

VAN VISIE NAAR KWALITEIT

VAN VISIE NAAR KWALITEIT

Miek Kemel

P E L C K M A N S

© 2026, Miek Kemel en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Armée de Verre Bookdesign
Vormgeving binnenwerk: Crius Group

D/2026/0055/288
ISBN 978 94 6530 453 3
NUR 840, 808
THEMA JN, JNF, KJMB

pelckmans.be



facebook.com/pelckmans.be



instagram.com/pelckmans.be

INHOUD

Inleiding	7
 DEEL I. De fundamenteën van focus en kwaliteit	 11
Hoofdstuk 1. Waarom onderwijsorganisaties vastlopen	13
Te veel verwachtingen en te weinig tijd	14
Brandjes blussen als dagelijkse realiteit	15
Plannen belanden vaak in de schuif	16
Het verschil kennen tussen 'druk bezig zijn' en 'gericht werken'	17
Het ad-hoc-monster binnen onderwijsbeleid	17
 Hoofdstuk 2. Missie en visie zonder blabla	 20
Wat je écht moet weten en wat je mag vergeten	20
Hoe je in 30 minuten een kompas maakt	22
Mini-oefeningen zonder vergadermarathon	25
Hoe visie werkt in de praktijk en niet alleen in brochures	26
 DEEL II. Een strategie bouwen die werkt	 29
Hoofdstuk 3. Sterke probleemstellingen	31
Wat een probleemstelling is en wat niet	31
Data verzamelen zonder datafobie	33
Duik in data	35
In je cockpit	37
 Hoofdstuk 4. Evidence-informed maar menselijk	 42
Waarom evidence-informed werken?	43
Hoe selecteer je betrouwbare bronnen?	43
Hoe je correct en beknopt verwijst naar wetenschappelijk onderzoek	44
Link tussen wetenschappelijk onderzoek en draagvlak in je school	45

Hoofdstuk 5. Strategische doelen die richting geven	48
Zes voorwaarden van een degelijk strategisch doel	48
Hoeveel doelen mag je maximaal hebben?	52
Wat er misloopt bij vage of te brede doelen	53
Strategische keuzes maken zonder schuldgevoel	55
Voorbeelden en checklist	57
 Hoofdstuk 6. Operationele doelen en acties die werken	61
Van strategisch doel naar operationeel doel in zes stappen	61
Actie!	95
 DEEL III. Afwerking en blijven staan	103
 Hoofdstuk 7. Opvolgen zonder te controleren	104
Waarom opvolging spanning oproept	105
Wat er misloopt als niemand kijkt	107
Wat je volgt, hoe je kijkt en wat je loslaat	108
Waarom duidelijke opvolging rust brengt	110
 Hoofdstuk 8. PDCA die wél werkt	112
Waarom PDCA zo vaak faalt in scholen	113
Kijken vóór bijsturen	114
Wanneer je bijstuurt en wanneer niet	115
PDCA als ritme	117
 Hoofdstuk 9. Strategie en cultuur: gedrag wint	119
Waarom goede strategie toch niet landt	119
Cultuur zit in wat je toelaat, niet in wat je zegt	120
Strategie verankeren in gedrag	122
Wat doe je als cultuur en strategie botsen?	123
 Hoofdstuk 10. Weerstand, vermoeidheid en twijfel	126
Waarom het wringt net wanneer je goed bezig bent	127
Als alles bij jou lijkt te landen	128
Vermoeidheid, maar niet omdat je het niet aankunt	130
Blijven staan zonder te verharderen	134

INHOUD

Hoofdstuk 11. Borging: zorgen dat het blijft als jij vertrekt	135
Wat geen systeem wordt, wordt toeval	135
De vermoeidheid van telkens opnieuw beginnen	137
Kwaliteit leeft niet van intentie	137
Vastleggen als vorm van zorg	139
Waar standaardisering helpt	140
Hoe je een procedure uitschrijft	143
 Bonushoofdstuk 12. Tijd	147
Tijd liegt niet	147
Waar schoolleiders hun tijd verliezen	148
Tijd als alibi	149
Je agenda als leiderschapsinstrument	149
Efficiëntie is geen vies woord	152
 Epiloog	155
 Ter inspiratie en verdere verdieping	156

Disclaimer

Dit boek vertrekt in de eerste plaats vanuit praktijkervaring. Tenzij anders vermeld, zijn de inzichten, voorbeelden en voorstellen gebaseerd op mijn eigen ervaringen in scholen, in gesprekken met schoolleiders en teams, en in het begeleiden van strategische processen. Het voorgestelde kader, ontstond oorspronkelijk uit de behoefte om de schoolleiders die ik begeleid een overzicht en houvast te bieden bij het uitwerken van hun strategisch plan. Waar relevant sluit dit aan bij bredere inzichten uit onderzoek en literatuur, maar het boek pretendeert geen volledig academisch overzicht te zijn. Het wil vooral een werkbaar kader bieden dat schoolleiders helpt om hun eigen praktijk te structureren en te versterken.

Een strategisch plan maken is bovendien geen oefening met één juist antwoord. Er bestaat geen universeel model dat voor elke school werkt. Elke school heeft haar eigen context, geschiedenis, team en uitdagingen. Wat hier wordt aangereikt, zijn handvatten om richting te geven aan het gesprek in je school. Het doel is niet om het 'perfecte' plan te schrijven, maar om samen met je team scherper te kijken naar waar je naartoe wilt en hoe je daar wilt raken.

Beschouw dit boek daarom niet als een verzameling regels die je moet volgen, maar in de eerste plaats als een uitnodiging tot reflectie. Een strategisch plan is in de eerste plaats een denk- en gespreksproces: een manier om samen keuzes te maken, prioriteiten te stellen en verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van je school. In die zin is het geen toets waarop je kunt slagen of falen, maar een uitdaging om met je team bewust richting te geven aan wat je samen wilt bereiken.

INLEIDING

Waarom strategie eenvoudiger is dan we denken, zolang we stoppen met ingewikkeld of 'druk-druk' te doen.

Ik loop intussen al behoorlijk wat jaren rond in het onderwijs. Lang genoeg om, als niet-koffiedrinker, het belang van een goed werkend koffieapparaat te kennen. Maar ook lang genoeg om te zien hoe de figuurlijke brandjes keer op keer ontstaan en hoe deze telkens met man en macht geblust worden. Terugkijkend op die jaren zie ik patronen:

- te veel lange vergaderingen waar vooral braaf geknikt wordt;
- ambitieuze ideeën die geboren worden, maar even snel in comateuze toestand raken tot het collectieve organisatiegeheugen ze vergeten is;
- stapels goede bedoelingen;
- mensen die eigenlijk veel te hard werken;
- teams die zeggen dat ze 'geen tijd hebben'.

En hoewel het bovenstaande denigrerend kan klinken, ontmoet je in het onderwijs de meest geëngageerde mensen ter wereld. Het is een soort die je in het bedrijfsleven zelden tot nooit ontmoet: avond- en weekendwerk zonder vragen, de beste zorg geven zonder voorwaarden, lesgeven met hart en ziel zonder extralegale voordelen en ieder jaar opnieuw, een bijna naïef geloof in de toekomst.

Veel van die mensen werken keihard, maar staan eigenlijk nooit meer stil bij datgene waar niemand over praat. Ze zijn vooral kampioen in energie steken in ... alles tegelijk. Terwijl ze alles tegelijkertijd willen aanpakken, is hun focus:

- te vaag ('we doen iets rond communicatie', 'we willen een warme school zijn' ...);
- te beperkt ('we gaan samenzitten in een werkgroep' ...);
- of net te aanwezig ('we gaan dit allemaal doen, het liefst volgende week al').

Ze lopen met z'n allen een marathon op een loopband. Ze leveren fenomenale inspanningen, maar boeken soms amper of geen vooruitgang. En in schril contrast: die ene, o zo belangrijke vraag, die blijkbaar niemand zich stelt.

Rendeert al die energie die wij in ons werk steken eigenlijk wel?

Ik loop al een tijd te denken. Waar ligt het probleem? Ligt het probleem bij die mensen? Bij hun oplossing? Bij het 'systeem'? Waarom blijven die vele mensen brandjes blussen alsof het een nieuwe olympische discipline is?

Onderwijsprofessionals geven aan dat de oorzaken velerlei zijn: rigide regelgeving, weinig duurzaam onderwijsbeleid dat afhangt van legislaturen, maatschappelijke druk, veranderende input ... Het zou naïef zijn om al deze zaken te minimaliseren. Maar ik ben er sterk van overtuigd dat er één iets is waarmee wij, als schoolleiders, wel directe impact hebben op de onderwijskwaliteit, op welzijn en retentie van onze medewerkers en ons eigen welzijn. Bovendien is het ook onze plicht om dit nauwgezet te doen. Maar tegelijkertijd zie ik daar nog veel potentieel liggen.

Het boek dat je in je handen houdt, is dus het resultaat van koppig observeren en de sterke drang om het tij definitief te keren. Het boek zal gehoor geven aan de schreeuw van zij die niet nog méér willen doen, maar vooral beter willen doen. En laat dat nu net zijn waar strategie over gaat. Vooral niet over dikke rapporten, eindeloze vergaderingen of visies die wolliger zijn dan een volwassen merinosschaap. Strategie gaat over keuzes die rust geven en duidelijkheid die energie vrijmaakt.

Alvorens er vol in te vliegen staan we even stil om te zien waar onze onderwijsorganisaties het vaakst vastlopen. Je zult snel situaties, uit de verschillende casussen, herkennen die ook dagdagelijks rondom jou leven. Terwijl we toch al stilstaan, denken we na over de reden van bestaan van onze school en waarom we doen wat we doen. Met die inzichten starten we met de bouw van ons strategisch plan. We bundelen ons sterk ontwikkelde buikgevoel en de juiste data om heel scherp zicht te krijgen op die aspecten in ons schoolgebeuren waar we echt mee aan de slag willen. Ik neem jullie daarna mee door de wereld van de wetenschap, die ons de juiste fundamenten zal bieden om verder te bouwen.

Op dat punt in het boek staan we stevig genoeg in onze schoenen om uitgesproken keuzes te mogen, en te moeten, maken. We formuleren strategische doelen die richting geven aan ons werk. Om die echt te doen werken, maken we de vertaling naar operationele doelen, gewenste effecten en indicatoren die ons onderweg al dan niet zullen bevestigen of wat we doen wel zin heeft. De daaropvolgende tijdlijn met acties zorgt ervoor dat we strategisch onze agenda's blijven invullen en is het antwoord op ons 'veel te veel en alles tegelijkertijd'-issue binnen onderwijs.

INLEIDING

Je kunt op dat moment al even opgelucht ademhalen. We bereiken een punt in ons schoolleiderschap waar velen in het verleden nooit toe kwamen. En dan ligt het echte werk voor ons. Gewapend met een sterk plan staan we stil bij de obstakels die je met 99% zekerheid onderweg te zien zult krijgen. Zonder opvolging blijft je plan een loze belofte en zowel de geldende schoolcultuur als weerstand en vermoeidheid zullen je aandacht opeisen. Ondertussen verstevigen we ons strategisch verhaal met het inbouwen van een cyclische mindset en garanderen we dat onze overwinningen niet verloren gaan.

Ik presenteer je op het einde ook nog een bonus rond schoolleiderschap en tijd. De weg hiernaartoe leerde me namelijk hoe confronterend eerlijk jouw agenda iets over je vertelt.

Ga rustig zitten voor wat komt. Misschien moet je straks ook af en toe lachen, uit herkenning of misschien uit lichte wanhoop.

Dat mag ook.

Miek

DEEL I.

DE FUNDAMENTEN VAN FOCUS EN KWALITEIT



WAAROM ONDERWIJSORGANISATIES VASTLOPEN

- Te veel verwachtingen en te weinig tijd
- Brandjes blussen als dagelijkse realiteit
- Plannen belanden vaak in de schuif
- Het verschil kennen tussen 'druk bezig zijn' en 'gericht werken'
- Het ad-hoc-monster binnen onderwijsbeleid

Je hoeft geen twintig jaar rond te lopen in het onderwijs om te zien dat scholen steeds opnieuw tegen dezelfde muren knallen. Toch helpt het wel. En ik kom ze iedere keer opnieuw tegen. De problemen zijn zelden nieuw. Maar ze laten er zich keer op keer door verrassen. Zelfs in een sterke school met een betrokken schoolleider en een gemotiveerd team loopt het soms vast.

Ik neem je mee naar een secundaire school (voortgezet onderwijs) in de regio Gent. Op papier al jaren een sterke school. De resultaten zijn behoorlijk, het team is stabiel en Jan, de schoolleider, staat bekend als betrokken en toegankelijk. Hij kwam twee jaar geleden uit het eigen team. Hij gelooft oprecht dat een school alleen vooruitgaat wanneer mensen zich gehoord voelen. Betrokkenheid is voor hem geen slogan maar een overtuiging. Als collega's initiatief nemen ziet hij dat als een teken van professionaliteit. En toch knaagt er iets.

Zijn dagen verlopen zelden zoals gepland. Er is altijd wel iets. Een ouder die belt over een onduidelijke evaluatie, een leerlingendossier dat escaleert. Twee collega's die vastlopen in een conflict of een dringende zorgvraag. Maar hij lost het altijd op. Dat vindt hij zijn taak. Jan luistert, bemiddelt, sust en regelt. Hij is bereikbaar. Zijn deur staat altijd open en daar is hij trots op. Hij kan de rust doen terugkeren. Tegen de tijd dat hij kan gaan zitten om zich op beleidstaken te concentreren is drie vierde van de werkdag al voorbij.

De voorbije twee jaar zijn er steeds meer projecten ontstaan. Dit schooljaar alleen al een werkgroep rond evaluatie, een werkgroep rond zorgbeleid, één rond digitale didactiek en één rond ouderbetrokkenheid. Elk project vertrekt vanuit een reële zorg. Elk idee is logisch. Elk initiatief komt van collega's die het beste willen voor hun leerlingen. Jan herinnert zich nog hoe hij bij de start van de

wergroepen dacht: 'Goed dat iemand dit oppakt.' Hij wil het engagement niet temperen. Integendeel, hij moedigt het aan. Want wie is hij om te zeggen dat iets niet belangrijk genoeg is?

Gaandeweg begint Jan iets te merken. Niet in cijfers of verslagen, maar in gesprekken. Leerkrachten komen langs met vragen. Wat moet eerst? Wat hangt samen? Wat is al beslist? Hij probeert gerust te stellen. Alles is belangrijk en mag groeien. Maar hij voelt dat dit antwoord niet meer volstaat. 's Avonds, na weer een overlegmoment, blijft Jan in zijn kantoor zitten. Hij kijkt naar zijn agenda vol vergaderingen en vraagt zich af waarom hij zich zo moe voelt. Hij werkt hard, net als zijn team. En toch heeft hij steeds vaker het gevoel dat hij achter de feiten aanloopt. Hij reageert constant, maar geeft geen richting. Twijfel overmant hem. In de leraarskamer (teamkamer) blijft de sfeer correct. Er wordt niet openlijk geklaagd. Maar het enthousiasme van weleer is veranderd in gelatenheid. Mensen doen wat er gevraagd wordt, maar zelden met dezelfde goesting als daarvoor.

Onderwijs is vaak een plek vol idealisme en energie. Toch zie ik telkens opnieuw patronen. Overbelasting. Ad-hoc-denken. Chronisch tijdstekort.

Dat heeft volgens mij verschillende oorzaken.

TE VEEL VERWACHTINGEN EN TE WEINIG TIJD

Iedere onderwijsorganisatie heeft officiële doelstellingen. Onderwijskwaliteit, deugdelijkheidseisen, het welzijn, inclusie, teamwerking, ouderbetrokkenheid. Maar daarbovenop ligt een stevige laag van onuitgesproken doelen, de zaken waarvan een deel van het team vindt dat ze moeten. Het moet allemaal tegelijk, het moet sneller, het is allemaal dringend en het liefst zonder extra middelen. Zo krijg je het ideale recept voor een structureel tijdstekort. Het punt is niet dat er te weinig tijd is. Het punt is dat er te veel verwachtingen zijn. En dat iedereen ze probeert waar te maken. Erger is wanneer de ene groep vol inzet op doelstelling x, terwijl de andere groep vindt dat doelstelling y prioriteit heeft. Het gevolg is voorspelbaar. Iedereen rent. Mailboxen en agenda's puilen uit. Iedereen is er heilig van overtuigd dat hij keihard zijn best aan het doen is. En iedereen blijft moe of gefrustreerd achter. Dit patroon is herkenbaar. In Vlaanderen. In Nederland. Overal.