

FLEXIBILISERINGS- AANPAKKEN IN HET MBO



Overzicht van strategieën,
dilemma's en lessen
uit de praktijk

Sandra Beugel



Inhoudsopgave

Voorwoord	4	Deel 5: Veranderaanpak: Van strategie naar uitvoering	132
Hst 0.1 Voorwoord		Hst 5.1 Organiseren van de veranderaanpak	
Hst 0.2 Waarom dit boek?		Hst 5.2 Hoe krijg je mensen in beweging?	
Hst 0.3 Voor wie is dit boek?		Hst 5.3 Startfase: waar begin je?	
Hst 0.4 Leeswijzer		Hst 5.4 Ontwikkelfase: versnellers en vertragers	
Deel 1: Flexibilisering voorbij de modegril	16	Hst 5.5 Tot slot	
Hst 1.1 Flexibilisering als nieuwe norm(aal)		Deel 6: Monitoring en verankering	188
Hst 1.2 Flexibilisering als containerbegrip		Hst 6.1 Monitoring: de achilleshiel van de flexibiliseringsopgave	
Hst 1.3 Veranderend perspectief op flexibilisering		Hst 6.2 Hoe monitoren scholen de voortgang?	
Hst 1.4 Verschillen in vertrekpunt		Hst 6.3 Verbinden monitoring run & change	
Hst 1.5 Tot slot		Hst 6.4 Van inzicht naar impact	
Deel 2: Positionering flexibiliseringsopgave	48	Hst 6.5 Tot slot	
Hst 2.1 Hoe belangrijk maken scholen flexibilisering?		Mijn inspiratiebronnen	208
Hst 2.2 De kloof tussen ambitie en realisatie		Hst 7.1 Deelnemers onderzoek veranderaanpakken flexibilisering	
Hst 2.3 Verschillende manieren om flexibilisering te positioneren		Hst 7.2 Tegenlezers en kritische meedenkers	
Hst 2.4 Tot slot		Hst 7.3 Leestips	
Deel 3: Gemeenschappelijke taal als randvoorwaarde	68	Over de auteur	219
Hst 3.1 Het belang van een gemeenschappelijke taal			
Hst 3.2 Hoe werken scholen aan een gemeenschappelijke taal?			
Hst 3.3 Hoe zorg je ervoor dat taal gaat leven?			
Hst 3.4 Tot slot			
Deel 4: Sturen op de verandering	96		
Hst 4.1 Spagaat tussen centraal en decentraal sturen			
Hst 4.2 Wie gaat waarover?			
Hst 4.3 Waar stuur je op?			
Hst 4.4 Hoe concreet of abstract stuur je?			
Hst 4.5 Tot slot			

Waarom dit boek?



Dilemma

“Als we ons onderwijs modulair maken, kunnen we het straks ook verkopen voor Leven Lang Ontwikkelen. Dat is cruciaal in tijden van dubbele krimp,” stelde een bestuurder tijdens een conferentie. Een onderwijsdirecteur naast me reageerde droog: “Ambities genoeg, maar zo makkelijk als het klinkt is het absoluut niet. Ik loop steeds vast op de roostering, examinering en inspectie-eisen.” Twee werelden, één beweging. Flexibilisering klinkt urgent en aantrekkelijk, maar de praktijk is enorm complex en weerbarstig.

Waarom flexibilisering meer is dan een modewoord

Flexibilisering is geen vrijblijvende keuze meer. Elke mbo-school wordt ermee geconfronteerd. Studenten verwachten meer maatwerk, bedrijven willen sneller kunnen schakelen, beleidsmakers dringen aan op Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en tegelijkertijd is er de druk van kwalificatiedossiers, inspectietoezicht en krimpende instroom. In die context is flexibilisering niet simpelweg een modieuze term of een onderwijsinhoudelijke innovatie. Het is een fundamentele transitie die alle lagen van de organisatie raakt: van lespraktijk tot bestuurstafel, van ICT-systemen tot cultuur en van intern- tot externe samenwerking.

Wat op papier vaak een logische ambitie lijkt, zoals meer keuzeruimte voor studenten of flexibele leerroutes, blijkt in de praktijk een complexe zoektocht. Teams lopen vast op roosters, systemen en examenregels. Managers ervaren de spagaat tussen korte termijn druk en lange termijnontwikkeling. Bestuurders zien de urgentie, maar zoeken naar manieren om richting te geven zonder teams te verstikken. Precies in dat spanningsveld beweegt dit boek zich.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is er voor iedereen die midden in deze veranderopgave staat. Als je niet alleen woorden zoekt voor waarom flexibilisering belangrijk is, maar vooral voorbeelden en handvatten om dit te organiseren. Als je balans wilt vinden tussen richting geven en ruimte laten. En als je het gesprek wilt voeren met je collega's op basis van ervaringen die in andere mbo-scholen al zijn opgedaan.



In dit boek vind je:

- **Inzicht en overzicht** – meer modelmatig opgetekend wat er speelt, welke opties en afwegingen scholen maken.
- **Herkenning** – voorbeelden en dilemma's die je aan je eigen praktijk kunt spiegelen.
- **Handvatten** – tips, tools en lessen die je kunt vertalen naar jouw eigen context.
- **Taal en inspiratie** – input om het goede gesprek binnen jouw organisatie te voeren en versterken.

Wat je in dit boek niet vindt, is een blauwdruk of kant-en-klaar stappenplan. Daarvoor is de praktijk te complex en divers. Wat je wél vindt, zijn patronen, strategieën en lessen van achttien scholen die de beweging naar flexibel onderwijs schoolbreed vormgeven, ieder op hun eigen manier en met vallen en opstaan. Die ervaringen zijn waardevol omdat ze herkenning bieden en laten zien dat je niet de enige bent die met bepaalde dilemma's worstelt.

Mijn doel is dat dit boek je helpt om overzicht te krijgen, de kern van de veranderopgave beter te duiden en scherper te kiezen welke stappen bij jouw context passen. Zodat flexibilisering niet alleen een ambitie blijft, maar een schoolbrede beweging wordt die meerwaarde oplevert voor iedereen binnen en buiten de school.

Leeswijzer

Deel 1 – Flexibilisering voorbij de modegril

Dit deel begint bij de urgentie. Waarom is flexibilisering meer dan een modieuze term, en wat maakt dat scholen er niet omheen kunnen? Ik laat zien dat er verschillende perspectieven, invalshoeken en vertrekpunten zijn om naar het thema te kijken. In dit deel leg ik de basis om in de rest van het boek scherper te kunnen bepalen welke opties en aanpak het beste bij jouw eigen context passen.

Deel 2 – Positionering flexibiliseringsopgave

Vervolgens kijk ik naar de plek die flexibilisering krijgt in de strategische koers van de school. Is het een speerpunt? Een thema? Of een bijzaak die meeloopt in de slipstream van andere ambities? Ik sta stil bij de kloof tussen ambitie en realisatie. En hoe ‘plannenmakerij’ vaak niet verder komt dan papier.

Deel 3 – Gemeenschappelijke taal als randvoorwaarde

Daarna sta ik stil bij een vaak onderschatte factor: taal. Wat versta je eigenlijk onder flexibilisering? Hoe voorkom je dat elk team er zijn eigen variant van maakt en de organisatie verzandt in eilandjes en spraakverwarring? En minstens zo belangrijk: hoe je ervoor zorgt dat taal niet op papier blijft steken, maar zichtbaar wordt in gedrag en keuzes in de dagelijkse praktijk.

Deel 4 – Sturing op de verandering

Vanuit een gedeelde taal ontstaat een basis en ruimte om te sturen. Maar hoe doe je dat? In dit deel lees je meer over de sturingsfilosofie en veel voorkomende dilemma's. Hierin wordt duidelijk dat flexibilisering vraagt om duidelijke spelregels én lef om teams vrijheid te geven zonder dat dit ontaardt in vrijblijvendheid.

Deel 5 – Veranderaanpak: van strategie naar uitvoering

Dit deel zoomt in op de organisatie van de verandering zelf. Kies je voor een programmatische aanpak, of juist voor verankering in de lijn? Ik verken verschillende strategieën om mensen mee te nemen in de beweging, van storytelling tot verleidingsstrategieën. Zowel bij de start als gedurende het verandertraject.

Deel 6 – Monitoring en verankering

Het laatste deel gaat over de vraag hoe scholen zicht en grip houden op de voortgang van de flexibiliseringambities. Scholen worstelen er vaak mee hoe ze kunnen zorgen voor een goede balans tussen aandacht voor de verandering los van de dagelijkse operatie.

Mijn inspiratiebronnen

Tot slot vind je als bijlage een overzicht van mijn belangrijkste inspiratiebronnen, zowel de mensen die ik heb gesproken als interessante literatuur.



Tip

Je hoeft het boek niet lineair te volgen. Kies de delen die het meest aansluiten bij de vragen die in jouw school spelen. Gebruik de voorbeelden als spiegel, de dilemma's als gespreksstof en de tips als handvatten om zelf de volgende stap te zetten.

Door veel praktijkvoorbeelden, dilemma's en tips toe te voegen, probeer ik jou als lezer zoveel mogelijk te voeden en inspireren over hoe je de beweging richting flexibilisering van het onderwijs kunt aanpakken. Aan de icoontjes kun je herkennen om wat voor een type voorbeeld het gaat.

Tip



Dilemma / knelpunt



Praktijkvoorbeeld



Let op



Onderzoek / analyse



Rode draad uit mijn onderzoek



Flexibilisering voorbij de modegril

- Hst 1.1 Flexibilisering als nieuwe norm(aal)
- Hst 1.2 Flexibilisering als containerbegrip
- Hst 1.3 Veranderend perspectief op flexibilisering
- Hst 1.4 Verschillen in vertrekpunt
- Hst 1.4 Tot slot

1

Inleiding

Wat bedoelen scholen eigenlijk als ze hun onderwijs willen flexibiliseren? Vanuit welke perspectieven kun je naar het vraagstuk kijken en wat zijn de belangrijkste aanleidingen om te willen of moeten flexibiliseren? Daarbij botsen de (bestuurlijke) ambities nogal eens met de weerbarstige werkelijkheid van kwalificatiedossiers, examinering en inspectiekaders. Hoe beïnvloeden externe prikkels zoals Leven Lang Ontwikkelen of subsidiegestuurde ontwikkelingen zoals sectorale ontwikkelpaden de keuzes die scholen maken?

In dit deel laat ik zien dat flexibilisering allesbehalve eenduidig is. Ik ontrafel de perspectieven die scholen hanteren, hoe deze zich de afgelopen vijftien jaar hebben ontwikkeld en welke vertrekpunten zij kiezen. Ik laat zien dat deze keuzes de aanpak diepgaand kleuren en dat consistentie in het verhaal cruciaal is. Zonder een helder waarom en waartoe ontstaat er een wiebelig fundament dat later geheid problemen geeft. Dit deel vormt de basis waarop de rest van het boek voortbouwt.