Wat weten we over het behoud en vertrek van schoolleiders?

In opdracht van het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs voerden onderzoekers van MOOZ en Universiteit Utrecht het onderzoek 'Vertrek en behoud van schoolleiders' (2026) uit.

Schoolleiders zijn bevlogen en intrinsiek gemotiveerd, maar ervaren ook hoge werkbelasting

97%
vindt het werk interessant

95%
beleeft plezier aan het werk

86%
voelt zich gewaardeerd door de organisatie

66%
ervaart (zeer) veel werkdruk

58%
ervaart veel regeldruk

35%
ervaart werkstress

Toelichting Job Demands-Resources-model (JD-R-model)



Volgens het JD-R-model wordt welzijn (en daarmee uiteindelijk behoud) bepaald door de balans tussen energiebronnen en taakeisen in het werk.

Voorbeelden van energiebronnen en taakeisen in dit onderzoek:

Energiebronnen	Taakeisen
Autonomie	Werkdruk
Professionele ruimte	Regeldruk
Steun vanuit bestuur	Administratieve lasten
Samenwerking en steun collega's	Personeelstekorten
Ontwikkelmogelijkheden	Maatschappelijke druk
Onderwijskundig leiderschap	Regelwerk buiten schooltijd

Door belastende factoren te verminderen én energiebronnen te versterken, kunnen schoolbesturen de bevlogenheid en het behoud van schoolleiders bevorderen.

16% van de schoolleiders is op zoek naar een andere baan

Vertrek is vaak het resultaat van een langdurig proces: het ontstaat meestal niet door één gebeurtenis, maar door een opeenstapeling van factoren, zoals werkdruk, administratieve lasten, personeelstekorten, beperkte professionele ruimte, verschillen in onderwijskundige visie, een gebrek aan autonomie of een verstoorde relatie met het bestuur. Ook loopbaanambities kunnen een (positieve) reden zijn voor vertrek. Als een schoolleider eenmaal heeft aangekondigd te vertrekken, is dat besluit vaak niet meer terug te draaien.

Goed werkgeverschap gericht op het voorkomen van te vermijden vertrek betekent daarom: vroeg signaleren, gericht ondersteunen en ruimte bieden voor professionele ontwikkeling en professionele ruimte. Dit vraagt om een doorlopende professionele dialoog tussen schoolleider en bestuurder.

Aanpak is maatwerk: niet alle mobiliteit is ongewenst. De meeste schoolleiders die een andere baan overwegen, willen werkzaam blijven binnen de onderwijssector. Zij zoeken een andere school, een ander bestuur of een andere rol. De redenen om te vertrekken verschillen per loopbaanrichting en vragen daarom om maatwerk.

Waarom overwegen schoolleiders een andere baan?

De redenen om te vertrekken verschillen per loopbaanrichting.

	Leidinggevende blijven	Geen leidinggevende functie meer
Binnen het onderwijs	Andere school/bestuur Nieuwe uitdaging Meer verantwoordelijkheid Relatie met bestuur Meer professionele ruimte	Werkdruk Werk-privébalans Administratieve lasten Organisatiecultuur Lerarentekorten
Buiten het onderwijs	Iets nieuws willen doen Maatschappelijke druk Relatie met bestuur Werk-privébalans	Werkdruk Complexe leerlingenpopulatie Toezicht en inspecties Werk-privébalans

Wat kunt u als bestuur of werkgever doen?

Behoud vraagt om balans tussen energiebronnen en taakeisen. Een doorlopende professionele dialoog helpt om deze balans te bewaken.



Vergroot energiebronnen



Verminder taakeisen



Blijf in gesprek

Investeer in strategisch personeelsbeleid voor schoolleiders

- Stimuleer professionele en loopbaanontwikkeling
- Bied voldoende professionele ruimte
- Faciliteer mobiliteit binnen de onderwijssector
- Investeer in duurzame inzetbaarheid

Pak werk- en regeldruk aan

- Voer periodiek het gesprek over welke werkzaamheden kunnen worden losgelaten of anders georganiseerd kunnen worden
- Verminder administratieve lasten en regeldruk
- Maak duidelijke afspraken over bereikbaarheid buiten reguliere werktijden en beperk onnodige werkzaamheden buiten werktijd
- Bespreek welke ondersteuning de schoolleider nodig heeft, bijvoorbeeld op het gebied van HR, administratie, facilitaire zaken en financiën, en investeer in passende ondersteuning

Maak de professionele dialoog structureel

- Veranker de professionele dialoog in de HR-cyclus
- Bespreek doorlopend werkdruk, professionele ruimte, loopbaanwensen en duurzame inzetbaarheid
- Signaleer tijdig vertrekintenties en bied ruimte voor verschillende perspectieven en tegenspraak
- Gebruik vertrekgesprekken om het strategisch personeelsbeleid te verbeteren

Stimuleer gedeeld leiderschap

- Verdeel verantwoordelijkheden waar passend, bijvoorbeeld onder leraren met leiderschapsambities
- Zorg voor heldere rolverdeling en professionele ruimte
- Faciliteer tijd voor afstemming en begeleiding
- Betrek schoolleiders bij strategische besluitvorming op bestuursniveau

Beperk maatschappelijke druk

- Maak scherpe keuzes in ambities en prioriteiten
- Bewaak de uitvoerbaarheid van beleidskeuzes op schoolniveau
- Zorg voor realistische verwachtingen en voldoende ondersteuning
- Houd voldoende ruimte voor de kerntaak: goed onderwijs

Snelle check: hoe staat ons bestuur ervoor?

- ☐ Bespreken we structureel de balans tussen belasting en energiebronnen met onze schoolleiders?
- ☐ Hebben onze schoolleiders voldoende professionele ruimte?
- ☐ Hebben we zicht op de ontwikkel- en loopbaanwensen van schoolleiders?
- ☐ Ontzorgen wij schoolleiders voldoende bij administratieve taken en personele vraagstukken, zoals vervanging?
- ☐ Verminderen wij actief werk- en regeldruk door taken anders te organiseren of los te laten?
- ☐ Herkennen we signalen van mogelijk vertrek op tijd?
- ☐ Gebruiken we signalen en vertrekgesprekken om ons werkgeverschap te verbeteren?

Meer weten? Bekijk het volledige rapport via de website van het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs.

MOOZ
Universiteit Utrecht
NATIONAAL KENNISINSTITUUT ONDERWIJS