerken. De pensioenregeling in het po en vo biedt weliswaar de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken, maar dat heeft negatieve consequenties voor de pensioenuitkering. Het aantal medewerkers dat voortijdig stopt, is daarom ook beperkt, zo blijkt uit cijfers van DUO[37].

Uit het Werkonderzoek blijkt dat 47% van de oudere schoolleiders (55+) tot de pensioengerechtigde leeftijd van 67 wil doorwerken. De rest wil graag eerder stoppen (zie Figuur 3.13). Daarbij valt op dat schoolleiders in het po vaker tot aan de pensioenleeftijd willen doorwerken dan collega's in het vo. Los van de vraag tot welke leeftijd

[36] Dit is uitgevraagd aan een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.
[37] DUO (2022). *Trends & Cijfers Onderwijspersoneel 2023*. Den Haag.

men *wil* doorwerken, is aan respondenten ook gevraagd tot welke leeftijd men fysiek en mentaal in staat is om het werk voort te zetten. Het blijkt dat 53% van de oudere schoolleiders denkt door te *kunnen* werken tot de pensioenleeftijd. De rest acht zichzelf hiertoe niet in staat. Hierbij valt op dat de schoolleiders in het vo (57%) vaker tot hun 67ste denken door te kunnen werken dan schoolleiders in het po (50%). De schoolleiders in het vo zijn in meerderheid dus wel in staat om langer door te werken, maar willen graag eerder stoppen. De schoolleiders in het po willen verhoudingsgewijs wel langer doorwerken, maar zijn daar (naar eigen zeggen) niet altijd toe instaat.

Figuur 3.22 - Leeftijd tot waar oudere schoolleiders (55+) willen en kunnen doorwerken

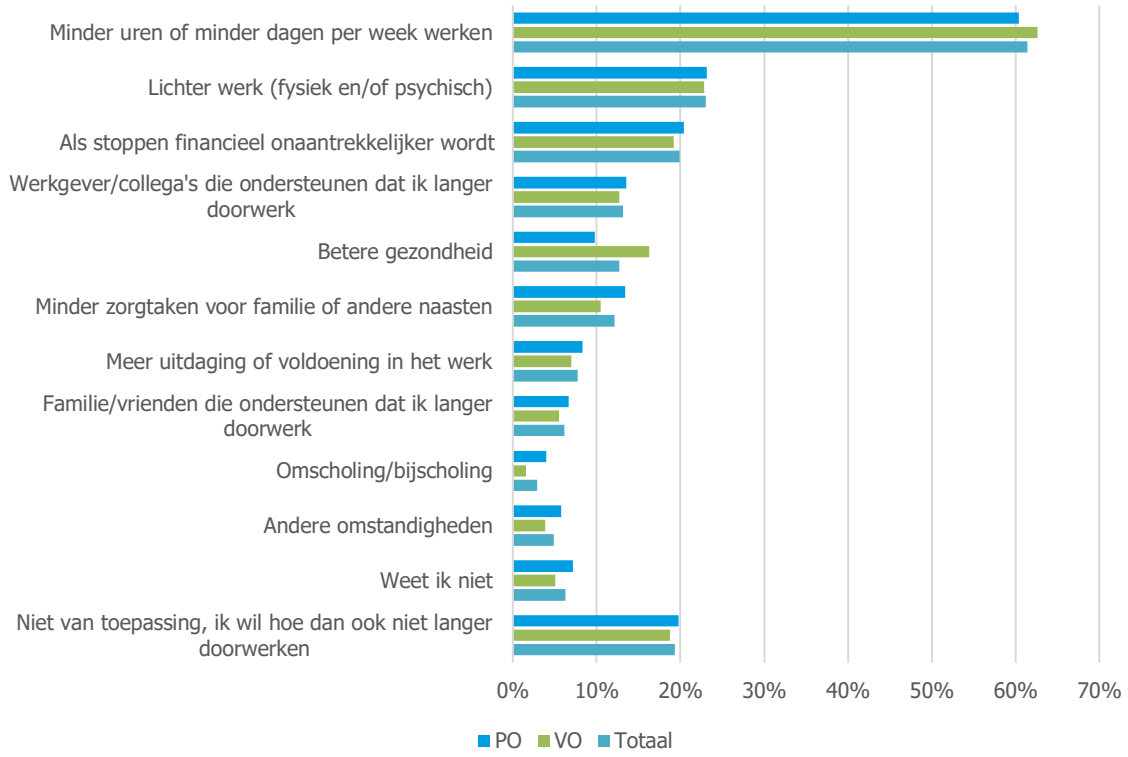


* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2022, 2024.

Hoewel oudere medewerkers tegenwoordig langer moeten doorwerken dan in het verleden, blijkt dit niet voor iedereen even makkelijk. Een aanzienlijk deel (53%) van de oudere medewerkers wil eerder stoppen met werken en daarnaast is er ook een groep van ongeveer 47% die fysiek en mentaal niet in staat is om door te werken. Zonder passende maatregelen dreigt een deel van de oudere schoolleiders dan ook voortijdig uit te vallen. Om na te gaan wat werkgevers hieraan kunnen doen, is in de enquête gevraagd onder welke omstandigheden oudere werknemers langer zouden willen en kunnen doorwerken. Onderstaande figuur toont de uitkomsten hiervan.

De meest genoemde voorwaarde om langer door te willen werken, betreft een vermindering van het aantal uren of dagen per week (zie Figuur 3.23). Ruim 60 procent de oudere schoolleiders noemt dit als randvoorwaarde om langer door te willen werken. Daarnaast wordt ook gewezen op: lichter werk, de financiële (on)aantrekkelijkheid om te stoppen en ondersteuning door werkgever en/of collega's. De voorwaarden om tot een hogere leeftijd door te werken, komen in grote lijnen overeen tussen schoolleiders in po en vo. In beide sectoren gaat het vooral om *taakvermindering* (minder uren of dagen per week werken) en *lichter werk*. Om ervoor te zorgen dat oudere schoolleiders niet voortijdig stoppen, is het dus vooral van belang om de werkbelasting te verminderen.

Figuur 3.23 - Omstandigheden waaronder oudere schoolleiders (55+) langer zouden willen doorwerken



* Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2024.

In de eigen enquête zijn soortgelijke vragen als in het Werkonderzoek voorgelegd. De vraagstelling is enigszins aangepast zodat de antwoorden expliciet gaan over de *huidige rol* als schoolleider en niet over langer doorwerken in het algemeen.

De resultaten van de eigen enquête laten duidelijke verschillen zien tussen leeftijdsgroepen. Schoolleiders jonger dan 35 jaar geven aan gemiddeld tot hun 52e te willen doorgaan als schoolleider, terwijl zij verwachten hun werk lichamelijk en geestelijk tot hun 62e te kunnen volhouden. Dit verschil van tien jaar kan betekenen dat zij enerzijds nog geen goed beeld hebben van hoe hun werk er op latere leeftijd uitziet, maar het kan ook erop wijzen dat hun beoogde vertrek uit de functie samenhangt met (andere) loopbaanwensen en de ambitie om zich verder te ontwikkelen, en minder met de vraag of zij het werk aankunnen. Naarmate schoolleiders ouder zijn, neemt de leeftijd waarop zij willen en verwachten te kunnen doorwerken toe. Bij schoolleiders van 55 tot 65 jaar liggen beide leeftijden dicht bij elkaar (65 respectievelijk 66 jaar). Voor schoolleiders van 65 jaar en ouder is dit verschil zelfs vrijwel afwezig. Zij willen gemiddeld tot hun 68e doorgaan en verwachten dit tot hun 69e te kunnen volhouden.

Uit de regressieanalyse op basis van gegevens uit het Werkonderzoek blijkt dat de bevlogenheid van schoolleiders zeer bepalend is voor hun *bereidheid* om langer door te werken. Naarmate schoolleiders meer bevlogen zijn over hun werk, willen zij ook langer doorwerken. Daarnaast speelt de anticipatie op toekomstige loopbaanveranderingen een rol van betekenis. Schoolleiders die anticiperen op toekomstige loopbaanveranderingen zijn meer genegen om langer door te werken dan degenen die dat niet doen. Andere employability-competenties[38], zoals beroepsexpertise en werkflexibiliteit spelen geen rol van betekenis bij de bereidheid om door te werken, maar *mentale uitputting* wel. Dit heeft een negatief effect op de bereidheid om langer door te werken, hetgeen erop wijst dat schoolleiders die het werk als belastend ervaren graag eerder willen stoppen. Kijken we naar de determinanten voor het *langer kunnen doorwerken*, dan zien we een

[38] Gebaseerd op Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resource Management, 45(3), 449-476.

soortgelijk beeld. De mentale uitputting van schoolleiders blijkt hiervoor de belangrijkste determinant. Dit is op zich natuurlijk niet vreemd. Het bevestigt eigenlijk vooral dat schoolleiders die het werk erg belastend vinden minder goed in staat zijn om langer door te werken dan degenen die weinig mentale uitputting ervaren. Beleidsmatig betekent dit dat vermindering van de werklast waarschijnlijk ook bijdraagt aan het behoud van (oudere) schoolleiders en vroegtijdige uitval voorkomt. Naast mentale uitputting, hebben ook de bevlogenheid en mate van anticipatie een positief effect op het langer *kunnen* doorwerken. Schoolleiders die meer bevlogen zijn over hun werk, willen dus niet alleen langer doorwerken, maar kunnen dat (naar eigen zeggen) ook. En hetzelfde geldt voor de mate waarin zij anticiperen op toekomstige loopbaanstappen. Om ervoor te zorgen dat schoolleiders langer willen en kunnen doorwerken, is het dus van belang om te zorgen voor meer bevlogenheid en minder mentale uitputting en aandacht voor loopbaanontwikkeling.

3.7 Samenvatting

De resultaten in dit hoofdstuk laten zien dat schoolleiders in het funderend onderwijs over het algemeen positief zijn over hun werk. De meeste schoolleiders zijn tevreden, intrinsiek gemotiveerd en bevlogen. Vooral de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's worden positief beoordeeld. Ook voelt een groot deel van de schoolleiders zich betrokken bij hun organisatie. Tegelijkertijd ervaren veel schoolleiders een hoge werkdruk en regeldruk. Administratieve lasten, personeelstekorten, complexe leerlingproblematiek en externe eisen vanuit toezicht en inspectie zorgen voor extra belasting en leiden bij een deel van de schoolleiders tot stress en mentale uitputting.

Vanuit het JD-R-model bezien ontstaat daarmee het beeld van een beroep waarin sterke energiebronnen samengaan met hoge taakeisen. Factoren zoals autonomie, ontwikkelmogelijkheden, verantwoordelijkheid en steun vanuit collega's dragen bij aan bevlogenheid en betrokkenheid. Daartegenover staan taakeisen zoals werkdruk, regeldruk, administratieve lasten en personeelstekorten, die energie kosten en samenhangen met stress, uitputting en vertrekintentie.

Ondanks de hoge tevredenheid en motivatie oriënteert een deel van de schoolleiders zich op een andere functie of baan. Achter deze vertrekintentie gaan verschillende motieven schuil. Een deel van de schoolleiders zoekt nieuwe uitdagingen of ontwikkelmogelijkheden, terwijl anderen nadenken over vertrek vanwege ervaren belasting in het werk of de organisatiecontext. De meeste schoolleiders willen daarbij niet per se het onderwijs verlaten, maar zoeken eerder een andere rol, school of bestuur binnen de sector.

De resultaten sluiten op hoofdlijnen aan bij het theoretisch raamwerk uit hoofdstuk 2. Behoud en vertrekintentie hangen samen met een combinatie van individuele factoren, baan- en organisatiefactoren en institutionele factoren. Individuele factoren hebben bijvoorbeeld betrekking op professionele gedrevenheid en ontwikkelbehoeften van schoolleiders. Werkdruk, administratieve lasten, samenwerking en bestuurlijke ondersteuning zijn voorbeelden van relevante baan- en organisatiefactoren. Daarnaast spelen institutionele en arbeidsmarktfactoren een rol, zoals personeelstekorten, de toenemende complexiteit van de leerlingenpopulatie, druk vanuit ouders en toezichtseisen.

4 Vertrek en behoud van schoolleiders in het PO en VO: een kwalitatief onderzoek

4.1 Inleiding

Uit het literatuuronderzoek, de secundaire analyses van het Werkonderzoek en de TALIS-data en het enquête onderzoek zijn waardevolle inzichten gekomen in de factoren die bijdragen aan behoud en vertrekintenties van schoolleiders in het PO en VO. Dit kwalitatieve onderzoek bouwt voort op deze inzichten, en draagt op verschillende manieren bij aan dit onderzoek. Allereerst geeft de kwalitatieve benadering meer inzicht in de onderliggende processen die ervoor zorgen dat bepaalde factoren bijdragen aan behoud en vertrek. Ten tweede levert deze benadering een contextuele "invulling" aan de factoren die bijdragen aan vertrek en behoud van schoolleiders. Ten derde draagt dit onderzoek bij door inzicht te geven in factoren die hebben bijgedragen aan daadwerkelijk vertrek. Dit laatste is relevant, omdat eerdere onderzoeken overwegend gebaseerd zijn op vertrek*intenties*. Hoewel uit onderzoek blijkt dat vertrekintenties correleren met daadwerkelijk vertrek, leiden vertrekintenties niet *altijd* tot daadwerkelijk vertrek. Het is daarom ook relevant om te onderzoeken welke factoren de doorslaggevende factor waren voor schoolleiders om daadwerkelijk te vertrekken.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt de methodologische aanpak uiteengezet, en de overwegingen benoemd achter de methodologische keuzes die zijn gemaakt. Ten tweede wordt een beschrijving gegeven van de respondenten die zijn geïnterviewd. Vervolgens worden de bevindingen gerapporteerd. Als laatste worden de belangrijkste conclusies uit dit kwalitatieve onderzoek beschreven.

4.2 Methodologische aanpak

Kwalitatieve benadering

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een interpretatieve benadering, waarin de betekenis die respondenten geven aan hun ervaringen binnen de eigen context centraal staat. Belangrijk om te benadrukken, is dat er met deze benadering niet gestreefd wordt naar het vinden van een 'objectieve waarheid', maar dat er aandacht is voor wat de interpretaties van bepaalde situaties zijn van de respondent, en de doorwerking daarvan op hun eigen overweging het beroep schoolleider – al dan niet – te verlaten (Bryman, 2021). Het doel van deze onderzoeksbenadering is niet om statistische generalisatie te realiseren, maar is gericht op theoretische generaliseerbaarheid. Dat betekent dat het onderzoek er niet op gericht is uitspraken te doen die gelden voor *alle* schoolleiders, maar om inzicht te geven in de mechanismen en factoren die bijdragen aan vertrek en behoud. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerd interviews, waarin enerzijds naar thema's is gevraagd die voort zijn gekomen uit eerder literatuur- en kwantitatief onderzoek, maar anderzijds ruimte heeft gelaten voor nieuwe inzichten en thema's.

Schoolleider interviews - De opbouw van de interviews met schoolleiders was als volgt. Allereest is een introductie gegeven op het onderzoek, en respondenten gevraagd zich voor te stellen en wat achtergrondinformatie te geven. Hierbij is doorgevraagd naar of zij een vertrekintentie hebben of niet. Vervolgens is een open vraag gesteld naar redenen waarom zij graag als schoolleider werkzaam blijven (in het geval van geen vertrekintentie) of naar redenen die bijdragen aan hun vertrekintentie (in het geval van vertrekintentie). Daarna zijn de top 5 factoren die bijdragen aan vertrekintentie in de sector waarin de respondent werkzaam is (uit het enquêteonderzoek) voorgelegd aan respondenten. Hen is gevraagd naar de mate waarin dit geldt voor henzelf, en de mate waarin ze dit herkennen in hun omgeving. Afsluitend is gevraagd wat hun advies zou zijn om het teruglopende aantal schoolleiders tegen te gaan. In Bijlage E is het interview protocol terug te vinden.

Oud-schoolleider interviews – De opbouw van de interviews met oud-schoolleiders begint evenals met een introductie van het onderzoek, en een introductie van de respondent zelf. Vervolgens is een open vraag gesteld naar de redenen voor het besluit om als schoolleider te stoppen. Vervolgens is er samen met de respondent een tijdlijn gemaakt, waarin het proces van besluitvorming in kaart is gebracht. Hierin is gevraagd naar drie cruciale momenten die hebben bijgedragen aan het besluit te stoppen als schoolleider. Hiermee is gepoogd beter inzicht te krijgen in het proces van besluitvorming, en de factoren die doorslaggevend zijn geweest. Daarna is de top 5 factoren die bijdragen aan vertrekintentie voorgelegd, vergelijkbaar met de interviews voor schoolleiders. Afsluitend is gevraagd wat hun advies zou zijn om het teruglopende aantal schoolleiders tegen te gaan. In Bijlage E is het interview protocol terug te vinden.

Mensen die (exit-) gesprekken voeren met oud-schoolleiders – Ook de interviews met mensen die (exit-) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders zijn gestart met een introductie van het onderzoeken, en een introductie van de respondent zelf. Hier is gevraagd naar de rol die de respondent heeft bij de gesprekken met vertrekkende schoolleiders. Vervolgens is gevraagd naar de redenen die vertrekkende schoolleiders aandragen voor hun vertrek. Daarna is de top 5 factoren die bijdragen aan vertrekintentie voorgelegd, vergelijkbaar met de interviews voor schoolleiders en oud-schoolleiders. Afsluitend is gevraagd wat hun advies zou zijn om het teruglopende aantal schoolleiders tegen te gaan. In Bijlage E is het interview protocol terug te vinden.

Respondentwerving en data

Er is gebruik gemaakt van een getrapte benadering in de respondentselectie en werving. Allereerst is in de enquête die is uitgezet onder schoolleiders, gevraagd of respondenten benaderd wilde worden voor een kwalitatief vervolginterview. Hier hebben in totaal 510 respondenten aangegeven dat dit mocht. Uit deze groep, zijn random 10 schoolleiders geselecteerd (5 uit po, 5 uit vo) die direct zijn benaderd voor een interview. Vervolgens is een sneeuwbalsteekproef methode toegepast voor het benaderen van oud-schoolleiders. Van schoolleiders die toestemming hebben gegeven benaderd te worden, zijn 232 schoolleiders gevraagd of zij oud-schoolleiders kennen. Vervolgens zijn uit de reacties daarop oud-schoolleiders geworven. Daarna is een groep van 54 schoolleiders benaderd die is gevraagd of zij personen kennen die (exit)gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders. Naast deze getrapte benadering, heeft er werving plaatsgevonden via LinkedIn. Naar aanleiding van een oproep van de hoofdonderzoeker van deze deelstudie, hebben meerdere oud-schoolleiders gereageerd en personen die (exit)gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders gereageerd.

Dit alles heeft geresulteerd is 27 interviews in totaal (Tabel 4.1), afgenomen in de periode maart - mei 2026. In totaal zijn 5 schoolleiders uit het PO, 4 schoolleiders uit het VO, 7 oud-schoolleiders uit het PO, 5 oud-schoolleiders uit het VO, 3 mensen die (exit-) gesprekken voeren met oud-schoolleiders uit het PO, en 3 uit het vo geïnterviewd. De duur van de interviews varieerde van 40 minuten tot 60 minuten. 11 respondenten zijn man, en 16 zijn vrouw (zie Bijlage D).

Tabel 4.1 Respondentgroepen

Respondentgroep	PO	VO	Beoogde kennisvergaring
Personen die de afgelopen 5 jaar het beroep schoolleider hebben verlaten	*N*=7	*N*=5	- Inzichten in redenen voor daadwerkelijk vertrek - Inzichten in factoren die mogelijk hadden bijgedragen aan behoud
Schoolleiders die werkzaam zijn als schoolleider	*N*=5	*N*=4	- Inzichten in redenen voor behoud - Inzichten in factoren die mogelijk bijdragen aan vertrek(-intenties)
Personen die exitgesprekken houden met vertrekkende schoolleiders (bv. directieleden, HR, schoolleiders)	*N*=3	*N=3*	- Inzichten geadresseerde redenen voor daadwerkelijk vertrek door schoolleiders - Duiding van resultaten uit kwantitatieve analyses
Totaal	*N*=15	*N=12*	

Analytische strategie

Data-analyse wordt gedaan aan de hand van de 'thematische analyse' methode[39]. Omdat deze manier van kwalitatieve data-analyse ruimte geeft voor theorie, is het bij uitstek geschikt om het analyse-kader zoals ontwikkeld in fase 3 te integreren in deze fase van kwalitatief onderzoek. In eerste plaats zijn er thema's ontwikkeld op basis van het analytisch raamwerk uit de literatuurstudie (Figuur 2.1). Deze thema's fungeerde als analytisch raamwerk en als leidraad voor het coderen van de interviews. In het analytisch raamwerk is ook ruimte gelaten voor thema's die wel relevant zijn voor de onderzoeksvraag, maar niet zijn voortgekomen uit de literatuurstudie. Het coderen is door de twee auteurs van dit hoofdstuk gedaan. Tussentijds hebben gesprekken plaatsgevonden, om te zorgen voor een correcte afstemming en interpretatie.

4.3 Bevindingen

De bevindingen zijn als volgt opgebouwd. Eerst worden de bevindingen uit het primair onderwijs beschreven, gevolgd met de bevindingen uit het voortgezet onderwijs. De bevindingen in beiden delenzijn opgebouwd aan de hand van factoren op institutioneel-/ arbeidsmarktniveau (*macro*), bestuurlijk-/organisatieniveau (*meso*) en individueel niveau (*micro*). Aan het eind van elke paragraaf wordt ingegaan op de factoren die bijdragen aan behoud van schoolleiders. Afsluitend worden de bevindingen van het individuele besluitvormingsproces van oud-schoolleiders beschreven. Omdat uit de analyses blijkt dat deze processen persoons- en situatie gebonden zijn en er geen betekenisvol onderscheid tussen het PO en VO is opgemerkt, worden de bevindingen van de twee sectoren hier samengenomen.

Primair onderwijs

Institutioneel-/ arbeidsmarktniveau (macro)

Lerarentekort

Omgaan met het lerarentekort wordt in het kwantitatieve onderzoek genoemd als de nummer 1 factor die bijdraagt aan vertrekintentie. Ook in de interviews komt de complexiteit die komt kijken bij het regelen van nieuw personeel en vervanging bij (langdurige) ziekte als bijdragende factor voor het besluit weg te gaan. Hierbij zijn grofweg twee dynamieken te herkennen. Allereerst is het regelen van vervanging voor schoolleiders in het PO een bron van zorg. Zo geeft een schoolleider aan:

[39] Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

> "Dat is een van de grootste zorgen van de schoolleider op dit moment: hoe hou ik het [personele bezetting] in stand?" - sl_po_2.

Bovendien is het regelen van vervanging – in het bijzonder bij kortdurende ziekte – een taak die veelal op de zondagen of vroeg in de ochtend geregeld moet worden. Dit resulteert in werk-privé interferentie, wat in sommige gevallen kan bijdragen aan vertrekintentie.

> "Ik had niet zo heel veel last van stress. Maar waar ik wel last van had, was dat op zondagmiddag en op iedere dag om 6.30u de telefoon gaat. En dat je vervanging zou krijgen, want om 8.00u moet er wel iemand voor die groep." - os_po_6

De doorwerking van het lerarentekort op de kwaliteit van het onderwijs is een belangrijk mechanisme is dat zorgt voor de bijdrage aan vertrek(intentie) van schoolleiders. Wat terugkomt in alle interviews, is dat schoolleiders een hoge motivatie hebben om bij te dragen aan de kwaliteit van onderwijs.

> ""Want we doen het voor de kinderen". Dat is echt wel het mantra wat iedere keer komt. Dus vanuit dat gevoel van verantwoordelijk zijn, kan ik me voorstellen dat dat ook echt wel heel veel druk oplevert. Want jij bent wel degene die uiteindelijk eindverantwoordelijk bent om die klassen goed te bemensen." - eg_po_1

Wanneer zij het gevoel hebben de kwaliteit van onderwijs niet goed meer te kunnen borgen omdat zij niet de juiste leraren kunnen vinden, kan dit leiden tot een besluit te stoppen als schoolleider en het onderwijs te verlaten. Zo geeft een oud-schoolleider aan dat dit de reden wat om te stoppen als schoolleider:

> "Ik begon last te krijgen van de effecten van het lerarentekort op de kwaliteit van onderwijs. Nog los van dat je je formatie niet op orde krijgt en dat je dat je bezig bent op zondagmiddag met vervanging zoeken. Maar ik had met name last van de impact die het had op kwaliteit van onderwijs, terwijl ik maar mondjesmaat invloed op had. En dat vond ik heel vervelend. Dat is uiteindelijk voor mij de reden geweest om te stoppen" - os_po_6.

Uit het enquête onderzoek is gebleken dat complexiteit door het lerarentekort de meest genoemde factor is die bijdraagt aan vertrekintentie in het PO. Wanneer schoolleiders uit het PO deze bevinding wordt voorgelegd, reageren alle respondenten dat ze dit herkennen. Ze herkennen dit niet allemaal in hun eigen omgeving. Hier wordt genoemd dat er veel regionale verschillen zijn.

> "En de regio West-Brabant waar ik werkte, daar is een lerarentekort. Maar het is niet zo enorm groot. Gelukkig nog steeds niet als dat dat bijvoorbeeld in de Randstad is." - os_po_1.

Ook wordt genoemd dat wanneer er een goede organisatie zit achter het regelen van vervanging, bijvoorbeeld een wervingsbureau (os_po_1) of binnen de stichting (sl_po_1), dat de stress die dit oplevert voor de schoolleider een stuk minder wordt.

Toenemende druk op onderwijs vanuit de samenleving

Uit de interviews blijkt dat er vanuit de maatschappij, de politiek en door ouders in toenemende mate druk wordt gelegd op scholen om maatschappelijke problemen aan te pakken. Veel van deze druk komt voor een deel bij schoolleiders, die als (deel-/eind-) verantwoordelijke van een school het aanspreekpunt zijn voor velen. Zo geeft een schoolleider aan

> "Alle druk die er van de maatschappij komt, van het van het ministerie, [..] overal ben je [schoolleider] de het aanspreekpunt." - sl_po_4.

Uit de interviews in het primair onderwijs, komen twee onderwerpen naar voren. Allereerst de druk die wordt ervaren om maatschappelijke problemen (zoals armoede, geweld onder jongeren, extremistisch gedachtegoed) aan te pakken binnen de school.

> "Ja, ik denk dat we een hoop over de schutting wordt gegooid naar scholen. Even gechargeerd, maar ieder maatschappelijk probleem en dat moeten we dan in het onderwijs nog oplossen." – sl_po_6

Uit de interviews blijkt niet dat schoolleiders vinden dat hier geen rol ligt weggelegd voor scholen, maar benadrukken wel dat duidelijk moet blijven wat de rol is van scholen en leraren, en dat zij geen maatschappelijk werkers zijn. Los van de druk om deze maatschappelijke problemen op te lossen, is er ook sprake van de doorwerking van maatschappelijke problemen binnen de school.

> "De problematiek kan enorm zijn en de maatschappij wordt ingewikkelder. Mensen worden mondiger, soms verbaal agressiever, hebben iets volop mee te maken, net als in de zorg. En hoe gaan we daarmee om met z'n allen? Dat is gewoon de wereld. Hoe die is? Dat het speelveld waarin we zitten? Maar het is niet makkelijk." – sl_po_5

Binnen het primair onderwijs, wordt dan ook benoemd dat er steeds meer opvoedkundige vraagstukken komen te liggen bij scholen. Dit strookt ook met resultaten uit het kwantitatieve onderzoek druk van ouders (vooral in het po) en toenemende complexiteit van de leerlingpopulatie een bijdrage levert aan vertrekintenties. Zo licht een schoolleider toe:

> "Dus als het even kan, willen ze [ouders] al heel vroeg in het stadium van hun kind de adviezen beïnvloeden. Of als er ruzie is, vinden ze nooit dat hun kind daar de schuldige van is. Dus je hebt met een hele andere samenleving te maken. [...] Maar dan heb je dus ook ouders die boos binnen komen vallen, die hun kind van school houden. Het is zo gevarieerd dat je als schoolleider op al die markten moet kunnen acteren en moet kunnen handelen. En soms is dat onmogelijk en kan nooit in één persoon [schoolleider] zitten." – sl_po_2

De doorwerking van deze druk op vertrek en vertrekintenties van schoolleiders, is met name de frustratie die gevoeld wordt op het moment dat schoolleiders het gevoel hebben niet voldoende mogelijkheden en middelen te hebben om hiermee om te gaan, en de kwaliteit van onderwijs in hun ogen goed te houden.

Institutionele randvoorwaarden voor behoud

Hoewel institutionele factoren in de interviews voornamelijk naar voren komen als bron van druk, laten de gesprekken ook zien dat schoolleiders beter in staat zijn het beroep vol te houden wanneer zij ervaren dat er voldoende middelen aanwezig zijn. Zo geeft een schoolleider aan:

> "We willen graag goed onderwijs geven. Dat wordt ook van ons verwacht. […] Ja, maar zet daar ook eens bij hoeveel we eigenlijk krijgen en met welke middelen we dit moeten doen. Ja, en natuurlijk is het onderwijs ook een emmer waar geen bodem in zit, want het is altijd te weinig. Maar op dit moment is het van heel erg schraal." - sl_po_1

Tegelijkertijd is niet alleen de aanwezigheid van voldoende middelen van belang voor schoolleiders, maar ook stabiliteit in beleid en financiering van belang. Denk bijvoorbeeld aan de coronagelden, die hebben gezorgd voor

een enorme impuls, maar ook zijn afgelopen en daarmee ook de continuïteit van investeringen in de weg stonden. Een schoolleider beschrijft dit als volgt:

> "Je hebt zoveel lijntjes lopen, je hebt gewoon van de overheid die je gelden. Maar dan komen ze nog weer met een subsidie voor dit. En dat loopt dan zoveel jaar. Daar moet je dan over nadenken. Hoe ga je dat besteden? [...] Ze willen continu wat anders van je. Er is geen stabiliteit." – sl_po_5

Het gaat dus niet enkel om de beschikbaarheid van middelen, maar ook over de voorspelbaarheid over langere termijn. Op de vraag wat er moet gebeuren om schoolleiders te behouden, geeft een schoolleider dan ook aan: "Investeer dat in structureel beleid. Geef ons iets minder, maar wel over een langere periode." (sl_po_1). De relatie tussen de onvoorspelbaarheid van de beschikbaarheid van middelen en van beleid heeft geen directe doorwerking op vertrek van schoolleiders, maar draagt wel bij aan het gevoel niet de kwaliteit van onderwijs te kunnen realiseren zoals zij dat voor zich zien. Dat kan leiden tot gevoelens van onmacht en frustratie, wat doorwerkt op vertrekintenties en – in sommige gevallen – tot vertrek van schoolleiders.

De interviews suggereren daarmee dat vertrek en behoud van schoolleiders niet los van elkaar kunnen worden gezien, maar samenhangen met dezelfde institutionele dynamieken. Waar een gebrek aan stabiliteit en middelen kan bijdragen aan gevoelens van frustratie, onmacht en uiteindelijk vertrek(intenties), lijken structurele middelen en continu beleid juist beschermend te werken tegen deze processen. Institutionele randvoorwaarden lijken daarmee niet alleen relevant voor het verminderen van vertrek, maar ook voor het creëren van omstandigheden waarin schoolleiders het beroep duurzaam kunnen blijven uitoefenen.

Bestuurs- / organisatieniveau (meso)

Ondersteuning van (startende) schoolleiders door bestuur
Uit de interviews blijkt dat de steun van schoolleiders – in het bijzonder startende schoolleiders – vanuit het bestuur of van collega-schoolleiders belangrijk wordt gevonden, en ook bij kan dragen aan vertrek(-intenties) van schoolleiders. Zo noemen twee schoolleiders treffend:

> "Ja, er hebben al een aantal schoolleiders zien stoppen omdat ze gewoon vertrokken, niet genoeg ondersteuning kregen en te snel te veel verantwoordelijkheid op een bordje krijgen terwijl ze eigenlijk nog niet toe waren." – sl_po_2

> "Maar als ik kijk naar collega-directeuren die afgelopen jaren afscheid hebben genomen, vervroegd afscheid hebben genomen, heeft dat heel veel te maken gehad met back up van het bestuur." - sl_po_5

Hierbij wordt enerzijds ondersteuning benoemd in het omgaan met bepaalde (nieuwe) taken en verantwoordelijkheden van schoolleiders. Denk bijvoorbeeld aan coaching, opleiding en sociale steun. Anderzijds gaat het ook over de steun in moeilijke situaties, bijvoorbeeld in situaties waarin er sprake is van een conflict met ouders of binnen het team. Dan is het van belang dat schoolleiders het gevoel hebben dat het bestuur achter hen staan.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat de ondersteuning op bedrijfsvoering achterblijft. Het gaat dan om taken rondom financiën of personeelszaken, in het bijzonder in situaties waarin er sprake is van een klein bestuur.

> "Kijk, we zijn zo klein dat we ook bijvoorbeeld geen HR-afdeling hebben. We hebben een leerkracht die bijna twee jaar ziek is. Plus onze bestuurder heeft een andere baan gevonden, dus we zaten in een proces met het zoeken naar een nieuwe bestuurder. Vervolgens heb je niemand, sta je alleen voor. Terwijl in juni is hij twee jaar ziek en we moeten hier ontslag aanvragen en we hebben dit nog nooit gehad. Dus we moeten alles zelf uitzoeken." – sl_po_3

Professionele schoolcultuur en teamgevoel
Uit de interviews blijkt dat een sterke professionele schoolcultuur en een hecht team bijdragen aan het behoud van schoolleiders. Deze bevinding strookt onder andere met de bevinding uit het werkonderzoek, waaruit blijkt dat samenwerken met collega's bijdraagt aan de betrokkenheid van schoolleiders bij de organisatie. Respondenten beschrijven dat samenwerking, onderlinge betrokkenheid en het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid energie geven in het werk. Daarbij wordt niet alleen gesproken over professionele samenwerking binnen het schoolteam, maar ook over collegiale steun tussen schoolleiders onderling. Zo vertelt een schoolleider:

> "Dan hebben we een teambuilding en dan zitten we met z'n allen te lachen. En de dingen vieren en het leuk hebben met elkaar vind ik ook echt iets wat energie geeft." – sl_po_3

Daarnaast benoemen respondenten het belang van collegiale uitwisseling met andere schoolleiders binnen het bestuur. Het kunnen bespreken van complexe situaties met andere schoolleiders draagt eraan bij dat schoolleiders zich minder alleen voelen in een functie die regelmatig als intensief en eenzaam wordt ervaren. Zoals een schoolleider beschrijft:

> "We [schoolleiders binnen het bestuur] bespreken heel veel met elkaar. [...] Dan gaat er een appje uit van jongens, wie heeft er even tijd om even het licht erop te steken vanaf een andere hoek?" – sl_po_3

De interviews suggereren daarmee dat sociale verbondenheid en professionele uitwisseling binnen de organisatie bijdragen aan het behoud van schoolleiders. Vooral het gevoel complexe vraagstukken gezamenlijk te kunnen dragen lijkt hierbij van belang.

Beperking in autonomie
Uit het werkonderzoek blijkt dat schoolleiders doorgaans tevreden zijn over de mate van zelfstandigheid en de mate waarin zij invloed hebben in de organisatie. Ook blijkt uit het kwantitatieve onderzoek dat de mate waarin schoolleiders invloed hebben in de organisatie samenhangt met betrokkenheid. Dit impliceert dat wanneer de mate van invloed binnen de organisatie afneemt, dit ook de betrokkenheid kan verlagen. De volgende bevinding gaat hierover, namelijk over het geval wanneer dit gevoel van invloed en autonomie juist afneemt.

Het kwalitatieve onderzoek laat zien dat schoolleiders een duidelijk beeld hebben van wat goed onderwijs inhoudt. Om dit te kunnen realiseren, hebben zij een bepaalde mate van autonomie en invloed binnen de organisatie nodig. Wanneer schoolleiders worden beperkt in de autonomie, kan dit bijdragen aan vertrekintentie, en in sommige gevallen zelfs de reden zijn voor vertrek van schoolleiders. Zo ook voor schoolleider, die op de vraag of de beperkte autonomie die hij eerder in het interview omschreef heeft bijgedragen aan zijn vertrek antwoorde met: "dat is de enige reden geweest" (os_po_1). Deze schoolleider ligt verder toe:

> "Dus wat ik bij mijn vorige bestuur [op de laatste school als schoolleider] zag, dat het leiderschap veel minder "ondernemen" inhield en veel meer een uitvoerende taak werd, merkte ik dat daar al direct. Omdat voor alles wat je wilde doen, moest je met [het bestuur] bespreken. Daar liep ik op vast." – os_po_1

Een verandering van de mate van autonomie na het aantreden dan een nieuwe bestuurde wordt vaker genoemd in de interviews. Zo blijkt ook uit de situatie die de volgende schoolleider omschrijft:

> "Er kwam een rector bestuurder en die had een totaal andere visie dan eigenlijk gewend waren in een school. Heel erg top down. Die zei ook letterlijk tegen mij "Jij hoeft niet na te denken, want ik weet wat

> er moet gebeuren en jij hoeft het alleen maar uit te voeren". Ik vond het heel lastig als iemand anders tegen mij zei hoe ik met personeel moest omgaan, waar ik het niet mee eens was en daarom gedwongen werd om dat te doen." - os_po_4

Uit bovenstaande citaat blijkt dat een gebrek aan autonomie een rol speelde, maar daarbij ook nog een verschil in visie hoe om te gaan met personeel (een belangrijk onderdeel van schoolleiderschap). De mate van autonomie is dan ook een belangrijke factor die bijdraagt aan vertrek(-intentie), maar als daarbij nog komt dat het beleid dat geïmplementeerd moet worden niet strookt met de visie van de schoolleider, is de doorwerking op vertrek(intentie) des te sterker.

Bestuurs- en organisatieniveau als randvoorwaarde voor behoud

Zoals blijkt uit de voorgaande bevindingen, spelen factoren op bestuurs- en organisatieniveau een belangrijke rol in vertrek van schoolleiders. Tegelijkertijd kunnen factoren op dit niveau ook een belangrijke rol spelen in behoud van schoolleiders. Denk bijvoorbeeld aan de ondersteuning bij het omgaan met de complexiteit die komt kijken bij het lerarentekort. Wanneer deze ondersteuning aanwezig is, ervaren schoolleiders meer ruimte om zich te richten op de inhoud van het onderwijs, in plaats van voortdurend bezig te zijn met het vinden van personeel. Zo vertelt een schoolleider:

> "Maar ik vind dat wij binnen onze stichting het wel vrij goed geregeld hebben en georganiseerd hebben. We hebben een recruiter, ja, dus ik kan heel snel schakelen. [...] Maar het blijft natuurlijk altijd wel een stressfactor." – sl_po_1

Naast de formele ondersteuning vanuit het bestuur, gaat het hier ook om de bredere professionele omgeving waarin schoolleiders werkzaam zijn. Respondenten benadrukken het belang van een organisatiecultuur waarin verantwoordelijkheid gezamenlijk wordt gedragen, ruimte is voor professionele autonomie en schoolleiders zich gesteund voelen door collega's, staf en bestuur. Met name een sterk teamgevoel, collegiale uitwisseling en praktische ondersteuning bij complexe vraagstukken dragen eraan bij dat schoolleiders het werk als uitvoerbaar en betekenisvol blijven ervaren.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat juist het ontbreken van deze randvoorwaarden kan bijdragen aan gevoelens van isolatie, overbelasting en frustratie, wat vervolgens kan doorwerken in vertrek(intenties). Dit geldt bijvoorbeeld voor situaties waarin schoolleiders onvoldoende ondersteuning ervaren vanuit het bestuur, er sprake is van beperkte autonomie of zij complexe vraagstukken grotendeels alleen moeten oplossen. Zoals eerder beschreven, noemen meerdere respondenten dat schoolleiders soms "te snel te veel verantwoordelijkheid op een bordje krijgen" (sl_po_2), of het gevoel hebben er alleen voor te staan bij ingewikkelde personele of organisatorische vraagstukken.

De interviews suggereren daarmee dat behoud van schoolleiders niet uitsluitend afhankelijk is van individuele motivatie, maar in belangrijke mate samenhangt met de mate waarin de organisatie ondersteuning, professionele ruimte en collectiviteit faciliteert. Bestuurlijke steun, professionele verbondenheid en ruimte voor autonomie lijken daarbij niet alleen bij te dragen aan behoud, maar ook beschermend te werken tegen processen die kunnen leiden tot vertrek van schoolleiders.

Individueel niveau (micro)

Onderwijskundige visie

Schoolleiders worden veelal gedreven door een duidelijke onderwijskundige visie, en ideeën over hoe het onderwijs beter ingericht kan worden. In lijn met eerder literatuur- en kwantitatief onderzoek, blijkt uit de interviews dat schoolleiders gedreven zijn een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van onderwijs en hebben ook uitgesproken ideeën over hoe dat het beste kan. Dat betekent ook, dat op het moment dat schoolleiders in een

situatie komen waarin zij deze ideeën niet tot realiteit kunnen brengen, roept dit gevoelens van onmacht en frustratie op. Zo geeft een oud-schoolleider aan over het onderwijskundige beleid: "Alles in mij schreeuwde dit [manier van onderwijsinrichting] klopt niet" (os_po_3).

Redenen voor het niet kunnen uitvoeren van de onderwijskundige visie varieerden: door een bestuur dat hen hier geen ruimte voor geeft, het team dat niet achter de ideeën staat, maar ook heersende normen binnen de sector over hoe het onderwijs vormgegeven moet worden. Voor een deel van de schoolleiders is dit de reden om de school te verlaten, en in sommige gevallen het beroep schoolleider te verlaten. Zo blijkt uit de uitspraak:

> "Ik kreeg de visie op inclusiever onderwijs niet gekeerd. [...] Dan ben ik misschien niet de juiste man op de juiste plaats." – os_po_4

Wanneer er sprake is van verschillende visies op onderwijs, dan kan dat natuurlijk betekenen dat de fit ontbreekt tussen de school/het bestuur en de schoolleider. Maar in sommige gevallen duidt dit op een gevoel van onmacht om vanuit de positie als schoolleider onderwijskundig leiderschap uit te dragen en een onderwijskundige visie ook uit te kunnen voeren. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de oud-schoolleiders van de bovenstaande citaten, die uiteindelijk besloten het beroep schoolleider te verlaten.

Gemeenschapsgevoel en verbondenheid met de school

Uit de interviews blijkt dat schoolleiders in het primair onderwijs niet alleen gemotiveerd worden door onderwijskundige ambities, maar ook door een sterke verbondenheid met de schoolgemeenschap. Respondenten beschrijven het werken binnen een hecht team en het gezamenlijk bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen als belangrijke bron van energie en werkplezier. Daarbij speelt ook de langdurige verbondenheid met het onderwijs een rol. Zo vertelt een schoolleider:

> "Ik ben er altijd zelf heel graag naar school gegaan. [...] Ik ga nu 61 jaar naar school." – sl_po_1

Daarnaast benadrukken respondenten het belang van gezamenlijkheid binnen het team. Het gevoel samen verantwoordelijkheid te dragen voor de school en de leerlingen draagt eraan bij dat schoolleiders betekenis ervaren in hun werk. Zoals een schoolleider beschrijft:

> "We hebben dit met elkaar te doen." – sl_po_5

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat juist het onder druk komen te staan van deze verbondenheid veel energie kan kosten en kan bijdragen aan vertrek(-intentie). De interviews suggereren daarmee dat gemeenschapsgevoel en sociale verbondenheid belangrijke factoren zijn in zowel het behoud als vertrek van schoolleiders in het primair onderwijs.

Individuele drijfveren als behoud- en kwetsbaarheidsfactor

Uit de interviews blijkt dat individuele factoren een belangrijke rol spelen in zowel het behoud als vertrek van schoolleiders in het primair onderwijs. Schoolleiders beschrijven een sterke intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen en de kwaliteit van onderwijs. Daarbij worden onderwijskundige idealen, maatschappelijke betekenisgeving en verbondenheid met het team genoemd als belangrijke bronnen van energie en werkplezier. Deze sterke betrokkenheid bij het onderwijs lijkt eraan bij te dragen dat schoolleiders, ondanks de hoge werkdruk en complexiteit van het beroep, werkzaam blijven als schoolleider.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat juist deze betrokkenheid schoolleiders ook kwetsbaar kan maken voor frustratie en vertrek(intenties). Wanneer schoolleiders structureel het gevoel hebben onvoldoende mogelijkheden te hebben om hun visie op goed onderwijs te realiseren, of ervaren dat zij tekortschieten in het bieden van

kwalitatief goed onderwijs, heeft dit een grote impact op hun werkplezier en motivatie. De interviews suggereren daarmee dat dezelfde persoonlijke drijfveren die bijdragen aan behoud van schoolleiders, ook kunnen bijdragen aan vertrek wanneer de omstandigheden het realiseren van deze idealen structureel belemmeren.

Voortgezet onderwijs

Institutioneel-/ arbeidsmarktniveau (macro)

Toenemende druk op onderwijs vanuit de samenleving

Net als in het PO, wordt ook in het VO gesproken over een toenemende druk vanuit de maatschappij en de politiek op het onderwijs. Net als in het PO, wordt ook in het VO genoemd dat er in toenemende mate van scholen wordt verwacht dat zij een deel van de opvoeding overnemen, waardoor de lesgevende taak in het geding komt. Zo geeft een oud-schoolleider aan:

> "Als er opvoedkundige problemen zijn, dan wordt er naar scholen gewezen. Ja, dat is nogal wat. Leraren zijn docenten, en geen opvoeders. Die leren iets. En ja, als je ziet de psychische problemen die er zijn en dat kost op de school ook heel veel." - os_vo_1

Deze toenemende druk werkt op twee manieren terug in de school. Enerzijds wordt aangegeven dat van scholen in toenemende mate wordt verlangd complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen, bijvoorbeeld rondom burgerschap. Zo noemt een schoolleider kritisch:

> "Ik geloof dat 95% van de scholen in Nederland heeft een herstelopdracht qua burgerschapsvorming [..]. De Tweede Kamer zich als idioot gedraagt elke dag. En dan moeten wij aan een burgerschapsvorming doen. Terwijl er heel veel speelt in de samenleving?" – os_vo_2

Aan de andere kant is ook de druk te merken in de mate waarin maatschappelijke ontwikkelingen doorwerken in de school. Dit komt bijvoorbeeld terug in de toenemende mate van polarisatie en agressie, van leerlingen en ouders van leerlingen. In de interviews wordt dan ook gesproken over verschillende geweldincidenten (verbaal en fysiek) binnen de school, waar ook schoolleiders mee te maken krijgen.

> "We hadden ook in die periode een ouder die naar school kwam om zijn kind zogenaamd te beschermen en een andere leerling met een mes bedreigde. En daar werd ik bij geroepen en dan denk je 'oh nee, waar loopt die? Hij loopt het schoolplein. Oh, het is pauze tussen al die kinderen en collega's.' Dus ja, daar loop je op af. Dus ik heb met die man gesproken en hij riep "Mensen, waar is de directeur?". Ja, dat ben ik, zei ik. En terwijl ik niet nadacht van "ja, maar die man heeft wel een mes in zijn hand."" – os_vo_5

Hoewel dit soort incidenten niet dagdagelijks voorkomen, past dit wel binnen een patroon van toenemende agressie en geweld dat doorwerkt binnen de school. Uit de interviews blijkt dat deze incidenten op zichzelf niet maken dat schoolleiders vertrekken, maar dat dit wel een bijdrage levert aan een opeenstapeling van factoren wat ertoe leidt dat schoolleiders besluiten te stoppen met een functie als schoolleider.

Institutionele randvoorwaarden voor behoud

Uit de interviews blijkt dat institutionele factoren in het voortgezet onderwijs een belangrijke rol spelen in zowel het behoud als vertrek van schoolleiders. Daarbij gaat het niet alleen om de hoeveelheid maatschappelijke druk waarmee scholen worden geconfronteerd, maar ook om de mate waarin schoolleiders ervaren dat zij voldoende ruimte, ondersteuning en middelen hebben om met deze druk om te gaan. Respondenten benadrukken dat zij

bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen voor complexe maatschappelijke vraagstukken, zolang het gevoel blijft bestaan dat goed onderwijs ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat juist het structureel ervaren van hoge maatschappelijke verwachtingen, toenemende complexiteit en beperkte invloed op de omstandigheden kan bijdragen aan gevoelens van frustratie en machteloosheid. Wanneer schoolleiders het gevoel hebben voortdurend te moeten reageren op maatschappelijke problemen, incidenten en externe verwachtingen, terwijl daar onvoldoende stabiliteit, middelen of erkenning tegenover staan, kan dit bijdragen aan vertrek(intenties).

De interviews suggereren daarmee dat behoud van schoolleiders niet uitsluitend afhankelijk is van individuele motivatie of veerkracht, maar ook samenhangt met de institutionele context waarin zij werkzaam zijn. Structurele ondersteuning, realistische verwachtingen en continuïteit in beleid lijken daarbij bij te dragen aan behoud en beschermend te werken tegen processen die kunnen leiden tot vertrek van schoolleiders.

Bestuurs- / organisatieniveau (meso)

Conflict binnen de organisatie
In verschillende interviews is naar voren gekomen dat een conflict binnen de organisatie (school of bestuur) een doorslaggevende factor voor het vertrek van een schoolleider. In sommige gevallen heeft dit conflict een dusdanige impact op de schoolleider gehad dat hij/zij ook niet meer werkzaam wilde zijn als schoolleider.

Er zijn verschillende type conflicten te onderscheiden. In twee van de interviews (os_vo_2 en os_vo_5) in het VO kwam een conflict aan bod met een deel van de leraren en de medezeggenschapsraad. In de kern gingen deze conflicten over een onvrede van leraren over de aanpak van de schoolleider. De aanpak van de schoolleider was tegelijkertijd hetgeen dat 'moest' gebeuren, ofwel voor de kwaliteit van het onderwijs, ofwel om de school (financieel) gezond te houden. De conflicten zijn hoog opgelopen, en hebben uiteindelijk geleid tot een vertrouwensbreuk en emotionele schade bij de schoolleiders.

> "Het vertrek uit het onderwijs is voor mij echt traumatisch geweest. Ik heb [een x-aantal] maanden niet kunnen werken. Ik heb [die periode] thuis op de bank gezeten. Ja, dat doet veel met je gezin." – os_vo_2

In andere gevallen was er sprake van een conflict met het bestuur als gevolg van een waargenomen beperking in de professionele autonomie van de schoolleider. Deze beperking in autonomie leidde ertoe dat de schoolleider zich niet in staat voelde om te gaan met het personeel waar zij verantwoordelijk over was in een wijze die paste bij haar visie (os_vo_4). Hierover geeft zij aan:

> "Dus ja, als je dat nu van een afstandje zou bekijken, was het gewoon echt een botsing van visie." – os_vo_4.

Het is belangrijk om te benoemen dat in dit kwalitatieve onderzoek enkel het perspectief van de schoolleider aan bod is gekomen. Dit is dus enkel het perspectief van de schoolleider, en er is geen ruimte geweest voor wederhoor. Dit is echter ook niet het doel van dit onderzoek. Tegelijkertijd is het een gegeven dat deze conflicten ertoe hebben geleid dat schoolleiders niet meer in staat waren om te werken als schoolleider.

Arbeidsvoorwaarden
Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat salaris een bijdrage levert aan de vertrekintenties van schoolleiders in het vo. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat in absolute zin arbeidsvoorwaarden zoals salaris geen probleem zijn, maar relatief wel. In het bijzonder in teamleiderfuncties. Dan krijgt een teamleider er veel

verantwoordelijkheden bij, terwijl de sprong in salaris beperkt is. Dat resulteert soms in situaties waarin leidinggevenden veel meer verantwoordelijkheden en werkdruk hebben, ten opzichte van leraren die misschien wel meer verdienen dan de teamleider.

> "En ik zou me zomaar kunnen voorstellen dat dat die horizontale overschakeling ertoe leidt dat dat er een soort exodus van teamleiders is. Ja, wie wil die shit over zich heen als er in financiële zin niks tegenover staat? Dus ik zou mij kunnen voorstellen dat er ook nog eens goed gekeken wordt naar de functiebouwhuis van schoolleiders." - eg_vo_2

> "Salaris speelde toen ik de baan aannam niet de rol. Maar dat begon wel steeds meer een rol te spelen. Want. Ik was al leider als docent. Ja en toen bleef ik hetzelfde salaris houden als teamleider. Dus ik kreeg totaal andere verantwoordelijkheden ook nog wel. Nog meer werkdruk. Maar ik kreeg hetzelfde salaris." - os_vo_3

Opvallend is wel dat – in tegenstelling tot wat uit het enquête onderzoek blijkt - in geen van de interviews wordt aangegeven dat arbeidsvoorwaarden en financiële compensatie een bijdrage levert aan daadwerkelijk vertrek. Een oud-schoolleider zegt treffend:

> "Als je nu aan mij zo tegen mij zou zeggen "voor € 2.000 per maand krijg je een school met een hartstikke leuk team en je hebt geen inspectie, want je bent onderwijskundige, je kunt zelf ook die week bepalen wat relevant is. Maak er iets moois van.", dan zal ik morgen starten." – os_vo_2

Hoewel dit citaat met een knipoog bedoeld is, illustreert dit het relatieve belang van motivationele factoren voor schoolleiders waarbij salaris niet de belangrijkste factor is, maar autonomie, onderwijskundig leiderschap en teamgevoel belangrijker zijn.

Span of control

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat werkdruk een bijdrage levert aan vertrekintenties van schoolleiders. Eén van de onderwerpen die in de interviews aan bod komt wanneer het gaat over werkdruk, is *span of control* (het aantal medewerkers (leraren, OOP) waaraan een schoolleider leidinggeeft). Uit de interviews komt naar voren dat wanneer de teams te groot worden, schoolleiders niet meer goed in staat zijn om hun werk goed te doen, onder andere omdat zij niet meer het zicht hebben op wat er speelt in de school. Zo antwoordt een oud-schoolleider op de vraag wat het advies zou zijn om het teruglopende aantal schoolleiders tegen te gaan:

> "Teams niet te groot maken. En dat heeft met de werkdruk te maken. Waardoor de teamleider precies weet wat er speelt in die en in de school en daardoor ook wat er nodig is en daar ook de ruimte voor hebben om." – os_vo_3

Zoals in het vorige citaat ook naar voren komt, gaat een te grote span of control ook gepaard met een hoge werkdruk. Zo geeft een schoolleider aan:

> "Nou, toen wij een de eerste reorganisatie hadden doorgevoerd, had ik bijna vijftig man personeel onder me. En dat was gewoon niet te behappen." – sl_vo_1

Op het moment dat de span of control dus te groot is, is het risico dat schoolleiders enerzijds het zicht op wat er speelt in de school verliezen, en anderzijds dat de werkdruk te hoog wordt. Dit kan vervolgens doorwerken op het vertrek van schoolleiders.

Rolconflicten en de positie van schoolleiders binnen de organisatie
Uit de interviews blijkt dat schoolleiders in het voortgezet onderwijs regelmatig spanning ervaren als gevolg van hun positie tussen bestuur, personeel en andere betrokkenen binnen de organisatie. Respondenten beschrijven dat zij enerzijds verantwoordelijk worden gehouden voor het uitvoeren van beleid vanuit het bestuur, terwijl zij anderzijds rekening moeten houden met de behoeften en belangen van docenten, leerlingen en ouders. Dit strookt met de literatuurstudie, waar rolconflict ook naar voren komt als bijdragende factor van vertrek. Deze positie als 'tussenlaag' binnen de organisatie kan leiden tot gevoelens van klem zitten tussen verschillende verwachtingen. Zo beschrijft een schoolleider:

> "Je bent "gesandwicht" tussen meerdere belangen." – sl_vo_1

Daarnaast benoemen respondenten dat schoolleiders, met name in middenmanagementfuncties, regelmatig verantwoordelijkheid dragen zonder volledige beslissingsruimte te ervaren. Zoals een respondent beschrijft:

> "Dus echt die klassieke middenmanager. Leraren aan de ene kant, en verantwoordelijk schoolleider of bestuur aan de andere kant." – sl_vo_1

De interviews suggereren daarmee dat niet alleen de inhoud van het werk, maar ook de organisatorische positie van schoolleiders binnen scholen kan bijdragen aan spanning, frustratie en in sommige gevallen vertrek(intenties).

Bestuurs- en organisatieniveau als randvoorwaarde voor behoud
Uit de interviews blijkt dat factoren op bestuurs- en organisatieniveau een belangrijke rol spelen in zowel het behoud als vertrek van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Daarbij gaat het niet alleen om formele aspecten zoals arbeidsvoorwaarden, taakverdeling of span of control, maar ook om de wijze waarop schoolleiders hun positie binnen de organisatie ervaren. Respondenten benadrukken het belang van professionele ruimte, steun vanuit bestuur en collega's en een organisatiecultuur waarin verantwoordelijkheden gezamenlijk worden gedragen. Wanneer schoolleiders ervaren dat zij invloed hebben op onderwijskundige keuzes en zich gesteund voelen in complexe situaties, draagt dit eraan bij dat het werk als betekenisvol en uitvoerbaar wordt ervaren.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat juist het ontbreken van deze randvoorwaarden kan bijdragen aan gevoelens van frustratie, overbelasting en vervreemding van het beroep. Dit geldt bijvoorbeeld voor situaties waarin schoolleiders klem komen te zitten tussen belangen van bestuur, personeel en ouders, of verantwoordelijkheid ervaren zonder voldoende beslissingsruimte of ondersteuning. Ook conflicten binnen de organisatie, een te grote span of control en beperkte autonomie kunnen eraan bijdragen dat schoolleiders het gevoel krijgen hun werk niet meer op een manier uit te kunnen voeren die past bij hun professionele visie.

De interviews suggereren daarmee dat behoud van schoolleiders in het voortgezet onderwijs niet uitsluitend afhankelijk is van individuele motivatie, maar sterk samenhangt met de organisatorische context waarin zij werkzaam zijn. Professionele steun, autonomie, collectiviteit en een werkbare positionering binnen de organisatie lijken daarbij niet alleen bij te dragen aan behoud, maar ook beschermend te werken tegen processen die kunnen leiden tot vertrek van schoolleiders.

Individueel niveau (meso)

Passie voor en visie op het onderwijs
Net als het literatuuronderzoek en het kwantitatieve onderzoek laat zien, blijkt zonder uitzondering uit de interviews dat schoolleiders in het vo – inclusief oud-schoolleiders – een passie hebben voor het onderwijs. Ze

zijn zeer gemotiveerd om bij te dragen aan de kwaliteit van onderwijs, en hebben veelal een bepaalde visie op hoe het onderwijs vormgegeven moet worden.

Net als in het po het geval is, zien we ook in het vo dat wanneer schoolleiders merken dat zij hun visie niet waar kunnen maken, of dat er – in hun ogen – te weinig mogelijkheden zijn om goed onderwijs te kunnen leveren, kan dit leiden tot het besluit te vertrekken als schoolleider. Dit kan enerzijds komen door 'de waan van de dag'. De taken die komen kijken bij het schoolleiderschap die direct actie vergen, en weinig ruimte geven voor de uitwerking van een langetermijnvisie.

> "Ja, bij [een vertrekkende schoolleider] speelde heel erg dat zij, voor zichzelf, het gevoel dat ze meer betekenis wilde hebben op wat er gebeurde en de waan van de dag en het oplossen van allerlei problemen, problemen met docenten of problemen met leerlingen of problemen met roosters. En dat vond ze eigenlijk meer corvee, om het zo maar te zeggen. Dat is ook wel een beetje het probleem van een teamleider." – eg_vo_2

> "Maar het vraagt zoveel ditjes en datjes van collega's wat ten koste gaat van ruimte voor onderwijskundige ontwikkeling, waardoor het werk gewoon niet meer zo leuk is. En daardoor neemt dan de werkdruk toe." - sl_vo_1

Bij sommige oud-schoolleiders speelde ook een verschil in visie met het bestuur, de MR of (een deel van) het docententeam een rol, waardoor schoolleiders niet hun visie konden implementeren in de school.

> "De andere scholen kwamen er ook erachter dat daar het MT gewoon niet met een organisatorische blik op de werkvloer het werk doet, waar uiteindelijk het personeel last van heeft en dus ook de leerlingen. Daar zat ik in een spagaat. Want je moet ook de beslissingen met elkaar nemen waarvan ik denk ja maar dit strookt niet met wie ik ben. En ik strookt toch helemaal niet hoe ik wil dat deze school gerund wordt." – os_vo_3

Dit kan leiden tot gevoelens van frustratie en onmacht omdat schoolleiders het gevoel hebben tekort te doen in het waarmaken van kwalitatief goed onderwijs, waardoor schoolleiders geen andere optie zien dat het vertrek uit de sector. In sommige gevallen heeft dit geleid een botsing met het bestuur, de MR of met (een deel van) het docentteam.

> "Nou, dacht ik, ik ging wel de afweging maken van wil ik nou heel graag directeur van de school zijn? Is dat wat ik heel graag ambieer? Of heb ik andere ambities? En hoort dat erbij? En dus ik dacht wil ik nou per se de baas zijn van de tent? Nou nee, eigenlijk. Dat is nooit mijn drijfveer geweest. Ik wilde altijd het onderwijs voor leerlingen beter maken. En ja, dat kan. Dat hoef ik niet per se in de school te doen. – os_vo_5

Net als bij het po is de volgende nuance bij deze bevinding nodig: wanneer er geen goede match is in de visie van de schoolleider en die van het bestuur, de MR of het docententeam, hoeft het niet erg te zijn als de schoolleider ergens anders gaat werken. Het kan er echter ook toe leiden dat schoolleiders het gevoel hebben vanuit de rol als schoolleider niet het verschil te kunnen maken, en daarmee bij te dragen aan het besluit van schoolleiders het beroep te verlaten.

Individuele drijfveren als behoud- en kwetsbaarheidsfactor

Uit de interviews blijkt dat individuele factoren een belangrijke rol spelen in zowel het behoud als vertrek van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Respondenten beschrijven een sterke intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de kwaliteit van onderwijs en de ontwikkeling van leerlingen. Daarbij worden onderwijskundige idealen, professionele betekenisgeving en de mogelijkheid om daadwerkelijk invloed uit te oefenen op het

onderwijs genoemd als belangrijke bronnen van motivatie en werkplezier. Voor veel schoolleiders vormt juist deze inhoudelijke betrokkenheid een belangrijke reden om werkzaam te blijven binnen het onderwijs.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat juist deze sterke betrokkenheid schoolleiders ook kwetsbaar kan maken voor frustratie en vertrek(intenties). Wanneer schoolleiders structureel het gevoel hebben onvoldoende ruimte te hebben om hun visie op goed onderwijs te realiseren, of wanneer het werk vooral bestaat uit het oplossen van korte termijn problemen, ontstaat het gevoel dat het werk steeds verder af komt te staan van de oorspronkelijke motivatie om schoolleider te worden. Daarbij lijkt met name de spanning tussen onderwijskundig leiderschap en de "waan van de dag" een belangrijke rol te spelen. De interviews suggereren daarmee dat dezelfde persoonlijke drijfveren die bijdragen aan behoud van schoolleiders in het voortgezet onderwijs, ook kunnen bijdragen aan vertrek wanneer schoolleiders structureel ervaren dat zij onvoldoende mogelijkheden hebben om betekenisvol invulling te geven aan hun rol als onderwijsleider.

Het individuele besluitvormingsproces van vertrekkende schoolleiders

In de interviews met oud-schoolleiders, is in de meeste gevallen het besluitvormingsproces van het vertrek als schoolleider besproken aan de hand van een tijdlijn. De interviewer schetste een tijdlijn van het uiteindelijke besluit om te stoppen, en bracht samen met de respondent in kaart welke belangrijke gebeurtenissen hebben bijdragen aan het definitieve besluit te stoppen als schoolleider. Uit de analyse is gebleken dat hier geen duidelijke verschillen waren tussen het VO en het PO, maar dat dit juist hele individuele besluitvormingsprocessen zijn. Daarom worden deze bevindingen voor de sectoren samen gerapporteerd, en niet afzonderlijk (zoals bij de overige bevindingen wel is gedaan).

Hetgeen als eerste opvalt, is dat het besluitvormingsproces om te stoppen als schoolleider in de meeste gevallen een langlopend proces is. De periode tussen het moment waarop het voor het eerst bij de oud-schoolleider op kwam om te stoppen als schoolleider en het moment van het definitieve besluit varieert van enkele jaren (in het langste geval 6 jaar) tot enkele maanden (de kortste periode van 3 maanden). In geen enkel geval is dit een besluit dat op één moment of in een opwelling wordt genomen.

Het besluit om te stoppen als schoolleider is dan ook vaak een opeenstapeling van gebeurtenissen. Bijvoorbeeld een combinatie tussen een verschil in visie op leiderschap tussen het bestuur en de schoolleider, in combinatie met vertrouwensbreuk met het bestuur (os_po_3), toenemende frustratie met betrekking tot het lerarentekort in combinatie met een vertrouwensbreuk met het bestuur (os_po_6), of een combinatie tussen een gebeurtenis in de persoonlijke sfeer en hoge taakeisen van het werk (os_vo_1).[40]

Bij twee respondenten is er wel sprake geweest van één gebeurtenis die tot het besluit heeft geleid te stoppen als schoolleider. In deze gevallen was er sprake van een hoogoplopend conflict binnen de school/het bestuur, waar ook de (lokale) media bij betrokken is geweest. Deze gebeurtenissen hebben een grote emotionele impact gehad op de desbetreffende schoolleiders, waar zij een lange tijd last van hebben gehad. Ook hebben deze gebeurtenissen impact gehad op het persoonlijke leven van de schoolleiders.

Aan respondenten is ook de vraag voorgelegd of er nog iets had kunnen gebeuren waardoor het besluit om te stoppen als schoolleider terug te draaien, wordt genoemd dat op het moment dat het besluit is genomen, het te laat is. Op dat moment zijn ze vastbesloten, en is het kwaad al geschied. Wanneer een vertrekkende schoolleider dus in een gesprek met de bestuurder aangeeft te vertrekken, is er doorgaans niks meer aan te doen.

[40] Vanwege de vertrouwelijkheid wordt niet in detail ingegaan op deze situaties. De concrete situaties zijn bij de twee onderzoekers van dit deelhoofdstuk bekend.

4.4 Samenvatting

Dit hoofdstuk beschrijft de factoren die bijdragen aan het vertrek en behoud van schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs op macro-, meso- en microniveau. Op macroniveau spelen de complexiteit rondom het lerarentekort, toenemende maatschappelijke verwachtingen en veranderlijk beleid een belangrijke rol. Deze vergroten de werkdruk en beperken de mogelijkheden om kwalitatief goed onderwijs te bieden. Op mesoniveau zijn ondersteuning door het bestuur, professionele autonomie, een sterke schoolcultuur en collegiale samenwerking factoren die bijdragen aan vertrek en vertrekintenties. Gebrek aan steun, conflicten, beperkte autonomie en een hoge span of control dragen potentieel bij aan het besluit het beroep schoolleider te verlaten. Op individueel niveau blijken een sterke onderwijskundige visie, betrokkenheid bij leerlingen en intrinsieke motivatie zowel beschermende als kwetsbare factoren: wanneer schoolleiders hun idealen niet kunnen realiseren, ontstaan frustratie en vertrekintenties. Het besluit om te vertrekken is meestal geen plotselinge keuze, maar een langdurig proces waarin verschillende ervaringen zich opstapelen. Goede ondersteuning, stabiele randvoorwaarden en voldoende professionele ruimte kunnen bijdragen aan het behoud van schoolleiders.

5 Samenvatting en conclusies

Schoolleiders spelen een cruciale rol in het funderend onderwijs. Zij dragen bij aan het creëren van een veilige en stimulerende leeromgeving en ondersteunen leraren bij het realiseren van goed onderwijs. Internationaal onderzoek laat zien dat de schoolleider een significante bijdrage levert aan de onderwijskwaliteit, door het creëren van een effectieve leer- en verbetercultuur, waarin leraren zich professioneel kunnen ontwikkelen, effectief samenwerken en zich gewaardeerd voelen.

Door de hoge werkdruk en de grote hoeveelheid administratieve taken, komt een deel van de schoolleiders echter onvoldoende toe aan onderwijskundig leiderschap. De Inspectie van het Onderwijs sprak hierover recent zorgen uit. En daarnaast vormt ook het tekort aan schoolleiders een bedreiging voor het funderend onderwijs.

Om het tekort aan schoolleiders terug te dringen[41], is het niet alleen van belang om nieuwe schoolleiders aan te trekken, maar vooral ook om schoolleiders te behouden voor het onderwijs en voortijdig vertrek te voorkomen.

In opdracht van het *Nationaal Kennisinstituut Onderwijs* is door onderzoekers van de Universiteit Utrecht en MOOZ onderzoek gedaan naar het *behoud en vertrek van schoolleiders* in het funderend onderwijs. Doel van dit onderzoek is het krijgen van inzicht in de factoren die bijdragen aan het behoud en vertrek van schoolleiders. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, is een onderzoek uitgevoerd dat bestaat uit drie delen:

1) een systematische literatuurstudie;
2a) secundaire analyses op basis van het Werkonderzoek (BZK/CBS) en TALIS (OESO);
2b) een digitale enquête onder schoolleiders in po en vo; en
3) verdiepende interviews met (ex-)schoolleiders en betrokkenen bij exitgesprekken.

In het vervolg van dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek. In paragraaf 5.1 vatten we de onderzoeksresultaten samen en geven we antwoord op de onderzoeksvragen. In paragraaf 5.2 presenteren we een synthese op basis van het onderzoeksmateriaal. We gaan daarbij uit van het analysekader dat op basis van de literatuur is opgesteld. Op basis van het onderzoek doen we in paragraaf 5.3 aanbevelingen aan verschillende actoren om behoud van schoolleiders te stimuleren en vertrek te beperken. In paragraaf 5.4 doen we ten slotte enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het behoud en vertrek schoolleiders in het funderend onderwijs. Het gaat daarbij om een diverse onderzoeksgroep. In het primair onderwijs gaat het onder meer om: directeuren (incl. directeur-bestuurders), adjunct-directeuren, meerschoolse directeuren en locatiedirecteuren/leiders. In het voorgezet onderwijs gaat het om: rectoren, conrectoren, vestigingsdirecteuren, en afdelingsleiders. Bestuurders vallen buiten de scope van dit onderzoek.

1. Hoe beoordelen schoolleiders hun werk en hoe staat het met hun motivatie?

De meeste schoolleiders in het po en vo zijn tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Het meest tevreden zijn schoolleiders over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's. Circa 90 procent oordeelt hierover positief. Daarnaast is ruim 80 procent tevreden over de mate van invloed binnen de organisatie en de mogelijkheid om te doen waar zij goed in zijn.

[41] In opdracht van het ministerie van OCW voert Centerdata jaarlijks een tekortmeting uit, naar tekorten aan personeel in het primair en voortgezet onderwijs. Uit de meest recente meting (2025) blijkt dat er in het po een tekort is aan schoolleiders van ruim 6 procent van de werkgelegenheid, en in het vo van 2,6 procent. Het gaat hierbij om het totaal van openstaande vacatures en verborgen tekorten, zowel voor reguliere als voor vervangingsposities. Vergeleken met 2023, is het tekort aan schoolleiders de laatste jaren wel sterk gedaald, al zien we met name in het po nog altijd aanzienlijke tekorten (m.n. in de G5).

De tevredenheid met de organisatie valt over het algemeen iets lager uit. Door de jaren heen is circa 80 procent van alle leidinggevenden tevreden met de organisatie waar men werkt. Schoolleiders zijn het minst tevreden over de hoeveelheid werk, de beloning, de loopbaanmogelijkheden en de resultaatgerichtheid van de organisatie. Uit het Werkonderzoek blijkt dat slechts 44 procent tevreden is over de hoeveelheid werk en ongeveer 55 procent over het salaris. Schoolleiders in het po zijn minder vaak tevreden over de beloning dan collega's in het vo, al is de tevredenheid hierover in 2024 wel toegenomen ten opzichte van eerdere jaren.

Schoolleiders zijn niet alleen (zeer) tevreden over hun werk, maar voelen zich over het algemeen ook betrokken bij de organisatie en bevlogen over hun vak. Circa 86 procent van de schoolleiders in het funderend onderwijs voelt zich gewaardeerd in de organisatie en ruim twee derde voelt zich emotioneel gehecht aan de organisatie. Bijna 90 procent van de schoolleiders in het po en ruim 80 procent van de schoolleiders in het vo geeft aan dat het werk hen inspireert en dat ze zich gelukkig voelen als ze intensief aan het werk zijn.

Uit het Werkonderzoek en de 'eigen' enquête blijkt dat schoolleiders over het algemeen zeer intrinsiek gemotiveerd en professioneel gedreven zijn. Vrijwel alle schoolleiders geven aan hun werk interessant te vinden (97%) en er plezier aan te beleven (95%). Daarnaast vindt 97 procent het leuk om de eigen vakkennis in te zetten voor een goed resultaat en probeert 92 procent zichzelf continu te verbeteren. De interviews bevestigen dit beeld, maar laten ook de keerzijde zien. De sterke betrokkenheid bij leerlingen en de kwaliteit van het onderwijs houdt schoolleiders gemotiveerd, maar maakt hen ook kwetsbaar. Wanneer zij structureel ervaren dat zij hun idealen niet kunnen realiseren, kan deze betrokkenheid omslaan in frustratie en vertrekintenties.

Ondanks de positieve beoordeling van hun werk ervaart ongeveer twee derde van de schoolleiders veel of zeer veel werkdruk. Vooral in het po is ook de regeldruk hoog (65%), met name door administratieve taken. Resultaten van het TALIS-onderzoek bevestigen dit beeld: ongeveer een derde van de schoolleiders ervaart hierdoor stress. Ook in de interviews worden de administratieve lasten en de continue bereikbaarheid als belangrijke oorzaken van werkdruk genoemd.

De analyses schetsen een genuanceerd beeld van het welzijn van schoolleiders: ondanks de hoge werkdruk zijn de meeste schoolleiders tevreden met hun baan, bevlogen, gemotiveerd en betrokken bij de organisatie.

2. *In hoeverre beïnvloeden werkgerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren het welzijn en de motivatie van leidinggevenden in het funderend onderwijs?*

De meeste schoolleiders zijn, zoals gezegd, bevlogen over hun werk en betrokken bij de organisatie. Het werk als schoolleiders inspireert hen en geeft een gevoel van voldoening. Daarnaast voelen de meeste schoolleiders zich emotioneel gehecht aan de organisatie.

Uit regressieanalyses blijkt dat vooral de inhoud van het werk zeer bepalend is voor de bevlogenheid van schoolleiders. De interviews bevestigen dit beeld: juist het onderwijskundig leiderschap en het bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs vormen belangrijke drijfveren. Ook de ontwikkelmogelijkheden en de mogelijkheid om te doen waar men goed in is, hangen positief samen met de bevlogenheid van schoolleiders. Mentale uitputting heeft een negatief effect op de bevlogenheid van schoolleiders.

De betrokkenheid bij de organisatie hangt vooral samen met de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn van schoolleiders en de samenwerking met collega's. Naarmate schoolleiders hierover meer tevreden zijn, neemt hun betrokkenheid toe. Daarnaast speelt ook de resultaatgerichtheid een rol. De door schoolleiders ervaren regeldruk heeft omgekeerd juist een negatief effect op de betrokkenheid van schoolleiders bij de organisatie. Dit betekent dat de betrokkenheid afneemt, wanneer schoolleiders meer regeldruk ervaren.

De analyses tonen hiermee een gevarieerd beeld van de beïnvloedende factoren. De bevlogenheid met het werk wordt vooral beïnvloed door werkgerelateerde factoren, en de betrokkenheid bij de organisatie door organisatiegerelateerde factoren. Kijken we naar de ervaren uitputting en stress, dan zien we dat vooral de ervaren werk- en regeldruk hierop van invloed zijn. Uit analyse van de TALIS-data blijkt dat administratief werk

de meest genoemde reden is voor stress, gevolgd door extra werk door de afwezigheid van personeel, bijblijven met veranderende vereisten van de gemeente of landelijke overheid, en de verantwoordelijkheid voor leerprestaties van leerlingen. Dit wijst erop dat zowel werk- als organisatiegerelateerde factoren van invloed zijn op het welzijn van schoolleiders. Een aanvullende analyse op basis van de eigen enquête[42] laat tot slot zien dat ook institutionele- en arbeidsmarktfactoren samenhangen met het welzijn en de motivatie. Het gaat daarbij vooral om de complexiteit die ontstaat door tekorten aan leraren, docenten en invalkrachten en door een steeds complexere leerlingenpopulatie. Deze factoren hangen samen met minder bevlogenheid, meer uitputting en een lagere motivatie.

3. *Wat zijn de voornaamste redenen voor het vertrek van leidinggevenden uit hun functie en in hoeverre verschillen deze tussen vertrek binnen/buiten het onderwijs?* [43]

Op basis van het Werkonderzoek, TALIS en de eigen enquête zijn het zoekgedrag, de vertrekintentie en de vertrekmotieven kwantitatief in kaart gebracht. Uit het Werkonderzoek van BZK blijkt dat ongeveer 16 procent van de schoolleiders in het funderend onderwijs op zoek is naar een andere baan. De schoolleiders die een andere baan zoeken, oriënteren zich vooral op de eigen sector. Het aandeel schoolleiders dat op zoek is naar een baan buiten de publieke sector is beperkt (4%). Wel zoekt een deel van de schoolleiders (7%) naar een baan in een andere publieke sector. Het kan daarbij ook gaan om verandering van onderwijssector; bijvoorbeeld van po naar vo, of omgekeerd. Het zoeken van een andere baan betekent dus niet automatisch ook een vertrek uit het onderwijs.

De voornaamste reden om op zoek te gaan naar een andere baan is dat schoolleiders iets anders willen gaan doen. Dit geldt voor 46 procent van de schoolleiders in het po en 41 procent in het vo op basis van het Werkonderzoek. Daarnaast noemen zij de werkwijze en cultuur binnen de organisatie, de inhoud van het werk, de werkdruk, het salaris en een baan met meer verantwoordelijkheden als zoekmotief. De vertrekmotieven wijzen daarmee op een combinatie van push- en pullfactoren. Werkdruk en onvrede over de inhoud, werkwijze of cultuur kunnen schoolleiders wegduwen uit hun huidige functie (pushfactoren), terwijl de wens om iets anders te doen of meer verantwoordelijkheid te krijgen juist wijst op ontwikkel- en loopbaanmotieven die hen naar een andere functie trekken (pullfactoren). Het valt verder op dat schoolleiders in het vo relatief vaak de werkwijze en cultuur, het salaris en een baan met meer verantwoordelijkheid noemen als zoekmotief. De kwalitatieve interviews vullen dit beeld aan. Werkwijze en cultuur worden hier wel genoemd als factoren die bijdragen aan behoud van schoolleiders, maar lijken niet een doorslaggevende factor te zijn voor daadwerkelijk vertrek. Verschillen in onderwijskundige visie (met het team of met bestuurders), met in sommige gevallen een conflict als gevolg, spelen een grotere rol bij de keuze om de baan op te zeggen. Ook het gevoel onvoldoende te kunnen bijdragen aan de onderwijskwaliteit blijkt een belangrijke vertrekreden, blijkt uit de interviews. Salaris wordt in de kwalitatieve studie vooral in relatieve zin genoemd, ten opzichte van vergelijkbare niet-leidinggevende functies binnen het onderwijs. Uit de interviews blijkt verder dat een beperkte ervaren autonomie een belangrijke reden kan zijn om het beroep te verlaten.

De motieven om een andere baan te zoeken verschillen naar oriëntatierichting blijkt uit het Werkonderzoek. Schoolleiders die buiten het onderwijs zoeken, noemen relatief vaak werkdruk, (onvrede over) de inhoud van het werk en de wens iets anders te willen doen. Schoolleiders die binnen het onderwijs zoeken, noemen juist vaker het salaris, een baan met meer verantwoordelijkheden, de werkwijze en cultuur en de leidinggevende (bestuurder) als reden voor het zoeken van een andere baan. Dit suggereert dat bij doorstroom binnen de sector vooral (financiële) ontwikkelmogelijkheden en een goede fit centraal staan, terwijl bij een overstap naar een andere sector onvrede over het werk een grotere rol speelt.

[42] Naast TALIS en het Werkonderzoek is er voor dit onderzoek ook een eigen enquête ontwikkeld.
[43] In dit onderzoek focussen we op de vertrekintentie van schoolleiders in het funderend onderwijs. Gedwongen vertrek is in de enquêtes niet waargenomen. Het Werkonderzoek, TALIS en de eigen enquête richten zich op het zittend personeel. In de interviews is wel met ex-schoolleiders gesproken, maar deze zijn uit eigen beweging vertrokken (niet gedwongen door ontslag).

Naast het Werkonderzoek en TALIS als secundaire databronnen is een eigen enquêteonderzoek uitgevoerd. Uit de eigen enquête blijkt, in lijn met de literatuur, dat naast baan- en organisatiefactoren diverse contextfactoren bijdragen aan het zoeken naar een andere baan. Het gaat vooral om de druk die ontstaat door tekort aan leraren en (het moeten regelen van) invallers, regeldruk, administratieve lasten en de druk vanuit ouders. De interviews bevestigen dit beeld en laten zien dat vooral de gevolgen van het lerarentekort bijdragen aan vertrek. Vooral voor oud-schoolleiders in het po speelt het omgaan met het lerarentekort een belangrijke rol. Schoolleiders besteden veel tijd aan het regelen van vervanging, zijn ook buiten werktijd continu bereikbaar en ervaren frustratie omdat zij de kwaliteit van het onderwijs niet meer kunnen waarborgen. Juist dit gevoel blijkt een belangrijke aanleiding om het beroep te verlaten. Ook de druk door toenemende maatschappelijke verwachtingen vanuit politiek en ouders, zonder de daarvoor benodigde structurele middelen, draagt bij aan vertrek(intenties) in zowel het po als het vo.

4. *Welke werkgerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren dragen bij aan het behoud van leidinggevenden in het funderend onderwijs?*

In de kwantitatieve onderzoeken hebben we behoud van schoolleiders geoperationaliseerd via de mate van arbeidsmarktoriëntatie en verloopintentie. Factoren die samenhangen met een lagere mate van arbeidsmarktoriëntatie en verloopintentie kunnen worden gezien als factoren die het behoud van schoolleiders ondersteunen. Uit regressieanalyses op basis van het Werkonderzoek blijkt dat het behoud van schoolleiders in sterke mate samenhangt met hun betrokkenheid bij de organisatie en professionele gedrevenheid. Hoe sterker schoolleiders zich betrokken voelen bij hun organisatie, hoe kleiner de kans dat zij zich oriënteren op de arbeidsmarkt of op zoek gaan naar een andere baan. De aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn van schoolleiders en de samenwerking met collega's speelt hierbij een belangrijke rol. Professionele gedrevenheid hangt juist positief samen met de oriëntatie op de arbeidsmarkt en de verloopintentie. Schoolleiders die zich verder willen ontwikkelen, oriënteren zich vaker op een andere baan. Daarbij zoeken de meesten echter een functie binnen de onderwijssector. Deze professionele gedrevenheid hoeft daarom niet nadelig te zijn voor de sector als geheel, maar kan wel ten koste gaan van de continuïteit binnen individuele scholen.

De bevlogenheid van schoolleiders en het oordeel over de ontwikkelmogelijkheden dragen ook bij aan het behoud van schoolleiders. Deze factoren hebben namelijk een (beperkt) negatief effect op de verloopintentie. Dit betekent dat schoolleiders die bevlogen zijn over hun werk en zich kunnen ontplooien in hun werk, minder vaak zoeken. De ervaren regeldruk heeft een (beperkt) positief effect op verloopintentie. Dit betekent dat naarmate schoolleiders meer regeldruk ervaren, zij vaker op zoek gaan naar een andere baan. Dit is negatief in het kader van behoud.

Uit het TALIS-onderzoek blijkt dat het werkklimaat ook van invloed is op behoud (op basis van de verloopintentie). Schoolleiders die het werkklimaat als coöperatief aanmerken (samenwerkingsgericht), willen minder vaak van school veranderen dan schoolleiders die het werkklimaat op dit punt minder beoordelen. Daarnaast speelt ook de steun van het personeel op school een rol van betekenis. Naarmate schoolleiders hierover meer tevreden zijn, neemt de kans dat ze van school willen veranderen af. Dit strookt met de bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek. Hieruit blijkt dat een professionele organisatiecultuur waarin binnen een team wordt samengewerkt aan de kwaliteit van onderwijs, kan bijdragen aan behoud van schoolleiders. Steun van collega-schoolleiders – binnen of buiten de school – is hierbij ook een belangrijk onderdeel. Verder blijkt uit TALIS dat de door schoolleiders ervaren werkstress een belangrijke determinant is voor twijfel over de functie. Naarmate schoolleiders meer werkstress ervaren, neemt de kans dat zij twijfelen aan hun rol toe. Dit betekent dat werkdruk en stress een negatief effect hebben op de retentie van schoolleiders, en daarnaast ook andere werkgerelateerde als organisatiegerelateerde factoren een rol spelen. Het gaat dan onder meer om (voldoende) ontwikkelmogelijkheden, steun, aandacht voor het persoonlijk welzijn en een goede samenwerking met collega's (samenwerkingsgericht werkklimaat).

Uit de interviews blijkt dat het vertrek van schoolleiders vaak het resultaat is van een langdurig oriëntatieproces, waarbij vaak meerdere factoren een rol spelen. De keuze is niet "zo maar" gemaakt, maar het resultaat van een

opeenstapeling aan gebeurtenissen en factoren. Als de beslissing eenmaal is genomen, is er vaak ook niet meer iets dat kan maken dat een schoolleider van gedachte verandert. Van belang is dus om dit thema doorlopend te bespreken. Analyses op basis van de eigen enquête laten in dit verband zien dat zoekmotieven nauw samenhangen met de richting waarin men zoekt. Daarbij kunnen grofweg vier categorieën worden onderscheiden, op basis van de wens om binnen of buiten het onderwijs te gaan werken en de wens om een leidinggevende functie te vervullen of niet.

- *Schoolleider op andere school of bij ander bestuur* - bij schoolleiders die van school willen veranderen, spelen vaak individuele factoren een rol. Deze groep schoolleiders wil graag iets nieuws doen, meer verantwoordelijkheid en/of een carrièrestap zetten. Bij schoolleiders die bij een ander bestuur willen gaan werken staat vaak de relatie met het bestuur centraal. De belangrijkste redenen van het zoeken van een andere baan zijn de manier van leidinggeven door het bestuur, de facilitering vanuit het bestuur, conflict met het bestuur en de mate van vrijheid die zij van het bestuur krijgen.
- *Andere (niet-leidinggevende) functie in onderwijs* - schoolleiders die hun functie willen neerleggen maar in het onderwijs willen blijven, noemen vooral organisatiefactoren als reden. Het gaat dan onder meer om: (hoge) werkdruk, werk-privébalans, administratieve lasten, organisatiecultuur en het tekort aan leraren en invalkrachten.
- *Leidinggevende functie in andere sector* - schoolleiders die buiten de onderwijssector willen werken, geven redenen aan die samenhangen met externe factoren (arbeidsmarkt en ouders), maar ook factoren die samenhangen met de organisatie (werk-privé balans en leiderschap van bestuur). Ook wordt *iets nieuws willen doen* genoemd als individuele factor.
- *Niet-leidinggevende functie in andere sector* - schoolleiders die een niet-leidinggevende functie zoeken buiten het onderwijs, geven vooral aan dat individuele factoren en institutionele/arbeidsmarktfactoren een rol spelen. De belangrijkste redenen die zij noemen zijn de werk-privébalans, werkdruk, complexe leerlingenpopulatie en toezicht en inspecties.

De resultaten laten zien dat vertrekintentie of vertrek geen eenduidige verschijnselen zijn. Er zijn verschillen tussen groepen schoolleiders. Bij de ene groep spelen vooral individuele factoren een rol, zoals professionele ambitie en de wens om zich verder te ontwikkelen. Bij andere groepen zijn juist institutionele- en arbeidsmarktfactoren, zoals de relatie met het bestuur en de krapte op de arbeidsmarkt, of baan- en organisatiefactoren, zoals werkdruk en regeldruk, bepalend voor de vertrekintentie.

5. *Hoe verschillen de behoeften van diverse typen leidinggevenden (zoals directeur-bestuurders, teamleiders, adjunct-directeuren en rectoren) in het funderend onderwijs en welke rol spelen kenmerken zoals opleidingsniveau, geslacht, ervaring en leeftijd? In hoeverre wijken deze behoeften af tussen het po en vo?*

Deelvraag 5 gaat in op de ondersteuningsbehoeften van verschillende groepen schoolleiders. Uit eerder onderzoek is bekend dat schoolleiders een breed takenpakket hebben, waardoor zij soms onvoldoende tijd hebben voor onderwijskundig leiderschap. In de eigen enquête geven schoolleiders aan behoefte te hebben aan extra ondersteuning op het vlak van: huisvesting en onderhoud, subsidies, financiële zaken, ICT en personeel. Daarbij zijn er verschillen naar sector en type leidinggevende. In het po is er vooral behoefte aan ondersteuning bij huisvesting en onderhoud, subsidies en financiële zaken. In het vo is er vooral behoefte aan ondersteuning bij financiële zaken, subsidies en onderzoek en onderwijsinspectie. Rond de 30% van de schoolleiders in het po en vo geeft daarnaast aan dat zij extra ondersteuning wensen bij ICT-systemen en bij personeel/personeelsbeleid.

Wanneer we kijken naar samenhang tussen het soort ondersteuning waar schoolleiders behoefte aan hebben en hun welzijn en vertrekintentie, dan springt één onderwerp eruit. Schoolleiders die aangeven behoefte te hebben aan ondersteuning op het gebied van personeel/personeelsbeleid, zijn minder gemotiveerd en minder bevlogen, en zijn ook meer geneigd te vertrekken. Dit betekent dat steun bij het regelen van invalkrachten en het aantrekken van nieuw personeel een bijdrage kan leveren aan het behoud van schoolleiders.

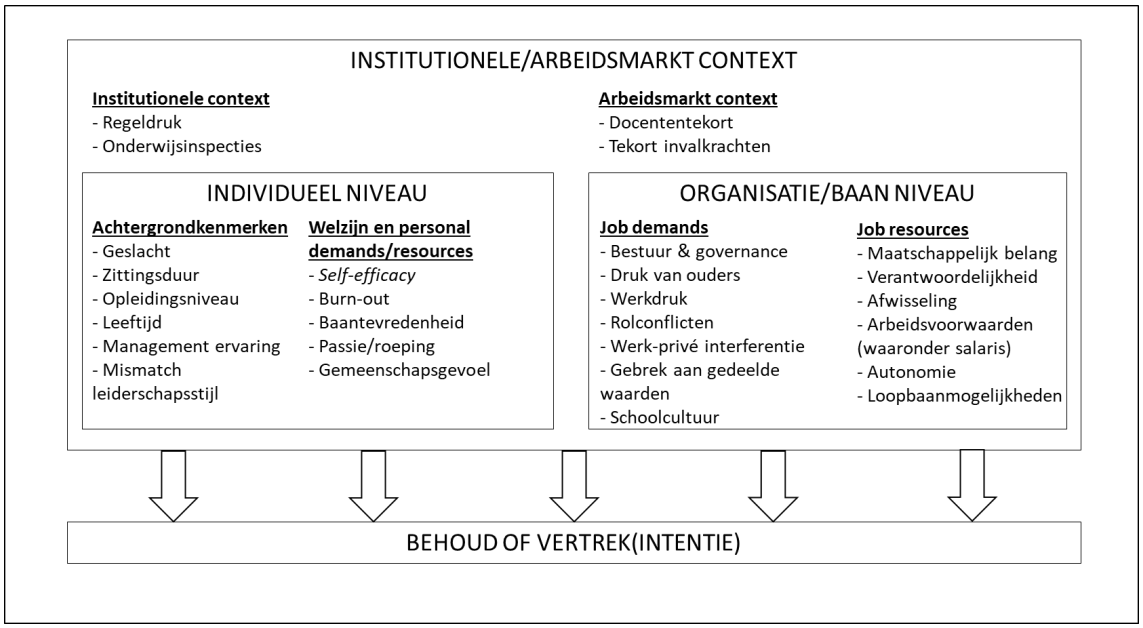
Aan schoolleiders die op zoek zijn naar een nieuwe baan is in de eigen enquête gevraagd onder welke voorwaarden zij langer willen blijven werken als schoolleider in het funderend onderwijs. De meest genoemde redenen zijn: voldoende bemensing, minder administratieve taken (regelwerk), steun vanuit het bestuur en (een beter) salaris. Kijken we naar de voorwaarden waaronder 55-plussers langer zouden willen doorwerken, dan is vermindering van het aantal uren of dagen per week de meest genoemde voorwaarde. Daarnaast wordt ook gewezen op: lichter werk, de financiële (on)aantrekkelijkheid om te stoppen en ondersteuning door werkgever en/of collega's. De voorwaarden om tot een hogere leeftijd door te werken, komen in grote lijnen overeen tussen schoolleiders in po en vo. In beide sectoren gaat het vooral om taakvermindering (minder uren of dagen per week werken) en lichter werk. Om ervoor te zorgen dat oudere schoolleiders niet voortijdig stoppen, is het dus vooral van belang om de werkbelasting te verminderen. En daarbij speelt (zo blijkt uit TALIS) ook de hoeveelheid administratie een rol.

5.2 Conclusies

Wanneer we de resultaten van dit onderzoek samenbrengen, ontstaat een vrij genuanceerd beeld van de factoren die bijdragen aan het vertrek en behoud van schoolleiders in het funderend onderwijs. Er is niet één dominante factor aan te wijzen voor het vertrek(intentie) en zoekgedrag. Het gaat in de praktijk vaak om een samenspel van factoren die ertoe leidt dat schoolleiders zich gaan oriënteren op de arbeidsmarkt, zoeken naar een baan en uiteindelijk besluiten te vertrekken.

Uit de door ons uitgevoerde literatuurstudie komen drie belangrijke determinanten voor vertrek en verloopintentie naar voren. Het gaat daarbij om: 1) individuele factoren, 2) baan- en organisatiegerelateerde factoren en 3) contextfactoren. In Figuur 5.1 presenteren we een overzicht, gebaseerd op het literatuuronderzoek.

Figuur 5.1 - Analysekader beïnvloedende factoren voor vertrekintentie (literatuur)



Als we de uitkomsten van dit onderzoek vergelijken met de factoren genoemd in de literatuur, dan constateren we zowel overeenkomsten als verschillen. Dit wijst erop dat in de Nederlandse context soms andere factoren van invloed zijn op de verloopintentie dan in de Amerikaanse context (waar veel onderzoek is uitgevoerd). In het vervolg van deze paragraaf gaan we hier nader op in en presenteren we enkele conclusies.

Vanuit het Job Demands-Resources (JD-R)model bezien, ontstaat op basis van dit onderzoek een beeld van een beroep waarin sterke energiebronnen samengaan met hoge taakeisen. We zien aan de ene kant dat factoren zoals autonomie, meer verantwoordelijkheden, ontwikkelingsmogelijkheden, steun vanuit collega's en de inhoud

van het werk als energiebronnen dienen die bijdragen aan betrokkenheid en bevlogenheid. Daartegenover staan taakeisen zoals werkdruk, regeldruk, administratieve lasten en personeelstekorten, die energie kosten en kunnen leiden tot stress, uitputting en vertrek(intentie).

Ondanks de hoge tevredenheid en motivatie oriënteert een deel van de schoolleiders zich op de arbeidsmarkt. Achter de vertrekintentie en het daadwerkelijk vertrek van schoolleiders gaan verschillende motieven schuil. Een deel van de schoolleiders denkt na over een andere functie vanuit professionele ambitie en de wens om zich verder te ontwikkelen, terwijl een andere groep juist over vertrek nadenkt vanwege ervaren belasting in het werk of de organisatiecontext. De meeste schoolleiders willen in het onderwijs blijven werken, maar zoeken bijvoorbeeld een andere school, een ander bestuur of een andere rol binnen het onderwijs. Slechts 3 procent heeft spijt van de keuze om schoolleider te worden. Vooral schoolleiders in het po geven relatief vaak aan te willen stoppen als schoolleider, maar wel in het onderwijs te willen blijven werken. In het vo komt het vaker voor dat schoolleiders van school of bestuur willen veranderen. Slechts een beperkte groep wil daadwerkelijk buiten het onderwijs gaan werken.

De vertrekredenen die schoolleiders noemen, sluiten in grote lijnen aan bij de drie typen factoren uit het theoretisch kader (

Figuur 5.1): individuele factoren, baan- en organisatiefactoren en institutionele- en arbeidsmarktfactoren spelen een rol. Individuele factoren, zoals professionele gedrevenheid, ontwikkelbehoeften en de wens om nieuwe uitdagingen aan te gaan, hangen vooral samen met ontwikkelgerichte mobiliteit. Baan- en organisatiefactoren blijken het sterkst samen te hangen met welzijn, betrokkenheid en vertrekintentie. Werkdruk, administratieve lasten, organisatiecultuur, kwaliteit van leidinggeven door bestuur of (bovenschools)management, samenwerking met collega's en de relatie met het bestuur spelen daarin een centrale rol. Daarnaast laten de resultaten zien dat ook institutionele- en arbeidsmarktfactoren van invloed zijn op welzijn en vertrekintentie. Vooral personeelstekorten, de toenemende complexiteit van de leerlingenpopulatie, maatschappelijke druk (o.a. vanuit ouders en vanuit de politiek) en toezicht en inspecties vergroten de ervaren belasting van schoolleiders en zijn een reden om op zoek te gaan naar een andere baan.

Achtergrondkenmerken spelen geen wezenlijke rol bij het zoeken naar een andere baan. Alleen de leeftijdsklasse en de functieverblijfsduur hebben een significant effect op het zoeken van een andere baan. Daarbij geldt dat oudere schoolleiders (60+) minder vaak op zoek zijn dan jongere, en startende schoolleiders minder vaak dan meer ervaren schoolleiders. De begeleiding van startende schoolleiders speelt hierbij een belangrijke rol, zo blijkt uit de interviews.

De resultaten laten zien dat vertrekintentie onder schoolleiders verschillende oorzaken kent en daarom vraagt om een gedifferentieerde aanpak. Een belangrijk deel van de schoolleiders overweegt vertrek vanwege de hoge belasting van het werk en de organisatiecontext. Voor het behoud van deze groep ligt de belangrijkste opgave daarom in het verbeteren van de dagelijkse werkomstandigheden van schoolleiders. Dat vraagt om vermindering van werk- en regeldruk, meer ondersteuning bij personele en administratieve taken, versterking van bestuurlijke samenwerking en meer professionele ruimte voor schoolleiders zodat zij zich kunnen richten op onderwijskundig leiderschap. Naast de gedifferentieerde aanpak, is het belangrijk in overweging te nemen dat het besluit van schoolleiders om daadwerkelijk te vertrekken veelal een opstapeling is van gebeurtenissen en factoren die maken dat een schoolleider geen andere mogelijkheid ziet dan het beroep te verlaten. Dit besluitvormingsproces is vaak een langdurig proces, en het besluit wordt niet lichtzinnig genomen. Dit benadrukt het belang van het doorlopende gesprek over vertrekintenties met schoolleiders, en het bespreekbaar maken van dit onderwerp.

Daarnaast vragen oudere schoolleiders (55+) om specifieke aandacht. Met de stapsgewijze verhoging van de AOW-leeftijd moeten schoolleiders langer doorwerken dan in het verleden. Dit is niet voor iedereen even makkelijk. Meer dan de helft van de schoolleiders van 55 jaar en ouder geeft in het Werkonderzoek en de eigen enquête aan eerder te willen stoppen. Vanwege de huidige tekorten is het van belang om ervoor te zorgen dat deze groep duurzaam inzetbaar blijft en voortijdig vertrek wordt voorkomen. Schoolleiders in de leeftijdsgroep van 55 en ouder noemen vooral taakvermindering, minder uren en lichter werk als voorwaarden om langer door

te werken. Voor het behoud van ervaren schoolleiders is het daarom van belang ruimte te creëren voor duurzame inzetbaarheid in de laatste fase van de loopbaan.
Tegelijkertijd laat dit onderzoek ook zien dat niet alle mobiliteit problematisch is. De meeste schoolleiders die een andere baan zoeken, willen in het onderwijs blijven werken. Zij willen op een andere school gaan werken of bij een ander bestuur. Hierbij spelen onder meer professionele ambitie en ontwikkelbehoeften een rol. Deze schoolleiders zoeken nieuwe uitdagingen, meer verantwoordelijkheid of verdere professionele groei. Mobiliteit vanuit professionele ontwikkeling hoeft niet ongunstig te zijn voor de onderwijssector en kan juist bijdragen aan ontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Dit vraagt om voldoende loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden binnen het onderwijs, zodat deze groep behouden blijft voor de sector.

Duurzaam behoud van schoolleiders vraagt op basis van de uitkomsten dus om gedifferentieerd beleid. Enerzijds vraagt dit om het verminderen van belastende taakeisen, zoals werkdruk, regeldruk, administratieve lasten en aandacht voor de complexiteit rondom personeelstekorten. Anderzijds vraagt het om het versterken van energiebronnen, zoals autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, ondersteuning vanuit het bestuur en een positieve samenwerking binnen de organisatie.

5.3 Beleidsaanbevelingen

Het tekort aan schoolleiders in het po en vo houdt de komende jaren aan, zo is de verwachting. Het is daarom van groot belang om schoolleiders te behouden voor het onderwijs en voortijdig vertrek te voorkomen. Verloop van schoolleiders kan op schoolniveau gevolgen hebben voor de continuïteit van beleid, de ontwikkeling van teams en de borging van onderwijskwaliteit. Voor schoolbesturen is een hoog verloop daarom een belangrijk signaal om de oorzaken van vertrek te onderzoeken. Daarbij is het belangrijk om aan te merken dat het vertrek van schoolleiders niet altijd kan worden voorkomen en ook niet altijd een onwenselijk scenario is. Sommige schoolleiders hebben geen goede fit met de organisatie of willen hoe dan ook wat anders gaan doen en buiten het onderwijs aan de slag. Daar is als onderwijsorganisatie weinig aan te doen. Maar dat laat onverlet dat er ook mogelijkheden zijn om het (ongewenste) vertrek van schoolleiders te voorkomen.

Het behoud van schoolleiders vraagt om een integrale aanpak. Uit dit onderzoek blijkt dat het behoud van schoolleiders niet door een enkele factor wordt bepaald, maar door een samenspel van energiebronnen en taakeisen (naar analogie van het JD-R model). In lijn met het analysekader zoals ontwikkeld in de literatuurstudie, worden de aanbevelingen onderverdeeld in twee categorieën: het verminderen van taakeisen en het bevorderen van energiebronnen. De aanbevelingen zijn gericht op de sector, de regio, besturen en/of schoolleiders zelf. Schoolbesturen vervullen hierin een sleutelrol. Zij zijn niet alleen verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, maar ook voor goed werkgeverschap en strategisch personeelsbeleid voor schoolleiders. Veel van de onderstaande aanbevelingen richten zich daarom op het versterken van deze werkgeversrol. We eindigen met een aanbeveling waarin zowel de energiebronnen als taakeisen samenkomen.

Bevorderen van energiebronnen

1. *Investeer in strategisch personeelsbeleid en goed werkgeverschap voor schoolleiders*

In het primair en voortgezet onderwijs is in toenemende mate aandacht voor de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid. Hierbij is het van belang om ook aandacht te besteden aan strategisch personeelsbeleid gericht op schoolleiders (en niet alleen op leraren en ondersteunend personeel). Schoolbesturen spelen hierin als werkgever een sleutelrol. Het is daarom aan te bevelen om het strategisch personeelsbeleid voor schoolleiders te versterken waarbij loopbaanontwikkeling, professionalisering, professionele ruimte, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit integraal worden benaderd.

Schoolleiders zijn over het algemeen sterk intrinsiek gemotiveerd en zeer gedreven om zich verder te ontwikkelen. Deze professionele gedrevenheid is een belangrijke reden voor het zoeken van een andere baan, met name in het onderwijs. Om schoolleiders die zich verder willen ontwikkelen beter te helpen in hun zoektocht naar een plek bij een andere school of bestuur, is het creëren van een regionale mobiliteitspool voor

schoolleiders een optie. Regionale mobiliteit tussen scholen en besturen kan hiermee worden gestimuleerd en hiermee ontstaat meer ruimte voor professionele ontwikkeling zonder dat schoolleiders de onderwijssector verlaten. Voor leraren zijn er dergelijke pools verspreid over het land, maar voor schoolleiders (nog) niet. Door een mobiliteitspool op regionaal niveau (boven bestuurlijk) te organiseren, kan de mobiliteit van schoolleiders beter worden gecoördineerd en kan vertrek uit het onderwijs worden voorkomen.

Binnen het strategisch personeelsbeleid is ook specifieke aandacht voor de groep schoolleiders van 55 jaar en ouder belangrijk. Uit dit onderzoek blijkt dat sommige schoolleiders uit deze groep twijfelen aan hun rol en liever een andere functie zouden willen vervullen. Daarnaast blijkt dat slechts een deel van de oudere schoolleiders tot hun 67ste willen doorwerken. Het is van belang vanuit het strategisch personeelsbeleid aandacht te hebben voor deze groep schoolleiders, zodat zij niet vroegtijdig hun functie verlaten.

Strategisch personeelsbeleid vraagt daarnaast om gerichte professionalisering van zowel (toekomstige) schoolleiders als bestuurders. Voor (toekomstige) schoolleiders is het belangrijk dat opleidingen en professionalisering aandacht besteden aan zaken als het omgaan met complexe dilemma's, strategische vraagstukken en de verschillende rollen die van een schoolleider worden verwacht. Voor bestuurders is het van belang dat zij beschikken over voldoende kennis van strategisch personeelsbeleid en goed werkgeverschap voor schoolleiders, zodat zij hen gedurende de loopbaan beter kunnen ondersteunen.

Tot slot biedt het strategisch personeelsbeleid (en de daaraan verbonden gesprekscyclus, zie ook aanbeveling 5) de mogelijkheid om signalen van ongewenste mobiliteit vroegtijdig te herkennen en daarop te handelen.

Wie is aan zet?

Actor	Verantwoordelijkheid
Schoolbesturen	Ontwikkel een (meerjarig) strategisch personeelsbeleid gericht op schoolleiders waarin de gehele loopbaan centraal staat: werving en onboarding van nieuwe schoolleiders, professionele ontwikkeling, mobiliteit, professionele ruimte en duurzame inzetbaarheid.
Onderwijsregio's	Faciliteer regionale mobiliteit en samenwerking tussen besturen.
Sectororganisaties	Ontwikkel handreikingen en deel goede voorbeelden van strategisch personeelsbeleid. Investeer daarnaast in de professionalisering van bestuurders op het gebied van strategisch personeelsbeleid en goed werkgeverschap. Biedt scholingsaanbod aan waarin aandacht is voor de interactie tussen besturen en schoolleiders.
Ministerie van OCW	Faciliteer regionale samenwerking.

2. Stimuleer gedeeld leiderschap

Meer gedeeld leiderschap kan de ervaren belasting door werk- en regeldruk verminderen en tegelijkertijd de kwaliteit van besluitvorming versterken. Een aanbeveling is daarom om binnen scholen vaker te werken met vormen van gedeeld leiderschap. Hierdoor worden verantwoordelijkheden beter verdeeld, ontstaat meer onderlinge steun en krijgen ook docenten/leraren meer mogelijkheden om zich professioneel te ontwikkelen. Een recent Voion-onderzoek[44] naar gedeeld leiderschap laat zien dat deze manier van werken de aantrekkelijkheid van zowel de functie van schoolleider als die van docent vergroot. Schoolleiders ervaren meer werkplezier en zien positieve effecten op de onderwijskwaliteit. Daarnaast kan gedeeld leiderschap bijdragen aan het behoud van ambitieuze docenten/leraren en een betere doorstroom naar leidinggevende functies.

Gedeeld leiderschap hoeft zich niet te beperken tot de schoolorganisatie. Ook op bestuursniveau kan het waardevol zijn om schoolleiders nadrukkelijker te betrekken bij strategische beleidsontwikkeling. Door schoolleiders vroegtijdig mee te laten denken over zaken als organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en onderwijsontwikkeling wordt niet alleen gebruikgemaakt van hun praktijkkennis, maar kan ook hun betrokkenheid bij de organisatie worden vergroot.

[44] Voion (2025). Gedeeld leiderschap tussen schoolleiders en docenten.

Gedeeld leiderschap vraagt volgens Voion (2025) wel om heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, voldoende tijd voor afstemming en begeleiding, en passende facilitering van docenten/leraren die leidinggevende taken vervullen. Zonder deze randvoorwaarden bestaat het risico dat gedeeld leiderschap juist leidt tot extra afstemming en daarmee tot meer werkdruk. Ook gaan docenten/leraren minder lesgeven, wat vraagt om vervanging.

Wie is aan zet?

Actor	Actie
Schoolbesturen	Stimuleer gedeeld leiderschap door verantwoordelijkheden waar passend te verdelen en betrek schoolleiders actief bij strategische besluitvorming op bestuursniveau. Zorg voor heldere rolverdeling, voldoende professionele ruimte, tijd voor afstemming en voor begeleiding.
Onderwijsregio's	Faciliteer regionale kennisuitwisseling, intervisie en gezamenlijke professionalisering op het gebied van gedeeld leiderschap. Stimuleer samenwerking tussen scholen en het delen van succesvolle praktijkvoorbeelden.
Sectororganisaties	Ontwikkel handreikingen, praktijkvoorbeelden en professionaliseringsaanbod over gedeeld leiderschap. Verzamel en verspreid kennis over effectieve organisatievormen en de randvoorwaarden voor succesvolle implementatie.
Ministerie van OCW	Stimuleer innovatie op het gebied van leiderschap en faciliteer onderzoek, pilots en professionalisering rondom gedeeld leiderschap. Zorg voor voldoende ruimte in beleid en bekostiging om nieuwe vormen van leiderschap duurzaam te kunnen invoeren.

Verminderen van taakeisen

3. Ondersteuning bij en verminderen van werk- en regeldruk

Ongeveer twee derde van de schoolleiders ervaart veel of zeer veel werkdruk, en daarnaast ervaart (m.n. in het po) ook een groot deel regeldruk op het werk. Schoolleiders geven aan dat het invullen van formulieren en systemen hen veel tijd kost, wat leidt tot regeldruk en stress. Vermindering van de hoeveelheid administratie is van belang om de ervaren werk- en regeldruk te verminderen. Indirect leidt dit ook tot minder verloop.

Uit de kwalitatieve interviews blijkt dat vooral de opeenstapeling van verantwoordelijkheden, administratieve lasten en werkzaamheden buiten reguliere werktijden als belastend wordt ervaren. Om de werk- en regeldruk te verminderen, bevelen wij aan de aanpak breder te benaderen dan alleen het bieden van extra ondersteuning. Besturen en schoolleiders zouden periodiek moeten onderzoeken welke werkzaamheden daadwerkelijk bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en welke taken kunnen worden vereenvoudigd, anders georganiseerd of losgelaten. Daarbij kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van een zogenoemde 'loslaten-lijst'.

Daarnaast vraagt de organisatie van vervanging om aandacht. Scholen in po en vo kampen op dit moment met een ernstig tekort aan leraren. Dat leidt bij schoolleiders tot de nodige zorgen over de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast levert het aantrekken van nieuwe leraren en regelen van vervanging ook stress op. Dit laatste (vervanging bij ziekte) geldt vooral voor schoolleiders in het po. Om deze stress te verminderen, is het van belang om vervanging regionaal te organiseren (in onderwijsregio) en de verantwoordelijkheid hiervoor bij de (regionale) invalpool te leggen. De voor schoolleiders belastende taken worden op die manier elders belegd, waardoor zij meer tijd aan onderwijskundig leiderschap kunnen besteden en de verloopintentie afneemt.

Tot slot verdient ook de bereikbaarheid buiten werktijden aandacht. Schoolleiders geven aan dat werkzaamheden, zoals het regelen van vervanging, regelmatig plaatsvinden in de avonden, vroege ochtenden en weekenden. Een aanbeveling is om nader te onderzoeken hoe de werkzaamheden van schoolleiders buiten werktijden er precies uitzien, en om na te gaan in hoeverre deze ondervangen kunnen worden door ondersteuning of het communiceren van verwachtingen rondom bereikbaarheid buiten werktijden.

Wie is aan zet?

Actor	Actie
Schoolbesturen	Voer periodiek het gesprek over welke werkzaamheden kunnen worden losgelaten of anders georganiseerd.
Onderwijsregio's	Organiseer regionale vervanging en gezamenlijke ondersteuning.
Sectororganisaties	Ontwikkel en verspreid handreikingen en praktijkvoorbeelden om werk- en regeldruk te verminderen. Inventariseer knelpunten uit de praktijk en agendeer deze gezamenlijk richting de overheid.
Ministerie van OCW	Beperk onnodige verantwoordingslasten en creëer ruimte voor maatwerk.

4. *Ondersteuning bij druk vanuit de maatschappij*

Zowel in het po als het vo wordt gesproken over een toenemende druk vanuit de maatschappij. Schoolleiders geven enerzijds aan dat deze druk komt van ouders die steeds hogere verwachtingen hebben en steeds mondiger zijn. Anderzijds komt de druk vanuit de politiek, waar vaak naar het onderwijs wordt gewezen als cruciale actor bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Hierbij wordt opgemerkt dat er te weinig structurele middelen zijn om tegemoet te komen aan deze verwachtingen. Hierdoor komt de aandacht voor de kerntaak, het bieden van goed onderwijs, onder druk te staan. Van belang hierbij, is de continuïteit van beschikbare middelen. Op deze manier weten schoolleiders waar zij op kunnen rekenen, en kunnen zij toewerken naar een duurzame aanpak van problematiek. Doordat schoolleiders weten waar zij op kunnen rekenen en op structurele wijze kunnen werken aan onderwijskwaliteit, kunnen zij beter werken aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. En dat is uiteindelijk waar veel schoolleiders het voor doen.

De aanbeveling is daarom om nieuwe maatschappelijke opgaven steeds te verbinden aan passende structurele middelen en realistische verwachtingen. Dat vraagt om continuïteit in beleid, zodat schoolleiders weten waar zij op kunnen rekenen en duurzame keuzes kunnen maken. Daarnaast is het van belang om bij nieuw beleid expliciet te toetsen of de uitvoeringslast voor scholen in verhouding staat tot de beschikbare capaciteit. Zo ontstaat meer ruimte voor schoolleiders om zich te richten op het borgen en verder verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Wie is aan zet?

Actor	Actie
Schoolbesturen	Maak scherpe keuzes in ambities en prioriteiten en bewaak de uitvoerbaarheid op schoolniveau.
Onderwijsregio's	Stimuleer samenwerking bij maatschappelijke opgaven en deel expertise en voorzieningen.
Sectororganisaties	Agendeer knelpunten en breng de uitvoerbaarheid van nieuw beleid onder de aandacht.
Ministerie van OCW	Koppel nieuwe maatschappelijke opgaven aan structurele financiering, zorg voor continuïteit in beleid en toets nieuwe maatregelen op uitvoerbaarheid en regeldruk.

De balans tussen energiebronnen en taakeisen als onderdeel van een doorlopend gesprek

5. *Maak de professionele dialoog onderdeel van goed werkgeverschap.*

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het behoud van schoolleiders wordt bepaald door de balans tussen energiebronnen en taakeisen. Omdat deze balans per schoolleider verschilt en gedurende de loopbaan verandert, is het belangrijk dat bestuurders en schoolleiders hierover structureel met elkaar in gesprek blijven.

Schoolleiders die tevreden zijn over de relatie met hun bestuurder en voldoende professionele ruimte ervaren, oriënteren zich minder vaak op een andere baan. Daarentegen vergroten verschillen in (onderwijskundige) visie, een gebrek aan autonomie of een verstoorde relatie (conflict) de kans op vertrek. Een belangrijke aanbeveling is daarom om de professionele dialoog een structureel onderdeel te maken van goed werkgeverschap (via het

strategisch personeelsbeleid, zie aanbeveling 1). De professionele dialoog vindt idealiter niet alleen plaats tijdens de jaarlijkse beoordelings- of functioneringscyclus, maar vormt een doorlopend gesprek gedurende het jaar. Minimaal eenmaal per jaar zou expliciet aandacht moeten worden besteed aan onderwerpen zoals werkdruk en energiebalans, professionele ruimte, samenwerking met bestuur, ontwikkelbehoeften, loopbaanwensen, duurzame inzetbaarheid en signalen van vertrekintentie.

De professionele dialoog biedt daarnaast ruimte om onderscheid te maken tussen gezonde en ongewenste mobiliteit. Niet iedere wens om van school of bestuur te veranderen vraagt om behoud binnen dezelfde organisatie. Soms is een overstap juist een logische vervolgstap in de professionele ontwikkeling van een schoolleider. Tegelijkertijd kunnen signalen van ongewenste mobiliteit, zoals overbelasting, afnemende betrokkenheid of een gebrek aan professionele ruimte, juist in een vroeg stadium worden herkend.

Omdat het besluit om het beroep te verlaten vaak het resultaat is van een langdurig proces en dit besluit vaak niet meer terug te draaien is, is een doorlopende dialoog essentieel. Een goede professionele dialoog vraagt om wederkerigheid. Van bestuurders vraagt dit dat zij actief luisteren, ruimte bieden voor verschillende perspectieven en dat er ruimte is voor tegenspraak. Van schoolleiders vraagt dit dat zij zelf het initiatief nemen om dilemma's, zorgen en ambities bespreekbaar te maken. Juist deze gezamenlijke verantwoordelijkheid draagt bij aan goed werkgeverschap en het duurzaam behouden van schoolleiders.

Wanneer schoolleiders de organisatie verlaten, is het van belang om vertrekgesprekken te houden om inzicht te krijgen in de redenen voor vertrek. Deze informatie kan vervolgens worden gebruikt om het strategisch personeelsbeleid en de professionele dialoog verder te verbeteren.

Wie is aan zet?

Actor	Actie
Schoolbesturen	Maak de professionele dialoog onderdeel van de HR-cyclus. Bespreek minimaal jaarlijks thema's als werkdruk, professionele ruimte, leiderschap, loopbaanwensen, duurzame inzetbaarheid en signalen van vertrekintentie. Besteed extra aandacht aan de loopbaanfase van oudere schoolleiders en creëer ruimte voor verschillende perspectieven en tegenspraak. Maak gebruik van vertrekgesprekken om inzicht te krijgen in de redenen van vertrek en gebruik deze informatie om het strategisch personeelsbeleid te verbeteren.
Schoolleiders	Neem actief het initiatief om dilemma's, zorgen, ontwikkelbehoeften en loopbaanwensen bespreekbaar te maken. Bespreek tijdig signalen van overbelasting of veranderende ambities.
Sectororganisaties	Ontwikkel handreikingen en ondersteun besturen en schoolleiders bij de professionele dialoog, goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Biedt scholingsaanbod aan waarin aandacht is voor de professionele dialoog en voor de interactie tussen besturen en schoolleiders.
Ministerie van OCW	Stimuleer goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid in het arbeidsmarktbeleid en faciliteer initiatieven die bijdragen aan het behoud van schoolleiders.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel het onderzoek veel inzicht geeft in de factoren die van invloed zijn op het vertrek en de vertrekintentie van schoolleiders, roept het ook een aantal nieuwe vragen op. Het gaat daarbij om kennishiaten waar vervolgonderzoek zich op zou kunnen richten. We noemen er zes:

- *Meer inzicht gewenst in strategisch personeelsbeleid (HRM) voor schoolleiders* – Een eerste aanbeveling is om meer inzicht te verkrijgen in de wijze waarop schoolbesturen strategisch personeelsbeleid voor schoolleiders vormgeven. Schoolleiders spelen binnen scholen vaak een centrale rol bij het ontwikkelen en implementeren van strategisch personeelsbeleid voor leraren en ondersteunend personeel, maar lijken zelf veel minder vaak doelgroep van dergelijk beleid. Vervolgonderzoek kan daarom inzicht bieden in de mate waarin schoolbesturen een expliciete visie en strategisch personeelsbeleid hebben voor de gehele loopbaan van schoolleiders (van instroom tot uitstroom), met aandacht voor de werving, ontwikkeling, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van schoolleiders. Vanuit dat bredere HRM-perspectief is het ook interessant om meer inzicht te krijgen in de instroom van schoolleiders. Daarbij kan worden onderzocht wie ervoor kiest om schoolleider te worden, welke motieven daaraan ten grondslag liggen en in hoeverre het beeld dat potentiële schoolleiders vooraf hebben van het beroep aansluit bij de praktijk. Ook is het vanuit HRM-perspectief relevant om na te gaan hoe talent voor leiderschap eerder kan worden herkend, ontwikkeld en ingezet. Verder kan vervolgonderzoek zich richten op de vraag hoe schoolleiders het strategisch personeelsbeleid van hun bestuur als ontvanger ervaren en in hoeverre dit bijdraagt aan hun professionele ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en behoud.

- *Feitelijk vertrek is onderbelicht* – Uit het literatuuronderzoek blijkt dat weinig bekend is over het feitelijk vertrek van schoolleiders in Europa. De focus in het onderzoek is vaak gericht op de vertrekintentie van schoolleiders en de factoren die daarop van invloed zijn. Dat geldt ook voor dit onderzoek naar vertrek en behoud van schoolleiders in Nederland. Om inzicht te krijgen in het feitelijke vertrek van schoolleiders is kwantitatief onderzoek nodig op basis van formatiedata van DUO of het CBS. Cruciaal is daarbij dat niet alleen de mobiliteit kwantitatief in kaart wordt gebracht, maar ook wordt onderzocht welke objectieve kenmerken van invloed zijn op het vertrek uit de sector en eventuele verandering van functie en/of school. Het gaat dan o.a. om persoonskenmerken, baankenmerken en organisatiekenmerken. De meerwaarde neemt verder toe wanneer objectieve mobiliteitsgegevens worden gekoppeld aan surveydata over de werkbeleving van schoolleiders. Hierdoor kan worden onderzocht in hoeverre werkgerelateerde en organisatiegerelateerde factoren niet alleen samenhangen met vertrekintenties, maar ook daadwerkelijk leiden tot feitelijke mobiliteit.

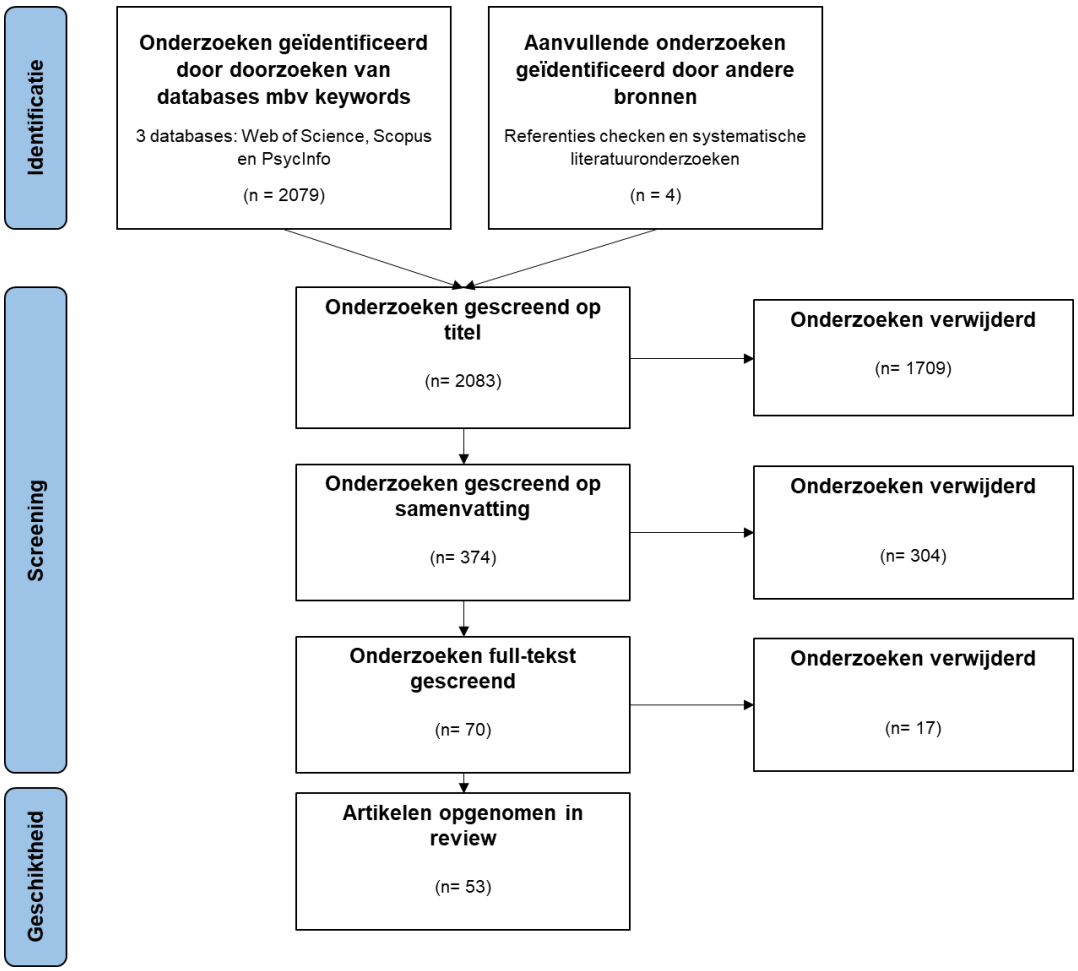
- *Meer inzicht in loopbaan van schoolleiders gewenst* – Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat de meeste schoolleiders tevreden zijn met hun baan, bevlogen over hun werk en betrokken bij de organisatie. Toch zoekt een deel van de schoolleiders naar een andere baan, en blijkt vertrek vaak de uitkomst is van een langdurig zoekproces. Om meer inzicht te krijgen in deze processen is een longitudinaal onderzoek naar de loopbanen van schoolleiders gewenst. Een dergelijk onderzoek kan op verschillende manieren worden vormgegeven (bijvoorbeeld door middel van process tracing of het systematisch reconstrueren van loopbanen) en het doel hiervan is om meer inzicht te krijgen in de loopbaanstappen die schoolleiders zetten en na te gaan in hoeverre deze samenhangen met eerdere gebeurtenissen/keuzes in werk of privé. Het voordeel van een dergelijke longitudinale aanpak is dat er een meer gedetailleerd beeld ontstaat van de loopbaanpaden die schoolleiders bewandelen.

- *Meer inzicht in de implementatie en effecten van gedeeld leiderschap* – Het werk van schoolleider kan belastend zijn, zo laat dit onderzoek zien. De ervaren werk- en regeldruk is hoog en dat is voor een deel van de schoolleiders reden voor het zoeken van een andere baan. Gedeeld leiderschap kan bijdragen aan vermindering van de taakeisen en zorgen voor meer sociale steun (binnen het MT). Tegelijkertijd biedt het collega's die een deel van de schoolleiderstaken overnemen ook meer ontwikkelperspectief. Over de effecten van gedeeld leiderschap is vooralsnog echter veel onbekend. Vervolgonderzoek zou zich dan ook moeten richten op de praktische invulling van het concept en effecten ervan vanuit een JDR-perspectief. Leidt gedeeld leiderschap tot minder werk- en regeldruk, meer steun en daarmee minder verloop(intentie)?

- *Wat werkt bij aanpak werk- en regeldruk?* – Schoolleiders ervaren in de regel veel werk- en regeldruk op hun school. Dat komt voor een deel door dat zij veel administratief werk moeten doen, maar ook door allerlei andere taken, zoals het regelen van vervanging. Om de werk- en regeldruk effectief aan te pakken, en daarmee de vertrekintentie te verminderen, zijn verschillende maatregelen denkbaar. Vermindering van taken (en taakeisen) is er daar één van, bijvoorbeeld door inrichting van een regionale invalpool. De vraag is in dit verband welke maatregelen het meest effectief zijn om schoolleiders te 'ontzorgen'. Leidt een (regionale) invalpool en/of vermindering van bedrijfsvoeringstaken tot minder werkdruk en daarmee minder werkstress en verloop?

- *Meerdere perspectieven bieden een completer beeld* – Vanuit methodologisch perspectief verdient het aanbeveling om in vervolgonderzoek ook andere perspectieven te betrekken. Naast de ervaringen van schoolleiders zelf kan bijvoorbeeld worden onderzocht hoe bestuurders, leraren en andere teamleden kijken naar de factoren die bijdragen aan behoud van schoolleiders (bv conflicten tussen schoolleiders en leraren/medezeggenschap waar altijd twee kanten aan een verhaal zitten). Een meer integraal perspectief kan bijdragen aan een completer beeld van de dynamiek binnen scholen.

Bijlage A PRISMA-diagram voor systematisch literatuuronderzoek



Bijlage B Schematische weergave literatuurstudie

Study	Oorzaken		Type vertrek/behoud	Achterliggende theorie/model	Resultaat		Type onderzoek	Type respondent	Sector en land
	Individuele oorzaken	**Clusternamen**			**Form of analysis**	**Richting van effect**	**Kwali/kwanti/conceptueel**	**Superintendent/ middle teacher etc.**	
1. Akiba & Reichardt (2004)	Schoolomvang Salaris	- Working conditions - Alternative opportunities and labor market	"Movement": vertrek naar andere school	-	Logistisch regressie	Schoolomvang verhoogd Salaris verhoogd	Kwantitatief	714 Principals en assistant principals	Elementary Schools in de staat Colorado (VS)
2. Alsbury (2003)	School board turnover	-	Objectieve registerdata Superintendent turnover	Dissatisfaction theory of democracy	Chi kwadraat	School board turnover verhoogd superintendent turnover	Kwantitatief	176 superintendendents	In de staat Washington (VS)
3. Alsbury (2004	School board turnover	-	Objectieve registerdata Superintendent turnover	Dissatisfaction theory of democracy	Descriptief	Niet te zeggen	Kwantitatief	176 superintendendents	In de staat Washington (VS)
4. Anderson (1988)	- Salaris - Nieuwe bestuursleden	-	Tenure	Geen	Descriptief	Niet te zeggen	Kwantitatief	853 superindendents	Diverse schooldistricten in diverse staten (VS)
5. Arvidsson et al. (2021)	- Role conflicts - Supportive management	- Supportive organizational and social work	Turnover intentie komende twee jaar	Job demands job control model	SEM	RC verhoogd SM verlaagd	Kwantitatief	984 principals en assistant principals	"Compulsory schools" (primair

	- Supportive private life - Druk van ouders - Emotionele uitputting	environment - Demanding organizational and social work environment - Stressful external expectations				SPL verhoogd Ouders verhoogd EMO verhoogd			onderwijs) in Zweden
6. Baker et al (2010)	- Salaris - Mate van ervaring - Opleidingsniveau	-	Exit, first en second move	job choice theory, exit, voice, and loyalty framework	Objectieve data regressie	Salaris verhoogd Ervaring verhoogd Opleidingsniveau verhoogd	Kwantitatief	2700 school principals	Primary and secondary schools in de staat Missouri (VS)
7. Bauer & Silver (2018)	- Self- efficicay - Burnout - Job satisfaction	-	Turnover intentie multi item schaal	-	SEM	Self-efficacy verlaagd Burnout verhoogd Job satisfaction verlaagd	Kwantitatief	203 first year principals	Elementary, middle and high schools van zuid-oosterlijke staat in VS
8. Béteille et al (2012)	School achievements studenten		Objectieve turnover	-	Objectieve data regressie	School achievements **geen effect**	Kwantitatief	2041 principals	Public schools in Miami-Dade County in

									de staat Florida (VS)
9. Brown et al. (2020)	- Performance appraisal cynicism - Self-efficacy - Coworker support - Effectiviteit leiderschap	Job Demands Job resources	Turnover intentie multi item schaal	JD-R	SEM	- PA cynicism verhoogd - Effectiviteit leiderschap verlaagd - Self-efficacy verlaagd - Coworker **geen effect**	Kwantitatief	161 principals	Public schools in Australië
10. Chen & Yu (2025)	Financial performance (objectief gemeten)		Objectieve turnover	Resource dependency theory Exit, voice, and loyalty framework	Objectieve data regressie	Negative feedback verhoogd	Kwantitatief	27.021 principals	School districts in de staat Texas (VS)
11. Cook et al (2022)	Church bureaucracy Politics Workload Non-competitive salary	-	Objectief vertrek	-	Interviews	- Negative experiences with church bureaucracy verhoogd - Politics at the head offices verhoogd - Workload verhoogd - Non-competitive salary verhoogd	Kwalitatief	10 superintendents	Katholieke superintendents verspreid door VS
12. Crow (1987)	Conflict met bestuur	-	Movement to another district	-	Interviews	- Conflict met bestuur verhoogd	Kwalitatief	89 suburban elementary school principals	Suburban elementary school principals large mid-western city (VS)

13. Czaja & Harman (1997)	Conflict met bestuur	-	Objectief vertrek	-	Interviews	- Conflict met bestuur verhoogd	Kwalitatief	183 superintendents	De staat Texas (VS)
14. Davis & Anderson (2021)	- City vs rural - Elementary vs middle - Gender	-	Alle vormvan objectief vertrek (transfer within, transfer across, promotion, demotion, system exit).	-	Objectieve data	- City hogere turnover dan rural - Elementary lagere turnover dan middle - Male hogere turnover dan female	Kwantitatief	1,113 first-time principals	Elementary and middle shools in de staat Texas (VS)
15. Deleonibus & Thomson (1979)	- Excessive time demands - Stress - Heavy workload - Desire for change - Fatigue - Lack of support superiors - Lack of professional teachers - Constraints legislation	-	Objectief vertrek	-	Beschrijvend	Niet te zeggen	Kwantitatief	446 secondary school principals	Secondary schools in de VS
16. Eaton & Sharp (1996)	- Interpersonal relations - Incompetency	-	Involuntary turnover	-	Beschrijvend	Alle genoemde oorzaken kwamen minimaal 1 keer voor	Kwantitatief	10 superintendents	Small-towns in de staat Illinois (VS)

	- Problems with facilities - problems with teachers - Problems with finance								
17. Edvik & Muhonen (2022)	- Leeftijd - Role conflicts - Emotional demands - Cognitive demands - Quantitative demands - Meaningfulness - Influence - Role clarity - Sense of community	- Job demands - Job resources - Background	Turnover intentie multi item schaal	JD-R	SEM	- Hoe jonger, hoe hoger - Role conflict verhoogd - Influence verlaagd - Sense of community verlaagd **Rest niet significant**	Kwantitatief	446 principals	Preschool, Compulsory school, Upper secondary school, Adult education, Compulsory special needs school in Zweden
18. Eranıl et al (2026)	Lijst van 17 redenen: · Overplaatsing / herlocatie · Financiële ongelijkheid · Lange afstand tot school / school ligt ver weg	-	Left leadership position	- JD-R - Emotional labor	Interviews	Niet te zeggen	Kwalitatief	12 leading educators	Turkije

	· Gebrek aan loopbaanontwikkeling · Liefde voor lesgeven · Ontslag / ontslagen worden · Professionele burn-out · Bureaucratische barrières · Vermijden van politieke druk · Discriminatie van vrouwelijke schoolleiders · Onvoldoende schoolfinancieri ng · Incompetentie / gebrek aan bekwaamheid · Papierwerk / bureaucratische administratie · Onverdienstelijk e (niet-								

	meritocratische) praktijken · Stress en vermoeidheid · Houding van leidinggevenden en pesten op de werkvloer · Gebrek aan tijd voor familie of zichzelf								
19. Farley-Ripple et al. (2012)	Pushes: Politics/conflict Poor working relationships Personal or family issues Pulls to other positions: - Salary - Available opportunities - Efficacy/challenge - Retirement benefits	Administrator personal characteristics Administrator behavior Environmental characteristics	Pushes out, pulls to other position	career choice theory	Interviews	Pushes: - Politics/conflict - Poor working relationships - Personal or family issues Pulls to other positions: - Salary - Available opportunities - Efficacy/challenge - Retirement benefits	Kwalitatief	48 (assistant) principals	De staat Delaware (VS)
20. Gates et al. (2006)	Leeftijd Gender Race Experience	Background,	Objectief vertrek uit beroep	-	Logistisch regressie	- Age verhoogd - Vrouwen meer dan mannen - Lager aantal studenten verhoogd	Kwantitatief	43.430 principals	Public K12 education in de staten Illinois en North

	Number of students Race principal same as students	School characteristics				- Ander ras principal vs studenten verhoogd **Race en experience niet significant**			Carolina (VS)
21. Grissom & Anderson	◆ District characteristics - Locatie (urban / suburban / rural) - Niveau van uitdaging / complexiteit - Aangeboden salaris - Prestige (vaak gekoppeld aan districtsgrootte) ◆ School board characteristics - Functioneren van het schoolbestuur - Relatie tussen school board en superintendent - Verkiezingstype	District characteristics School board characteristics Superintendent characteristics Superintendent performance	Objectieve non-retirement exit	-	Logistische regressie	- Internal hire verlaagd - Functioneren van het schoolbestuur verlaagd - Hogere leerlingarmoede verhoogd **Verder niet significant**	Kwantitatief	106 superintendents	Elementary and secondary education in de staat Missouri (VS)

	(bijv. at-large vs. districten/wards) ◆ Superintendent characteristics - Leeftijd en andere demografische kenmerken - Ervaring - Kwalificaties (bijv. diploma's, graden) ◆ Superintendent performance - Objectieve prestaties - Subjectieve / perceptuele prestaties (bijv. beoordeling door het school board)								
22. Grissom & Mitani (2016)	◆ District characteristics	District characteristics	Objectieve non-retirement exit	continuous participation theory, decision–	Logistische regressie	- Leeftijd verhoogd - Opleidingsniveau verhoogd	Kwantitatief	641 superintendents	Elementary and secondary education in

	- Locatie (urban / suburban / rural) - Leerlingarmoede - District size Superintendents characteristics - Gender - Race - Age - education - Tenure - Experience - Salary District perf. - District test score	Superintendents characteristics District performance measures		output theory, and dissatisfaction theory		- Hogere leerlingarmoede verhoogd - Salaris (hoe hoger, hoe lager turnover) - Tenure verhoogd			de staat Missouri (VS)
23. Heffernan (2021)	-	Push Pull Mooring	Actual turnover	push, pull, mooring framework	Interviews	Push: personal lives and commitments Pull: Personal lives and closer to home Mooring: Sense of community	Kwalitatief	8 principals	Schooldistrict in Queensland, Australië
24. Heffernan et al. (2023)	-	Push Pull Mooring	Actual turnover	push, pull, mooring framework	Beschrijvende enquete	Push: Lack of support, Increasing complexity of the role, workload, burnout	Kwantitatief	56 former principals	Australië

25. Hulme et al (2025)	-	-	Turnoverintentie Staying intentie	push-pull-moorings framework	Interviews	Turnoverintentie: (1) prolonged working hours; (2) challenging student conduct; (3) parental engagement; and (4) complex learner needs. Staying intentie: (1) Passion for teaching and subject matter; (2) Student impact and relationships, (3) Practical employment benefits such as salary and pension benefits, job security and holiday entitlement; (4) Career investment/constraints; and (5) Professional roles and relationships.	Kwalitatief	273 principal teachers (between teachers and senior leadership	Primary, secondary and special schools in Schotland
26. Husain et al. 2021)	Principal quality measured by students	-	Objectieve principal turnover	-	Regressie	Principal quality verlaagd	Kwantitatief	5,894 principals	Public schools in de staat New York (VS)
27. Kamrath (2022)	(a) board members being unclear of their	-	Objective turnover, indirect	-	Interviews	(a) board members being unclear of their roles and	Kwalitatief	6 superintendents	Small rural schools in

	roles and responsibilities, (b) board members micromanaging, (c) struggling with financial issues, and (d) conflicting leadership and decision-making practices.		gemeten via superintendents in het algemeen			responsibilities, (b) board members micromanaging, (c) struggling with financial issues, and (d) conflicting leadership and decision-making practices.			midwestern staat in VS
28. Karaevli (2024)	Burnout	-	Turnover intentie multi item schaal	-	Interviews	- Burnout verhoogd	Kwalitatief	51 principals	Primary schools, middle schools en kindergardens in Istanboel, Turkije
29. Kaufman et al. 2022	- Teacher shortage - Substitute shortage - School budget - Resource needs - Locatie (urban / suburban / rural) - Race	Resource needs Job demands	Turnover intention (binair)	JD-R	Logistische regressie	- Teacher shortage verhoogd - Substitute shortage verhoogd	Kwalitatief	401 principals	Elementary and secondary schools in de VS in context van COVID19
30. Kruger et al (2005)	Organization: - low professionalism	- characteristics of the	Premature departure	-	Interviews	Zie tweede kolom	Kwalitatief	27 principals	Basisscholen en middelbare

	of the governing body - no allocation of tasks put in writing - mergers together with administrative and organizational scaling up - poorly developed personnel management Working environment and school culture: - poor relations in the management team - deputy principals who are not equipped for their tasks and responsibilities - disturbed relationship with staff	organization, - characteristics of the working environment, - characteristics of the selection procedure and - personal characteristics of the principal.	(forced turnover)						scholen in Nederland

	- low readiness to organizational and curriculum changes in the school - demanding working environment - lack of facilities - unsolvable problems with the governing body Selection procedure and starting phase: - applicant principal is insufficiently informed during the selection procedure unprofessional selection procedure - new principal's requests for coaching are not honoured Personal characteristics:								

	- appointment in complex situation together with insufficient management experiences - teaching tasks in addition to management tasks - Mismatch between leadership style (human relations and instruction oriented) and expectations in the school organization								
31. Laczano et al. (2025)	Tenure principal Tenure binnen school Age Gender - Locatie (urban / suburban / rural) School type (public, private)	-	Objectieve departure (binair)	-	Timesurvival analysis	- Tenure principal verlaagd departure - Tenure binnen school verlaagd departure - Age verhoogd - Mannen verlaten meer - Public verlaat meer	Kwantitatief	Rond de 9000	Chileense scholen

32. Liu & Bellibas (2018)	Public funding Low SES Safety Mutual respect and collaboration Autonomy in budget Lack of human resources	School conditions Psychological conditions	Principal commitment (multi item waaronder: I would still choose this job)	-	SEM	- Public funding verlaagd - Low SES verhoogd - Safety verhoogd - Mutual respect and collaboration verhoogd - Autonomy in budget verlaagd - Lack of human resources verlaagd	Kwantitatief	4879 principals	Lower secondary education in 32 landen (TALIS data)
33. Lucker et al. (2022)	Perceived stress Perceived helplessness Perceived self-efficacy Coping Felt threatened Age Gender	-	Turnover intentie sinds COVID19	-	t-toets (considered vs not considered)	- Perceived stress - Perceived helplessness - Perceived self-efficacy - Felt threatened	Kwantitatief	113 principals	Mecklenburg-Western Pomerania, a rural state in the north-east of German, COVID-19
34. Morrison (2025)	- Issues related to school governance - Salary and career considerations - Family and personal issues - Political issues connected to the host country	-	Objectieve turnover	-	Descriptives	- Issues related to school governance - Salary and career considerations - Family and personal issues - Political issues connected to the host country	Kwantitatief	177 heads	International schools

35. Msila (2017)	- burnout, - lack of teacher commitment, - increased unionisation of teachers - the non-involvement of district officials in the schools' improvement and management plans.	-	Premature resignation	Exit, vorice, loyalty, neglect)	Interviews	- Burnout - Lack of teacher commitment, - Increased unionisation of teachers - The non-involvement of district officials in the schools' improvement and management plans	Kwalitatief	16 school principals	Intermediate and secondary schools, Zuid-Afrika
36. O'connor (2018)	Job satisfaction	-	Turnover intention (multi item schaal)	-	Regressie	Job satisfaction verlaagd	Kwantitatief	234 assistant superintendent, associate superintendent, area superintendent, or deputy superintendent	Public school districts in de staat Texas (VS)
37. Papa Jr. (2007)	Salaris Omvang school Ervaring Geslacht Leeftijd Ras	Principal level School level	Objective principal retention	-	Regressie	- Salaris verhoogd - Kleiner scholen verhoogd - Ervaring verhoogd	Kwantitatief	735	Public schools in de staat New York (VS)
38. Parker (1996)	- Salaris - Prestige - Professional status - Dissension of the board	-	Objective turnover	-	Descriptives	- Salaris - Prestige - Professional status - Dissension of the board	Kwantitatief	193 superintendents	Local schooldistricts in de staat Texas (VS)

39. Richard (2024)	Age Gender Salary Health Recovery Actor Prerequisites Ambiguity Demand Autonomy Support Mild stress Mod. stress High stress	Job demands Job resources	Turnover intention multi-item schaal	JD-R	Linear regression	- Lagere leeftijd verhoogd - Quantitative and emotional demands verhoogd - Autonomy verlaagd - Support verlaagd - Stress verhoogd - Health verlaagd - Recovery verlaagd - Ambiguity verhoogd - Prerequisites verlaagd - Man verhoogd	Kwantitatief	1998 novice schoolleaders	Preschool, compulsory school and high school (68%public, 32% private) in Zweden
40. Richard (2025)	Leader characteristics -Age -Health -Experience in years -Emotional instability -Self-efficacy Interpersonal dynamics -Trust in coworkers - Emotional containing	Leader characteristics Interpersonal dynamics Situational context	Turnover intention multi-item schaal	-	Linear regression	- Man verhoogd - Health verlaagd - Experience verhoogd - Emotional instability verhoogd - Self efficacy verlaagd - Trust in coworkers verlaagd - Emotional containing verhoogd - Group dynamics verhoogd	Kwantitatief	1945 principals and assistant principals	Preschool, compulsory school and high school (public and private) in Zweden

	- Group dynamics - Mentoring co-workers Situational context -Salary Satisfaction -Resource deficit -Organizational role demands					- Salarie satisfaction verlaagd - Resource deficit verhoogd - Organizational role demands verhoogd			
41. Richard & Ahlstrom (2025)	Institutional Conditions: Organizational Conditions Operational Demands Leadership Demands:	Institutional Conditions: Organizational Conditions Operational Demands Leadership Demands:	Actual turnover	JD-R	Interviews	Institutional Conditions: governmental regulations and policies Organizational Conditions: structure, communication and governance Operational Demands - Workpressures Leadership Demands: - managing complex human dynamics	Kwalitatief	8 schoolprincipals	Basisschool en middelbare school (K1-K9) in Zweden

42. Rogers et al. (2025)	Burnout	-	Motivation to quit	-	Systematic review	Burnout verhoogd	Kwalitatief	3 studies met principals	Studies in de staat Texas (VS), Nortg Carolina (VS) en in Noorweden
43. Shen et al. (2021)	- Age - Educational level - Work stress - Job satisfaction - Achievement motivation - Place attachment	-	Turnover intention (multi item)	Conservation of resources theory Stress-turnover theory	Regressie	- Educational level verhoogd - Work stress verhoogd - Job satisfaction verlaagd - Achievement motivation verlaagd - Place attachment verlaagd	Kwantitatief	490 rural school principals	Rural schools in China
44. Sheppard (2010)	- Salaries - Increased accountability - Time requirements - Job stress - Change in student demographics - Lack of support - Advancements opportunities - Bureaucracy, state policies and unfunded mandates	-	Acutal turnover within 5 years vs actual turnover longer than 5 years	Motivation theories (Maslow, Hawthorne,	Logistische regressie	- Salaris zorgt pas op z'n vroegst na 5 jaar voor vertrek - Advancement opportunities zorgt al binnen 5 jaar voor vertrek	Kwantitatief	60 High school principals	High schools in de staat Texas (VS)

45. Skaalvik (2020)	Lack of shared values Autonomy Job satisfaction Emotional exhaustion	Job demands Job resources	Turnover intention (multi-item)	JD-R	SEM	- Emotional exhaustion verhoogd - Job satisfaction verlaagd - Lack of shared values verhoogd - Autonomy verlaagd	Kwantitatief	447 principals	Elementary and high schools in Noorwegen
46. Skaalvik (2020)	Job satisfaction Emotional exhaustion Time pressure Demanding parents Personal development Competent teachers	Job demands Job resources	Turnover intention (multi-item)	JD-R	SEM	- Job satisfaction verlaagd - Emotional exhaustion verhoogd (job demands en resources geen direct effect)	Kwantitatief	340 principals	Elementary and high schools in Noorwegen
47. Skaalvik (2020)	Self-efficacy Work engagement Emotional exhaustion	-	Turnover intention (multi-item)	-	SEM	- Self-efficacy verlaagd - Work engagement verlaagd - Emotional exhaustion verhoogd	Kwantitatief	340 principals	Elementary and high schools in Noorwegen
48. Teklesela ssie & Choi (2021)	Age, gender, race/ethnicity, education level, years of experience, and professional development Salary, hours worked per week, contract	principal characteristi cs, school characteristi cs, workplace conditions and	Actual tunover	-	Multilevel model	- Hogere leeftijd - Doctorstitel - Meer jaren ervaring - Grotere school - Secundair of gecombineerd schoolniveau - Hoger % minderheidsleerlinge n		6030 leavers	K-12 public schools in de VS

	days, availability of support staff, union representation, and learning climate	compensation, school climate factors, district characteristics				- Intentie om te vertrekken - Vrouw zijn verlaagd - Minderheidsachtergrond principal verlaagd - Professionele ontwikkeling verlaagd - Urban school verlaagd - Lagere student–leraar ratio verlaagd - Ouderlijke betrokkenheid (open dagen) verlaagd - Positieve werktevredenheid verlaagd - Curriculum-autonomie verlaagd - Tenure-systeem voor principals verlaagd - Incentives bij lerarentekorten verlaagd - Meer schooldagen per jaar verlaagd - Lager startsalaris principals verlaagd			

49. Teklesela ssie & Villarreal III (2011)	Unionization of Staff within the District District Hiring Policy Requirements for School Principals District Participates in National School Lunch Program District Incentives for Recruiting Principals Days in the School Year for the District District Provides Professional Development Opportunities District Total Enrollment Gender Racial Minority Teacher Quality Workplace Conditions and Salary Emotional Aspects of Work	1. District level 2. State level 3. Individual and schoollevel: - individual background, - school characteristi cs, - workplace conditions - emotional aspects of work.	Turnover intention	-	Multilevel regressie	- Leeftijd verlaagd - Vrouw verlaagd - Hogere baantevredenheid verlaagd - Hogere perceptie van werkwaarde verlaagd - Betere leer- en disciplineklimaten verlaagd - Lagere salarissen verhoogd - Meer werkuren verhoogd - Grotere school verhoogd	kwantitatief	7210 principals	K-12 public schools in de VS

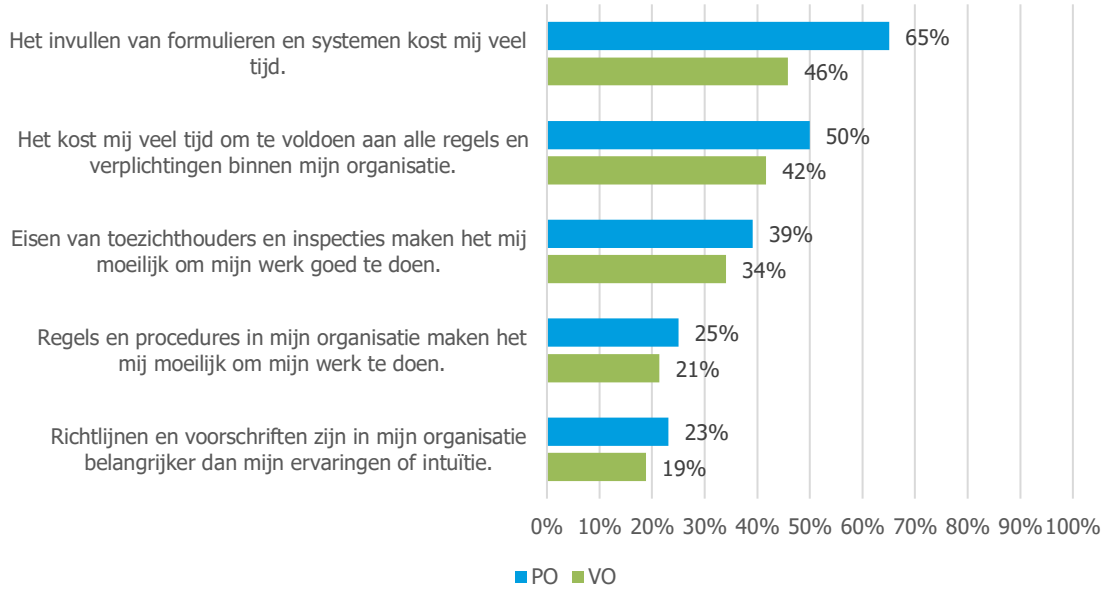
	Discipline Climate Degree of Autonomy Urbanicity of Location Learning Climate Composite Scores Degree of Satisfaction Highest Degree Earned School Enrollment Poverty Index Age Years of Experience School Level Faculty Size Percent Minority Principal Salary Hours Worked per Week Perceived Worthiness of Job Work Enthusiasm								
50. Torres (2011)	-	-	Actual turnover en turnover intentions	-	Interviews	Pushfactoren: - burn-out door lange werktijden - Emotionele en relationele conflicten met personeel/ouders/studenten	Kwalitatief	14 charter principals	Publicly funded charter schools in New York en New Jersey (VS)

						- Conflict met bestuur - Personeelsproblemen zoals onervaren leraren of weinig stabiliteit - Gevoelens van inefficientie.			
51. Tóth-Király et al (2024)	Workload Recognition Job control Transformational Transactional leadership Laissez faire leadership		Turnover intention (multi-item)	JD-R	Longitudinal regressie	Burnout verhoogd Job satisfaction verlaagd Transformationeel verlaagd Laizzes faire verhoogd (Job demands en resources alleen indirect, niet direct, transactioneel geen effect)	Kwantitatief	691 French-Canadian school principals and vice principals	Schools in Quebec (Canada)
52. Towers (2022)	-	-	Remain	-	interviews	- 'Making a difference' to disadvantaged children - Schools with collegial and friendly colleagues - Supportive cultures - Inspiring challenges – addressing social inequalities	kwalitatief	6 headteachers	Disadvantaged primary schools in Londen (VK)

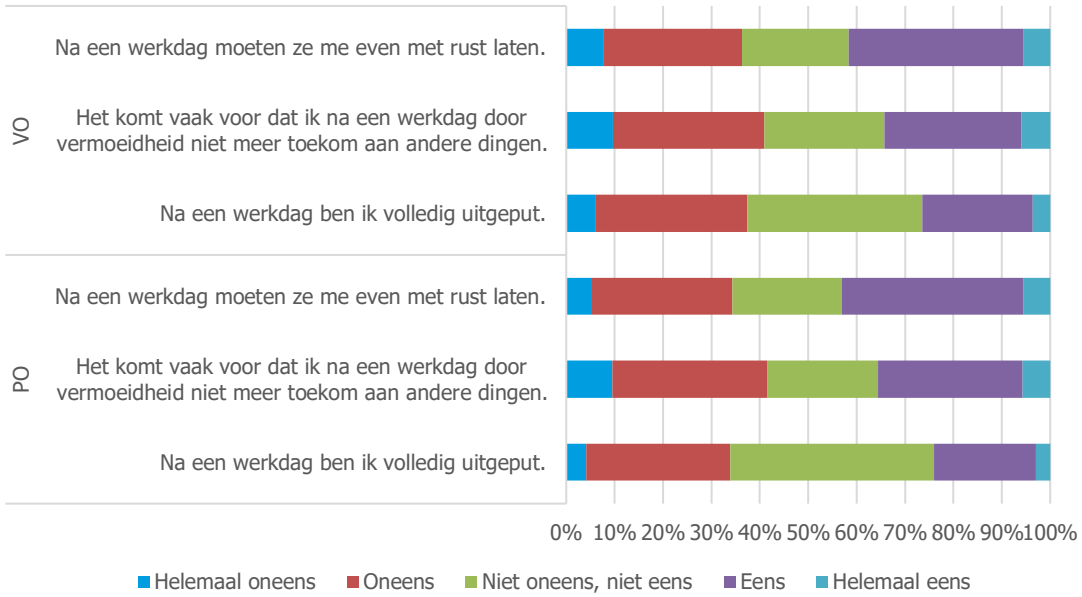
						- Salaries			
53. Yu & Chen (2025)	Negative financial performance feedback	-	Objective turnover	Resource dependency theory	Regressie	Negative financial performance feedback verhoogd turnover	Kwantitatief	20.511 superintendent	Public schools in de staat Texas (VS)

Bijlage C Tabellen en figuren

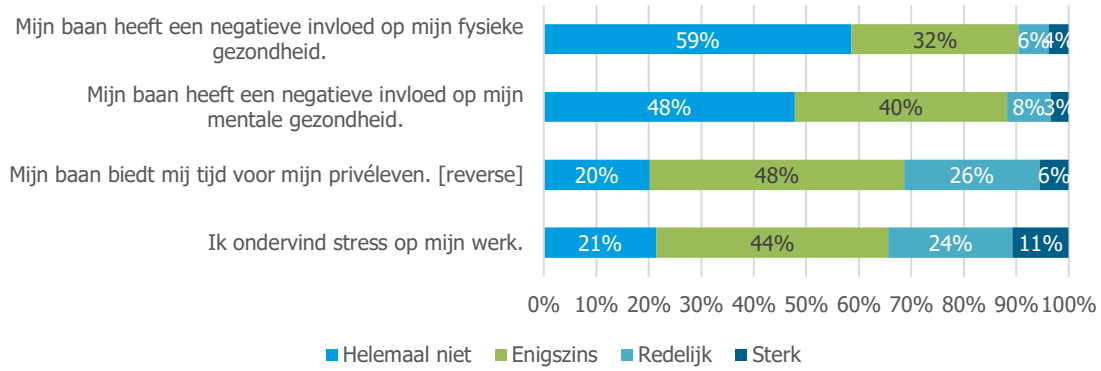
Figuur C.1 - Ervaren regeldruk, naar sector (2019-2024)



Figuur C.2 - Mentale uitputting, naar sector (2019-2024)

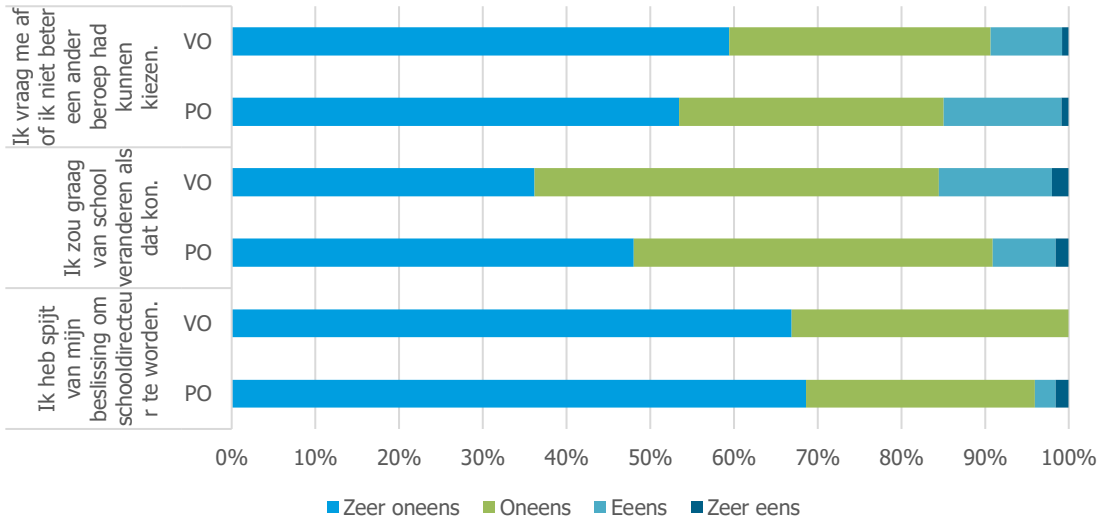


*Figuur C.3 - Ervaren werkstress (2024)**



* Bron: TALIS 2024.

*Figuur C.4 - Stellingen over verloopintentie, naar sector (TALIS 2024)**



* Bron: TALIS 2024.

*Tabel C.1 – Uitstroom, functiewisseling en verandering van school, naar sector**

		2020	2021	2022	2023	2024
po	uitstroom uit sector	9,4%	9,5%	10,6%	10,8%	11,1%
	> uitstroom 60-plussers	5,6%	5,7%	4,8%	4,0%	4,4%
	functiewijziging naar leraar, zelfde brin	1,3%	0,7%	0,6%	0,3%	0,4%
	functiewijziging naar leraar, andere brin	1,0%	0,9%	1,1%	0,9%	1,0%
	totaal functiewijziging naar leraar	2,3%	1,5%	1,7%	1,2%	1,4%
	verandering van school (brin)	4,5%	4,5%	5,3%	4,9%	5,7%
vo	uitstroom uit sector	9,8%	10,0%	10,6%	13,7%	9,9%
	> uitstroom 60-plussers	6,8%	6,4%	5,6%	7,5%	5,1%
	functiewijziging naar leraar, zelfde brin	1,5%	1,1%	1,0%	1,2%	1,4%
	functiewijziging naar leraar, andere brin	0,5%	0,5%	0,9%	0,8%	0,6%
	totaal functiewijziging naar leraar	2,0%	1,5%	1,9%	2,0%	2,0%
	verandering van school (brin)	3,2%	3,0%	2,6%	4,5%	3,4%

* DUO formatiedata (2025), bewerking Centerdata.

Tabel C.2 - Vertrekredenen naar sector (maximaal 3 keuzes) - selectie N=464[45]

	po (incl. sbo en (v)so)	vo
Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	35%	9%
De werk-privé balans	24%	12%
De werkdruk	20%	17%
Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	20%	21%
Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	14%	22%
De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	13%	25%
De hoeveelheid administratieve taken (regelwerk)	13%	13%
Druk van ouders	12%	4%
Het salaris/de beloning	12%	19%
De mate waarin ik invulling kan geven aan onderwijskundig leiderschap	10%	7%
Toenemende complexiteit van leerlingpopulatie	9%	12%
De wijze waarop het bestuur van de school mij faciliteert om mijn werk te doen	8%	11%
De mate van vrijheid om de school te leiden op de manier zoals ik denk dat goed is	8%	9%
De werkwijze en cultuur in de organisatie	7%	14%
Veel ziekteverzuim	7%	3%
De inhoud van het werk	7%	11%
Eisen van toezichthouders en inspecties	6%	7%
Weinig support vanuit leerkrachten/docenten	5%	3%
Een goed aanbod voor een andere baan	4%	4%
De sfeer	4%	5%
Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden	4%	9%
De loopbaanmogelijkheden	3%	2%
Baan die meer past bij mijn opleiding	3%	1%
Ongewenst gedrag zoals pesten, intimidatie of agressie	2%	0%
De reistijd	2%	7%
De leidinggevende	2%	8%
Mijn verwachtingen over de functie van schoolleider kwamen niet overeen met de praktijk	2%	0%
Conflict met bestuur	2%	2%
De eisen van mijn functie passen niet goed bij mijn kennis en vaardigheden	1%	1%
Onzekerheid door reorganisaties	1%	2%
Ik had ergens anders meer doorgroeimogelijkheden	1%	2%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	1%	1%
Anders	10%	7%

* Bron: eigen enquête 2026.

[45] Dit is uitgevraagd aan een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

Tabel C.3 - Vertrekredenen naar loopbaanrichting – meerdere antwoorden mogelijk

	Binnen eigen sector			Andere onderwijssector	Buiten onderwijssector	
	Ik wil stoppen met de functie van schoolleider, maar wel in het onderwijs blijven werken. (N=175)	**Ik wil van school veranderen binnen mijn onderwijssector. (N=153)**	**Ik wil van bestuur veranderen binnen mijn onderwijssector. (N=141)**	**Ik wil in een andere onderwijssector werken. (N=81)**	**Ik wil buiten de onderwijssector werken als leidinggevende. (N=133)**	**Ik wil buiten de onderwijssector werken in een niet-leidinggevende rol. (N=82)**
1	De werkdruk	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	De werk-privé balans
2	De werk-privé balans	Het salaris/de beloning	De wijze waarop het bestuur van de school mij faciliteert om mijn werk te doen	Het salaris/de beloning	De werk-privé balans	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten
3	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	Het salaris/de beloning	De hoeveelheid administratieve taken regelwerk	Druk van ouders	De werkdruk
4	De hoeveelheid administratieve taken regelwerk	De reistijd	De mate van vrijheid om de school te leiden op de manier zoals ik denk dat goed is	De mate waarin ik invulling kan geven aan onderwijskundig leiderschap	De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	Toenemende complexiteit van leerlingpopulatie
5	De werkwijze en cultuur in de organisatie	Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden	Conflict met bestuur	De sfeer	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	Eisen van toezichthouders en inspecties

* Bron: eigen enquête 2026[46].

[46] Dit is uitgevraagd aan een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115.

Tabel C.4 – Significante correlaties vertrekredenen en welzijn | Bron: eigen enquête 2026[47].

	Bevlogenheid	Uitputting	Motivatie
Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	-,241**	,249**	-,217**
Mijn verwachtingen over de functie van schoolleider kwamen niet overeen met de praktijk	-,192**		-,269**
Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	,191**	-,239**	,157**
De werkdruk	-,172**	,295**	-,116*
Toenemende complexiteit van leerlingpopulatie	-,168**	,129**	-,091*
Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	,165**	-,207**	,107*
De inhoud van het werk	-,164**	-,122**	-,205**
Veel ziekteverzuim	-,133**		-,127**
De hoeveelheid administratieve taken regelwerk	-,133**	,126**	-,157**
Een goed aanbod voor een andere baan	,103*	-,132**	
Weinig support vanuit leerkrachten/docenten	-,098*	,098*	
Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden	,098*	-,146**	
Baan die meer past bij mijn opleiding		-,121**	
Einde tijdelijk dienstverband		-,115*	
De eisen van mijn functie passen niet goed bij mijn kennis en vaardigheden			-,108*
Eisen van toezichthouders en inspecties		,103*	
Ongewenst gedrag zoals pesten, intimidatie of agressie		,099*	
De werk-privé balans		,272**	

[47] Deze tabel heeft betrekking op een selectie (n=464) van alle 1589 schoolleiders. Het gaat om de groep die aangeeft een vertrekintentie te hebben of op dit moment een baan te zoeken. In po n=349 en in vo n=115. De uitkomsten gaan daarom alleen over deze groep.

Bijlage D Overzicht respondenten kwalitatieve studie

Respondent nummer	Respondent code	Sector	Functie	Categorie	Geslacht	Duur interview (in minuten)
1	Sl_po_1	po	Meerschoolse directeur	Schoolleider	Man	49
2	Sl_po_2	Po	Meerschoolse directeur	Schoolleider	Man	52
3	Sl_po_3	Po	Adjunct directeur	Schoolleider	Vrouw	40
4	Sl_po_4	Po	Directeur	Schoolleider	Vrouw	46
5	Sl_po_5	Po	Directeur	Schoolleider	Man	43
6	Sl_vo_1	vo	Conrector	Schoolleider	Man	52
7	Sl_vo_2	Vo	Directeur	Schoolleider	Man	41
8	Sl_vo_3	Vo	Directeur	Schoolleider	Vrouw	55
10	Sl_vo_5	Vo	Directeur	Schoolleider	Vrouw	50
11	Os_po_1	Po	Locatieleider en directeur	Oud-schoolleider	Man	42
12	Os_po_2	Po	Directeur	Oud-schoolleider	Vrouw	51
13	Os_po_3	Po	Directeur	Oud-schoolleider	Vrouw	59
14	Os_po_4	Po	Teamleider	Oud-schoolleider	Vrouw	51
15	Os_po_5	Po	Directeur	Oud-schoolleider	Vrouw	46
16	Os_po_6	Po	Directeur	Oud-schoolleider	Vrouw	48
17	Os_po_7	Po	Directeur	Oud-schoolleider	Vrouw	54
18	Os_vo_1	Vo	Conrector	Oud-schoolleider	Vrouw	44
19	Os_vo_2	Vo	Rector	Oud-schoolleider	Man	55
20	Os_vo_3	Vo	Teamleider	Oud-schoolleider	Man	54
21	Os_vo_4	Vo	Afdelingsleider	Oud-schoolleider	Vrouw	44
22	Os_vo_5	Vo	Rector	Oud-schoolleider	Vrouw	54
23	Eg_po_1	Po	HR-medewerker	Mensen die (exit) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders	Vrouw	52
25	Eg_po_3	Po	Decaan	Mensen die (exit) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders	Vrouw	55
27	Eg_vo_1	Vo	Rector	Mensen die (exit) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders	Vrouw	45
28	Eg_vo_2	Vo	Directeur	Mensen die (exit) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders	Man	56
29	Eg_vo_3	Vo	Teamleider, conrector, rector, directeur, coach en bestuurder	Mensen die (exit) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders	Man	49

30	Eg_vo_4	vo	Bestuurder	Mensen die (exit) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders	Man	40

Bijlage E Interviewprotocollen kwalitatieve studie

Interviewprotocol 1 – Schoolleiders die blijven

INTRODUCTIE

1) Opening

- Opening en woord van welkom
- Opname starten: informeren
- Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in redenen voor behoud van schoolleiders en factoren die mogelijk bijdragen aan vertrek(intenties). In dit interview zijn we vooral benieuwd in jouw eigen overwegingen, mening en opvattingen.
- Toestemming vragen voor deelname aan dit onderzoek.

2) Achtergrondinformatie

- Zou u zich misschien kunnen voorstellen?
    - Aantal jaren ervaring, functie, type school, span of control

OPEN VRAGEN

3) Vertrekintentie

- Kunt u wat vertellen over hoe u nu in uw huidige baan als schoolleider staat?
    - Hoe ervaart u deze baan?
    - Bent u tevreden met deze baan?
    - Geeft de baan als schoolleider u nog voldoening? Zo ja, op welke manier?

[Indien behoud]

- Kunt u wat meer vertellen of u wel een overweegt om het beroep schoolleider te verlaten, of juist om dit beroep te behouden?
- Is dit wel eens anders geweest: heeft u de afgelopen 5 jaar wel eens overwogen te veranderen van baan?

4) Redenen voor behoud

- Kunt u wat vertellen over de redenen waarom uw graag werkzaam blijft als schoolleider?
    - Wat maakt dat dit belangrijk voor u is?
    - Op welke manier draagt dit bij aan uw overweging om te willen blijven?
    - U noemt nu enkele redenen die eraan bijdragen in dit beroep te willen blijven. Wat is voor uw de belangrijkste reden? En waarom?
- Zijn er situaties die ervoor kunnen zorgen dat u toch overweegt het schoolleiderschap te verlaten?
- IS er nog wat veranderd in het beroep schoolleider in de afgelopen […] jaar?

[indien vertrekintentie]

- Kunt u wat meer vertellen of u wel een overweegt om het beroep schoolleider te verlaten?
- Op welke manier heeft deze ontwikkeling zich ontwikkelt over tijd? Speelt deze overweging al langer, of is dit iets van de laatste tijd?

4) Redenen voor vertrek

- Kunt u wat vertellen over de redenen waarom u overweegt het schoolleiderschap te verlaten?
- Zijn er situaties die ervoor kunnen zorgen dat u toch overweegt in het schoolleiderschap te blijven?

GESLOTEN VRAGEN

We hebben hiervoor ook een literatuuronderzoek en een kwantitatief onderzoek gedaan. Op basis daarvan zijn nog enkele factoren die ik graag met u bespreek. Geef hierbij vooral aan of deze factoren voor jou van toepassing zijn, of juist helemaal niet. [hier enkel vragen naar de top 5 dingen die in de sector spelen, maar bij respondenten zelf niet aan bod zijn gekomen. Doorvragen op: speelt dit bij jezelf, waarom wel/niet?]

	Top 5 primair onderwijs		Top 5 (Voortgezet) speciaal onderwijs (so/vso)		Top 5 voortgezet onderwijs	
1	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	10,9 %	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	7,5%	De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	7,4 %
2	De werk-privé balans	6,9%	De werk-privé balans	5,2%	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	5,9 %
3	De werkdruk	5,8%	Het salaris/de beloning	4,5%	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	5,6 %
4	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	5,3%	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	3,7%	Het salaris/de beloning	5,6 %
5	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	4,2%	De werkwijze en cultuur in de organisatie	3,0%	De werkdruk	4,8 %

AFSLUITING

8) Advies

- Wat zou uw advies zijn om de teruglopende aantallen in schoolleiders tegen te gaan?
- Wat zou uw advies zijn om nieuwe schoolleiders te werven?

9) Afsluitende vraag

- Zijn er nog thema's/ onderwerpen die nog niet aan bod zijn gekomen?

Interviewprotocol 2 – personen die (exit-) gesprekken voeren met vertrekkende schoolleiders

INTRODUCTIE

1) Opening

- Opening en woord van welkom
- Opname starten: informeren
- Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in redenen voor behoud van schoolleiders en factoren die mogelijk bijdragen aan vertrek(intenties). In dit interview zijn we vooral benieuwd in jouw inzichten, ervaringen en opvattingen over redenen voor daadwerkelijk vertrek van schoolleiders. Ook ga ik graag met je in gesprek om de resultaten van ons eerdere kwantitatieve onderzoek te bespreken.
- Toestemming vragen voor deelname aan dit onderzoek.

2) Achtergrondinformatie

- Zou u zich misschien kunnen voorstellen?
    - Aantal jaren ervaring, functie, type school/bestuur, span of control

OPEN VRAGEN

3) Redenen voor daadwerkelijk vertrek

- Kunt u wat vertellen over de redenen die tijdens exitinterviews worden gegeven door vertrekkende schoolleiders over hun vertrek?
- U noemt nu enkele redenen die worden opgegeven voor schoolleiders, wat is volgens u de belangrijkste reden? En wat is de meest voorkomende reden?
- Kunt u nog wat vertellen over redenen voor vertrek vanuit de sector, of naar een andere school?

4) Redenen voor potentieel behoud

- Zijn er dingen die ervoor hadden kunnen zorgen dat de schoolleiders met wie u exitinterview heeft gehouden waren gebleven als schoolleider? Zo ja, welke situaties zijn dit?
- Wat zou de schoolorganisatie nog kunnen doen? Wat zou vanuit de sector moeten worden veranderd?
-

DUIDING ONDERZOEKSBEVINDINGEN

Voorafgaand aan deze interviews, hebben we een literatuurstudie en een kwantitatief onderzoek gedaan. Hieruit zijn enkele kernbevindingen gekomen, die ik graag aan u zou willen voorleggen.

5) Doorvragen bij kernbevindingen [één voor één presenteren en bespreken]

- Wat roepen deze bevindingen bij u op? / Wat is uw eerste reactie hierop?
- Herkent u deze bevindingen ook uit de exitinterviews die u hebt afgelopen?
    - Zo ja: op welke manier is dit naar voren gekomen?
    - Zo nee: hoe denkt u dat dat komt?
- Heeft u – op basis van uw ervaringen tijdens exitinterviews - verklaringen voor deze bevindingen?

	Top 5 primair onderwijs		Top 5 (Voortgezet) speciaal onderwijs (so/vso)		Top 5 voortgezet onderwijs	
1	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	10,9%	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	7,5%	De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	7,4%
2	De werk-privé balans	6,9%	De werk-privé balans	5,2%	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	5,9%
3	De werkdruk	5,8%	Het salaris/de beloning	4,5%	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	5,6%
4	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	5,3%	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	3,7%	Het salaris/de beloning	5,6%
5	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	4,2%	De werkwijze en cultuur in de organisatie	3,0%	De werkdruk	4,8%

AFSLUITING

6) Advies

- Wat zou uw advies zijn om de teruglopende aantallen in schoolleiders tegen te gaan?
- Wat zou uw advies zijn om nieuwe schoolleiders te werven?

7) Afsluitende vraag

- Zijn er nog thema's/ onderwerpen die nog niet aan bod zijn gekomen?

Interviewprotocol 3 – oud-schoolleiders

INTRODUCTIE

1) Opening

- Opening en woord van welkom
- Opname starten: informeren
- Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in redenen voor behoud van schoolleiders en factoren die mogelijk bijdragen aan vertrek(intenties). In dit interview zijn we vooral benieuwd in jouw beweegredenen om het beroep schoolleider te verlaten. Ook ga ik graag met je in gesprek over situaties die er mogelijk voor hadden kunnen zorgen dat je als schoolleider werkzaam was gebleven.
- Toestemming vragen voor deelname aan dit onderzoek.

2) Achtergrondinformatie

- Zou u zich misschien kunnen voorstellen?
    - Huidige functie, wanneer gestopt als schoolleider, hoeveel jaar ervaring als schoolleider, welke functie(s) als schoolleider, welk type school?

OPEN VRAGEN

3) Vertrek

- Zou u misschien kunnen vertellen hoe u vertrek als schoolleider is verlopen?
    - Wanneer besloot u te stoppen als schoolleider?
    - Op welke manier is dit gegaan? Geleidelijk, of heel direct?

4) Factoren die bijdragen aan vertrek

- Kunt u wat vertellen over de redenen voor uw vertrek als schoolleider?
- Zijn er situaties die ervoor kunnen zorgen dat u toch overweegt in het schoolleiderschap te blijven?
- We zouden graag met u dieper in willen duiken op enkele cruciale momenten die hebben bijgedragen aan jouw besluit het beroep schoolleider te verlaten. Dit willen we graag doen aan de hand van een tijdlijn. Het eerste moment dat we noteren op de tijdlijn is uw laatste dag als schoolleider. [Onderzoeker noteert de belangrijkste momenten grafisch op een tijdlijn, om zo samen het vertrekproces in kaart te krijgen]
    - Naar begin van tijdlijn: Weet u nog wanneer voor jou het eerste moment was waarop je overwoog het beroep te verlaten? Wat gebeurde er toen?
    - Is er nog een belangrijk moment/ een belangrijke gebeurtenis geweest die heeft bijgedragen aan jouw overweging te stoppen als schoolleider?

GESLOTEN VRAGEN

5) We hebben hiervoor ook een literatuuronderzoek en een kwantitatief onderzoek gedaan. Op basis daarvan zijn nog enkele factoren die ik graag met u bespreek. Geef hierbij vooral aan of deze factoren voor jou van toepassing zijn, of juist helemaal niet. [hier enkel vragen naar de top 5 dingen die in de sector spelen, maar bij respondenten zelf niet aan bod zijn gekomen. Doorvragen op: speelt dit bij jezelf, waarom wel/niet?]

	Top 5 primair onderwijs		**Top 5 (Voortgezet) speciaal onderwijs (so/vso)**		**Top 5 voortgezet onderwijs**	
1	Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten	10,9 %	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	7,5%	De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft	7,4 %
2	De werk-privé balans	6,9%	De werk-privé balans	5,2%	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	5,9 %
3	De werkdruk	5,8%	Het salaris/de beloning	4,5%	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	5,6 %
4	Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	5,3%	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	3,7%	Het salaris/de beloning	5,6 %
5	Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken	4,2%	De werkwijze en cultuur in de organisatie	3,0%	De werkdruk	4,8 %

AFSLUITING

6) Advies

- Wat zou uw advies zijn om de teruglopende aantallen in schoolleiders tegen te gaan?
- Wat zou uw advies zijn om nieuwe schoolleiders te werven?

7) Afsluitende vraag

- Zijn er nog thema's/ onderwerpen die nog niet aan bod zijn gekomen?

Bijlage F Vragenlijst eigen enquête

Introductie

Welkom,

Hartelijk dank voor uw bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek.

Dit onderzoek in opdracht van NWO wordt uitgevoerd door onderzoekers van MOOZ en de Universiteit Utrecht. Met uw deelname helpt u inzicht te vergroten in wat schoolleiders nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven, wat hun werk aantrekkelijk maakt en wat bepaalt of zij (in het onderwijs) blijven of vertrekken. De resultaten worden gebruikt voor praktijkgerichte aanbevelingen, beleidsontwikkeling en wetenschappelijk onderzoek.

De informatie wordt vertrouwelijk behandeld in navolging van de AVG en opgeslagen op beveiligde servers van MOOZ en de Universiteit Utrecht. Alleen de onderzoekers hebben inzage in de enquêtegegevens. De informatie wordt op geaggregeerd niveau gepresenteerd, zodat die niet te herleiden is naar een individu of school. U heeft ten alle tijde het recht, zonder opgaaf van redenen, uw deelname aan dit onderzoek te beëindigen. Meer informatie hierover vindt u in de privacyverklaring.

Let op: voordat u begint willen wij u vragen de vragenlijst niet tussentijds te onderbreken. Uw antwoorden gaan dan verloren. Dit is omdat wij werken met een generieke link en uw e-mailadres niet koppelen aan uw antwoorden. Wij willen u daarom vragen de vragenlijst in één keer in te vullen.

Selectie respondenten

Deze enquête is bedoeld voor schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs, waaronder (meerschoolse) directeuren, directeur-bestuurders, (con)rectoren, teamleiders, adjunct-directeuren en locatiedirecteuren/-leiders. De enquête is nadrukkelijk niet gericht op bestuurders.

1. **Heeft u een leidinggevende functie* in het funderend onderwijs (bo, vo, sbo, (v)so)?**

**De term 'leidinggevende functie' verwijst naar schoolleiders die direct leidinggeven aan leraren, docenten, ondersteunend personeel of aan team- en afdelingsleiders. Het gaat hierbij onder andere over (meerschoolse) directeuren, directeur-bestuurders, rectoren, conrectoren, teamleiders, adjunct-directeuren en locatiedirecteuren/-leiders.*

- ☐ Ja
- ☐ Nee (routing naar tekstje hieronder en einde vragenlijst)

_____

Indien 1=nee: U valt niet binnen de onderzoekspopulatie van dit onderzoek. U kunt dus helaas niet deelnemen aan de vragenlijst.

Hartelijk dank voor uw begrip.

_____

2. **In welke sector bent u werkzaam?**

☐ Primair onderwijs (bo + sbo)
☐ (Voortgezet) speciaal onderwijs (so/vso)
☐ Voortgezet onderwijs (vo)
☐ Anders, namelijk: ……

<u>Aantrekkelijkheid van het werk: tevredenheid, motivatie, welzijn en ondersteuning (alle respondenten)</u>

De volgende vragen gaan over uw werkbeleving en de aantrekkelijkheid van uw werk. Bij vragen waarin verwezen wordt naar 'deze school' of 'deze organisatie' wordt bedoeld: de gehele school, of indien sprake is van meerdere vestigingen, deze vestiging.

Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw: [Tevredenheid: Zeer ontevreden, Ontevreden, Niet tevreden, niet ontevreden, Tevreden, Zeer tevreden].

3. Baan?
4. Organisatie?

In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken? [bevlogenheid; 5-punts Likertschaal: Helemaal oneens – Helemaal eens].

5. Mijn werk inspireert me.
6. Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben.
7. Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan.

In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken? [uitputting; 5-punts Likertschaal: Helemaal oneens – Helemaal eens]

8. Na een werkdag ben ik volledig uitgeput.
9. Na een werkdag moeten ze me even met rust laten.
10. Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.

In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken? [motivation: 7-punts Likertschaal:

11. Ik doe dit werk als schoolleider, omdat ik plezier beleef aan mijn werk.
12. Ik doe dit werk als schoolleider, omdat ik het werk interessant vind.
13. Ik doe dit werk als schoolleider, omdat ik het werk leuk vind.

14. **Op welk van de onderstaande onderwerpen zou u als schoolleider (meer) ondersteund of gefaciliteerd willen worden? Kies maximaal de 3 belangrijkste onderwerpen.**

☐ ICT-systemen
☐ Financiële zaken
☐ Personeel/personeelsbeleid
☐ Huisvesting en onderhoud
☐ Onderwijskundig leiderschap
☐ Subsidies
☐ Onderzoek en onderwijsinspectie
☐ Medezeggenschap
☐ Externe contacten (met partners in de omgeving van de school)

15. **Zijn er nog andere onderwerpen waarop u meer of beter ondersteund of gefaciliteerd zou willen worden?**

…..

Loopbaanperspectief schoolleiders (deels conditioneel)
De volgende vragen gaan over uw loopbaanperspectief als schoolleider. De vragen gaan onder andere over uw verwachtingen ten aanzien van het voortzetten van uw huidige werk, uw belastbaarheid en uw overwegingen om al dan niet van baan te veranderen. Met deze vragen krijgen we inzicht in factoren die samenhangen met mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en behoud van schoolleiders.

16. Tot welke leeftijd wilt u doorgaan met werken in uw huidige functie?
Tot mijn […] ste jaar

17. Tot welke leeftijd denkt u –lichamelijk en geestelijk– in staat te zijn om uw huidige werk voort te zetten?
Tot mijn […] ste jaar

18. **Onder welke omstandigheden zou u tot een hogere leeftijd willen doorwerken dan u nu voor ogen heeft?** >>U kunt meerdere antwoorden kiezen. <<
    - ☐ Lichter werk (fysiek en/of psychisch)
    - ☐ Minder uren of minder dagen per week werken
    - ☐ Omscholing/bijscholing
    - ☐ Meer uitdaging of voldoening in het werk
    - ☐ Als stoppen financieel onaantrekkelijker wordt
    - ☐ Werkgever/collega's die ondersteunen dat ik langer doorwerk
    - ☐ Familie/vrienden die ondersteunen dat ik langer doorwerk
    - ☐ Minder zorgtaken voor familie of andere naasten
    - ☐ Betere gezondheid
    - ☐ Andere omstandigheden
    - ☐ Weet ik niet
    - ☐ Niet van toepassing; ik wil hoe dan ook niet langer doorwerken

19. Onder welke omstandigheden zou u in staat zijn om tot een hogere leeftijd door te werken dan u nu verwacht te kunnen? >> U kunt meerdere antwoorden kiezen. <<
    - ☐ Lichter werk (fysiek en/of psychisch)
    - ☐ Minder uren of minder dagen per week werken
    - ☐ Omscholing/bijscholing
    - ☐ Werkgever/collega's die ondersteunen dat ik langer doorwerk
    - ☐ Minder zorgtaken voor familie of andere naasten
    - ☐ Betere gezondheid
    - ☐ Andere omstandigheden
    - ☐ Weet ik niet
    - ☐ Niet van toepassing; ik ben hoe dan ook niet in staat tot langer doorwerken

20. Bent u op dit moment op zoek naar een andere baan?
    - ☐ Ja
    - ☐ Nee

21. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken? [vertrekintentie; 5-punts Likertschaal: Helemaal oneens – Helemaal eens]
1. Ik denk vaak na over het opzeggen van mijn baan.
2. Ik ben van plan om in de komende twaalf maanden naar een nieuwe baan te zoeken.
3. Als het aan mij ligt, werk ik over een jaar nog steeds in deze organisatie [*reversed*].

Indien vertrekintentie=Ja of Baan zoeken = ja

U heeft aangegeven dat u op zoek bent naar een andere baan of nadenkt over het opzeggen van uw baan. De volgende vragen gaan hierover.

Conditioneel

22. **Welke situatie is op u van toepassing als u nadenkt over uw vertrek?** [er zijn meerdere antwoorden mogelijk]
    - ☐ Ik wil stoppen met de functie van schoolleider, maar wel in het onderwijs blijven werken
    - ☐ Ik wil van school veranderen (binnen mijn onderwijssector)
    - ☐ Ik wil van bestuur veranderen (binnen mijn onderwijssector)
    - ☐ Ik wil in een andere onderwijssector werken
    - ☐ Ik wil buiten de onderwijssector werken als leidinggevende
    - ☐ Ik wil buiten de onderwijssector werken in een niet-leidinggevende rol
    - ☐ Ik weet het (nog) niet

In het vervolg gaan we dieper in op redenen die van invloed zijn op uw vertrekintentie:

Conditioneel

23. Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om op zoek te gaan naar een andere baan? >>Kies maximaal 3 redenen.

- ☐ De sfeer
- ☐ De inhoud van het werk
- ☐ De leidinggevende
- ☐ De wijze waarop het bestuur van de school leidinggeeft
- ☐ Conflict met bestuur
- ☐ De mate waarin ik invulling kan geven aan onderwijskundig leiderschap
- ☐ De wijze waarop het bestuur van de school mij faciliteert om mijn werk te doen
- ☐ De mate van vrijheid om de school te leiden op de manier zoals ik denk dat goed is
- ☐ Weinig support vanuit leerkrachten/docenten
- ☐ De werkwijze en cultuur in de organisatie
- ☐ Ongewenst gedrag zoals pesten, intimidatie of agressie
- ☐ De resultaatgerichtheid van de organisatie
- ☐ Het salaris/de beloning
- ☐ De loopbaanmogelijkheden
- ☐ De werkdruk
- ☐ De hoeveelheid administratieve taken (regelwerk)
- ☐ Eisen van toezichthouders en inspecties
- ☐ Complexiteit door tekort aan leraren/docenten en invalkrachten
- ☐ Veel ziekteverzuim
- ☐ Druk van ouders
- ☐ Toenemende complexiteit van leerlingpopulatie
- ☐ De eisen van mijn functie passen niet goed bij mijn kennis en vaardigheden.
- ☐ Mijn verwachtingen over de functie van schoolleider kwamen niet overeen met de praktijk
- ☐ Baan die meer past bij mijn opleiding
- ☐ Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen
- ☐ Ik wil met zekere regelmaat een carrièrestap maken
- ☐ Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden
- ☐ Ik had ergens anders meer doorgroeimogelijkheden
- ☐ Een goed aanbod voor een andere baan

- ☐ Einde (tijdelijk) dienstverband
- ☐ Onzekerheid door reorganisaties
- ☐ De werk-privé balans
- ☐ De reistijd
- ☐ Anders

Conditioneel

24. Onder welke voorwaarden zou u langer in het funderend onderwijs willen blijven werken, als schoolleider?

- ☐ Vast contract
- ☐ Beter salaris
- ☐ Een overstap naar een andere school
- ☐ Een duidelijker mandaat van het bestuur
- ☐ Voldoende ondersteuning vanuit het bestuur
- ☐ Voldoende bemensing
- ☐ Voldoende steun vanuit het team
- ☐ Minder druk vanuit ouders
- ☐ Mogelijkheid tot deeltijdbaan
- ☐ Mogelijkheid tot voltijdbaan
- ☐ Duidelijke afspraken over werkbelasting
- ☐ Minder administratieve taken (regelwerk)
- ☐ Minder eisen vanuit de inspectie
- ☐ Minder reistijd
- ☐ Werken naar eigen inzicht
- ☐ Ruimte voor eigen ontwikkeling
- ☐ Meer opleidings- en professionaliseringmogelijkheden
- ☐ Anders, namelijk …..

<u>Profielkenmerken (alle respondenten)</u>

In dit onderdeel brengen we een aantal algemene profielkenmerken in kaart. Deze gegevens helpen de onderzoekers om de representativiteit van de uitkomsten te kunnen beoordelen en om uitspraken over groepen schoolleiders te kunnen doen op basis van deze kenmerken.

25. Wat is uw geslacht/gender?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Overig

26. Wat is uw leeftijd?

…..

27. Wat voor soort dienstverband heeft u?

- ☐ Vast dienstverband
- ☐ Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband
- ☐ Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband
- ☐ Anders, namelijk… (open)

28. Wat is uw aanstellingsomvang?

- ☐ Voltijd (≥ 36 uur)
- ☐ 32 tot 36 uur
- ☐ 24 tot 36 uur
- ☐ < 24 uur

29. Wat is uw functie?

Indien vo:

- ☐ Rector
- ☐ Conrector
- ☐ Vestigings-/locatiedirecteur
- ☐ Directeur onderwijs
- ☐ Afdelingsleider/teamleider
- ☐ Anders, namelijk…

Indien po:

- ☐ Meerschoolse directeur
- ☐ Directeur
- ☐ Adjunct-directeur
- ☐ Locatiedirecteur/locatieleider
- ☐ Anders, namelijk…

30. Aan hoeveel medewerkers geeft u direct leiding in uw functie als schoolleider?

…..

Hoeveel jaar werkervaring heeft u, ongeacht of u voltijds of deeltijds heeft gewerkt?

31. …… jaar als schoolleider op deze school
32. …… jaar als schoolleider in totaal
33. ….. jaar in andere schoolmanagementfuncties (laat de jaren als schoolleider buiten beschouwing)
34. …… jaar als leraar/docent in totaal (tel alle jaren dat u lesgaf mee)
35. …… jaar buiten het onderwijs

36. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- ☐ Gepromoveerd (PhD, universiteit)
- ☐ Universiteit (doctoraal/master)
- ☐ Universiteit (WO-bachelor of kandidaats)
- ☐ HBO-master
- ☐ HBO-bachelor
- ☐ MBO
- ☐ Anders, namelijk…

<u>Organisatiecontext (alle respondenten)</u>

Voor dit onderzoek willen wij met uw toestemming de enquêtegegevens verrijken met enkele schoolkenmerken uit bestaande DUO-registraties. Het gaat hierbij uitsluitend om algemene schoolgegevens (zoals schooltype, grootte, denominatie en regio, etc.), niet om persoonsgegevens van u of anderen. Deze verrijking maakt het mogelijk om de onderzoeksresultaten te wegen, zodat zij representatief zijn. Hierdoor kunnen de onderzoekers betrouwbare uitspraken doen en resultaten uitsplitsen naar verschillende groepen scholen. De gegevens worden uitsluitend gebruikt voor de doeleinden van dit onderzoek en verwerkt conform de geldende privacywetgeving (AVG). Resultaten worden altijd op geaggregeerd niveau gerapporteerd, zonder dat individuele scholen of personen herkenbaar zijn.

Toestemmingsvraag:

- ☐ Ja, ik geef toestemming om de antwoorden op deze vragenlijst te verrijken met schoolgegevens uit DUO-registraties.
- ☐ Nee, ik geef hiervoor geen toestemming en vul zelf vragen in over schoolkenmerken.

Indien Nee, vraag 37 t/m 42 voorleggen:

U heeft aangegeven dat u de enquêtegegevens niet wil laten verrijken op basis van DUO-gegevens. We willen u in dat geval vragen, om de volgende vragen over uw organisatie in te vullen.

37. Hoeveel scholen vallen er onder het schoolbestuur waar u werkt?

☐ 1 school (eenpitter)
☐ 2-4 scholen
☐ 5-9 scholen
☐ 10-19 scholen
☐ 20 scholen of meer

38. Indien po: Hoeveel leerlingen zitten er op de school waaraan u als schoolleider leiding geeft?

☐ Minder dan 100 leerlingen
☐ 100-149 leerlingen
☐ 150- 199 leerlingen
☐ 200-299 leerlingen
☐ 300-399 leerlingen
☐ 400 leerlingen of meer

39. Indien Vo: Hoeveel leerlingen zitten er op de school/scholengemeenschap waaraan u als schoolleider leiding geeft?

NB. het gaat om het totaal aantal leerlingen van de school (van alle vestigingen samen). Indien u het niet exact weet, wilt u dan een inschatting maken?

☐ Minder dan 350 leerlingen
☐ 350–999 leerlingen
☐ 1.000 –1.499 leerlingen
☐ 1.500 –1.999 leerlingen
☐ Meer dan 2.000 leerlingen

40. Wat is de denominatie van uw school?

☐ Openbaar
☐ Rooms-Katholiek
☐ Protestants Christelijk
☐ Algemeen bijzonder
☐ Overige bijzonder
☐ Anders, namelijk ….

41. Indien Vo: Welk(e) onderwijstype(n) verzorgt de school waaraan u leiding geeft**?**

☐ Praktijkonderwijs
☐ Vmbo (incl. categorale vbo-school of mavo)
☐ AVO scholengemeenschap (havo/vwo of mavo/havo/vwo [eventueel incl. gymnasium])
☐ Brede scholengemeenschap (vmbo/havo/vwo (eventueel incl. pro)
☐ Categoraal gymnasium

42. In welke provincie bent u werkzaam?

NB. indien u op meerdere scholen werkzaam bent, ga dan uit van de school waar u het meeste aantal uren werkt

☐ Drenthe
☐ Flevoland
☐ Friesland
☐ Gelderland
☐ Groningen
☐ Limburg
☐ Noord-Brabant
☐ Noord-Holland
☐ Overijssel
☐ Utrecht
☐ Zeeland
☐ Zuid-Holland

Benaderen voor interviews (alle respondenten)

Om een goed beeld te krijgen van wat schoolleiders beweegt om wat anders te willen gaan doen, willen we enkele verdiepende interviews houden.

43. **Mogen wij u benaderen voor een online interview?**

☐ Ja
☐ Nee → einde
☐ Weet ik nog niet → einde

44. **Mogen we uw e-mailadres en telefoonnummer noteren om u te kunnen informeren over het interview?**

NB. Wij gebruiken deze contactgegevens alleen om u te informeren over het interview. De gegevens worden na dit onderzoek vernietigd.

Naam:
E-mailadres:
Telefoonnummer:

EINDE

U bent bijna aan het einde van de vragenlijst gekomen. Als u nog opmerkingen heeft, die voor het onderzoek van belang kunnen zijn, kunt u die hieronder opschrijven.