

Met raad en daad

Onderzoek naar de onderwijsadviesmarkt in het funderend onderwijs

Paul Bisschop
Johan Bokdam
Isold Kloppers
Janne de Roode

Oberon
onderzoek | advies

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting **5**

1 Inleiding **7**
1.1 Aanleiding 7
1.2 Achtergrond 7
1.3 Onderzoeksvragen 8
1.4 Afbakening 10
1.5 Onderzoeksaanpak 10
1.6 Leeswijzer 11

2 Vraagzijde: behoeften en keuzeproces **13**
2.1 Ondersteuningsbehoeften 13
2.2 Keuzeproces 15

3 Aanbodzijde: aanbieders en dienstverlening **19**
3.1 Type aanbieders 19
3.2 Aantal aanbieders 19
3.3 Soorten dienstverlening 22
3.4 Achtergrond bureaus en adviseurs 23
3.5 Totstandkoming aanbod 25
3.6 Prijsvorming 27

4 Coördinatie vraag en aanbod **29**
4.1 Vraagarticulatie 29
4.2 Zicht op de markt 29
4.3 Zoektocht naar passend aanbod 31
4.4 Terugkerende aanbieders 32

5 Marktuitkomsten **35**
5.1 Keuzevrijheid en transparantie 35
5.2 Kwaliteit 35
5.3 Betaalbaarheid 37

6 Knelpunten en ruimte voor een betere marktwerking **39**
6.1 Knelpunten 39
6.2 Mogelijke verbeteringen voor een betere marktwerking 41

7 Conclusies en duiding belangrijkste resultaten **49**
De markt van onderwijsadviesbureaus blijkt kleiner dan gedacht 49
Geen bewijs voor structureel marktfalen 50

Managementsamenvatting

De markt voor onderwijsadvies in het funderend onderwijs is de afgelopen decennia sterk veranderd. Waar ondersteuning vroeger centraal werd georganiseerd via schoolbegeleidingsdiensten, is sinds 2006 sprake van vraagfinanciering: scholen en besturen kiezen zelf welke ondersteuning zij inkopen. Hierdoor is een diverse en gefragmenteerde markt ontstaan met private bureaus, zzp'ers, kennisinstellingen en semipublieke organisaties. Tegelijk is er weinig recent onderzoek naar de samenstelling en de werking van deze markt. Het ministerie van OCW wil beter begrijpen hoe de onderwijsadviesmarkt bijdraagt aan onderwijskwaliteit en heeft Oberon gevraagd een verkennend onderzoek uit te voeren.

Ondersteuningsbehoeften in het onderwijs
Vrijwel alle scholen maken gebruik van externe ondersteuning, met name in de vorm van training en coaching voor teams en onderwijskundig advies. De vraag naar onderwijsadvies komt voornamelijk voort uit concrete behoeften binnen scholen en besturen, zoals verbetering van basisvaardigheden, didactiek, kwaliteitszorg en leiderschap. Vaak is deze vraag reactief en kent het een directe aanleiding: bijvoorbeeld door een kritische inspectiebeoordeling, tegenvallende resultaten of beschikbare subsidies. Het keuzeproces om te komen tot een aanbieder van onderwijsadvies is meestal weinig geformaliseerd en sterk afhankelijk van relaties en ervaringen. Veel scholen en besturen hebben geen vast beleid voor het inkopen van adviesdiensten, en de rol van keurmerken is beperkt doordat deze weinig bekend zijn. Factoren zoals vertrouwen, eerdere samenwerking en reputatie wegen zwaar bij de keuze voor een aanbieder. Langdurige relaties komen dan ook veel voor: succesvolle samenwerking leidt vaak tot vervolgopdrachten die niet in concurrentie worden uitgezet. Dit versterkt bestaande netwerken, maar kan ook de dynamiek en transparantie van de markt beperken.

Divers aanbod
Scholen en schoolbesturen schakelen voor onderwijsadvies allerlei partijen in, van private bureaus tot zzp'ers en publieke kennisinstellingen. Voor de meeste adviesdiensten doen scholen en schoolbesturen echter een beroep op private aanbieders. In dit onderzoek zijn in totaal 390 private aanbieders (ondernemingen) van onderwijsadvies geïdentificeerd, waarvan 61 procent bestaat uit eenmanszaken. Tegelijkertijd werkt op de totale onderwijsadviesmarkt naar schatting 14 procent van de mensen in de branche als zzp'er. Daarmee valt het aantal aanbieders aanzienlijk lager uit dan eerdere publieke schattingen. Het verschil komt vooral door een smallere en inhoudelijk scherpere afbakening van onderwijsadvies, waarbij alleen actieve ondernemingen met een werkende website zijn meegenomen. Tegelijkertijd blijft de omvang van de markt sterk afhankelijk van de gekozen definities en registratiesystematiek.

Het aantal eenmanszaken is tussen 2015 en 2024 sterk gegroeid en sindsdien stabiel. Het aanbod van deze partijen is breed: van onderwijskundig advies en teamtrainingen tot organisatieadvies, coaching en implementatiebegeleiding. Partijen bieden vaak meerdere diensten aan, er is nauwelijks sprake van aanbieders die specialist zijn in één type dienstverlening.

De kwaliteit en legitimiteit van het aanbod hangen sterk samen met de ervaring en expertise van individuele adviseurs, die vaak een achtergrond in het onderwijs hebben. Tegelijk is de drempel om als onderwijsadviseur te starten laag, wat leidt tot variatie in kwaliteit. Voor scholen is de prijsopbouw vaak onduidelijk, wat bijdraagt aan het beeld dat tarieven van onderwijsadviseurs hoog en weinig transparant zijn.

Verschillende meningen over scherpte hulpvraag en overzicht
Er is een verschil in perceptie tussen vraag- en aanbodzijde over vraagarticulatie: aanbieders vinden dat scholen hun hulpvraag vaak onvoldoende scherp formuleren, terwijl scholen zelf denken dit wel goed te doen. Ook het zicht op de markt is gemengd: bestuurders hebben net als schoolleiders naar eigen zeggen goed overzicht, maar de markt wordt over het algemeen ook als groot en versnipperd ervaren.

Onderwijs positief over kwaliteit, kritisch op betaalbaarheid
Het succes van onderwijsadvies hangt niet alleen af van de adviseur, maar ook van de schoolcontext en de implementatie. Onderwijsadvies kan gezien worden als een 'vertrouwensgoed', waarbij kwaliteit moeilijk vooraf of zelfs achteraf te beoordelen is. Een belangrijke graadmeter voor kwaliteit is de tevredenheid van opdrachtgevers. Schoolleiders en -schoolbestuurders zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van het onderwijsadvies. Ongeveer 72 procent van de schoolbestuurders en 78 procent van de schoolleiders beoordeelt de kwaliteit van onderwijsadvies door private aanbieders (zeer) positief. Zeker in het po wordt de kwaliteit positief beoordeeld. De ervaren kwaliteit van onderwijsadvies varieert volgens hen wel sterk tussen aanbieders. Wat betreft betaalbaarheid zijn scholen kritisch: ongeveer de helft vindt de prijs-kwaliteitverhouding bij private aanbieders ongunstig. Tegelijk speelt prijs in de praktijk een beperkte rol bij de keuze, die vaker gebaseerd is op inhoud en vertrouwen. Dit geldt in het bijzonder voor het po.

Knelpunten voor veel betrokkenen niet urgent ervaren
Het onderzoek geeft geen aanwijzingen voor een brede mismatch tussen vraag en aanbod van onderwijsadvies. Schoolleiders en bestuurders geven in enquêtes aan overwegend tevreden te zijn over de kwaliteit van de dienstverlening en ervaren weinig knelpunten. Tegelijkertijd blijft het lastig om een direct verband te leggen tussen adviestrajecten en duurzame onderwijsverbetering, omdat ook andere factoren een belangrijke rol spelen. Daarom sluit het onderzoek niet uit dat er verbeterpunten bestaan, maar er is op basis van de resultaten, die gebaseerd zijn op ervaringen, geen aanleiding om te spreken van structureel marktfalen. Wel benoemen verschillende respondentgroepen specifieke knelpunten vanuit hun eigen perspectief:

- **Aanbieders** wijzen vooral op onduidelijke hulpvragen bij scholen en schoolbesturen en kwaliteitsverschillen in de markt door de 'wildgroei' aan aanbieders – een gevolg van de lage toetredingsdrempels.
- **Schoolleiders** ervaren vooral problemen met hoge kosten en onzekerheid over opbrengsten.
- **Schoolbestuurders** noemen een gebrek aan overzicht van aanbieders en twijfels over impact van onderwijsadvies op de lange termijn.

Diverse mogelijkheden voor verbetering
Er is weinig draagvlak voor ingrijpender vormen van regulering, zoals toegangs- of prijsregulering. De meeste betrokkenen zien verbetering vooral in betere informatievoorziening en professionalisering van de onderwijssector zelf. De voorgestelde verbeteringen richten zich op zowel de markt als het gedrag van scholen:

- **Meer transparantie en betere kennisdeling**: betere informatie over kwaliteit, prijzen en ervaringen, bijvoorbeeld via platforms of reviews.
- **Kwaliteitsborging**: ontwikkeling van keurmerken, registers of kwaliteitskaders, al is er verdeeldheid over nut en risico op bureaucratie.
- **Professionalisering vraagzijde**: beter opdrachtgeverschap, scherpere vraagarticulatie en strategischer inkopen door scholen en besturen.
- **Versterken interne expertise**: minder afhankelijkheid van externe adviseurs door eigen kennisopbouw.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het ministerie van OCW heeft in 2025 ambtelijk de ondersteuningsstructuur voor het funderend onderwijs verkend, het geheel aan hulp en advies beschikbaar voor scholen wanneer zij werken aan kwaliteitsverbetering. Daaruit bleek dat weinig specifiek onderzoek is gedaan naar de samenstelling en werking van de markt van onderwijsadvies. Zo is er in beperkte mate betrouwbaar inzicht in het aanbod: hoeveel geld gaat er in deze markt om, hoeveel partijen bieden kwalitatief goed dan wel matig aanbod en hoe (in)effectief is de huidige inrichting van deze markt voor scholen? Ook zijn er signalen van knelpunten in de wisselwerking tussen scholen en marktpartijen. Deze factoren bemoeilijken dat scholen bewuste en passende keuzes maken en kunnen de ontwikkeling van duurzame expertise binnen het onderwijsveld in de weg staan.

Het ministerie wil weten hoe de dienstverlening van onderwijsadviseurs kan bijdragen aan duurzame kwaliteit en innovatie in de onderwijspraktijk in het po en vo. Door eerst een verdiepend onderzoek uit te laten voeren naar de samenstelling en werking van de onderwijsadviesmarkt, kan een goede basis worden gelegd voor de verdere vormgeving van marktregulering en kwaliteitsborging. Dit rapport geeft invulling aan dat onderzoek.

1.2 Achtergrond

Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar de markt voor onderwijsadvies. Twee rapporten die wel uitgebreid ingaan op de markt en nog vrij actueel zijn, zijn het adviesrapport Samen ten dienste van de school van de Onderwijsraad[1] en het rapport Educatieve dienstverlening in po, vo en mbo van Oberon[2]. Beide rapporten zijn uit 2019. Onderstaande inleiding is grotendeels ontleend aan deze rapporten.

Van schoolbegeleidingsdiensten naar vraagfinanciering

De verhoudingen tussen dienstverleners, onderwijspraktijk en de overheid wat betreft onderwijsadvies zijn de afgelopen decennia volop in beweging geweest. Voor 2006 werd het aanbod centraal door de overheid aangestuurd. De Wet Onderwijsverzorging (WOV) organiseerde een aanbod via de schoolbegeleidingsdiensten en landelijke pedagogische centra. Sinds 2006 kunnen scholen en besturen zelf kiezen welke diensten en producten zij bij welke aanbieder afnemen. Vanaf toen werd het Rijksbudget voor schoolbegeleidingsdiensten (van circa € 65 miljoen) uitgekeerd aan scholen in plaats van direct aan de onderwijsbegeleidingsdiensten (vraagfinanciering). De verplichting van gemeenten om een schoolbegeleidingsdienst in stand te houden verviel. Schoolbegeleidingsdiensten waren voortaan marktpartijen en werden aangeduid als onderwijsadviesbureaus. De wet SLOA kent nu alleen CITO en SLO als direct bekostigde instituten. Tegelijk subsidieert de overheid ook nu direct of indirect (via bijvoorbeeld de PO- en VO-raad) talrijke landelijke ondersteuningsprojecten, steunpunten en sturingsnetwerken om (tijdelijk) beleidsprioriteiten te realiseren of te stimuleren.

De aanbieders in de onderwijsadviesmarkt vormen nu een heterogeen geheel en variëren van private adviesbureaus en zelfstandige professionals (zzp'ers) tot semipublieke instellingen, kennisinstituten,

[1] Onderwijsraad (2019). Samen ten dienste van de school. Educatieve dienstverlening voor duurzame kwaliteit en innovatie. Den Haag: Onderwijsraad.

[2] Oberon (2019). Educatieve dienstverlening in het po, vo en mbo. De educatieve infrastructuur vanuit schoolperspectief. Utrecht: Oberon.

sectororganisaties, hogescholen, universiteiten en in bepaalde gevallen door de overheid georganiseerde of gesubsidieerde ondersteuning.

Ondersteuningsbehoeften
Eerder onderzoek kwam tot de conclusie dat het aanbod binnen de onderwijsadviesmarkt zich grotendeels reactief ontwikkelt. Scholen schakelen externe ondersteuning vooral in op momenten dat specifieke expertise ontbreekt, wanneer interne capaciteit onvoldoende is of wanneer zij behoefte hebben aan een objectieve blik van buitenaf. Aanbieders stemmen hun diensten veelal af op concrete vragen van scholen en op actuele beleidsontwikkelingen.

Uit het rapport van Oberon uit 2019 blijkt dat scholen in hoge mate een beroep doen op externe ondersteuning bij thema's als professionalisering van personeel, leerlingenzorg, leermiddelen en organisatieontwikkeling. Vrijwel alle scholen maken gebruik van externe dienstverlening. Veelgevraagde vormen van dienstverlening zijn onderwijskundig en beleidsmatig advies, ondersteuning bij schoolontwikkeling en tijdelijke inzet via project- of procescoördinatie. Verschillen tussen onderwijssectoren zijn er ook: basisscholen werken relatief vaker met commerciële partijen, terwijl scholen in het voortgezet onderwijs vaker gebruikmaken van non-profitorganisaties en kennisinstellingen.

Eerder onderzoek wijst erop dat de keuze voor externe dienstverlening vaak wordt bepaald door nabijheid, reputatie en praktische overwegingen, eerder dan door aantoonbare kwaliteit of bewezen effectiviteit. Hierdoor zijn keuzes regelmatig ad hoc en gericht op korte termijnoplossingen. Ongeveer de helft van de scholen beschikte in 2019 niet over vastgelegd beleid voor het omgaan met externe dienstverlening. Grotere besturen hebben doorgaans meer expertise, schaalvoordelen en onderhandelingsruimte, terwijl kleinere besturen en scholen sterker leunen op persoonlijke netwerken en bestaande relaties. Tegelijkertijd was al in 2019 een groei zichtbaar van interne (huis)academies, netwerken en samenwerkingsverbanden waarin scholen kennis en expertise delen. Deze ontwikkelingen dragen bij aan meer strategische en beter onderbouwde keuzes bij de inzet van externe ondersteuning. Co-creatie en samenwerking tussen scholen, aanbieders en kennisinstellingen worden daarbij gezien als kansrijke vormen om tot duurzamere besluitvorming en impact te komen.

Nieuwe inzichten
Dit onderzoek draagt bij door het beeld van de onderwijsadviesmarkt te actualiseren en daarbij zowel schoolbesturen, schoolleiders en aanbieders van onderwijsadvies een stem te geven. Daarnaast presenteert het rapport een kwantitatief beeld van de kenmerken, knelpunten en oplossingsrichtingen.

1.3 Onderzoeksvragen

Het overkoepelende doel van het onderzoek is om te komen tot een beeld van vraag en aanbod en de mate waarin sprake is van een goed werkende markt. Onderliggend ligt de informatiebehoefte hoe vraag en aanbod tot stand komt, hoe beide partijen elkaar vinden en tot welke marktuitkomsten dit leidt.

Hoofdvraag
Wat is de huidige samenstelling en werking van de onderwijsadviesmarkt en in welke mate zijn daarin essentiële randvoorwaarden voor een werkende markt (zoals transparantie, kwaliteit, een redelijke prijs, aansluiting bij de behoeften vanuit scholen en duurzame impact) geborgd?

Deelvragen aanbod (A):

A1. Type aanbieders en aanbod

1. Hoeveel aanbieders zijn er?
2. Welke kenmerken hebben de aanbieders (bv. rechtsvorm en omvang)?
3. Wat is de achtergrond van de werkzame adviseurs?
4. Hoe ziet het aanbod er inhoudelijk uit (thema's, type diensten)?
5. Hoe wordt het aanbod vormgegeven (lengte van trajecten, intensiteit)?

A2. Totstandkoming aanbod

6. Hoe ontwikkelen aanbieders het aanbod?
7. In welke mate is het aanbodgestuurd dan wel vraaggericht?
8. In hoeverre is het aanbod (deels) publiek bekostigd of gesubsidieerd?
9. In welke mate is het aanbod evidence-informed?
10. Welke aanwijsbare verschillen in methodiek zijn er tussen zzp'ers en (grote) bedrijven?

A3. Prijsvorming en marktomvang

11. Waarop baseert een marktpartij zijn/haar prijs?
12. In hoeverre wordt de prijs als 'redelijk' ervaren door scholen en schoolbesturen?
13. Hoe groot zijn de prijsverschillen tussen partijen?
14. Hoeveel geld gaat er in totaal in de onderwijsadviesmarkt om?

Deelvragen vraag (V):

V1. Behoeften

1. Wat voor type hulpvragen leggen scholen en schoolbesturen voor aan externe adviesbureaus als het gaat om schoolontwikkeling en onderwijskwaliteit?

V2. Transparantie

2. In hoeverre hebben scholen en schoolbesturen vooraf het beschikbare aanbod goed in beeld?
3. In hoeverre zijn prijs, kwaliteit, passendheid en/of impact vooraf transparant?
4. Wat is de bekendheid met bestaande keurmerken/certificering van het aanbod zoals de CEDEO-erkenning en het keurmerk Onderwijsontwikkeling?

V3. Proces en afweging

5. Hoe beoordelen en kiezen scholen en schoolbesturen hun externe advies?
6. Is deze handelingswijze vastgelegd in interen beleid?
7. In hoeverre wegen scholen en schoolbesturen bij hun keuze prijs, kwaliteit, aansluiting bij de behoeften en/of impact?
8. In welke mate wegen scholen en schoolbesturen bestaande keurmerken/certificering van aanbod mee?
9. Welke school- of bestuurskenmerken hangen samen met de wijze waarop keuzes in het aanbod gemaakt worden?

Deelvragen Marktuitkomsten (U):

U1. Uitkomsten

1. Hoe en onder welke voorwaarden komen vraag en aanbod tot elkaar?
2. Hoe ervaren scholen en schoolbesturen de keuzevrijheid op de markt?
3. Hoe ervaren scholen en schoolbesturen de kwaliteit van het aanbod in relatie tot de prijs?
4. Wanneer kiezen scholen en schoolbesturen voor een marktpartij en wanneer voor aanbod vanuit de overheid, de onderwijssector, sectororganisaties of gemeenten?
5. In hoeverre werken scholen en schoolbesturen met vaste aanbieders en waarom (niet)?

6. Welke school- of bestuurskenmerken hangen samen met de tevredenheid over het marktaanbod versus het overheidsaanbod?
7. Welke maatregelen zijn door wie te nemen om aandachtspunten te adresseren en de marktwerking te verbeteren?

1.4 Afbakening

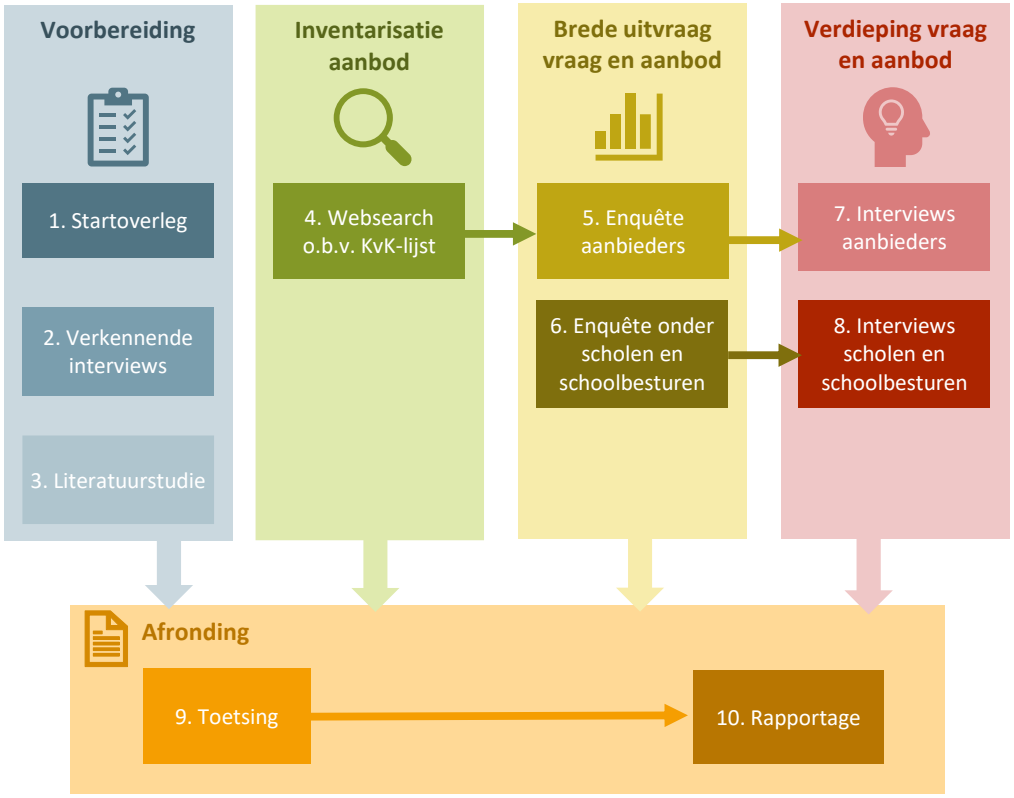
In afstemming met de opdrachtgever OCW is in dit onderzoek gekozen voor de volgende afbakening:

- De focus ligt op **extern** in te schakelen ondersteuning voor scholen en besturen in het primair en voortgezet onderwijs, **gericht op schoolontwikkeling en betere onderwijskwaliteit**. Daarmee laten we de leermiddelenmarkt, de toetsmarkt, het professionaliseringsaanbod op de bij- en nascholingsmarkt, de kennisinfrastructuur, het schaduwonderwijs en het marktaanbod voor individuele leerlingondersteuning buiten beschouwing.
- Het gaat om ondersteuning voor scholen. Het collectieve, niet-commerciële en publiek bekostigde ondersteuningsaanbod vanuit de verschillende sectororganisaties nemen we wel mee bij de vraagarticulatie, in de analyse van het aanbod ligt de focus op de (private) markt, waar publiek geld naar private aanbieders gaat.

1.5 Onderzoeksaanpak

De aanpak van het onderzoek bestond uit vijf fasen en tien stappen. Figuur 1.1 presenteert de aanpak op hoofdlijnen.

Figuur 1.1: Onderzoeksaanpak



In de **voorbereiding** is met de opdrachtgever en enkele belanghebbende partijen gesproken. Daarnaast is de eerder verschenen literatuur en data over de onderwijsadviesmarkt verzameld en op een rij gezet. In de fase **inventarisatie aanbod** is door middel van een bedrijvenlijst afkomstig van de Kamer van

Koophandel (KvK) en de websites van de betreffende ondernemingen gekeken welke binnen scope van het onderzoek vallen en hoe hun dienstverlening er globaal uit ziet. De fase **brede uitvraag vraag en aanbod** bestond uit een enquête onder aanbieders, schoolleiders en schoolbestuurders. De behaalde respons was respectievelijk 86 (26,1%), 326 (6,2%) en 93 (13,9%). Daarop volgde de fase **verdieping vraag en aanbod**, met in totaal 23 verdiepende interviews onder aanbieders, schoolleiders en schoolbestuurders. Tot slot bestond de fase afronding uit een toetsingssessie met een groep aanbieders en de uiteindelijke rapportage. Met de aanpak geven we antwoord op het overgrote deel van de onderzoeksvragen. Alleen onderzoeksvragen A2.10 over verschillen in methodiek tussen zzp'ers en grote bedrijven en A3.13 over prijsverschillen tussen bedrijven konden niet worden beantwoord.

1.6 Leeswijzer

Deze rapportage behandelt eerst de behoeften en het keuzeproces bij scholen en schoolbesturen als het gaat om onderwijsadvies (Hoofdstuk 2) en een overzicht van de aanbodzijde van de markt, inclusief de totstandkoming van het aanbod (Hoofdstuk 3). Hoofdstuk 4 gaat in om de wijze waarop vraag en aanbod tot elkaar komen. Hoofdstuk 5 presenteert een beeld van de marktuitkomsten en hoe betrokkenen deze ervaren. In Hoofdstuk 6 komen de knelpunten en verbeterrichtingen voor een betere marktwerking aan bod.

2 Vraagzijde: behoeften en keuzeproces

Dit hoofdstuk gaat in op de vraagzijde van de markt: schoolbesturen en scholen. Het behandelt de onderzoeksvragen over ondersteuningsbehoeften, transparantie, het keuzeproces en welke afwegingen schoolbesturen en scholen maken.

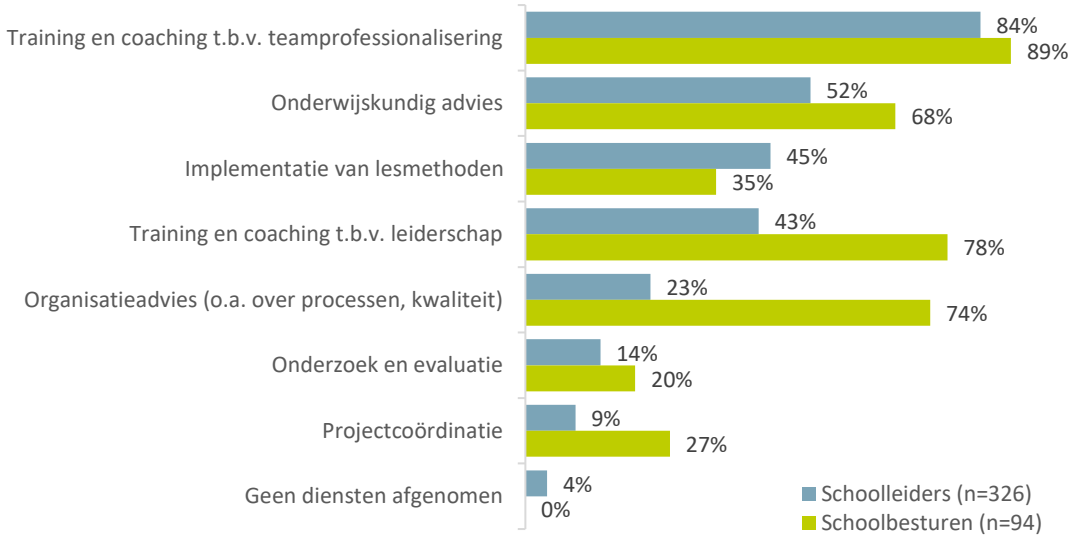
2.1 Ondersteuningsbehoeften

Uit de diverse interviews blijkt dat de vraag naar onderwijsadvies breed is. Zowel bij bestuurders als schoolleiders komen vraagstukken rondom basisvaardigheden, didactisch handelen, kwaliteitszorg en leiderschap terug. Aanbieders benadrukken daarnaast dat scholen vaak niet alleen inhoudelijke expertise zoeken, maar ook begeleiding bij implementatie, borging en gedragsverandering in teams. Schoolbestuurders beschrijven externe ondersteuning vaker als aanvulling op intern georganiseerde expertise en zetten deze vooral in bij specialistische kennisvragen, organisatievraagstukken of kwaliteitsproblemen. Schoolleiders noemen onderwijsadvies vooral in de context van concrete verbeteropgaven, zoals taal, rekenen, inspectietrajecten en herstelopdrachten. In de verkennende gesprekken werd benadrukt dat de vraag naar onderwijsadvies veelal reactief ontstaat op een concrete aanleiding, bijvoorbeeld door nieuw beleid- of regelgeving, inspectiedruk, tegenvallende leerresultaten of ontstane subsidiemogelijkheden.

Type ondersteuning veelal training en coaching

Aan schoolleiders en schoolbestuurders is in de enquête gevraagd welke type onderwijsadvies zij de afgelopen vijf jaar bij externe onderwijsadviesbureaus in hebben gekocht. Figuur 2.1 geeft de resultaten hiervan weer. Schoolleiders kochten het vaakst training en coaching t.b.v. teamprofessionalisering in (84 procent), op afstand gevolgd door onderwijskundig advies en training en coaching t.b.v. individuele professionalisering (beiden 52 procent). Schoolbestuurders kochten vaker externe adviesdiensten in. In de meeste gevallen gingen het om training en coaching t.b.v. teamprofessionalisering (89 procent) en leiderschap (78 procent). Ook werden vaak externe aanbieders ingeschakeld voor organisatieadvies (74 procent) en onderwijskundig advies (68 procent). Ieder schoolbestuur en bijna iedere schoolleider nam wel een vorm van extern onderwijsadvies af in de afgelopen vijf jaar. De meeste adviesdiensten die schoolbesturen inkopen, zijn bedoeld voor de scholen binnen het bestuur. Alleen waar het gaat om organisatieadvies (over processen, kwaliteit, governance) en projectcoördinatie is de afname van adviesdiensten overwegend voor het bestuur zelf bedoeld.

Figuur 2.1: Voor welk type onderwijsadvies of aanverwante dienst heeft uw school de afgelopen vijf jaar een externe aanbieder ingeschakeld?



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders en schoolbestuurders

Waar het gaat om onderwijskundig advies, staat volgens de schoolleiders (en -bestuurders) vooral de didactiek en pedagogisch handelen centraal (zie Figuur 2.2). Ook hulp rondom taalonderwijs en rekenonderwijs komt relatief vaak voor.

Figuur 2.2 Voor welke thema's heeft uw school onderwijskundig advies ingeschakeld bij een externe aanbieder?*



* Thema's kunnen ook overlappen (*bijvoorbeeld didactiek in taalonderwijs)*
Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders

Invloed huisacademies wisselend

De opkomst van huisacademies, waarin besturen professionaliseringsactiviteiten voor eigen medewerkers organiseren, kan van invloed zijn op de rol van externe aanbieders van onderwijsadvies. Meer dan de helft van de schoolbestuurders geeft in de enquête aan met een huisacademie te werken, meestal uitsluitend voor scholen van het eigen bestuur. Binnen die huisacademies worden cursussen en trainingen aangeboden, in de meeste gevallen (75 procent) door een combinatie van externe aanbieders

en eigen werknemers. Ongeveer 17 procent van de schoolbestuurders met een huisacademie werkt voornamelijk of uitsluitend met eigen werknemers en 6 procent met voornamelijk of uitsluitend externe aanbieders. De invloed van huisacademies op de behoefte aan onderwijsadvies door externen verschilt per bestuur. Ongeveer de helft van de besturen vindt dat een huisacademie geen invloed heeft op de mate van samenwerking met externe aanbieders. Een kwart van de schoolbestuurders geeft aan dat zij na de huisacademie minder zijn gaan samenwerken met externe aanbieders. Deze opvatting leeft iets sterker in het vo (28 procent) dan in het po (14 procent). Slechts 8 procent van de schoolbestuurders werkt na de huisacademie juist meer met externe aanbieders.

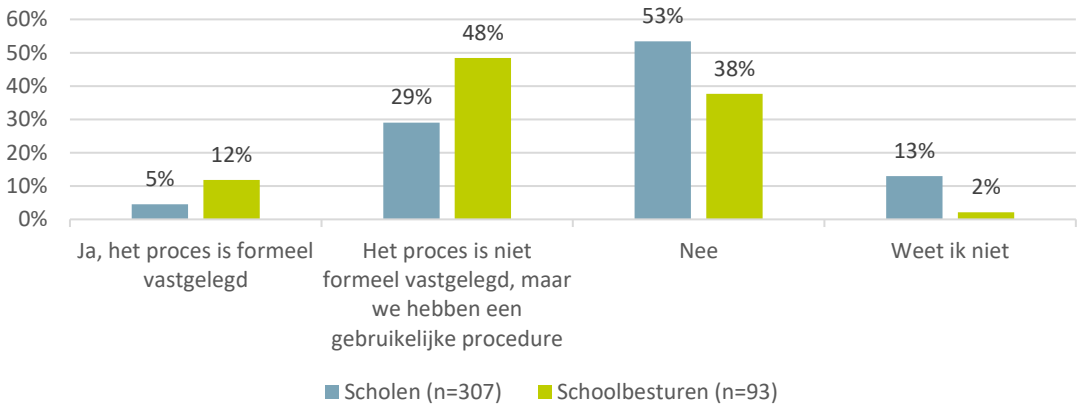
2.2 Keuzeproces

Op basis van de interviews in dit onderzoek volgt het beeld dat het keuzeproces voor onderwijsadvies in de praktijk meestal beperkt is geformaliseerd en (nog steeds) sterk relationeel van aard is. Aanbieders geven in de interviews aan dat een goed proces zou beginnen met vraagverheldering, omdat scholen hun ondersteuningsvraag lang niet altijd scherp formuleren. Schoolbestuurders beschrijven uiteenlopende werkwijzen: soms worden meerdere offertes opgevraagd en aanbieders vergeleken, maar vaak spelen eerdere ervaringen en aanbevelingen een doorslaggevende rol. Bij scholen ligt de keuze meestal bij de schoolleiding, soms met input van het team en binnen kaders van het bestuur. Over alle groepen heen blijkt dat factoren als vertrouwen, de adviseur als persoon, eerdere samenwerking en praktische haalbaarheid vaak zwaarder wegen dan formele kwaliteitsinformatie.

Keuzeproces niet vaak vastgelegd

De procedures bij schoolbesturen om te komen tot een selectie van onderwijsadvies is veelal niet vastgelegd. Ongeveer de helft van de ondervraagde besturen kent wel een gebruikelijke procedure (zie Figuur 2.3). Dit komt vaker voor in het vo dan in het po. Bij 38 procent van de besturen is er geen sprake van een vaste of gebruikelijke procedure en wordt per situatie bekeken hoe men tot een selectie komt. Schoolleiders geven vaker aan dat er geen gebruikelijke of vastgelegde procedure is om te komen tot een aanbieder van onderwijsadvies.

Figuur 2.3: Mate dat er een vaste procedure is voor het selecteren van externe adviesdiensten.



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders en schoolbestuurders

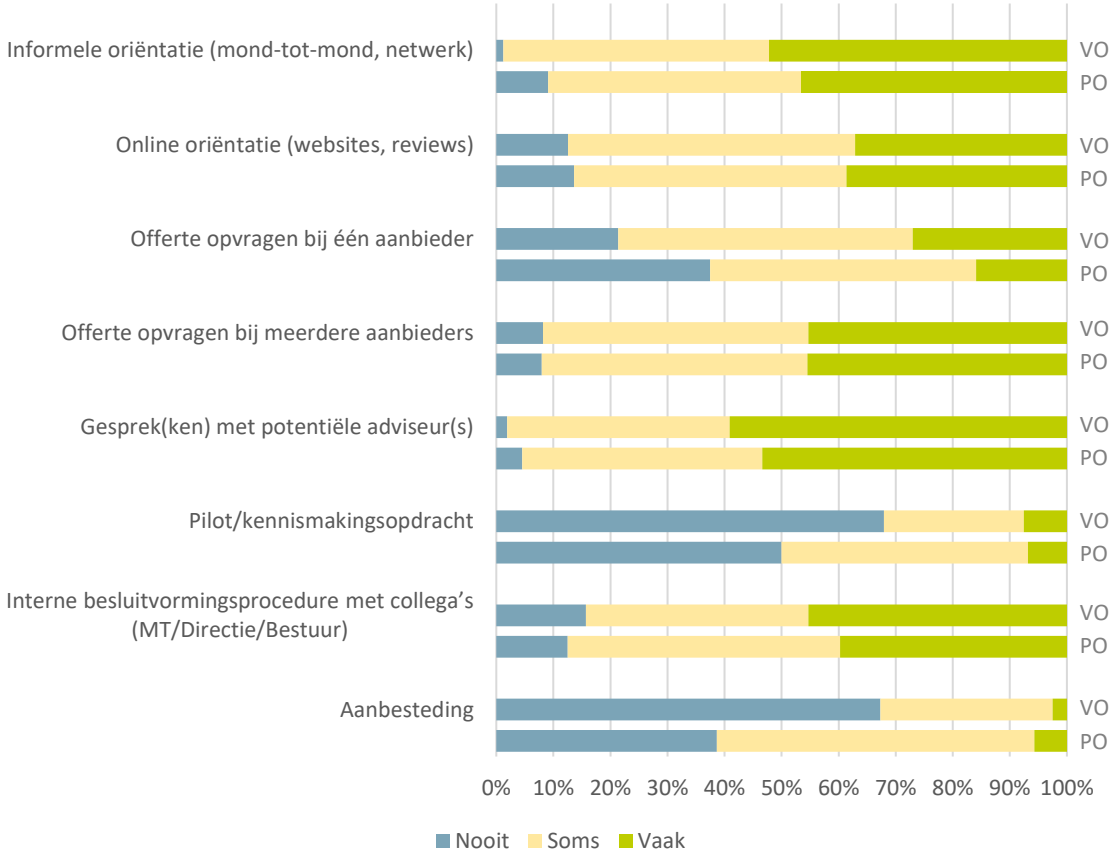
Een geïnterviewde schoolbestuurder schetst hoe de bij hun schoolbestuur gangbare procedure eruit ziet: *"Er is een gebruikelijke procedure intern tussen bestuur en schoolleiders. We maken die keuzes eigenlijk altijd in het directieoverleg, of in gesprekken tussen bestuur en directies. De bestuurder moet sowieso meetekenen bij bepaalde bedragen. Inhoudelijk is altijd eerst de vraag – wat is nodig, wat*

kunnen we zelf, wat hebben we van een externe nodig. Daarover voeren we gesprek met de directie onderling. Daarna pas bepalen we het budget en vragen dan offertes uit bij minimaal drie partijen. Die nodigen we dan ook persoonlijk uit, voor een gesprek. Dan heb je wel door wie toegevoegde waarde heeft, en wie niet. Inhoudelijk kijken we ook altijd, past het ontwerp of de adviesvraag bij onze strategische koers, bij het schoolplan. We doen niet zomaar iets omdat er subsidie voor is."

Doorgaans bestaat het selectieproces voor een externe aanbieder van onderwijsadvies uit online oriëntatie, informele oriëntatie, het opvragen van offertes bij meerdere aanbieders, gesprekken met potentiële adviseurs en interne afstemming over de uiteindelijke selectie. Er zijn daarbij weinig verschillen tussen het po en vo. Dit blijkt uit de enquête onder schoolleiders (zie Figuur 2.4). Ook schoolbestuurders noemen deze onderdelen als meest voorkomend in een selectieproces (niet in figuur weergegeven).

Een kwart van de schoolleiders en een vijfde van de schoolbestuurders geeft aan vaak een offerte bij één aanbieder op te vragen. Ongeveer een kwart in beide groepen geeft aan dit nooit te doen. Een kennismakingsopdracht blijkt minder gebruikelijk te zijn. Schoolbestuurders hebben – vanwege de grotere omvang van de opdracht – vaker te maken met aanbestedingen bij het selectieproces voor onderwijsadvies.

Figuur 2.4: Mate dat onderdelen volgens schoolleiders (VO n= 159, PO n=89) voorkomen in het selectieproces

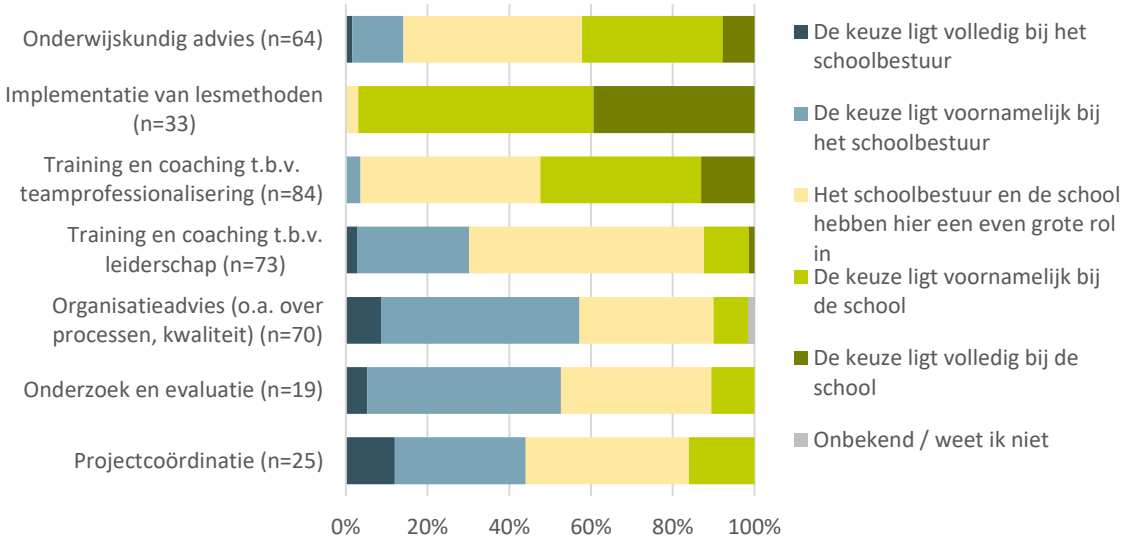


Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolbestuurders

Rolverdeling verschilt per type ondersteuning

Uit enquêtes blijkt dat het afhangt van het soort dienstverlening welke partij leidend is in de keuze voor een aanbieder. Figuur 2.5 laat zien dat de school grotere verantwoordelijkheid draagt bij de selectie van een aanbieder voor implementatie van lesmethoden, onderwijskundig advies en training en coaching t.b.v. teamprofessionalisering. Het bestuur is vaker aan zet bij de selectie van een aanbieder van training en coaching t.b.v. leiderschap, organisatieadvies, onderzoek en evaluatie en projectcoördinatie.

Figuur 2.5: Wie neemt doorgaans de beslissing in het keuzeproces? - Schoolbestuurders



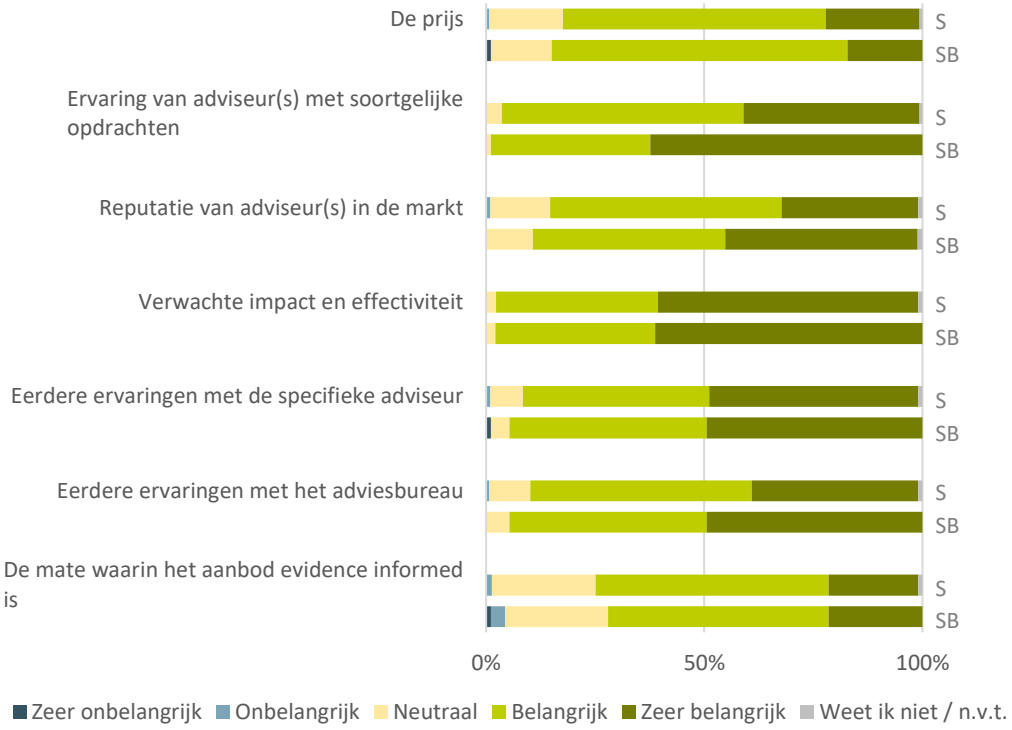
Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolbestuurders

Binnen scholen zijn het vrijwel altijd de schoolleiders die de beslissing voor een aanbieder maken. Soms – met name in het vo – is dat in samenspraak met het schoolbestuur (32 procent) of met intern specialisten (30 procent). Het lerarenteam beslist in 12 procent van de gevallen over de aanbieder. Aan schoolleiders die hebben aangegeven dat het team doorgaans niet de beslissing neemt in het keuzeproces, is gevraagd hoe vaak er wel met hen wordt afgestemd binnen het selectieproces. Ongeveer de helft van de schoolleiders geeft aan dat dit soms gebeurt. Ongeveer een derde van de schoolleiders stemt vaak of altijd met het lerarenteam af.

Veel factoren spelen mee bij keuze

Op basis van de enquêteresultaten is het moeilijk beoordelen wat in het selectieproces doorslaggevende factoren zijn bij de selectie van een aanbieder van onderwijsadvies. Zowel schoolleiders als -bestuurders vinden alle uitgevraagde factoren in grote mate belangrijk of zeer belangrijk. Voor schoolleiders zijn de verwachte impact en effectiviteit nog het meest belangrijk, gevolgd door eerdere ervaringen met de specifieke adviseur, ervaring van adviseur(s) met soortgelijke opdrachten een eerdere ervaringen met het adviesbureau. Schoolbestuurders vinden de ervaring van adviseur(s) met soortgelijke opdrachten het belangrijkste, samen met de verwachte impact en effectiviteit. Maar ook eerdere ervaringen met het adviesbureau en de specifieke adviseur en de reputatie van adviseur(s) in de markt worden zeer belangrijk geacht.

Figuur 2.6: Mate dat onderstaande aspecten voor schoolleiders (S, n=307) en schoolbestuurders (SB, n=93) meewegen in de uiteindelijke keuze voor een extern adviesbureau of adviseur.



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders en schoolbestuurders

De prijs wordt door schoolleiders en -bestuurders ook belangrijk geacht. Desgevraagd geeft ruim 80 procent van de schoolleiders en -bestuurders aan dat er kritisch naar de prijs gekeken wordt bij het beoordelen van het aanbod. In het vo wordt de prijs bij bestuurders belangrijker geacht dan in het po. Aanbieders zijn daar niet eensgezind over, 56 procent van hen vindt dat het onderwijs kritisch kijkt naar de prijs van het aanbod, 12 procent geeft juist aan dat dit niet het geval is.

Rol van certificeringen en keurmerken beperkt

Schoolleiders en -bestuurders zijn niet of nauwelijks op de hoogte van (de inhoud) van bestaande certificeringen en keurmerken. Ze spelen in de meeste selectieprocessen daarom geen rol van betekenis. Bestuurders zijn iets beter op de hoogte hiervan dan schoolleiders. Met name de ISO-certificeringen (9001 en 27001) en de CEDEO-erkenning kunnen nog op enige bekendheid rekenen. Van het OON-keurmerk, NRTO-keurmerk en de OOA-certificering hebben de meeste schoolleiders en -bestuurders nog nooit gehoord. Indien schoolleiders- of bestuurders op de hoogte zijn van de erkenningen, spelen ze meestal geen serieuze rol van betekenis bij de selectie van een aanbieder van onderwijsadvies. Slechts enkele beslissers lijken te letten op ISO-certificeringen van aanbieders.

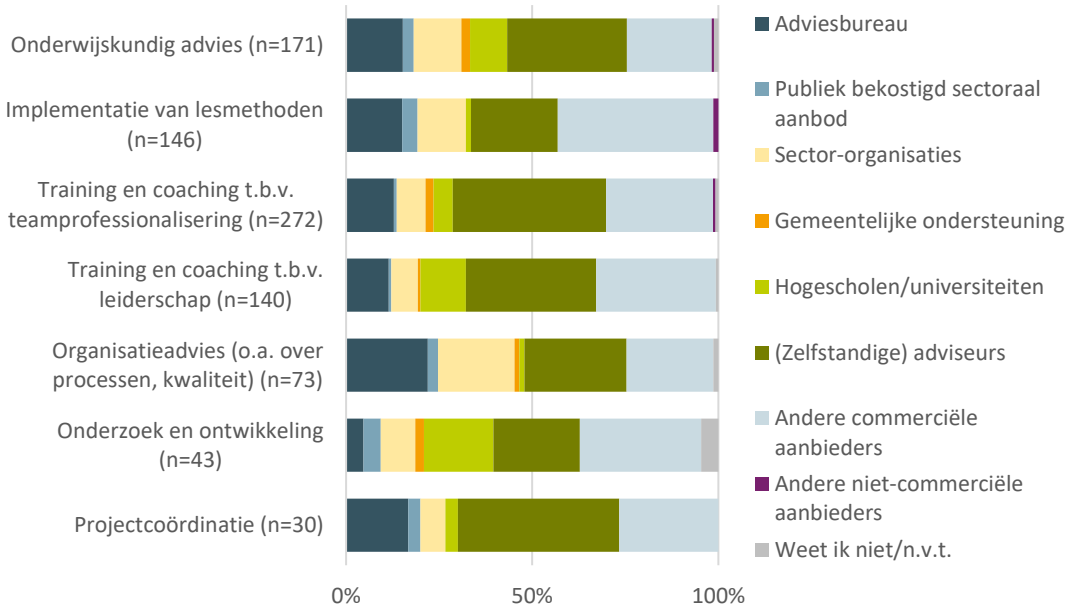
3 Aanbodzijde: aanbieders en dienstverlening

Dit hoofdstuk behandelt de deelvragen over het type aanbieders en het aanbod, de totstandkoming van het aanbod en de prijsvorming en marktomvang. Het is gebaseerd op een analyse van websites van (mogelijke) aanbieders, openbare CBS-cijfers, de enquête onder aanbieders en verdiepende interviews.

3.1 Type aanbieders

Uit enquêtes komt naar voren dat scholen en schoolbesturen lang niet altijd voor private aanbieders kiezen als het gaat om onderwijsadvies. Sectororganisaties of (commerciële takken van) hogescholen/universiteiten bieden soms ook een uitkomst, met name als het gaat om training en coaching t.b.v. leiderschap, organisatieadvies, onderzoek en ontwikkeling of onderwijskundig advies. Figuur 3.1 toont desalniettemin het beeld van een markt waarin (zelfstandige) adviseurs, adviesbureaus en andere private aanbieders het meest worden ingeschakeld voor adviesdienstverlening. Zelfstandige adviseurs zijn relatief vaak betrokken bij trainings- en coachingsactiviteiten en projectcoördinatie. Organisatieadvies wordt relatief vaak door de grotere adviesbureaus gedaan. Implementatie van lesmethoden gebeurt vaak door 'andere commerciële aanbieders'. Het ligt voor de hand dat hiervoor bijvoorbeeld de uitgeverijen van de lesmethoden worden ingeschakeld.

Figuur 3.1: Op welke type aanbieders doet u doorgaans een beroep op bij het verkrijgen van extern onderwijsadvies? (schoolleiders)



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders

3.2 Aantal aanbieders

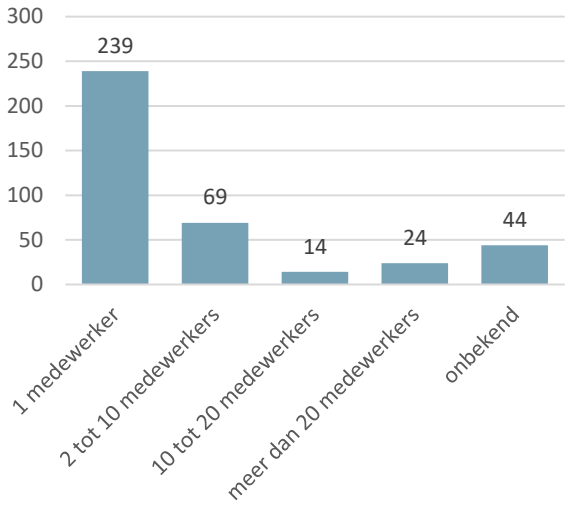
De private onderwijsadviesmarkt wordt in de interviews beschreven als groot en versnipperd. Aanbieders zelf spreken geregeld over een drukbezette markt met veel bureaus, zzp'ers en nieuwe toetreders, mede gestimuleerd door subsidiestromen. Schoolbestuurders herkennen dat beeld en geven aan dat er veel aanbod is, maar dat aanbieders zich lang niet altijd duidelijk van elkaar onderscheiden. Schoolleiders ervaren de omvang van het aanbod ook heel groot. Er is veel keuze, maar juist daardoor is het lastig om kwaliteit te beoordelen. Ook in de verkennende gesprekken wordt gesproken over een

sterk gegroeide en gefragmenteerde markt, waarin een klein aantal grotere spelers naast een grote groep kleine bureaus en zelfstandigen opereert. Door de combinatie van de KvK-bedrijvenlijst en de analyse van websites hebben we in beeld gebracht om hoeveel ondernemingen het daadwerkelijk gaat.

390 ondernemingen

Basis voor onze analyse was een gegevenslevering van de KvK van bijna 7 duizend ondernemingen met de bedrijfsactiviteit 'Onderwijsondersteunende activiteiten'. Deze lijst hebben we aangevuld met 25 ondernemingen die niet bij de KvK geregistreerd staan onder 'Onderwijsondersteunende activiteiten', maar wel bekend staan om hun dienstverlening in het onderwijs. Vervolgens heeft het onderzoeksteam een scan uitgevoerd van de websites van deze ondernemingen, om te bepalen of de activiteiten binnen de definitie vielen en om te achterhalen hoeveel personen er werkzaam zijn.

Figuur 3.2: Aanbieders onderwijsadvies naar aantal medewerkers



Bron: Oberon (2026) o.b.v. KvK en scan websites

Dit leverde in totaal 390 ondernemingen op die zich bezighouden met onderwijsadvies in de strikte zin zoals gehanteerd in dit onderzoek. Dit aantal is kleiner dan eerder werd aangenomen. Een artikel van AOb sprak in 2022 van bijna 3 duizend.[3] Het grote verschil is dat hieronder ook ondernemingen vallen die actief zijn in bijvoorbeeld beroeps- en loopbaanbegeleiding of activiteiten voor educatieve toetsen (zie ook Box 3.1 op de volgende pagina).

Ongeveer 61 procent van deze 390 ondernemingen heeft één medewerker, 18 procent 2 tot 10 medewerkers. Iets minder dan 4 procent (14 ondernemingen) telt 10 tot 20 medewerkers en 6 procent (24 ondernemingen) heeft meer dan 20 medewerkers. Van 11 procent van de ondernemingen kon het aantal medewerkers niet achterhaald worden. Dit betreft bijna uitsluitend ondernemingen die zich voornamelijk bezighouden met onderwijsadvies.

Deze 390 ondernemingen hebben samen naar schatting 2.313 medewerkers in dienst.[4] Dit betreft niet alleen onderwijsadviseurs, maar bij de grotere ondernemingen ook ondersteunende medewerkers. Diverse grote partijen hierbinnen zijn bovendien niet alleen actief in onderwijsadvies, maar kennen ook andere activiteiten zoals individuele leerlingbegeleiding of de verkoop en distributie van leermiddelen.

Naast deze 390 ondernemingen is er een onbekend aantal ondernemingen dat zo nu en dan ingehuurd wordt door schoolbesturen of schoolleiders, maar overwegend actief is in andere markten. Denk hierbij aan ondernemingen die gespecialiseerd zijn in teambuilding en ingehuurd worden om een studiedag inhoudelijk in te vullen of kleinere managementadviesbureaus die soms klussen in het onderwijs doen.

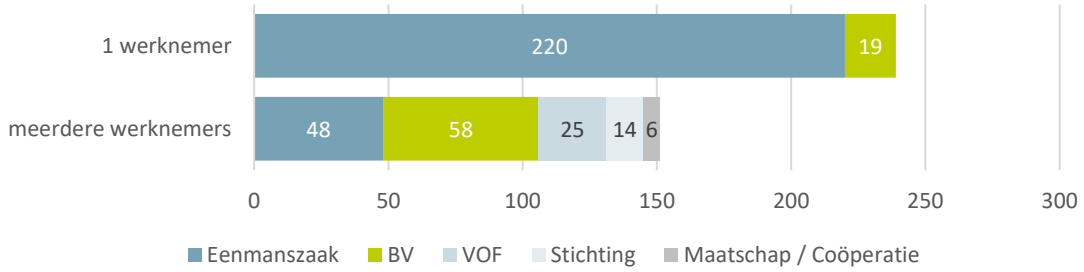
[3] Via https://www.aob.nl/actueel/artikelen/steeds-meer-stuurlui-staan-aan-wal/

[4] De schatting is gebaseerd op het aantal werkzame personen bekend bij KvK, aangevuld met het aantal personen dat werkzaam is bij de organisatie zoals gepresenteerd op de website.

Eenmanszaken en BV's

De rechtsvorm van ondernemingen met één werknemer is vaak een eenmanszaak. In enkele gevallen gaat het om een Besloten Vennootschap (BV) met één aandeelhouder en werknemer. Onder de aanbieders met meer dan één werknemer zien we verschillende rechtsvormen. De meeste bedrijven zijn BV, maar een aanzienlijk deel is ook eenmanszaak van rechtsvorm. Daarnaast komen er Vennootschappen onder Firma (VOF), stichtingen en enkele maatschappen of coöperaties voor.

Figuur 3.3: Rechtsvorm van aanbieders onderwijsadvies



Bron: Oberon (2026) o.b.v. KvK en scan websites

Ontwikkeling aantal aanbieders

De registraties van het CBS staan niet toe dat er van de specifieke markt voor onderwijsadvies een beeld van de ontwikkeling gegeven kan worden. Box 3.1 geeft hiervoor de verklaring.

Box 3.1 Standaard Bedrijfsindeling (SBI) CBS en de onderwijsadviesmarkt[5]

De SBI is een classificatie van economische activiteiten. Elk bedrijf krijgt een code van de Kamer van Koophandel (KvK) die aangeeft hoe de belangrijkste economische activiteiten van een bedrijf gezien worden. Het CBS gebruik de SBI om ondernemingen in te delen naar hun hoofdactiviteit, om sectoren te onderscheiden en ontwikkelingen daarin weer te kunnen geven. De SBI kent vijf niveaus. Elke economische activiteit bestaat zodoende uit maximaal vijf cijfers.

Ondernemingen in de onderwijsadviesmarkt hebben de als hoofdactiviteit SBI-code 85690 'Onderwijsondersteunende activiteiten, niet eerder genoemd'. De term 'niet eerder genoemd' duidt aan dat het een restcategorie betreft binnen de overkoepelende categorieën 85 'Onderwijs' en 856 'Onderwijsondersteunende activiteiten'.

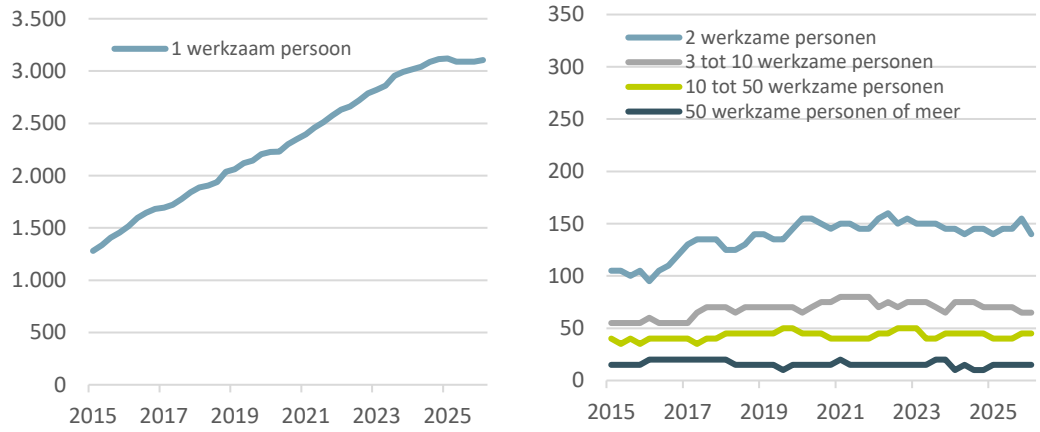
CBS beschrijft SBI-code 85690 als volgt:
'het aanbieden van niet-instructieve activiteiten die onderwijsprocessen of -systemen ondersteunen: **onderwijsadvies**, activiteiten met betrekking tot beroeps- en loopbaanbegeleiding, activiteiten met betrekking tot onderwijsbegeleiding, activiteiten met betrekking tot evaluatie van educatief toetsen, activiteiten voor educatieve toetsen, organisatie van studentenuitwisselingsprogramma's, examens en toetsing van gereglementeerde beroepen, bijv. piloten, ontwikkeling van onderwijsprogramma's, activiteiten met betrekking tot deskundigen en rehabilitatie waarbij het leervermogen wordt onderzocht.' Behalve ondernemingen die actief zijn onderwijsadvies vallen onder SBI-code 85690 dus ook nog andere ondernemingen.

[5] Op basis van https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/activiteiten/standaard-bedrijfsindeling--sbi--

Het CBS heeft geen openbare statistieken beschikbaar op het niveau van 85690. Wel heeft het enkele statistieken beschikbaar op een niveau hoger – 856 'Onderwijsondersteunende activiteiten'. Behalve bovengenoemde activiteiten valt hier ook onder 'Bemiddeling op het gebied van educatieve diensten en studiebegeleiding'.

Desondanks kunnen hiervoor aanwijzingen gevonden worden in de ontwikkeling van het aantal ondernemingen in de bredere overkoepelende indeling 'Onderwijsondersteunende activiteiten'. Figuur 3.4 toont het beeld van een markt waarin het aantal zzp'ers lang is gestegen, tot begin 2025. Het aantal grotere bureaus actief in 'Onderwijsondersteunende activiteiten' is al jaren stabiel. In gesprekken wordt dit beeld ook bevestigd voor de smallere markt voor onderwijsadvies.

Figuur 3.4: Ontwikkeling aantal ondernemingen in de (bredere) sector 'Onderwijsondersteunende activiteiten'.



Bron: Oberon (2026) o.b.v. KvK en scan websites

3.3 Soorten dienstverlening

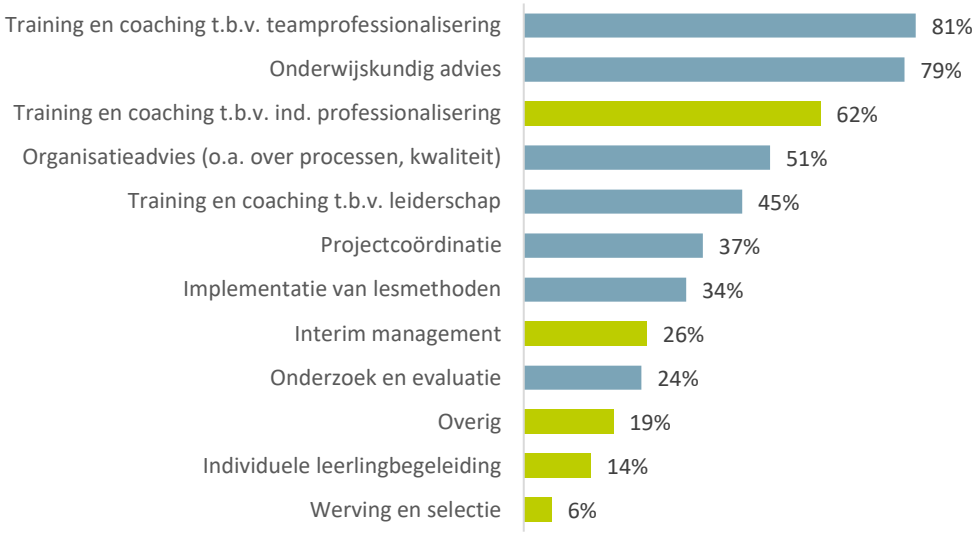
Uit eerder onderzoek, de websites van de aanbieders en de diverse interviews in dit onderzoek blijkt dat het aanbod zeer uiteenloopt: van onderwijskundig advies, teamtrainingen en leiderschapstrajecten tot implementatiebegeleiding, organisatieadvies, coaching, audits en specialistische ondersteuning. Aanbieders benadrukken daarbij vaak dat hun dienstverlening meer is dan losse trainingen en onderdeel vormt van een breder verander- of ontwikkelproces. Schoolbestuurders en schoolleiders beschrijven eveneens een breed palet aan diensten, maar maken daarbij minder onderscheid tussen typen aanbieders. Naast private bureaus worden ook publieke organisaties, sectororganisaties, universiteiten en opleidingsinstituten regelmatig als bron van ondersteuning genoemd.

Breed aanbod

Op basis van de enquête onder aanbieders valt af te leiden dat de meeste van hen actief zijn met meerdere activiteiten die onder onderwijsadvies vallen. Gemiddeld genomen gaven aanbieders aan actief te zijn in vijf van de onderstaande lijst aan activiteiten. Het schetst een beeld van een markt met weinig gespecialiseerde aanbieders, ook de eenmanszaken bieden verschillende diensten. Daarnaast zijn activiteiten soms lastig in één hokje in te delen. Er is sprake van een grijs gebied, waarbij activiteiten in meerdere categorieën kunnen vallen. Denk daarbij aan adviestraject waarbij op een studiedag gewerkt wordt aan teamprofessionalisering, waarna individuele leraren gebruik kunnen maken van coaching.

De meeste aanbieders zijn actief op het gebied van training en coaching t.b.v. teamprofessionalisering (81 procent) en onderwijskundig advies (79 procent). Bij onderwijskundig advies gaat het meestal over visieontwikkeling, didactiek of pedagogisch handelen. Opvallend is dat 62 procent van de aanbieders in scope van dit onderzoek ook training en coaching voor individuele professionalisering aanbiedt, een activiteit die in dit onderzoek niet binnen scope van onderwijsadvies valt. Het geeft aan dat de in dit onderzoek gekozen afbakening niet altijd direct logisch volgt uit de praktijk. Onder de categorie 'overig' vallen onder andere activiteiten zoals auteurswerkzaamheden voor leermiddelen of het geven van lezingen.

Figuur 3.5: Activiteiten van aanbieders van onderwijsadvies (n=86)*



* Groene categorieën vallen in dit onderzoek buiten scope van markt onderwijsadvies
Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder aanbieders

3.4 Achtergrond bureaus en adviseurs

Een terugkerend patroon in de interviews is dat de achtergrond en ervaring van de individuele adviseur als belangrijker wordt gezien dan de naam van het bureau. Aanbieders benadrukken vaak hun onderwijsachtergrond en presenteren praktijkervaring als belangrijke basis voor legitimiteit en kwaliteit. Schoolbestuurders en schoolleiders bevestigen dit: zij geven aan dat succesvolle adviestrajecten vooral samenhangen met de expertise, ervaring en persoonlijkheid van de adviseur. Tegelijk leeft in meerdere interviews de zorg dat het voor aanbieders relatief makkelijk is om zich als onderwijsadviseur te positioneren, terwijl de kwaliteit en relevantie van de achtergrond sterk uiteenlopen.

Keurmerken en certificeringen Bijna 80 procent van aanbieders die de enquête invulden, beschikt over een registratie, keurmerk of certificering. Box 3.2 legt kort uit naar welke certificeringen is gevraagd en wat deze betekenen. De CEDEO-erkenning, ISO-certificeringen en het OON-keurmerk zijn niet mogelijk of gangbaar bij zzp'ers. Van responderende ondernemingen met meer dan 1 werknemer beschikt 59 procent over een CEDEO-erkenning, 44 procent over een ISO 9001-certificering voor kwaliteitsmanagementsysteem en 37 procent over het OON-keurmerk. Zzp'ers beschikken meestal (73 procent) over een CRKBO-registratie (Centraal Register Kort Beroepsonderwijs). Voordeel van deze registratie is dat hiermee een beroep kan worden gedaan op vrijstelling van BTW. Daarmee is het essentieel om voor bepaalde activiteiten te kunnen concurreren op prijs. Ook 70 procent van de responderende aanbieders met meer dan 1 werknemer heeft de CRKBO-registratie.

Box 3.2 Certificeringen en keurmerken

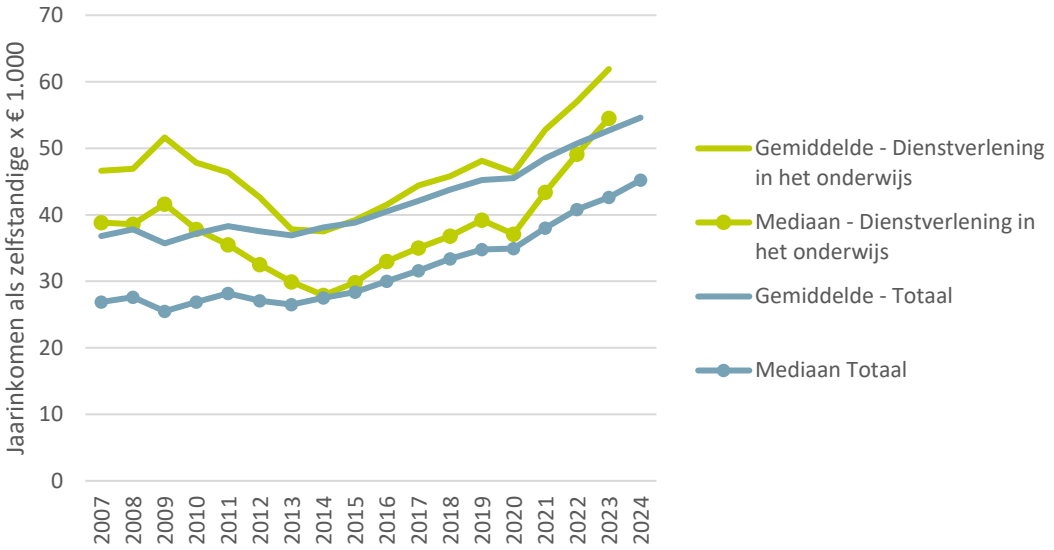
In dit onderzoek is gevraagd naar de volgende certificeringen en keurmerken:

- **ISO 9001-certificering voor kwaliteitsmanagementsysteem**. Internationale norm die aantoont dat een organisatie systematisch werkt aan kwaliteitsbeheer en continue verbetering van processen.
- **ISO 27001-certificering voor informatiebeveiliging**. Internationale norm die bevestigt dat een organisatie haar informatiebeveiliging gestructureerd beheert en beschermt tegen risico's.
- **OON-keurmerk**. Keurmerk dat aantoont dat een onderwijsadviesbureau voldoet aan kwaliteitscriteria voor hoogwaardig onderwijsadvies, waaronder externe toetsing op onder meer evidence-based werken.
- **CEDEO-erkenning**. Kwaliteitskeurmerk voor opleidings- en adviesbureaus gebaseerd op klanttevredenheid en onafhankelijke toetsing.
- **NRTO-keurmerk**. Keurmerk van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding dat staat voor kwaliteit, professionaliteit en transparantie in de private opleidingssector
- **OOA-certificering**. Certificering voor organisatieadviesbureaus die aangeeft dat zij voldoen aan professionele standaarden en gedragsregels binnen het vakgebied.
- **CRKBO-registratie**. Registratie in het Centraal Register Kort Beroepsonderwijs voor opleidingsinstellingen en zelfstandig werkende docenten die aantoonbaar voldoen aan de kwaliteitscode voor kort beroepsonderwijs.

Ervaring in het onderwijs Medewerkers van onderwijsadviesbureaus en eenmanszaken hebben veelal ervaring in het onderwijs (naar schatting 84 procent). In de meeste gevallen (55 procent van het totaal) gaat het om ervaring als docent of leerkracht, maar er zijn ook adviseurs met ervaring in een andere onderwijsfunctie zoals IB'er (38 procent), directeur (18 procent) of bestuurder (4 procent). Bureaus met veel adviseurs zonder onderwijservaring richten zich overwegend op organisatieadvies, met onderwerpen als governance en kwaliteit. Dit blijkt uit de informatie die aanbieders op hun website presenteren.

Inkomen Over de financiële gegevens van aanbieders van onderwijsadvies is weinig bekend. De enige cijfers van het CBS die bruikbaar zijn, gaan over het inkomen van de circa 1.000 zzp'ers actief in het domein 'Onderwijsondersteunende activiteiten'. Het betreft – wederom – een bredere categorie dan alleen onderwijsadvies zoals bedoeld in dit onderzoek. Figuur 3.6 laat zien dat het gemiddelde inkomen van deze zelfstandigen tussen 2009 en 2014 daalde, maar sindsdien steeg. Het gemiddelde en het mediane inkomen lopen grotendeels in de pas met dat van alle zzp'ers. Vanaf 2020 ontstaan er verschillen. Het inkomen van zzp'ers actief in onderwijsondersteunende activiteiten groeit harder dan het inkomen van andere zzp'ers. De sterke stijging van het mediane inkomen van dienstverleners in onderwijsondersteunende activiteiten laat zien dat de stijging van het gemiddelde niet slechts veroorzaakt wordt door uitschieters aan de bovenkant; in de breedte wordt er door zzp'ers meer verdiend.

Figuur 3.6 Inkomen als zelfstandige van zzp'ers actief in 856 Onderwijsondersteunende activiteiten



Bron: CBS Statline, bewerking Oberon (2026)

3.5 Totstandkoming aanbod

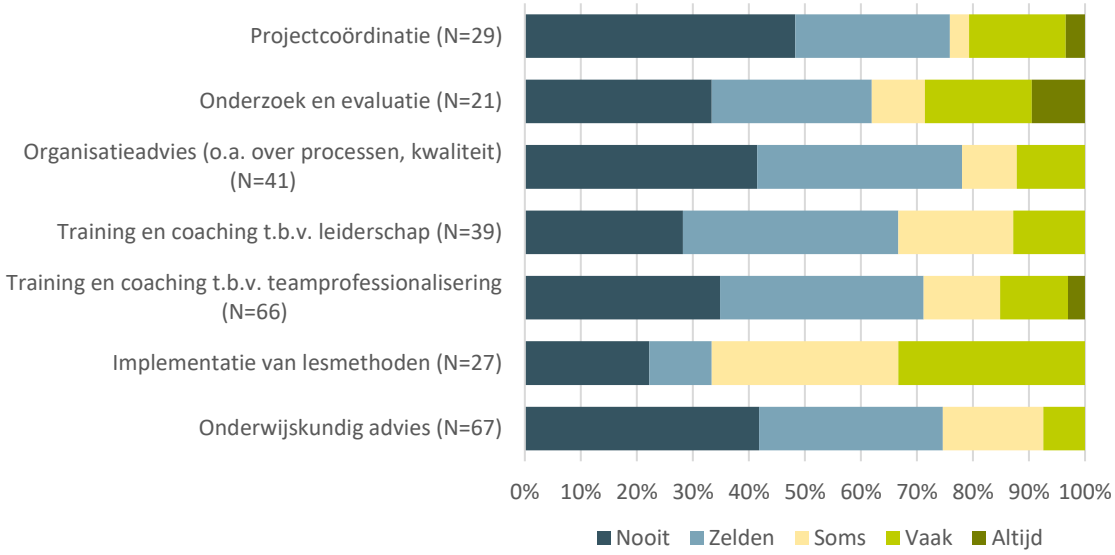
Het aanbod komt volgens aanbieders, schoolbestuurders en schoolleiders tot stand in een mix van bestaande producten en maatwerk. Aanbieders beschrijven dat zij vaak werken met vaste bouwstenen, methodieken of modules, maar dat de feitelijke invulling meestal in samenspraak met school of bestuur wordt aangepast. Schoolbestuurders en schoolleiders herkennen dat trajecten vaak ontstaan in interactie, via intakegesprekken, voortrajecten en gezamenlijke planvorming. Tegelijk blijkt uit meerdere interviews dat wanneer de vraag van scholen onvoldoende scherp is, aanbieders eerder de lead nemen en trajecten sneller een standaardkarakter krijgen. In de verkennende gesprekken wordt dit bredere onderscheid ook benoemd: sommige partijen werken sterk vraaggericht, andere opereren duidelijker vanuit een eigen aanbod of methodiek.

Mate van standaardisatie beperkt

Een heikel punt als het gaat om onderwijsadvies is de mate waarin het advies maatwerk betreft of dat het gaat om een gestandaardiseerd traject. Standaardisatie kan gericht zijn op vorm of inhoud. In vorm is dienstverlening gestandaardiseerd als de duur en intensiteit van een traject van tevoren vastligt. Op inhoud kan er sprake zijn van een gestandaardiseerde aanpak als bij trajecten van adviseurs bepaalde leidende principes telkens terugkeren. Met name standaardisatie in vorm wordt in het onderwijs als onwenselijk gezien, omdat het niet goed zou aansluiten op de specifieke praktijkcontext en daarom minder effectief zou zijn.

Aanbieders zelf zien de dienstverlening overwegend als maatwerk. Figuur 3.7 laat zien dat er bij implementatie van lesmethoden en onderzoek en evaluatie regelmatig sprake is van een gestandaardiseerd traject in vorm. Bij de andere typen dienstverlening is de vorm van het aanbod nooit of zelden gestandaardiseerd.

Figuur 3.7 Hoe vaak werkt uw organisatie bij verschillende klanten met een gestandaardiseerd traject waarin de duur en intensiteit van tevoren vastligt?



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder aanbieders

Duur van trajecten verschilt per type dienst

De duur van gestandaardiseerde onderwijsadviesdiensten loopt uiteen afhankelijk van het type dienstverlening. Onderwijskundig advies bestaat voornamelijk uit kortdurende trajecten van enkele dagen tot enkele weken, terwijl implementatie van lesmethoden juist vaker een langere doorlooptijd heeft van meerdere maanden tot een jaar. Ook training en coaching kent variatie in duur: trajecten gericht op teamprofessionalisering zijn vaker korter van aard, terwijl leiderschapstrajecten vaker tussen drie en twaalf maanden duren. Organisatieadvies en onderzoek en evaluatie nemen een middenpositie in, waarbij trajecten meestal enkele weken tot enkele maanden beslaan. Projectcoördinatie wordt in de enquête aangegeven als de meest langdurige vorm van dienstverlening, met trajecten die veelal zes tot twaalf maanden duren en in sommige gevallen langer dan een jaar doorlopen.

Rol wetenschap belangrijk

Aanbieders van onderwijsadvies zijn naar eigen zeggen goed (46 procent) of zeer goed (49 procent) op de hoogte van actuele wetenschappelijke inzichten in hun vakgebied. Ze houden die kennis bij door het lezen van vakbladen (88 procent), deelname aan kennisverspreidingsactiviteiten (zoals webinars; 87 procent), congresbezoek (82 procent) of het lezen van wetenschappelijke tijdschriften (71 procent). Ongeveer de helft van de aanbieders werkt ook samen met wetenschappers (53 procent).

Zoals verwacht doen grotere bureaus meer activiteiten om wetenschappelijke kennis up-to-date te houden dan eenmanszaken. Desalniettemin doet ook het grootste gedeelte van zzp'ers aan congresbezoek of andere professionalisering. De overgrote meerderheid van de ondervraagde aanbieders is van oordeel dat er binnen de organisatie voldoende ruimte is voor kennisontwikkeling (86 procent). De wetenschappelijke kennis speelt een rol in alle type dienstverlening die aanbieders van onderwijsadvies aanbieden. Het meeste bij onderwijskundig advies en onderzoek en evaluatie.

3.6 Prijsvorming

Bij onderwijspartijen is onbekend hoe tarieven van onderwijsadviseurs tot stand komen. Aanbieders beschrijven uiteenlopende prijsmodellen, variërend van vaste trajectprijzen en uurtarieven tot nacalculatie, en benoemen tegelijkertijd de spanning tussen maatschappelijke opdracht, marktconcurrentie en publieke verantwoording. Schoolbestuurders ervaren dat prijzen sterk verschillen, maar geven ook aan dat vooraf niet altijd duidelijk is hoe tarieven zijn opgebouwd of waarom vergelijkbare trajecten zo verschillend geprijsd zijn. Schoolleiders zijn hier doorgaans het meest kritisch over: zij noemen tarieven hoog en weinig transparant.

Vastgestelde prijs

Aanbieders werken – afgaande op de enquête - voornamelijk op basis van een vooraf overeengekomen prijs of een combinatie van een vastgestelde prijs en nacalculatie. De implementatie van lesmethoden lijkt van alle typen dienstverlening het vaakst te gebeuren met een vooraf vastgestelde prijs. Dienstverlening uitsluitend op basis van nacalculatie komt nauwelijks voor.

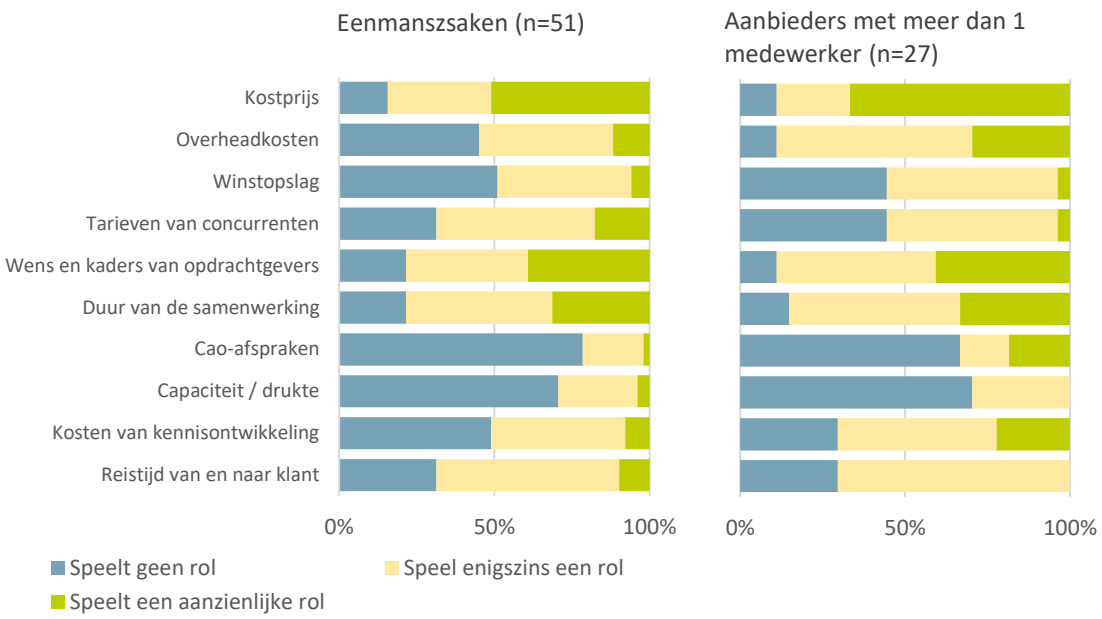
Tarieven bepaald door kostprijs en kaders opdrachtgever

Onderwijsadviseurs krijgen naar eigen zeggen vanuit het onderwijs soms het verwijt ‘graaiers’ te zijn. Volgens aanbieders worden dergelijke beelden versterkt door LinkedIn-berichten over tarieven en kosten, maar zijn ze feitelijk onjuist. Grotere aanbieders geven aan dat hun adviseurs in de regel niet meer verdienen dan leraren in het funderend onderwijs. Adviesbureaus willen met loonontwikkeling niet te ver uit de pas lopen met het onderwijs. Door recente cao-loonstijgingen in het onderwijs zien adviesbureaus zich soms genoodzaakt om ook hun lonen en bijgevolg tarieven te laten meestijgen, zo blijkt uit gesprekken. Een analyse van cao-loonstijgingen laat echter zien dat cao-loonstijgingen van de CAO voor onderwijsadviesbureaus (waar enkele grotere bureaus bij zijn aangesloten) tussen 2023 en 2026 minder groot waren dan de loonstijgingen in de cao’s voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs.

Een aanbieder noemt dat het beeld van hoge tarieven mede ontstaat doordat in de markt voor sommige adviesdiensten ook gesubsidieerd aanbod bestaat dat voor scholen en schoolbesturen gratis is. Dit beïnvloedt bij scholen en schoolbesturen de perceptie van prijzen, tarieven en kosten van private aanbieders.

Ook in de enquête is gevraagd naar de totstandkoming van tarieven. De kostprijs, wens en kaders van opdrachtgevers en duur van de samenwerking zijn de belangrijkste aspecten die het (uur)tarief van onderwijsadviseurs bepalen (zie Figuur 3.8). Cao-afspraken en capaciteit / drukte spelen hierin een minder belangrijke rol. De verschillen tussen eenmanszaken en bureaus met meer dan 1 medewerker zijn hierin klein. Bij grotere bureaus speelt de kostprijs een iets grotere rol, evenals overheadkosten, cao-afspraken en de kosten van kennisontwikkeling.

Figuur 3.8 In hoeverre wegen de volgende aspecten mee bij het vaststellen van (uur)tarieven van uw adviesdiensten?



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder aanbieders

Enkele aanbieders noemen ook andere dan hierboven genoemde aspecten die bepalend zijn voor het tarief. Zo geeft een aanbieder aan dat het tarief per sector kan verschillen en dat de culturele sector commerciële tarieven vaak niet kan betalen. Verder wordt er bij een aanbieder soms onderscheid gemaakt in een uurtarief en een dagdeeltarief en dat bij grotere bureaus tarieven verschillen al naar gelang de adviseur meer ervaring heeft.

Verschillen in tarieven en prijzen

Prijsverschillen kunnen ontstaan door tariefverschillen of door verschillen in de hoeveelheid werk die gerekend wordt. Hierover zijn beperkt enkele indicaties opgehaald in de gesprekken. Sommige schoolleiders geven in interviews aan dat de tarieven tussen bureaus vaak vergelijkbaar zijn. Verschillen in tarieven hangen samen met de achtergrond, expertise en ervaring van de adviseur. Voor junior adviseurs vraagt men volgens een bestuurder ongeveer 130 tot 150 euro per uur. Voor senior adviseurs ongeveer 200 tot 300 euro per uur. Er kunnen volgens een schoolleider wel verschillen optreden tussen dagtarieven van zelfstandig adviseurs (circa € 1.000 per dag) en adviseurs bij een groter bureau (circa € 1.400 per dag). Verschillen in tarieven per adviesdienst zijn er ook. Een schoolbestuurder noemt dat voor management- en organisatieadvies hogere tarieven worden gerekend dan voor andere adviesdiensten.

Prijsverschillen lijken eerder te ontstaan als gevolg van het aantal uren waarmee door bureaus en adviseurs gerekend wordt. Wat daarbij meespeelt is dat sommige schoolleiders ervaren dat er minder flexibiliteit bij grote bureaus is in de onderhandeling van de prijs. Zo wordt een voorbeeld genoemd waarin een groter bureau een dagdeel rekent voor 1,5 uur werk. Met zzp'ers valt vaak wel te overleggen, zo is de ervaring van deze schoolleider.

4 Coördinatie vraag en aanbod

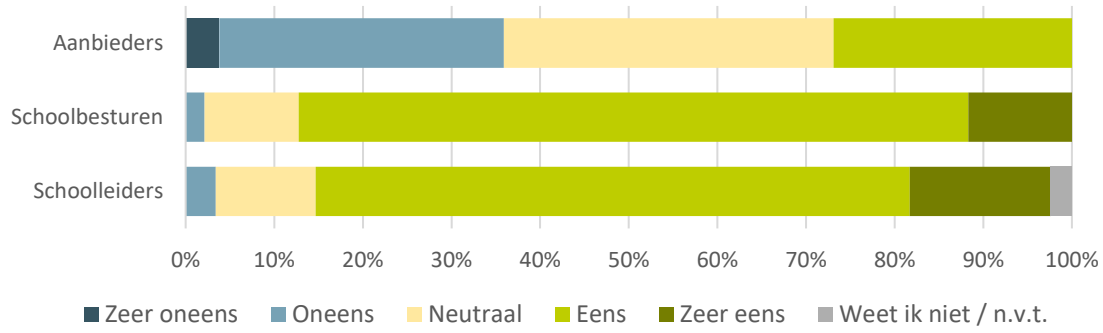
Dit hoofdstuk beschrijft hoe vraag en aanbod tot elkaar komen. Daarnaast laat het zien welke typen ondersteuning vaak door private marktpartijen worden verzorgd en welke typen (ook) door andere partijen. Ook gaat het in op de mate waarin aanbieders vaste relaties onderhouden met opdrachtgevers uit het onderwijs.

4.1 Vraagarticulatie

Tijdens de verkennende interviews en de interviews met aanbieders wordt vrijwel unaniem aangegeven dat scholen en besturen hun vraag vaak niet scherp genoeg formuleren en dat dit de kwaliteit van het onderwijsadvies belemmert. Schoolbestuurders herkennen dit en koppelen succesvolle samenwerking expliciet aan goed opdrachtgeverschap. Ook schoolleiders geven aan dat trajecten beter werken wanneer vooraf helder is waar de school staat, wat het probleem precies is en welke doelen worden nagestreefd. In de verkennende gesprekken kwam dit ook naar voren: daar wordt benadrukt dat scholen hun vraag regelmatig te snel formuleren, zonder doordachte analyse, waardoor trajecten minder gericht en minder duurzaam worden.

Opvallend is dat deze bevindingen niet worden bevestigd door de enquête onder schoolleiders en -bestuurders. Figuur 4.1 laat zien dat de grote meerderheid vindt dat de vraag aan de markt als het gaat om onderwijsadvies voldoende scherp geformuleerd wordt. Slechts een klein gedeelte is kritisch hierover. Aanbieders zijn doorgaans duidelijk een andere mening toegedaan.

Figuur 4.1 Reactie op stelling *'Scholen en schoolbesturen weten hun vraag aan de markt voldoende scherp te formuleren'*



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder aanbieders

Gevraagd naar de terreinen waar de vraag van scholen en schoolbesturen scherper of minder scherp in de markt gezet wordt, antwoorden aanbieders dat dienstverlening rond het implementeren van methoden vaak al het meest is uitgewerkt. Vragen rond organisatieadvies zijn aan de andere kant volgens aanbieders het minst vaak scherp geformuleerd.

4.2 Zicht op de markt

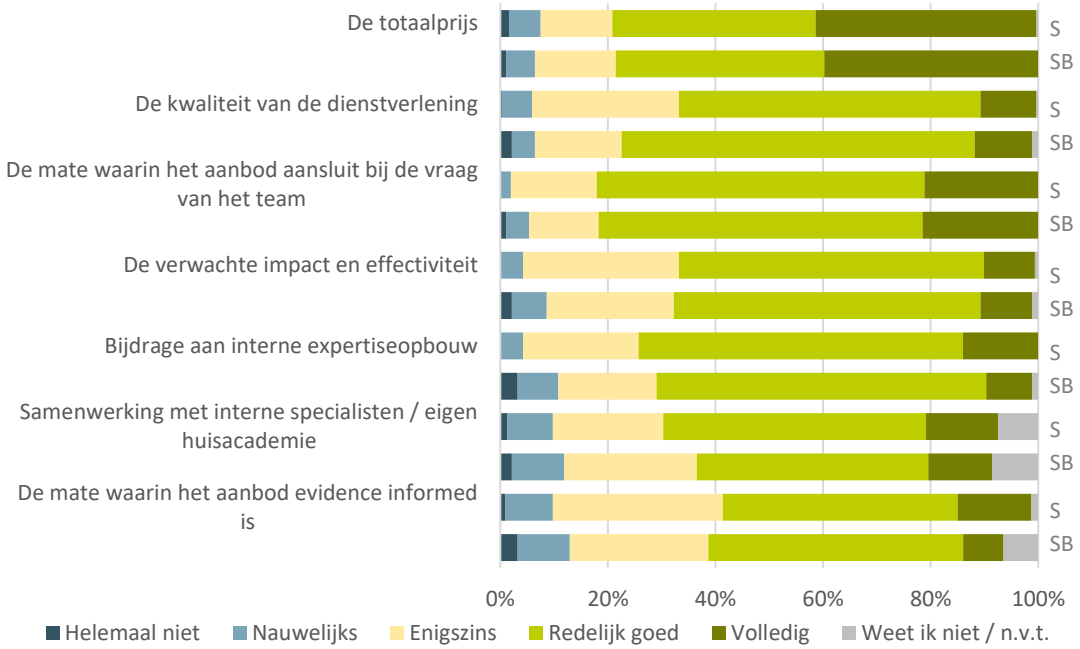
Uit interviews komt een vrij consistent beeld naar voren van een markt die voor de vraagzijde moeilijk te overzien is. Aanbieders signaleren dat scholen en besturen vaak beperkt zicht hebben op welke partijen er zijn en waarin zij zich onderscheiden, waardoor zichtbaarheid, reputatie en mond-tot-mondreclame een grote rol spelen. Schoolbestuurders zijn hierover verdeeld: ervaren bestuurders geven aan redelijk

zicht te hebben op relevante aanbieders, vooral via hun netwerk en eerdere ervaringen, terwijl andere bestuurders de markt juist als onoverzichtelijk ervaren. Bij schoolleiders overheerst duidelijk het beeld van een groot, versnipperd en weinig transparant aanbod, waarbij websites vaak onvoldoende zeggen over de daadwerkelijke kwaliteit, aanpak of opbrengsten.

Zicht op kenmerken aanbod

De resultaten van de enquête onder schoolleiders en -bestuurders geven een meer diffuus beeld. Figuur 4.2 laat zien dat met name bestuurders naar eigen zeggen gemiddeld een redelijk goed beeld hebben van de markt. Dat gaat met name om de adviesbureaus die actief zijn. Het beeld wordt minder duidelijk waar het gaat om ervaringen van andere scholen/schoolbesturen en de aanpak en werkmethodiek van adviesbureaus. Toch vinden nog altijd meer bestuurders dat ze een redelijk tot goed beeld van die aspecten hebben dan dat er bestuurders zijn die hier niet of nauwelijks een beeld van hebben. Ook schoolleiders hebben naar eigen zeggen een redelijk tot goed zicht op de markt.

Figuur 4.2: Mate waarop schoolleiders (S; n=307) en schoolbestuurders, (SB; n=93) vooraf zicht hebben op verschillende aspecten van onderwijsadvies



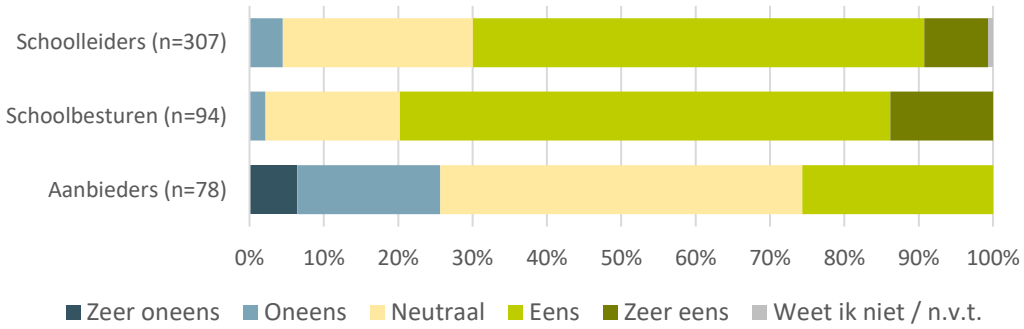
Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders en schoolbestuurders

De meeste schoolleiders en -bestuurders zijn ook positief over de mate waarin aspecten zoals de prijs en de inhoud van de dienstverlening vooraf helder zijn. Slechts een kleine groep (2 tot 13 procent) heeft naar eigen zeggen slecht zicht op kenmerken van het aanbod. Het gaat dan het vaakst om zicht op de bijdrage van het onderwijsadvies aan interne expertiseopbouw, hoe de samenwerking met interne specialisten eruit ziet en de mate waarin het aanbod evidence informed is.

Beoordeling kwaliteit vooraf

Hieruit volgt dat schoolleiders en -bestuurders naar eigen inzicht doorgaans goed in staat zijn om de kwaliteit van het onderwijsadvies vooraf te beoordelen. Figuur 4.3 laat zien dat dit beeld vrij eenduidig is. Aanbieders zelf zijn gemiddeld minder positief over de mate waarin scholen en schoolbesturen hiertoe in staat zijn. Een kwart is het (zeer) oneens met de stelling.

Figuur 4.3: Mate waarin respondenten zich kunnen vinden in de uitspraak '*Scholen en schoolbesturen zijn goed in staat om de kwaliteit van onderwijsadvies vooraf te beoordelen*'.



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders, schoolbestuurders en aanbieders

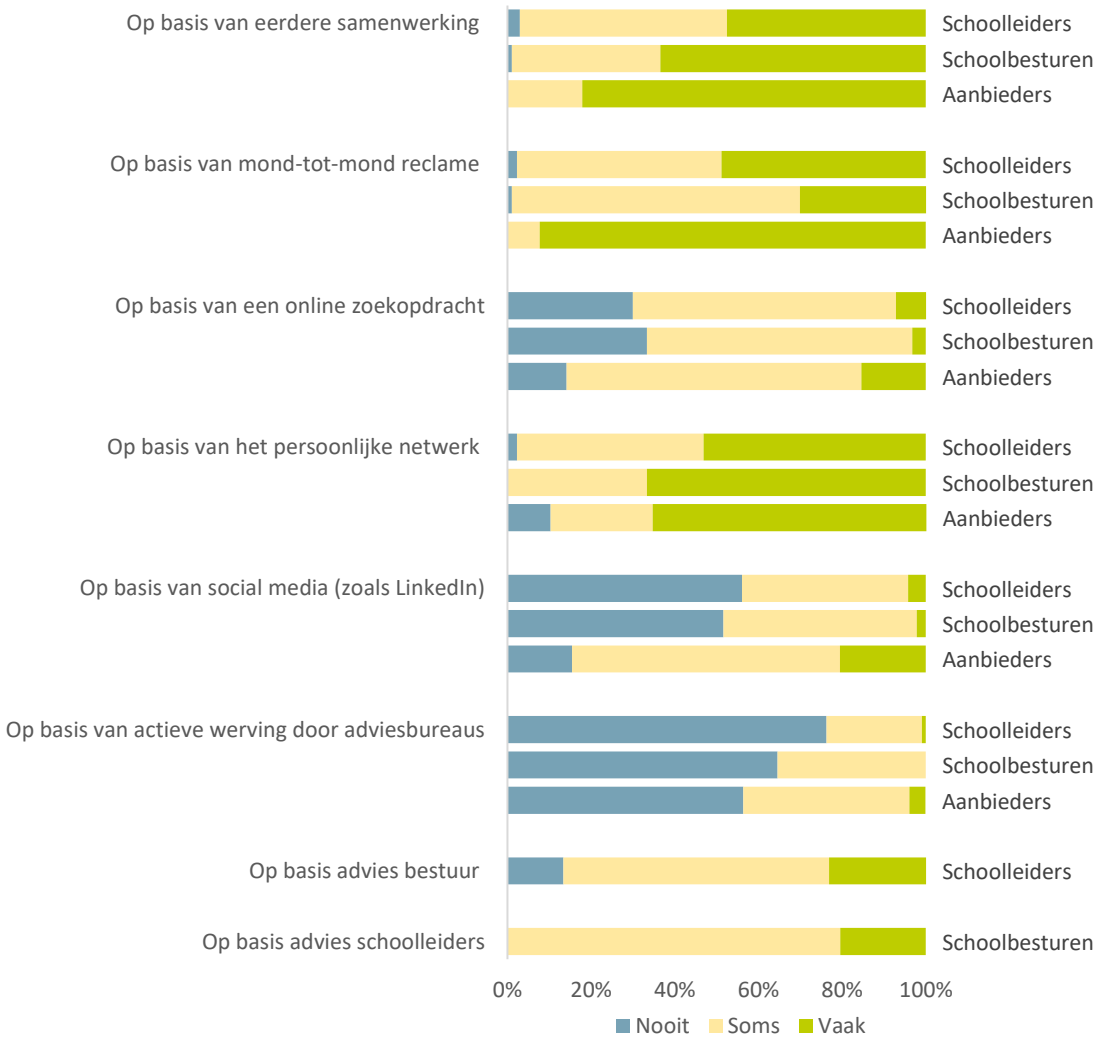
4.3 Zoektocht naar passend aanbod

De zoektocht naar passend aanbod verloopt vooral via informele routes. Aanbieders noemen in interviews mond-tot-mondreclame, eerdere relaties en netwerken als dominante mechanismen waarmee scholen hen weten te vinden. Schoolbestuurders en schoolleiders bevestigen dat zij in sterke mate afgaan op aanbevelingen van collega's, eerdere ervaringen en bestaande contacten. Hierdoor hangt vindbaarheid niet alleen samen met inhoudelijke kwaliteit, maar ook met netwerkpositie en reputatie. Vooral bij schoolleiders leeft – afgaande op de interviews – de behoefte aan een toegankelijker en transparanter overzicht van aanbieders en expertisegebieden. Ook stakeholders noemen het gebrek aan heldere matchingstructuren als kenmerk van de huidige markt.

Netwerk belangrijk

De enquêteresultaten onderschrijven het beeld van een markt waar ervaringen en netwerk belangrijk zijn. Schoolleiders en schoolbestuurders selecteren een aanbieder vooral op basis van eerdere samenwerking, het persoonlijke netwerk en mond-tot-mond reclame. Marketingkanalen zoals de website of social media zijn veel minder belangrijk en er komen ook niet vaak opdrachten tot stand door actieve werving van aanbieders.

Figuur 4.4 Hoe komen schoolleiders en schoolbestuurders doorgaans in contact met aanbieders?



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder aanbieders, schoolleiders en schoolbestuurders

Iets meer dan 20 procent van de aanbieders is van oordeel dat scholen en schoolbesturen slecht in staat zijn hun weg te vinden naar de juiste aanbieder van adviesdiensten. Aan de andere kant vindt meer dan een derde van de aanbieders dat scholen en schoolbesturen dit juist goed lukt.

4.4 Terugkerende aanbieders

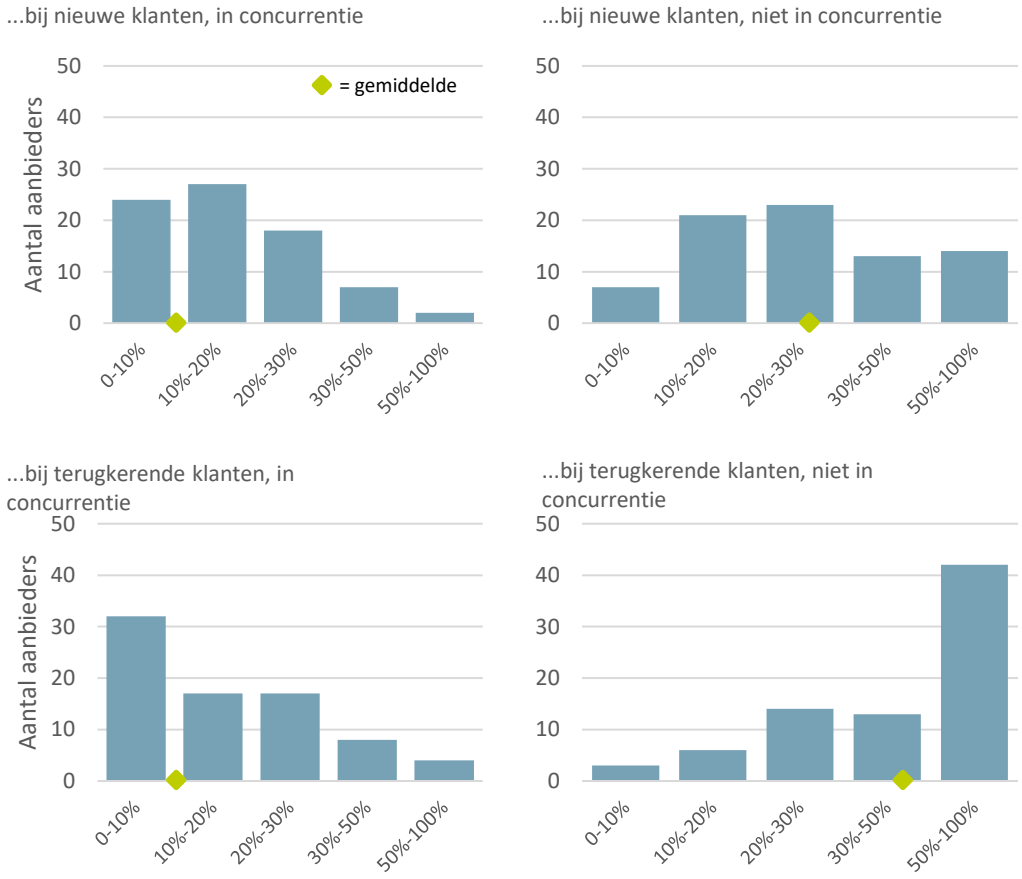
Uit de interviews volgt dat langdurige relaties en terugkerende aanbieders een belangrijke rol spelen in de markt. Aanbieders geven aan dat een aanzienlijk deel van hun opdrachten voortkomt uit eerdere positieve ervaringen, langdurige klantrelaties en doorverwijzingen. Schoolbestuurders en schoolleiders bevestigen dat zij aanbieders vaker opnieuw inhuren wanneer eerdere trajecten als succesvol zijn ervaren. Tegelijk noemen sommige respondenten ook het belang van frisse perspectieven en geven zij aan bewust af en toe nieuwe partijen te zoeken. Het algemene beeld is dus dat terugkerende relaties gebruikelijk zijn, maar niet vanzelfsprekend worden voortgezet.

Vaak onderhands

De enquêteresultaten geven een exacter beeld van de mate waarin aanbieders terugkeren bij scholen en schoolbesturen. Aan aanbieders is gevraagd welk deel van de omzet wordt gemaakt uit nieuwe en

bestaande klanten en welk deel in concurrentie en niet in concurrentie. Figuur 4.5 laat zien dat de meeste omzet gemaakt wordt met opdrachten die niet in concurrentie worden verworven. Terugkerende klanten leveren bovendien meer omzet op dan nieuwe klanten. De combinatie terugkerende klant en in concurrentie komt het minst vaak voor. Dat geeft aan dat – als een aanbieder eenmaal naar tevredenheid een dienst heeft geleverd – het regelmatig voorkomt dat men een vervolgopdracht krijgt die niet in concurrentie kan worden binnengehaald.

Figuur 4.5 Naar schatting: welk deel van uw omzet wordt gemaakt…



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder aanbieders

Schoolleiders en schoolbestuurders hebben verschillende redenen om te kiezen voor een bekende adviseurs of aanbieders. Zo noemt men in de enquête dat de kwaliteit van de betreffende adviseurs consistent hoog is, dat de aanbieder de schoolorganisatie goed kent, dat de school graag met vaste partners werkt t.b.v. continuïteit en dat de aanbieder een brede range aan expertise biedt. Het gebrek aan zicht op alternatieve aanbieders wordt minder vaak als reden opgegeven.

De belangrijkste redenen voor schoolleiders en schoolbestuurders om juist voor een nieuwe aanbieder van onderwijsadvies te kiezen is omdat er bij elke vraag opnieuw geëvalueerd wordt welke aanbieder het meest geschikt is en (in mindere mate) omdat er een voorkeur bestaat voor een variatie in perspectieven.

5 Marktuitkomsten

Dit hoofdstuk adresseert de ervaringen van schoolleiders, schoolbestuurders en aanbieders met betrekking tot keuzevrijheid, transparantie, kwaliteit en betaalbaarheid. Het gaat ook dieper in op de rol die prijzen spelen in de markt.

5.1 Keuzevrijheid en transparantie

Een breed gedeeld beeld uit de interviews is dat de markt veel keuzevrijheid en flexibiliteit biedt, maar weinig transparant is. Slechts 2 procent van de schoolleiders ervaart een beperkte keuzevrijheid. Het komt dan vrijwel uitsluitend door afspraken binnen het schoolbestuur die ervoor zorgen dat schoolleiders niet alle vrijheid hebben in de keuze voor een aanbieder van onderwijsadvies.

Aanbieders presenteren maatwerk als hun kracht en als alternatief voor starre standaardprogramma's. Schoolbestuurders en schoolleiders erkennen dat veel aanbieders bereid zijn trajecten aan te passen aan de context van de organisatie. Tegelijk geven geïnterviewde schoolleiders en schoolbestuurders aan dat informatie over aanpak, prijsopbouw, verwachte opbrengsten en kwaliteit op voorhand vaak onvoldoende helder is. Daar staat tegenover dat men in de enquêteresultaten veel positiever oordeelt over het zicht op deze aspecten. Hoe dan ook lijken maatwerk en flexibiliteit soms op gespannen voet te staan met transparantie. Hoe meer het aanbod wordt toegesneden op de schoolcontext, hoe moeilijker het voor aanbieders is om vooraf een duidelijk plaatje te schetsen over de zaken zoals prijsopbouw en verwachte opbrengsten.

5.2 Kwaliteit

Kwaliteit van onderwijsadvies

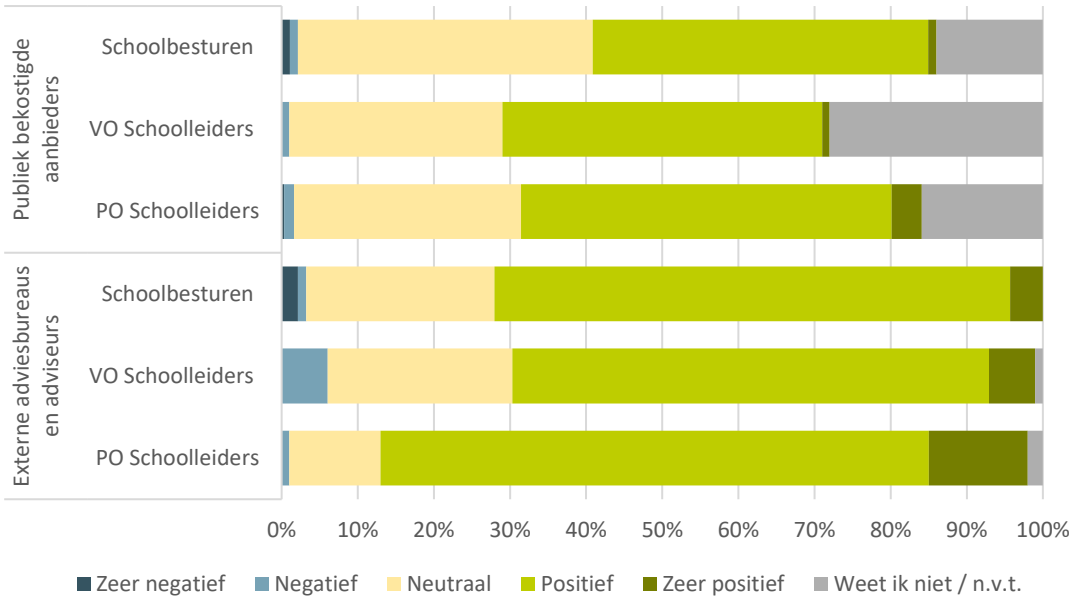
De kwaliteit van onderwijsadvies is moeilijk te objectiveren en te meten. Het heeft kenmerken van een vertrouwensgoed, waarbij de kwaliteit zelfs na het gebruik moeilijk verifieerbaar is. Scholen en schoolbesturen moeten op de expertise van onderwijsadviseurs vertrouwen bij het inschakelen van hun diensten. De uitkomst van een traject is op voorhand niet altijd goed in te schatten. Meebewegen met de omstandigheden die binnen een school of een bestuur constant veranderen is ook een kwaliteit die gevraagd wordt van onderwijsadviseurs. Daarnaast is de kwaliteit van een onderwijsadviseur niet de enige factor die het succes van een traject bepaalt. Ook leiderschap en de motivatie en medewerking van teams zijn cruciaal als het gaat om de impact van een adviestraject. De enige manier waarop een uitspraak kan worden gedaan over de kwaliteit van onderwijsadvies, is door ervaringsdeskundigen daarnaar te vragen. Dit is gedaan in de interviews en enquêtes.

De ervaren kwaliteit van onderwijsadvies wordt in interviews als wisselend beschreven. Aanbieders koppelen kwaliteit aan (eigen) expertise, praktijkervaring, evidence-informed werken, evaluatie en borging, maar wijzen tegelijk op andere opportunistische of weinig onderbouwde aanbieders in de markt. Schoolbestuurders en schoolleiders bevestigen dat er duidelijke kwaliteitsverschillen zijn en dat succes sterk afhangt van de individuele adviseur en van de mate waarin trajecten aansluiten bij de schoolcontext. Het algemene beeld is dus niet dat het aanbod van lage kwaliteit is, maar wel dat kwaliteit sterk uiteenloopt en vooraf moeilijk te beoordelen is.

Schoolleiders en -bestuurders in de enquête zijn gemiddeld genomen positief over de kwaliteit van aanbieders van onderwijsadvies. Met name de private aanbieders kunnen rekenen op goede kritieken. Schoolleiders zijn gemiddeld vaker positief dan schoolbestuurders. In het po zijn schoolleiders en schoolbestuurders gemiddeld positiever private aanbieders dan in het vo. Ook vinden schoolleiders in

het po de kwaliteit van private aanbieders gemiddeld beter dan de kwaliteit van publiek bekostigde aanbieders. In het vo ligt dit oordeel dichter bij elkaar. Met name schoolleiders van grotere po-scholen (meer dan 300 leerlingen) zijn relatief positief over de dienstverlening van private aanbieders ten opzichte van dat van publiek bekostigde aanbieders.

Figuur 5.1 Hoe beoordeelt u over het algemeen de kwaliteit van het aanbod van de volgende partijen?

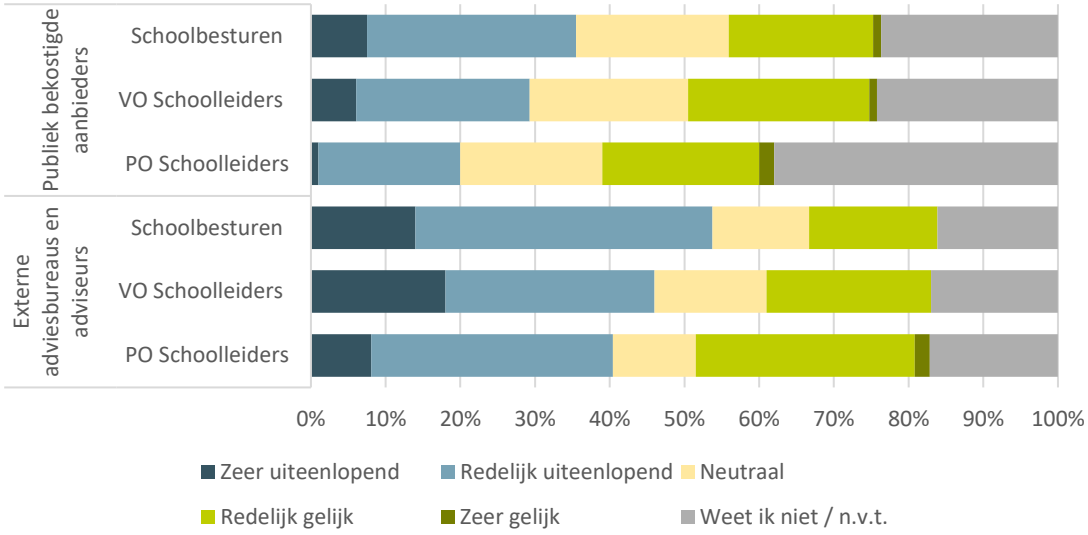


Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders en schoolbestuurders

Schoolleiders en -bestuurders vinden dat externe aanbieders gemiddeld genomen goed tot zeer goed rekening houden met de specifieke schoolcontext bij hun onderwijsadvies (niet in figuur weergegeven). Ze zijn ook positief over de impact van onderwijsadvies: 67 procent van de schoolleiders en 63 procent van de schoolbestuurders is het (zeer) eens met de stelling dat het aanbod van onderwijsadviseurs doorgaans gericht is op duurzame onderwijsverbetering. Een kleine groep (respectievelijk 7 procent en 9 procent) van de schoolleiders en schoolbestuurders is het oneens met de stelling.

Hoewel over het algemeen tevreden over de kwaliteit, vindt een aanzienlijk deel van de schoolleiders en -bestuurders de kwaliteit van aanbieders wel redelijk tot zeer uiteenlopen (zie Figuur 5.2). Dat geldt met name voor externe, private aanbieders. Meer dan de helft (54 procent) van de schoolbestuurders is van mening dat de kwaliteit redelijk tot zeer uiteenloopt en 40 procent van de schoolleiders. Schoolleiders in het vo vinden gemiddeld dat de kwaliteit van private aanbieders sterker uiteenloopt dan schoolleiders in het po.

Figuur 5.2 Hoeveel loopt de kwaliteit van verschillende aanbieders van onderwijsadvies uiteen?



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders en schoolbestuurders

Duurzame onderwijsverbetering

Waar – op grond van de enquêteresultaten – nog winst te behalen valt, is de mate waarin scholen en schoolbesturen onderwijsadvies omzetten in duurzame onderwijsverbetering. Ongeveer een kwart van de schoolleiders en -bestuurders is van mening dat scholen en schoolbesturen dit onvoldoende lukt. Onder aanbieders is dit aandeel 35 procent. Dat vraagt inspanning van beide partijen. Aanbieders moeten volgens schoolleiders en schoolbestuurders soms nog meer inzetten op implementatie en borging als onderdeel van het adviestraject. Aan de andere kant verwijten sommige aanbieders het onderwijs dat er vooral gewerkt wordt aan korte termijn oplossingen met “symptoombestrijding” als gevolg.

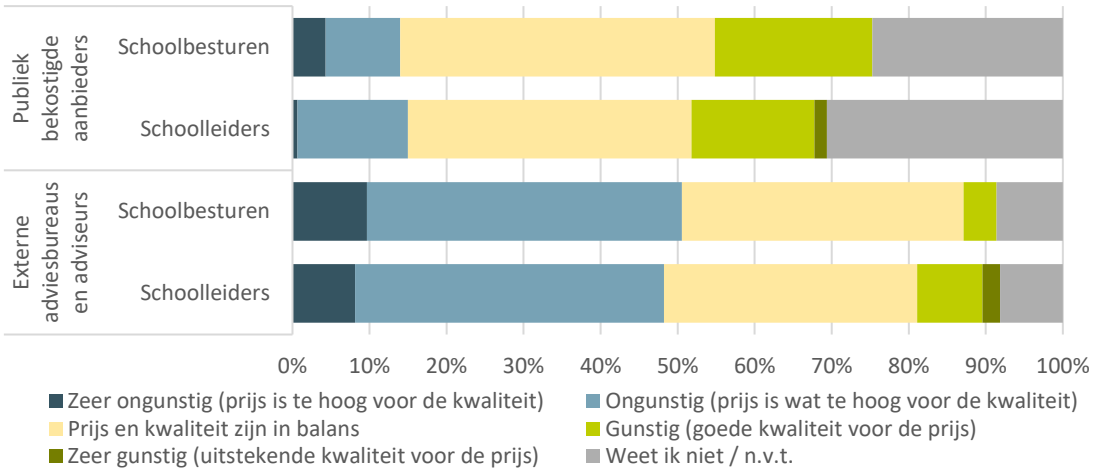
5.3 Betaalbaarheid

Betaalbaarheid is een terugkerend spanningspunt in de interviews. Schoolbestuurders beoordelen de betaalbaarheid wisselend: sommigen vinden externe expertise duur, anderen zien het juist als zinvolle investering wanneer het tot betere of snellere oplossingen leidt. Schoolleiders zijn doorgaans kritischer en noemen de kosten van onderwijsadvies vaak te hoog. Daarnaast speelt onzekerheid over de opbrengsten een rol. Het is voor scholen vaak onduidelijk wat de investering op de lange termijn oplevert. Aanbieders wijzen enerzijds op hoge tarieven bij concurrenten in de markt en prijsopdrijvende effecten van subsidies, maar geven anderzijds aan dat hun eigen kostenstructuur, salarissen en ontwikkeltijd ook hoge tarieven verklaren. Dit geldt specifiek voor de grotere bureaus, met meer overheadkosten.

Schoolleiders en -bestuurders zijn in de enquête kritisch over de prijs van onderwijsadvies door externe aanbieders. Waar schoolleiders en -bestuurders over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit, vindt ongeveer de helft de kwaliteit (zeer) ongunstig als het afgezet wordt tegen de prijs (zie Figuur 5.3). Met name schoolleiders in het vo en schoolleiders van kleine po-scholen vinden de prijs-kwaliteitverhouding slecht. Een kleine groep van de schoolleiders en -bestuurders (respectievelijk 10 en 4 procent) vindt de kwaliteit in relatie tot de prijs (zeer) gunstig. Over de verhouding tussen prijs en kwaliteit bij publiek bekostigde aanbieders zijn schoolleiders en -bestuurders duidelijk positiever. Gegeven het oordeel over

kwaliteit (Figuur 5.1) komt het positievere oordeel over prijs-kwaliteit verhouding met name door een positiever oordeel over de prijs van dienstverlening van publiek bekostigde aanbieders.

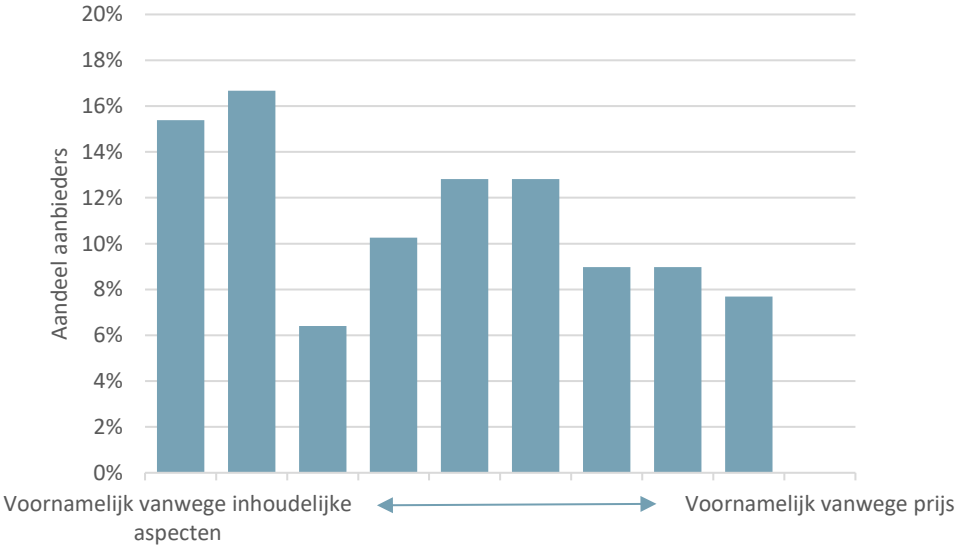
Figuur 5.3 Hoe beoordeelt u over het algemeen de kwaliteit van het aanbod van de volgende partijen in relatie tot de prijs?



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders en schoolbestuurders

Terwijl het onderwijs kritisch is op de prijs van onderwijsadvies, worden veel opdrachten niet in concurrentie uitgezet. Daarnaast blijkt de prijs niet vaak een reden te zijn waarom aanbieders opdrachten in concurrentie mislopen, blijkt uit Figuur 5.4. Vaker wordt een opdracht in concurrentie niet gegund vanwege inhoudelijke aspecten. Dit geeft aan dat schoolleiders en -bestuurders weliswaar kritisch zijn op de betaalbaarheid, maar de kosten slechts in beperkte mate laten meewegen in de keuze voor een aanbieder van onderwijsadvies.

Figuur 5.4 Met betrekking tot opdrachten in concurrentie die niet aan u gegund worden: wat is doorgaans de voornaamste reden waarom u een opdracht niet krijgt?



Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder aanbieders

6 Knelpunten en ruimte voor een betere marktwerking

Op grond van de enquête en de interviews ontstaat een gemengd beeld van de markt voor onderwijsadvies. Schoolleiders en -bestuurders geven in de enquête gemiddeld genomen relatief weinig knelpunten aan. Ze zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de adviesbureaus en geven aan goed in staat te zijn om de juiste aanbieders te vinden. Tegelijkertijd kwamen er ook nadrukkelijk zorgen en aandachtspunten naar voren vooral in de interviews en toetsingssessie. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de knelpunten en verbeterrichtingen die zijn genoemd tijdens het onderzoek en gaat nader in op de aandachtspunten daarbij. Het is gebaseerd op de mening van schoolleiders, schoolbestuurders en aanbieders gegeven in de enquête, de interviews en de afsluitende toetsingssessie.

6.1 Knelpunten

Hoewel er bij de vraagzijde in de markt gemiddeld genomen tevredenheid heerst over de keuzevrijheid en kwaliteit van de dienstverlening door onderwijsadviseurs, is er ook sprake van enkele knelpunten. Tabel 6.1 noemt per respondentgroep de knelpunten die in de open vraag in de enquête het meest genoemd werden.

Tabel 6.1 Meest genoemde knelpunten in de enquête

	Aanbieders	Schoolleiders	Schoolbestuurders
1	Onduidelijke hulpvraag	Prijs in verhouding tot opbrengst	Prijs in verhouding tot opbrengst
2	Kwaliteit van concurrenten / wildgroei zzp'ers	Financiële beperkingen	Gebrek aan overzicht en betrouwbare informatie over kwaliteit
3	Focus scholen op korte termijn oplossingen	Gebrek aan overzicht en betrouwbare informatie over kwaliteit	Twijfel over impact

Bron: Oberon (2026) o.b.v. enquête onder schoolleiders, schoolbestuurders en aanbieders

Knelpunten volgens aanbieders

Het veruit meest genoemde knelpunt door aanbieders is de vaak onduidelijke hulpvraag bij scholen en schoolbesturen. Volgens aanbieders weten scholen soms niet goed wat ze nodig hebben. Dat leidt tot een slechte vraagarticulatie en uiteindelijk tot symptoombestrijding in plaats van het oplossen van het kernprobleem. Een respondent op de enquête geeft aan dat het probleem pas later aan het licht komt: *"vaak komen we na de start van de begeleiding (training/advisering) tot de échte kern van de vraag die geadresseerd zou moeten worden."* Wat hieraan raakt, is dat volgens aanbieders het kennisniveau in het onderwijs te laag is, zeker met betrekking tot specifieke onderwerpen zoals digitalisering, NT2-onderwijs en hoogbegaafdheid. De meeste aanbieders zien het verhelderen van de klantvraag dan ook als volwaardig onderdeel van acquisitie- en adviestrajecten.

Een ander veelgenoemd knelpunt is volgens aanbieders de kwaliteit van concurrenten. Wat hierbij meespeelt, is dat onderwijsadviseur geen beschermd beroep is. Aanbieders zien dat leraren van de ene op de andere dag diensten aanbieden als onderwijsadviseur, zonder dat daar scholing voor is gevolgd. Voorheen bestond er een aparte opleiding voor onderwijsbegeleider, nu niet meer. Meerdere aanbieders noemen dat er een wildgroei heeft plaatsgevonden aan zzp'ers, waardoor scholen en schoolbesturen – bij afwezigheid van een keurmerk of kwaliteitsstandaard - door de bomen het bos niet zien. Een groter bureau wijst op de nadelen als gevolg van de opkomst van zzp'ers: *"Scholen en*

schoolbesturen realiseren zich in mindere mate dat hierdoor de grotere bureaus die investeren in kennisontwikkeling, opleidingspartner zijn bij universiteiten, actief zijn in Academische werkplaatsen of kenniskringen van lectoren, een cao hanteren en voldoen aan allerlei kwaliteitscriteria minder financiële ruimte hebben om te kunnen blijven investeren." Een groter adviesbureau geeft aan dat men regelmatig 'herstelopdrachten' moet uitvoeren omdat dezelfde concurrerende aanbieder kwalitatief slecht werk heeft afgeleverd. Dergelijke adviseurs beschikken over goede netwerken (o.a. van oud-collega's) en weten zichzelf wel te verkopen, waardoor ze ondanks de kwaliteit van het advies wel opdrachten blijven krijgen.

Andere, minder vaak genoemde knelpunten zijn volgens aanbieders de focus op de korte termijn, met "quick fixes", een gebrek aan samenhang in trajecten en interne afstemming en voor kleinere aanbieders dat zij moeilijker vindbaar zijn.

Knelpunten volgens schoolleiders

Iets meer dan de helft van de schoolleiders (52 procent) kan in de enquête geen knelpunt noemen. Schoolleiders die wel knelpunten ervaren, hebben voornamelijk moeite met de prijs van adviesdiensten in verhouding tot de (onzekere) opbrengst. Het beeld bestaat dat adviesdiensten duur zijn en niet in balans met wat je ervoor krijgt.

Het op een na meest genoemde knelpunt raakt aan financiële beperkingen. Het is daarmee direct gelinkt aan de perceptie van de prijs – het meest genoemde knelpunt. Schoolleiders benoemen de afhankelijkheid van subsidies: *"We kunnen nu met de subsidie basisvaardigheden veel expertise inhuren, zonder die middelen is het eigenlijk onmogelijk om die kennis in huis te halen."* Met name kleine scholen hebben financieel moeite om advies in te huren: *"Een kleine school heeft doorgaans minder scholingsbudget, maar de prijs blijft wel hetzelfde. Dit maakt het lastig om externe partijen binnen te halen."* Een respondent wijst erop dat de kosten vooraf ook niet altijd geheel duidelijk zijn: *"In veel gevallen is er in de loop van het schooljaar nog een onderzoek nodig dat niet was meegenomen en waardoor er dan geen middelen meer zijn."*

Het grote aantal aanbieders en het gebrek aan betrouwbare informatie over de kwaliteit ervan vormen het derde knelpunt. De volgende quote van een respondent is tekenend: *"Er zijn erg veel aanbieders, met erg veel verschillende 'overtuigingen'. Daarnaast heeft elke aanbieder veel verschillende trainers, van wie de kwaliteit kan verschillen. De commercie die meespeelt, maakt het niet gemakkelijk om te bepalen wat nu echt kwaliteit heeft en wat een redelijke prijs is."*

Overige knelpunten zijn het gebrek aan tijd bij het onderwijspersoneel om implementatie goed te organiseren, moeite met het scherp krijgen van de juiste vraag, een gebrek aan borging op lange termijn en adviezen die onvoldoende aansluiten bij de specifieke context.

Knelpunten volgens schoolbestuurders

Bijna driekwart van de schoolbestuurders geeft in de enquête aan helemaal geen knelpunten te ervaren ten aanzien van de afname van adviesdiensten. Besturen die wel knelpunten ervaren zijn meestal de grotere schoolbesturen en noemen het vaakst de prijs in verhouding tot de opbrengst als probleem. De "*disproportioneel hoge tarieven*" zijn een knelpunt voor ongeveer 15 procent van de schoolbestuurders. Hiernaast wordt de snelle groei van het aantal aanbieders door ongeveer 8 procent aangeduid als "*wildgroei*", waardoor er een gebrek aan overzicht is. Bijkomend nadeel is volgens een respondent dat er "*te weinig samen wordt opgetrokken, er wordt te veel los van elkaar ingekocht*." Ten slotte hebben

enkele bestuurders twijfel over de impact van onderwijsadviezen, onder meer omdat er te weinig focus zou zijn op implementatie.

6.2 Mogelijke verbeteringen voor een betere marktwerking

In de interviews met aanbieders, schoolbestuurders en schoolleiders zijn mogelijke verbeteringen genoemd voor een betere markt. Ook in de toetsingssessie met aanbieders zijn potentiële verbeteringen besproken.

Aanbieders noemen vooral behoefte aan meer transparantie en professionalisering van de markt, maar zonder zware regulering. Zij zien ruimte voor verbetering in het zichtbaar maken van kwaliteit (bijv. via evaluaties, klanttevredenheid en resultaten), zodat scholen beter kunnen kiezen. Tegelijk willen zij voorkomen dat dit leidt tot bureaucratische keurmerken die weinig zeggen over de praktijk. Ook wordt door kleine bureaus benadrukt dat de markt toegankelijk moet blijven voor kleinere en gespecialiseerde aanbieders. De gewenste verandering ligt voor aanbieders dus in betere informatie en inzicht, niet of nauwelijks in strikte regulering of beperking van toetreding.

Schoolbestuurders leggen de nadruk vaak op de vraagzijde. Veel bestuurders zijn expliciet tegen zware regulering of een keurmerk; zij vrezen bureaucratie en vinden dat scholen en besturen zelf – zowel individueel als collectief - verantwoordelijkheid moeten nemen. De belangrijkste gewenste verandering is dat scholen en besturen beter worden in vraagarticulatie, opdrachtgeverschap en professioneel inkopen. Volgens hen zit het probleem minder in de markt zelf en meer in hoe deze wordt gebruikt. Daarnaast noemen zij:

- meer transparantie in prijzen en resultaten,
- beter delen van ervaringen tussen scholen/besturen,
- meer interne expertise opbouwen i.p.v. extern inhuren.

Schoolleiders richten zich vooral op praktische verbeteringen in de markt zelf. Belangrijke gewenste veranderingen zijn: meer overzicht en transparantie (bijv. centraal platform of register), beter inzicht in kwaliteit, ervaringen en opbrengsten, duidelijkere informatie vooraf (wat levert het op?), meer maatwerk en minder standaardtrajecten. Daarnaast wordt sterk gewezen op lagere of eerlijker prijzen, minder commerciële prikkels in de markt en soms ook beperking tot non-profit aanbieders. Tot slot is er behoefte aan sterkere netwerken tussen scholen, zodat kennis en ervaringen minder afhankelijk zijn van de markt.

Hoewel een groot gedeelte van de respondenten in de enquête aangeeft geen of nauwelijks knelpunten te ervaren, zijn er verschillende verbeterrichtingen genoemd om de markt te versterken. Tabel 6.2 presenteert globaal de thema's die benoemd zijn bij de open vraag naar verbetermogelijkheden.

Tabel 6.2 Meest genoemde verbeterrichtingen in de enquête

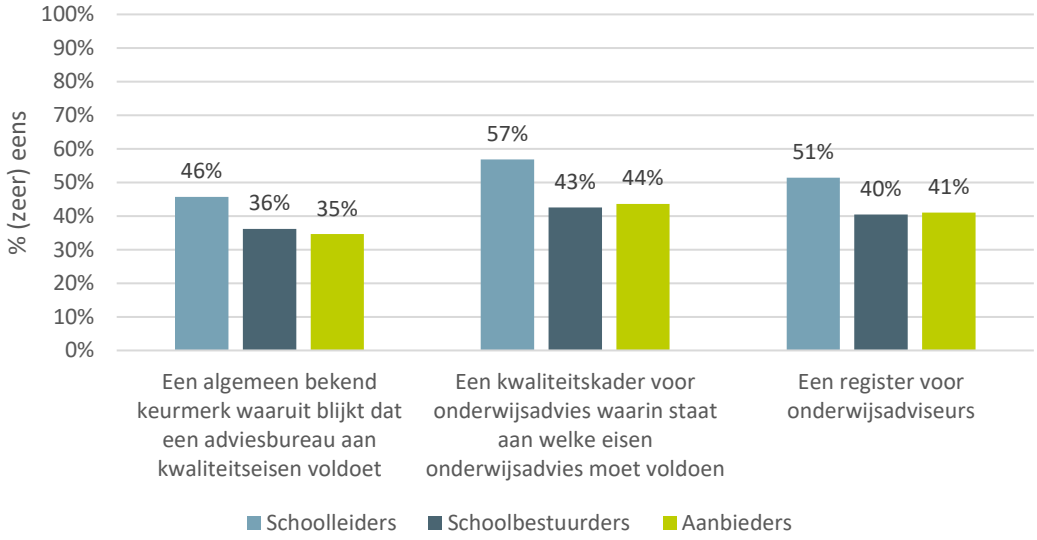
	Aanbieders	Schoolleiders	Schoolbestuurders
1	**Kwaliteit, keurmerk & certificering** • Verplicht keurmerk • Onafhankelijke kwaliteitscontrole • Betere toegang voor kleine aanbieders • Op basis van inhoud • Klantreviews als kwaliteitsindicator	**Kwaliteit, keurmerk & certificering** • Keurmerk/certificering invoeren of verbeteren • Register onderwijsadviseurs • Objectieve beoordeling kwaliteit • Transparantie: reviews, resultaten • Kritiek op huidige “wirwar” aan keurmerken: te weinig inhoudelijk	**Regulering** • Veel verdeeldheid – variërend in meer vs minder regulering • Meer weerstand tegen top-down sturing
2	**Regulering** • Veel verdeeldheid – variërend in meer vs minder regulering • Creëren gelijk speelveld publiek vs privaat	**Kosten en prijzen** • Prijsplafond / maximering • BTW-verlaging organisatieadvies • Meer structurele bekostiging	**Kosten en prijzen** • Maximeren uurtarieven • Meer structurele bekostiging
3	**Deskundigheid** • Opleidingseisen adviseurs • Permanente professionalisering adviseurs • Verbeteren deskundigheid schoolleiders en leraren	**Opdrachtgeverschap** • Heldere formulering hulpvraag (“zonder duidelijke vraag geen extern bureau”) • Verkleinen afhankelijkheid van externen	**Opdrachtgeverschap** • Opbouwen interne expertise – minder afhankelijkheid van externen • Kritisch selecteren en doorvragen

Kwaliteit, keurmerk & certificering

Aanbieders en schoolleiders noemen in de enquête het vaakst verbeterrichtingen die raken aan het aantoonbaar maken van kwaliteit, bijvoorbeeld via keurmerken, certificering of een register voor onderwijsadviseurs.

In de enquête is ook direct gevraagd naar de mate waarin deze instrumenten zouden helpen bij het vinden van een passend aanbod onderwijsadvies. Figuur 6.1 laat zien dat schoolleiders het meeste heil zien in een kwaliteitskader, op korte afstand gevolgd door een register en een keurmerk. Onder bestuurders en aanbieders is er minder vertrouwen dat de drie genoemde maatregelen een verbetering betekenen. Onder alle groepen is er het meeste scepsis over de werking van keurmerk.

Figuur 6.1 Oordeel over in hoeverre aspecten scholen en schoolbesturen zouden helpen bij het kiezen van een passend aanbod onderwijsadvies



Keurmerk en certificering

Een keurmerk of certificering[6] kan volgens respondenten inzicht geven in de kwaliteit en helpen bij het vinden van een geschikte aanbieder van onderwijsadvies. Tegelijk wordt in de interviews (door zowel aanbieders, schoolbesturen als schoolleiders) genoemd dat een keurmerk en certificering worden gezien als beperkt voorspellend voor daadwerkelijke impact. Enkele zijn zelfs fel tegen. Veel hangt af van de vormgeving: wie geeft het keurmerk uit, waarop is het gebaseerd en hoe gebruiken scholen en schoolbesturen het in hun besluitvorming? De huidige keurmerken zijn weinig bekend en hebben derhalve weinig betekenis.

Voorstanders zien een keurmerk inclusief audit in potentie als zinvol voor het maken van een eerste selectie, om het kaf van het koren te onderscheiden. Het OON-keurmerk in zijn huidige vorm[7] kan rekenen op kritiek van kleine aanbieders, vanwege het weinig toegankelijke karakter ervan. Zzp'ers die kwalitatief goed werk leveren komen niet aanmerking, onder andere door de drempels omtrent het voldoen aan ISO-standaarden. In een markt met veel zzp'ers geeft een dergelijk keurmerk dan *"geen realistisch beeld van het aanbod"*. Een keurmerk dat toegankelijk is voor zzp'ers zou volgens enkele respondenten op de enquête van waarde zijn. De CRKBO-registratie voor instellingen wordt door een zzp'er genoemd als alternatief die kwaliteit aantoonbaar maakt en tegelijkertijd niet te veel administratieve lasten meebrengt, met een visitatie eens per vijf jaar.

Onderdelen die volgens aanbieders moeten terugkomen in certificering, zijn de wijze waarop wetenschappelijke onderbouwing en impactdenken een plek hebben in het aanbod van

[6] Een keurmerk wordt doorgaans door een brancheorganisatie toegekend en kent minder stikte eisen en controle dan certificering. Certificering wordt doorgaans getoetst door een onafhankelijke instantie.

[7] OON geeft aan te werken aan de toegankelijkheid van het OON-keurmerk voor zzp'ers

onderwijsadviesbureaus en hoe klanten de dienstverlening hebben ervaren (bijvoorbeeld via een Net Promoter Score).

Tegenstanders van een gestandaardiseerd keurmerk geven aan dat die vooral de processen toetst en minder de intrinsieke kwaliteit van de dienstverlening zelf. Een schoolleider benoemt dat *"het niet zelden de zwakkere adviesbureaus zijn die via keurmerken hun marktpositie proberen de claimen."* Het (nadrukkelijker) integreren van reflecties van klanten kan helpen scholen en schoolbesturen het benodigde overzicht te geven.

Kwaliteitskader
Een kwaliteitskader waarin expliciet wordt gemaakt aan welke eisen onderwijsadvies moet voldoen, kan volgens schoolbestuurders, schoolleiders en aanbieders ook waardevol zijn om de juiste aanbieder van onderwijsadvies te vinden. Een dergelijk kader zou elementen moeten bevatten waaraan onderwijsadvies van goede kwaliteit moet voldoen, zodat scholen een betere afweging maken voordat een aanbieder van onderwijsadvies geselecteerd wordt. De centrale lijn over alle respondentgroepen heen is dat een kwaliteitskader alleen waardevol is als het bijdraagt aan betere informatie en keuzeondersteuning voor betrokkenen in scholen, zonder te verworden tot een bureaucratisch systeem. Een kwaliteitskader kan scholen en schoolbesturen helpen bij het formuleren van hun vraag, al zien sommige aanbieders van onderwijsadvies dit juist als terrein waar hun toegevoegde waarde ligt.

Een aanbieder ziet een potentieel waardevolle functie van een kwaliteitskader voor specifieke interventies, en verwijst als voorbeeld naar de wijze waarop het NJI instrumenten voor het onderwijs en de jeugdgezondheidszorg opneemt in een databank.[8] Alleen instrumenten die voldoen aan enkele criteria worden opgenomen, zoals de aanwezigheid van instructies voor het gebruik van het instrument. Het NJI benadrukt echter dat opname in de databank niets zegt over de kwaliteit van de instrumenten. Een kwaliteitskader voor onderwijsadviesdiensten lijkt dan ook ingewikkelder. Desalniettemin wijst een schoolbestuurder erop dat ook aan het aanbod van onderwijsadviseurs eisen kunnen worden gesteld, zoals opname van een implementatie- en borgingsplan.

Een aanbieder benoemt in de enquête dat schoolleiders behoefte hebben aan een handreiking waarlangs afwegingen kunnen worden gemaakt voor effectieve interventies. Een dergelijke handreiking zou *"principes als 'vreemde ogen die dwingen' of 'toepasbare wetenschappelijke kennis' en 'teamteaching en trainingen'"* moeten meenemen.

Register en erkenning voor onderwijsadviseurs
Bestaande keurmerken en certificeringen richten zich op het niveau van de organisatie. Schoolleiders en -bestuurders geven in interviews echter aan dat vooral de specifieke adviseur belangrijk is. Een manier om die kwaliteit aantoonbaar te maken is door middel van een register voor onderwijsadviseurs, al dan niet met kwaliteitseisen rondom bijscholing of onderlinge collegiale visitatie. Respondenten denken bij verbeterrichtingen niet direct aan een dergelijk register, getuige het beperkte aantal vermeldingen in de open vraag in de enquête.

In de verschillende gesprekken wordt ook gewezen op de beperkingen van een register, namelijk dat er perverse prikkels ontstaan rond bijscholing en het 'scoren van punten' voor de registratie. Een dergelijk systeem vraagt daarom om het optuigen van een solide organisatie die opleidingen erkent en punten

[8] https://www.nji.nl/databanken/instrumenten/criteria-opname-in-databank-instrumenten

voor accreditatie toekent. Indien aan deze randvoorwaarde wordt voldaan, dan worden de genoemde risico's tot een minimum beperkt. Voorstanders van een register wijzen erop dat dit kan bijdragen aan transparantie, professionalisering en erkenning voor het beroep, wat positieve uitwerkingen kan hebben op de markt als geheel.

Tegenstanders van een register voor onderwijsadviseurs onder de aanbieders zien meer heil in een specifieke bachelor en/of masteropleiding voor onderwijsbegeleider, omdat die ook de scholing expliciet maakt maar dan zonder de perverse prikkels die een register in combinatie met nascholing oplevert.

Ontsluiting van informatie over ervaringen
Een gebrek aan overzicht van aanbieders is een relatief vaak genoemd knelpunt bij schoolleiders en -bestuurders. Bovengenoemde instrumenten zijn alleen van waarde als de informatie die ze opleveren ook inzichtelijk en toegankelijk zijn voor schoolleiders en -bestuurders.

Meerdere respondenten zien waarde in een evaluatie *scorecard* met vaste onderdelen, bijvoorbeeld op effect, bruikbaarheid en samenwerking, in te vullen door de opdrachtgever (school of schoolbestuur). De meerwaarde van dit instrument en bovenstaande instrumenten hangt wel af van hoe toegankelijk de informatie is voor andere scholen en schoolbesturen en hoe de informatie vervolgens gebruikt wordt.

Meerdere respondenten noemen als verbeterrichting dan ook dat er gewerkt moet worden aan een website waar betrouwbare informatie over aanbieders beschikbaar is. Onderstaande quote van een schoolbestuurder beschrijft de uitdagingen: *"Voor schoolbesturen is het nu niet altijd eenvoudig om kwaliteit, tarieven en rolopvatting van adviesbureaus goed te vergelijken. Heldere kwaliteitscriteria en meer inzicht in wat een bureau precies doet – adviseren, begeleiden of beoordelen – zouden helpen om betere keuzes te maken en afhankelijkheid te voorkomen. Daarnaast zou het helpen als kennis en goede voorbeelden meer openbaar gedeeld worden, zodat extern advies echt aanvullend is op de eigen expertise van schoolbesturen. Een wirwar aan certificeringen is daarbij geen oplossing volgens mij.*"

Ook diverse aanbieders staan open voor meer informatie over ervaringen, bijvoorbeeld in de vorm van reviews (*analoog aan Tripadvisor*). Het voordeel hiervan is dat ook zzp'ers een kans hebben zich te onderscheiden en in beeld te komen. Er kleven ook enkele nadelen aan, zoals het risico op nepreviews en het volgens een aanbieder gebrekkige vermogen van schoolleiders om de dienstverlening kritisch te kunnen beoordelen.

Overige regulering
Een grote meerderheid van bestuurders en aanbieders vindt dat de knelpunten niet vragen om overheidsregulering. Ook onder enkele schoolleiders leeft dit sentiment. Een schoolleider geeft daarbij aan dat de dienstverlening door het opleggen van extra regels uiteindelijk alleen maar duurder wordt.

Een minderheid van schoolleiders en -bestuurders denkt dat extra regulering wel kan leiden tot betere marktwerking. Een schoolleider noemt enkele verregaande opties: *"Extern advies extra belasten, externe inhuur maximeren voor schoolbesturen tot een maximaal bedrag, scholenkoepels verbieden om externe bureaus in te huren."* Een schoolbestuurder noemt een optie die minder ingrijpend is, maar daarom wellicht wel haalbaarder, namelijk een eventueel verplicht advies door de MR op externe inhuur. Ten slotte benoemen meerdere aanbieders dat de overheid door het subsidiëren van specifieke vormen van ondersteuning de markt verstoort. Regulering zou een gelijk speelveld moeten waarborgen.

In bredere zin wijst een schoolleider erop dat *"vele beleidsveranderingen en kwaliteitseisen de markt voor onderwijsadviesbureaus in stand houden".* Volgens deze respondent levert elke nieuwe beleidsmaatregel weer nieuw aanbod van de bureaus op. Een langetermijnvisie en een "*stabiel en duurzaam eisenpakket*" aan scholen kan er volgens deze schoolleider voor zorgen dat de groei van het aantal aanbieders en het gebrek aan overzicht als gevolg daarvan stopt. Meerdere schoolleiders en -bestuurders geven in de enquête antwoorden van soortgelijke strekking.

Meerdere schoolleiders noemen het tijdelijke karakter van financiering als verklaring voor de opkomst van onderwijsadviesbureaus. Minder financiering via subsidies en meer via algemene middelen zou volgens een schoolleider scholen meer ruimte geven om eigen keuzes te maken. Middelen worden volgens de betreffende respondent dan *"waarschijnlijk effectiever ingezet en ook meer ingezet waar ze voor bedoeld zijn."* Een andere schoolleider is van mening dat duurzaamheid *"bijna altijd samenhangt met beschikbaarheid van structurele middelen."* Ook een aanbieder signaleert dat subsidies door scholen worden ingezet omdat ze *er nu eenmaal zijn*, terwijl het geld bij structurele bekostiging nuttiger zou worden besteed.

Kosten en prijzen
Veruit het meest genoemde knelpunt vanuit de vraagzijde is de hoge prijs van onderwijsadvies. Opvallend is dat weinig van de voorgestelde verbeterrichtingen ingrijpen op prijzen en tarieven. Enkele schoolbestuurders en schoolleiders pleiten wel voor een maximering van uurtarieven, bijvoorbeeld tot een uurtarief dat (met opslagen) vergelijkbaar is met dat van een leraar in de LC of LD-schaal.

Opdrachtgeverschap
Hoewel de observatie dat er een 'wildgroei' is ontstaan van onderwijsadviesbureaus door veel schoolleiders en -bestuurders niet als belangrijk probleem genoemd wordt, geven enkele schoolleiders en -bestuurders verschillende suggesties om dit tegen te gaan. Ruimte voor verbetering zit volgens sommige schoolleiders primair in 'goed opdrachtgeverschap'. Dat betekent dat scholen en schoolbesturen zelf zorg kunnen dragen voor verbeteringen. Verbetermogelijkheden liggen in een consistente onderwijsvisie, het formuleren van de hulpvraag, inbedding van het advies in de organisatie en het scherper sturen op resultaatafspraken.

Een schoolleider benoemt in de enquête het belang van een consistente onderwijsvisie: *"Ik laat mij niet leiden door alle nieuwe ontwikkelingen en commerciële bureaus die hierop inspelen. Ik denk dat met name sterk leiderschap van belang is om de wildgroei aan onderwijsadvies bureaus te beperken."*

Volgens een schoolbestuurder moet er kritischer gekeken worden naar de eigen hulpvraag en de concreetheid hiervan: "*Geen duidelijke vraag geen extern bureau*". Dit legt scholen echter wel beperkingen op, gezien de observatie dat veel hulpvragen pas duidelijk worden na het inschakelen van een onderwijsadviseur. Een aanbieder geeft aan dat schoolbestuurders en schoolleiders moeten leren denken vanuit impactdoelstellingen, resultaatafspraken en een *theory of change*. Op die wijze wordt de adviesvraag concreter en kunnen teleurstellingen over de (blijvende) resultaten van adviestrajecten worden voorkomen.

Om tot een goede borging van resultaten van adviestrajecten te komen, is het volgens meerdere schoolleiders en -bestuurders belangrijk het advies goed in te bedden in de schoolorganisatie. Dat kan door intern een stuurgroep aan te wijzen, die meekijkt en bijstuurt. Door het team een rol te geven, al

bij de kennismaking en de opstart, creëer je draagvlak, betrokkenheid en eigenaarschap, geeft een geïnterviewde schoolleider aan.

Mocht er vraag zijn naar onderwijsadvies, dan is er ook wat te winnen in de afspraken die met een aanbieder worden gemaakt. Er kan volgens een schoolbestuurder door schoolleiders veel scherper gestuurd worden op resultaten. *"Goed uitvragen, doorvragen, niet zomaar aannemen wat de ander zegt en goed kijken naar de connectie met de persoonlijkheid van de adviseur, zelf vinger aan de pols houden tijdens verloop, et cetera, allemaal zaken die je moet bewaken."* Het zit soms ook in praktische afspraken: *"Als het zoveel geld kost, pas het laatste deel betalen als de doelen zijn behaald"*.

Een zzp'er pleit in de enquête voor een veel grondiger aanpak van de probleemverkenning binnen adviestrajecten, door eerst de praktijk in te gaan, klassen te observeren en een realistisch beeld te vormen van wat er daadwerkelijk speelt. Vervolgens een bredere afstemming met directie en een afvaardiging van leraren, om draagvlak te vergroten en realistischere verwachtingen te schetsen. Scholen zouden volgens de respondent *"niet moeten kijken naar het keurmerk, maar naar de inhoud, de onderbouwing en de expertise van de persoon die voor de groep staat. Dat zou de kwaliteit van scholing versterken, ongeacht of die wordt verzorgd door een groot bureau of een kleine, gespecialiseerde aanbieder."*

Deskundigheid
Aanbieders en schoolbestuurders zien het versterken van de deskundigheid bij bestuurders, schoolleiders en leraren als belangrijke route om minder afhankelijkheid van externe adviseurs te bereiken en de onderwijsadviespraktijk te versterken. Professionalisering van de eigen medewerkers kan eraan bijdragen dat er minder gehangen wordt aan externen. Ook kan het ervoor zorgen dat leraren beter in staat zijn om te bemiddelen tussen de school en een externe adviespartner, waardoor scholen zelf de regie over verbetertrajecten behouden.

Ook het bevorderen van de deskundigheid van adviseurs helpt de markt vooruit. Diverse grotere aanbieders noemen de eigen inspanningen hiervoor: ze faciliteren herregistratie (voor andere beroepsgroepen dan onderwijsadviseurs) en ruimen tijd in voor kennisontwikkeling en het bijhouden van de wetenschappelijke literatuur.

7 Conclusies en duiding belangrijkste resultaten

Hoewel dit onderzoek hoofdzakelijk beschrijvend van aard is, vragen enkele kernbevindingen om nadere duiding ter voorkoming van misinterpretatie. Om die reden geeft dit hoofdstuk nadere duiding van twee belangrijke bevindingen.

De markt van onderwijsadviesbureaus blijkt kleiner dan gedacht

Dit onderzoek bevat een poging om de marktomvang van onderwijsadviesbureaus systematisch in kaart te brengen. Eerdere cijfers hierover lopen sterk uiteen en zijn moeilijk te verifiëren of onderling te vergelijken. De AOb concludeerde in 2022 dat het aantal bedrijven in onderwijsadvies "explosief was gegroeid naar bijna 3.000."[9] Een blog uit 2023 van Eus van Hove[10], die werd aangehaald door de website Geenstijl, noemt dat het aantal onderwijsadviseurs was gestegen naar 61 duizend in 2021. In de blog wordt verwezen naar CBS-cijfers, al is onduidelijk welke cijfers precies.

Over de marktomvang in euro's doen ook verschillende cijfers de ronde. In een bericht van Nieuwsuur[11] uit 2024 wordt geschat dat "1 tot 3 procent" van de 30 miljard euro die naar het funderend onderwijs gaat, naar onderwijsadviesbureaus vloeit. Dat komt in totaal neer op 300 miljoen tot 900 miljoen euro. De herkomst van de schatting en de aannamen eronder zijn niet bekend. De Onderwijsraad gebruikt een ruime afbakening voor educatieve dienstverlening, waarin ook het mbo en de bekostiging van agentschappen en zbo's (zoals DUO) worden meegerekend.[12] De door de Onderwijsraad gekozen afbakening is breder dan wat in dit onderzoek verstaan wordt onder onderwijsadvies, en daarmee niet vergelijkbaar.

Het vaststellen van de marktomvang, in aantallen ondernemingen en adviseurs en in geldstromen, is niet eenvoudig. Het rapport van de Onderwijsraad beschrijft dat uitgaven van scholen aan dienstverlening niet goed te duiden zijn, omdat deze niet als zodanig gespecificeerd worden in de verantwoording van de lasten. Bij aantallen ondernemingen en adviseurs speelt de beperking dat de CBS-registraties niet aansluiten bij gangbare marktafbakeningen.

Dit onderzoek identificeert binnen de grotere groep ondernemingen die volgens hun KvK-registratie actief zijn in onderwijsondersteunende activiteiten, of bekend staan als (organisatie)adviesbureau dat (ook) actief is in het onderwijs, uiteindelijk 390 ondernemingen die zich bezighouden met onderwijsadvies in de strikte zin zoals gehanteerd in dit onderzoek. Deze 390 ondernemingen hebben samen ongeveer 2.300 medewerkers in dienst. De afbakening is gekozen op basis van de inhoud van de dienstverlening, zoals gepresenteerd op de website van de onderneming. Deze aanpak leidt tot aanzienlijk lagere cijfers dan voorheen aangenomen. Hiervoor zijn verschillende verklaringen:

- Het vertrekpunt voor de telling is de SBI-code 85690 'Onderwijsondersteunende activiteiten'. Het is denkbaar dat in het onderwijs diverse adviseurs en adviesbureaus actief zijn die oorspronkelijk actief waren (en nog steeds zijn) in andere markten. Die bedrijven zullen bij de KvK niet bekendstaan onder de SBI-code 85690, maar onder een andere SBI-code. Deze ondernemingen vallen daardoor buiten de telling van dit onderzoek. Daarmee blijft de

[9] https://www.aob.nl/actueel/artikelen/steeds-meer-stuurlui-staan-aan-wal/

[10] https://www.eusvanhove.nl/waarom-geven-al-deze-onderwijsadviseurs-geen-les/

[11] https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2528000-hoe-schoolbestuurders-zakendoen-met-bekenden-en-zichzelf

[12] Onderwijsraad (2019). Samen ten dienste van de school. Educatieve dienstverlening voor duurzame kwaliteit en innovatie. Den Haag: Onderwijsraad.

afbakeningsvraag bestaan in hoeverre bureaus die slechts beperkt actief zijn in het onderwijs tot “de markt” gerekend moeten worden.

- De verdere inhoudelijke afbakening van wat in dit onderzoek verstaan wordt onder ‘onderwijsadvies’ is smaller dan de activiteiten die vallen onder bestaande registraties (SBI). Hiermee is beoogd bepaalde typen dienstverlening, zoals individuele studiebegeleiding, loopbaanbegeleiding en het organiseren van uitwisselingsprogramma’s voor leerlingen, uit te sluiten. Eerdere schattingen zoals die van AOb zijn gebaseerd op de grovere en daarmee bredere SBI-indeling die het CBS hanteert.
- Alleen ondernemingen met een werkende website zijn meegenomen in de telling. Hiermee is beoogd alleen actieve ondernemingen mee te tellen. Over de ondernemingen in scope kan echter nog steeds de vraag worden gesteld: wanneer is een onderneming een actieve onderneming? Zo is het de vraag in hoeverre incidentele adviesactiviteiten voldoende zijn om een onderneming als actief onderwijsadviesbureau te classificeren. Informatie over omzet of aantal adviestrajecten is niet openbaar en niet uitgevraagd, waardoor hierbinnen geen nadere specificering kan worden gedaan.

Geen bewijs voor structureel marktfalen

De kwaliteit van het Nederlandse onderwijs staat onder druk, zo concludeerde de Inspectie van het Onderwijs in de jaarlijkse Staat van het Onderwijs 2026. Het was niet de eerste keer dat de Inspectie deze waarschuwing deelde. Tegelijkertijd leeft het beeld dat er op grote schaal onderwijsadvies ingekocht wordt en dat dit slechts beperkt leidt tot duurzame onderwijsverbetering. Dit zou kunnen komen door een mismatch tussen scholen, schoolbestuurders en aanbieders van onderwijsadvies en daarmee door marktfalen.

Een direct verband tussen adviestrajecten en onderwijskwaliteit is moeilijk aan te tonen. De relatie tussen onderwijsadvies en duurzame onderwijsverbetering is indirect en voorwaardelijk. Bovendien zijn er vele andere factoren die een directere en grotere invloed hebben op onderwijskwaliteit, de kwaliteit van lerarenteams voorop. Omgekeerd kan het optreden of uitblijven van onderwijsverbetering evenmin eenvoudig worden toegeschreven aan de kwaliteit van het onderwijsadvies of de adviseur zelf. Voor effectief onderwijsadvies zijn condities om tot onderwijsverbetering te komen even belangrijk als de kwaliteit van de dienstverlening. Zo is een juiste probleemdiagnose belangrijk en moet er aandacht zijn voor borging in de onderwijsorganisatie tijdens en na het adviestraject. De oorzaak van het uitblijven van onderwijsverbetering na een adviestraject is door de belangrijke rol van deze voorwaarden vaak niet duidelijk.

Op grond van dit onderzoek zien we geen bewijs voor een brede mismatch tussen vraag en aanbod in de onderwijsadviesmarkt. Uit de enquête blijkt dat veel schoolleiders en -bestuurders over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van onderwijsadvies. De helft van de schoolleiders en twee derde van de bestuurders ervaart niet of nauwelijks knelpunten. Deze belangrijke observatie onderstreept dat belanghebbenden in het onderwijs geen urgente problemen ervaren als het gaat om onderwijsadvies. Deze positieve perceptie van schoolleiders en -bestuurders hoeft echter niet te betekenen dat de kwaliteit en effectiviteit van dienstverlening niet verbeterd kunnen worden. Mogelijk zijn adviestrajecten onvoldoende gericht op duurzame verandering, ontbreekt adequate borging binnen scholen of worden onvoldoende kritische kwaliteitseisen gesteld aan aanbieders. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of dit het geval is.

Bijlage A Lijst met gesprekspartners

Verkennende gesprekken

- PO-raad
- VO-raad
- Onderwijsontwikkeling Nederland (OON)
- AOb
- FvOv

Verdiepende interviews

- 9 Aanbieders
- 7 Schoolbesturen
- 7 Schoolleiders

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht
t 030 230 60 90
info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, 29 mei 2026
In opdracht van het ministerie van OCW