

Schoolbesturen: de machtige maar onderbelichte spelers

Nieuws woensdag 24 juni 2026

Er bestaat weinig systematisch verzamelde kennis over de samenstelling, werking en effectiviteit van schoolbesturen in Vlaanderen. Nochtans zijn zij juridisch eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit. Vanuit die vaststelling werd een OBPWO-onderzoek opgezet naar de effectiviteit en het functioneren van schoolbesturen en naar de randvoorwaarden voor een doeltreffende werking ervan. Wat leren we hieruit?

Voor wie al twintig jaar of langer meedraait in het onderwijs, zullen de bevindingen uit dit onderzoek weinig verrassingen opleveren. Leraren en directies hebben immers aan de lijve ondervonden hoe de organisatie en besluitvorming - die vroeger voornamelijk op schoolniveau plaatsvonden - geleidelijk zijn verschoven naar het niveau van het schoolbestuur. Managementprincipes kregen daarbij vaak de bovenhand. Die evolutie is niet onschuldig. Het beleidsvoerend vermogen van scholen, directies en onderwijspersoneel, evenals de organisatie van de school, zijn sterk afhankelijk geworden van bovenliggende structuren. Dit geldt onder meer voor keuzes inzake personeelsbeleid, financiën, pedagogische visie en kwaliteitszorg.

Groot en klein

De grondwettelijke vrijheid van onderwijs brengt met zich mee dat Vlaamse schoolbesturen verschillende rechtsvormen en organisatiestructuren aannemen. Vlaanderen telt 811 schoolbesturen met zeer uiteenlopende schaalgroottes en structuren. Daarbij bestaan grote verschillen tussen de verschillende netten en koepels. Grote besturen beschikken vaker over HR-diensten, juridische ondersteuning, financiële expertise en uitgewerkte managementstructuren. Kleinere besturen werken doorgaans nauwer samen met directies, maar beschikken vaak over minder ondersteuning en expertise. Uit het onderzoek blijkt echter dat niet de grootte van een schoolbestuur bepalend is voor de effectiviteit, maar vooral de kwaliteit van het functioneren.

Relatie tussen schoolbestuur en schoolleiding

Een centrale conclusie luidt dat de kwaliteit van de samenwerking tussen bestuur en schoolleiding doorslaggevend is en een grote impact heeft op de werking van scholen.

Wanneer een schoolbestuur nauw samenwerkt met directies, hen ondersteunt en faciliteert en beslissingen baseert op signalen en noden vanuit de scholen, kan men de evolutie van de afgelopen decennia op bestuursniveau positief beoordelen. Wederzijds vertrouwen, duidelijke taakafspraken, professionele dialoog en ondersteuning in plaats van louter controle blijken daarbij beslissende factoren.

Wanneer een schoolbestuur daarentegen slechts zeer formele participatie toelaat en weinig transparante beslissingen neemt, dreigt de relatie met de scholen te verzuren. Dat ondermijnt de motivatie van scholen en kan leiden tot een gelaten houding tegenover beleidsbeslissingen of tot spanningen tussen directie en bestuur. Het onderzoek waarschuwt in dat verband voor micromanagement, het laten primeren van politieke of ideologische belangen op onderwijskwaliteit, onduidelijke bevoegdheidsverdelingen en machtsconflicten.

Uit enquêtes blijkt bovendien dat schoolleiders het functioneren van het schoolbestuur over de hele lijn beduidend lager beoordelen dan de bestuursleden zelf. Deze vaststelling is voor ons bijzonder relevant.

De kwaliteit van een schoolbestuur heeft immers niet alleen gevolgen voor de onderwijskwaliteit, maar ook voor de arbeidsomstandigheden van het personeel. Beslissingen over personeelsinzet, werkorganisatie, professionalisering, taakverdeling en welzijn worden steeds vaker op bestuursniveau genomen. Wanneer die beslissingen onvoldoende vertrekken vanuit de expertise van leraren, ondersteunend personeel en directies, ontstaat het risico dat efficiëntie- en besparingslogica de bovenhand krijgen op pedagogische en sociale overwegingen.

Voor onderwijspersoneel is inspraak daarom geen bijkomstigheid, maar een noodzakelijke voorwaarde voor goed bestuur. Wie dagelijks voor de klas staat of een school leidt, beschikt over de praktijkkennis die noodzakelijk is om kwaliteitsvol beleid te voeren. Schoolbesturen die participatie beperken tot formele overlegmomenten laten waardevolle expertise onbenut en vergroten de afstand tussen beleid en praktijk.

Dat schoolleiders het functioneren van hun besturen systematisch lager beoordelen dan de bestuursleden zelf, zou dan ook een alarmsignaal moeten zijn. Wanneer degenen die het dichtst bij de onderwijspraktijk staan zich onvoldoende gehoord voelen, dreigt het draagvlak voor beleidsbeslissingen af te brokkelen. Uiteindelijk betaalt niet alleen het personeel daarvoor de prijs, maar lijdt ook de kwaliteit van het onderwijs daaronder.

Hoe kan de overheid sturen?

Het onderzoek stelt vast dat er weinig democratische of publieke controle bestaat op de werking van schoolbesturen. De Vlaamse overheid controleert vooral scholen via de onderwijsinspectie, maar houdt nauwelijks rechtstreeks toezicht op de werking van de besturen zelf. Daarom onderzoekt de overheid welke regulatiemechanismen zij kan inzetten om via schoolbesturen het kwaliteitsbeleid te beïnvloeden.

In het conceptuele luik van het onderzoek worden vijf mechanismen beschreven die de overheid zou kunnen inzetten. Elk mechanisme kan zowel een harde (dwingende) als een zachte invulling krijgen. Het gaat over het volgende.

Professionaliseren van schoolbesturen.

Regulering via rapportering over hun werking.

Financiële regulering door middelen toe te kennen of terug te vorderen.

Regulering via extern toezicht.

Regulering van de structurele samenstelling.

Bij het toetsen van deze mechanismen bleek dat harde regulering bij weinig respondenten op draagvlak kan rekenen. Een doordachte combinatie van zachte regulering, financiële prikkels en participatieve beleidsvorming lijkt volgens de respondenten de meest haalbare weg.

Duidelijke signalen van de werkvloer

Uit onze dagelijkse contacten en de getuigenissen van onderwijspersoneel komen al jarenlang geregeld frustraties naar boven over de werkwijze van schoolbesturen. Dat is ook logisch. Als onderwijsvakbond zijn wij voor onze leden het aanspreekpunt wanneer ze geconfronteerd worden met weinig transparante

besluitvorming of machtsmisbruik.

Ook tijdens onderhandelingen worden de belangen van schoolbesturen zichtbaar en die staan voor ons vaak haaks op de noden die het onderwijspersoneel naar voren schuift. Het is geregeld stevig discussiëren om de onderwijslogica boven de managementlogica te houden. Hoe verder de besluitvorming van het personeel en de werkvloer afstaat, hoe groter de kans dat het beleid vervreemdt van de realiteit op school, met vaak een hoge werkdruk en een toenemende administratieve last tot gevolg. Meer transparantie, een sterkere verankering van participatie en een grotere betrokkenheid van personeelsvertegenwoordigers kunnen bijdragen tot een beter evenwicht tussen autonomie en verantwoording.

Net zoals schoolbesturen het liefst door de overheid worden aangestuurd via participatieve beleidsvorming, zien ook leraren en directies hun beleid het liefst op die manier vormgegeven. Als elk beleidsniveau dat principe als uitgangspunt zou nemen, zouden we grote stappen kunnen zetten richting een meer ideale onderwijswereld.

*Het volledige onderzoeksrapport is te lezen op onze website
(www.acodonderwijs.be/schoolbesturen).*

nancy.libert@acod.be, wendy.thomas@acod.be