

Waarom mooie plannen vaak stranden in de praktijk



Iedere mbo-school heeft flexibilisering hoog op de agenda staan. In strategische plannen klinkt het door als hét antwoord op krimp, diversiteit in studentenpopulatie, arbeidsmarktfragen en Leven Lang Ontwikkelen. Maar wie op de werkvloer rondkijkt, ziet vaak iets heel anders. Teams die vastlopen in roosters, managers die zoekend zijn naar de juiste balans tussen dagelijkse operatie (run) en innoveren (change), en directies die worstelen met de vraag hoeveel sturing en inrichtingsruimte ze collectief wel of niet vastleggen. De kloof tussen ambities op papier en dagelijkse praktijk is groot. Precies die kloof stond centraal in het onderzoek dat Sandra Beugel begin 2025 uitvoerde naar instellingsbrede flexibiliseringsaanpakken in het mbo. Wat opviel, was dat de ambities overal groot zijn, maar de praktijk vaak achterblijft.

Vier knelpunten verklaren waarom plannen zo vaak stranden:

1. Gebrek aan gemeenschappelijke taal
2. Sturing die blijft hangen tussen centraal en decentraal
3. Monitoring als achilleshiel
4. Het dilemma van run & change

In dit artikel lees je meer over de knelpunten en vooral wat je als school kunt doen om die valkuilen te vermijden.

KLOOF TUSSEN PAPIEREN- EN ECHTE WERKELIJKHEID

KNELPUNT 1 - Gebrek aan gemeenschappelijke taal

Iedereen heeft het over flexibel onderwijs, maar bijna niemand bedoelt hetzelfde. Vraag tien mensen in een school naar hun definitie, en

je krijgt minstens tien verschillende antwoorden. Voor de een draait het om modulair onderwijs, voor de ander om gepersonaliseerd leren, en weer een ander ziet vooral Leven Lang Ontwikkelen als de kern. Deze spraakverwarring leidt tot misverstanden, frustratie en versnipperde uitvoering.

Een geïnterviewde programmaleider verwoordde het scherp: *'Het voelt soms alsof iedereen in een andere film zit. Teams gebruiken eigen termen, diensten hebben hun eigen jargon, en bestuurders formuleren strategische beloften die in de praktijk verschillend worden uitgelegd. Dan wordt het wel heel lastig om dezelfde kant op te bewegen.'*

Het risico van zo'n taalkloof is dat ieder een eigen invulling geeft aan flexibilisering. Teams ontwikkelen mooie initiatieven, maar die sluiten onvoldoende aan bij ondersteunende

processen of ICT-systemen. Daardoor ervaren onderwijs en diensten elkaar eerder als rem dan als motor. De ambitie om studenten meer keuzevrijheid te geven, verzandt zo in eilandjes en misverstanden.

Wat helpt?

- **Bouw aan een gedeelde taal.** Niet door definities in dikke documenten vast te leggen, maar door met elkaar beelden, studentbeloften of praatplaten te ontwikkelen. Daarmee wordt zichtbaar wat flexibilisering in jullie school betekent.
- **Gebruik taal als kompas voor gedrag.** Als je zegt dat studenten altijd welkom zijn, betekent dat ook dat je afspraken maakt over instroommomenten, roostering en begeleiding. Taal krijgt pas waarde als het doorwerkt in keuzes en gedrag.



'DE KRACHT VAN FLEXIBILISERING LIGT NIET IN HET HER-ONTWERPEN VAN CURRICULA, MAAR IN HET ORGANISEREN VAN DE VERANDERING EROMHEEN'

- **Maak taal levend.** Herhaal en deel de kernboodschappen consequent, bijvoorbeeld in overlegstructuren, nieuwsbrieven of visuals. Alleen zo groeit een gedeelde taal uit tot een gedeeld verhaal.

Zonder gemeenschappelijke taal blijft flexibilisering een vaag begrip. Met taal als gedeeld kompas wordt duidelijk waar de school naartoe beweegt en hoe ieders bijdrage daaraan eruitziet.

KNELPUNT 2 - Sturing die blijft hangen tussen centraal en decentraal

Flexibilisering raakt álle lagen van een mbo-school. Maar wie gaat er eigenlijk over? Moet je als bestuur stevige kaders neerzetten, of laat je teams zoveel mogelijk hun eigen keuzes maken? Veel scholen worstelen met dit spanningsveld. In de praktijk wordt er vaak niet expliciet over gesproken, waardoor iedereen zijn eigen aannames heeft. Het resultaat: misverstanden, weerstand of juist vrijblijvendheid.

Een manager vertelde: *'Soms merk ik dat docenten zich aangevallen voelen, omdat ze denken eigenaar te zijn van een besluit. Terwijl het formeel niet bij hen ligt. En bij andere »*

onderwerpen steekt juist niemand zijn hand op om verantwoordelijkheid te nemen. Dan blijft een lastige knoop gewoon liggen.'

Het risico is duidelijk: te veel centrale sturing voelt top-down en roept weerstand op bij teams, terwijl te veel decentrale vrijheid leidt tot vrijblijvendheid en een lappendeken aan initiatieven die moeilijk schaalbaar zijn. Beide uitersten zorgen voor stagnatie van de gewenste verandering.

Wat helpt?

- **Voer het gesprek over sturing expliciet.** Maak helder welke keuzes centraal gemaakt worden en waar teams hun eigen ruimte hebben. Niet alleen in structuren, maar ook in verwachtingen van gedrag en leiderschap.
- **Werk met bandbreedtes.** Spreek bijvoorbeeld af dat er altijd meerdere instroommomenten per jaar zijn, of dat modules een minimale en maximale omvang hebben. Binnen die kaders kunnen teams hun eigen keuzes maken.
- **Verbind richting en ruimte.** Benoem niet alleen regels en afspraken, maar ook het 'waarom' erachter. Dat voorkomt dat kaders worden ervaren als een keurslijf en helpt teams hun eigen invulling betekenisvol te maken.

De essentie is dat sturing niet een technische keuze is, maar een strategisch gesprek. Pas wanneer er duidelijke afspraken zijn over de balans tussen richting en ruimte, kan flexibilisering echt tot leven komen op de werkvloer.

KNELPUNT 3 - Monitoring als achilleshiel

Hoe weet je of flexibilisering van het onderwijs daadwerkelijk vordert? Veel scholen hebben hier nog geen

goed antwoord op. Monitoring van de innovatie is vaak heel beperkt ingebed, of helemaal niet, in de reguliere planning- en controlcyclus. En als het er al in zit, gaat de aandacht vooral naar formats en cijfers, niet naar gedrag, cultuur of het merkbare effect voor studenten. Daardoor ontstaat een schijnwerkelijkheid: op papier lijkt de verandering te slagen, terwijl de praktijk een ander verhaal laat zien.

DE KLOOF TUSSEN AMBITIES OP PAPIER EN DAGELIJKSE PRAKTIJK IS GROOT

Een programmaleider omschreef het als 'afvinkgedrag': *'Teams vullen braaf hun formats in, maar of studenten er echt meer regie of keuzevrijheid van ervaren? Dat blijft buiten beeld. En juist dáár gaat het om.'*

Dit maakt monitoring een kwetsbaar punt. Als het alleen om cijfers en vinklijstjes gaat, versterk je eerder de bureaucratie dan de verandering. Het echte leerproces - zien waar het stopt begrijpen waarom en daarop bijsturen - blijft zo onder de radar.

Wat helpt?

- **Maak monitoring een leermiddel.** Gebruik het niet om af te rekenen, maar om het eerlijke verhaal boven tafel te krijgen. Combineer harde data met zachte signalen over gedrag, samenwerking en cultuur.
- **Werk met alternatieve vormen.** Denk aan ronde tafelgesprekken waarin bestuur, directie en teams samen bespreken hoe het gaat, of aan 'foto-momenten' waarin teams periodiek een gezamenlijke

stand van zaken schetsen.

- **Gebruik eenvoudige instrumenten.** Sommige scholen werken met een flexibiliseringsscan of strategiekartaal. Zo breng je overzicht in de voortgang zonder te verzanden in bureaucratie.

Monitoring die werkt, maakt zichtbaar of plannen ook echt landen in de praktijk. Het gaat om leren en verbeteren, niet om vinkjes zetten. Pas dan draagt monitoring bij aan de verandering in plaats van eraan voorbij te lopen.

KNELPUNT 4 - Het dilemma van run & change

Iedereen in het mbo weet hoe vol





Sandra Beugel

de agenda is. Kwaliteitsafspraken, examinering, roosters, begeleiding, werving: de dagelijkse lespraktijk (run) slokt al het grootste deel van de tijd en energie op. Flexibilisering (innovatie, de change) komt daar bovenop. En juist daardoor dreigt de gewenste verandering vaak ondergesneeuwd te raken. Het herkenbare dilemma van verbouwen terwijl de winkel openblijft. De dagelijkse lespraktijk gaat altijd voor. Daardoor blijft flexibilisering vaak een papieren ambitie in plaats van een structurele beweging. Scholen die dit dilemma beter weten te hanteren, maken het expliciet bespreekbaar en organiseren er tijd en aandacht voor.

Wat helpt?

- Maak de verdeling expliciet. Spreek bijvoorbeeld de 80/20-regel af: tachtig procent voor de dagelijkse operatie, twintig procent voor ontwikkelwerk. Zo krijgt change een structurele plek in het werk.
- Plan vaste reflectiemomenten. Bijvoorbeeld halfjaarlijkse ronde tafels waarin teams en directie samen kijken naar de balans tussen run en change. Dat voorkomt dat ontwikkelwerk er steeds bij inschiet.
- Koester kleine successen. Het hoeft niet altijd groots en meeslepend. Ook kleine doorbraken of zichtbare verbeteringen geven energie en houden de verandering levend.

Landelijk onderzoek flexibiliseringsaanpakken mbo

*Dit artikel is gebaseerd op landelijk onderzoek naar flexibiliseringsaanpakken in het mbo. Achttien mbo-scholen deden mee, verspreid over heel Nederland. Meer dan honderd betrokkenen, van bestuurders tot directeuren en van diensthooften tot ontwikkelaars, deelden hun ervaringen. Het onderzoek bracht patronen, dilemma's en lessen in beeld die scholen helpen hun eigen instellingsbrede aanpak te versterken. De opbrengsten zijn vertaald naar het boek *Flexibiliseringsaanpakken in het mbo (2025)*, waarbij ook tal van praktijkvoorbeelden zijn uitgewerkt. Dit boek is vanaf november 2025 [online verkrijgbaar](#).*

De essentie is dat flexibilisering geen tijdelijk project is, maar een structurele transitie. Dat vraagt om discipline, realistische afspraken en leiderschap dat de verandering ook op drukke momenten zichtbaar op de agenda houdt.

TOT SLOT

Waarom stranden mooie plannen zo vaak in de praktijk? Omdat papier geduldig is. Als de roep om meer duidelijkheid komt, is vaak de eerste reflex om nog meer plannen, kaders en uitgangspunten op papier te zetten. Terwijl dat niet zal zorgen voor het beoogde effect. Integendeel, vaak leidt meer plannen juist tot meer ruis, onduidelijkheid en soms zelfs tegenstrijdigheid. De essentie van dit vraagstuk is dat echte verandering vraagt om taal, keuzes, gedrag en discipline. Scholen die erin slagen deze vier knelpunten aan te pakken, maken plannenmakerij een motor voor werkelijke verandering. ■

BRON: BUREAU MISS DAAD