

Grote schoonmaak in het onderwijs

In de afgelopen decennia is ons eens zo excellentie onderwijs in een neerwaartse spiraal terecht gekomen. Geholpen door politiek en ambtenarij, hebben onderwijsvernieuwers en procesmanagers de macht naar zich toe getrokken. Docenten zijn tweederangs werknemers geworden. Ze bungelen ergens onderaan in de rangorde.

Het gevolg is dat leerkrachten worden opgezaagd met een uitzichtloze bureaucratische rompslomp; er blijft weinig tijd over voor het eigenlijke lesgeven. Het gevolg is ook dat leerlingen zich in de steek gelaten voelen. Ze hebben het gevoel dat hun toekomst ondergeschikt is gemaakt aan allerlei soorten van managementdoelstellingen.

De politiek begint langzaam te beseffen dat er iets ergs aan de hand is met ons onderwijs. Komt er een parlementair onderzoek naar het wangedrag van de staatspedagogen uit de jaren negentig? Of gaan we onze energie richten op de uitvoering van een nationaal deltaplan? Daar gaat dit artikel over.

Uitgangspunten

Een goede opleiding is van beslissende betekenis voor de toekomst van jonge mensen. Zonder een goede opleiding is de kans op een zinvol bestaan in onze hoogontwikkelde maatschappij klein. Dat geldt op alle niveaus. Slecht geschoolden staan steeds vaker aan de kant, zelfs in een goed draaiende economie. In de huidige samenleving gaat het immers om kennis en vaardigheden. Niet alleen technisch, maar ook sociaal. Niet alleen voor het vinden van een goede baan, maar ook voor het nemen van verstandige beslissingen in het privé-leven.

Een goed opgeleide beroepsbevolking is ook van beslissende betekenis voor de toekomst van een land. Globalisering heeft de concurrentie sterk verhoogd en die trend gaat onverminderd door, of we het ermee eens zijn of niet. Nederland is een klein land met een kleine thuismarkt en met een geringe politieke invloed buiten de eigen grenzen. We zullen dus extra slim moeten handelen, met als doel het realiseren van een hoge toegevoegde waarde voor elk uur dat we werken. Niet alleen voor een hoge welvaart, maar vooral ook voor een goede leefomgeving. Het draait dus allemaal om uitstekend onderwijs. En dat lukt alleen met opleidingen die beschikken over ge-

motiveerde en vakbekwame leerkrachten. Zij moeten in staat zijn om leerlingen op een inspirerende wijze kennis en vaardigheden bij te brengen die bij hen passen, en die inspelen op – al dan niet uitgesproken – behoeften in de samenleving.

Observaties

Een groeiend aantal docenten geeft openlijk aan zich doodongelukkig te voelen in het onderwijs, dat is een zorgwekkende ontwikkeling. Ze krijgen voortdurend vernieuwingen opgedrongen van buitenaf. Ze moeten zich ook steeds meer bezighouden met vergaderen en administreren. Terwijl ze juist bezig willen zijn met hun leerlingen. Immers, dat is toch het vak waar ze voor gekozen hebben. Ook leerlingen luiden de noodklok en vragen steeds indringender om méér contacturen dan ze nu krijgen. Ze voelen zich aan hun lot overgelaten.

Onlangs hebben Jan Bouwens (docent aan de Universiteit Tilburg) en Anne Marie Oudemans (docent aan de Hogeschool voor Economische Studies en medeoprichter van Beter Onderwijs Nederland) een onthullend onderzoeksrapport gepubliceerd over de staatsbureaucratie op Hoge Scholen. Uit een pilot blijkt dat minder dan een kwart van het budget aan direct onderwijs wordt besteed. Zo'n uitkomst is toch onvoorstelbaar! Geldt dat voor alle Hoge Scholen in ons land? Er is dringend meer informatie nodig om aan te geven hoe dat nu precies zit.

Ook de afname van het aantal goed opgeleide docenten is een bron van grote zorg. Geplaagd door slechte werkomstandigheden hebben vele vakbekwame leerkrachten er de brui aan gegeven. Ze werden door belerende vernieuwers, veelal zonder enige onderwijservaring, denigrerend betiteld als 'lesboeren'. Wie hebben de plaats van deze toegewijde docenten ingenomen?

In het HBO, bijvoorbeeld, is er geen enkele formele eis meer wat betreft de inhoudelijke vooropleiding van leerkrachten. Op dit moment wordt geschat dat minder dan de helft van de HBO-docenten een universitaire opleiding heeft en dat het aantal leerkrachten met een opleiding lager dan HBO sterk toeneemt; louter uit kostenoverwegingen van het management? Een feit is dat de banktegoeden van Hoge Scholen op honderden miljoenen euro's wordt geschat. Er is

dringend onafhankelijk onderzoek nodig om aan te geven of al deze alarmerende gegevens kloppen. In ieder geval hebben steeds meer ouders er geen vertrouwen meer in en, vooral in de grensstreken, wijken ze uit naar scholen in België en Duitsland. Schattingen geven aan dat er nu al circa 17.000 Nederlandse leerlingen op Vlaamse scholen zitten. Een uiterst beschamende trend.

Goed onderwijs begint met goed functionerende docenten, maar bovengenoemde observaties geven aan dat het juist bij de docenten niet goed zit, al jaren niet. Velen zijn óf teleurgesteld weggegaan door de vergaande top-down bemoeienissen, óf gefrustreerd door de alsmaar toenemende bureaucratie, óf ze zijn onvoldoende opgeleid voor hun onderwijstaak. Welke inspiratie gaat er uit van een slecht gemotiveerd docentencorps, en wat kunnen leerlingen opsteken van leerkrachten met een te magere intellectuele bagage? De leerlingen zélf geven nota bene aan dat het op deze manier niet verder kan.

Eigen ervaringen

Ik ben al vele jaren actief in het hoger onderwijs en heb in de afgelopen 40 jaar de vele veranderingen – gevoed door politieke motieven – op de voet gevolgd. Zo heb ik de WUB meegemaakt, waarin mijn collega's en hun studenten elkaar uitputten in uitzichtloze vergaderingen. De radenbureaucratie werd ingevoerd. Later kwam daar de MUB overheen. De bedrijfsmatigheid kreeg een sterk accent. Managers uit het bedrijfsleven namen de plaats in van hoogleraarbestuurders. ERP-systemen werden aangeschaft. Uren schrijven deed zijn intrede. Publicaties werden geteld.

Eén van de meest recente politieke bedeksels is de kwaliteitscontrole van Hoge Scholen, uitgevoerd door een zogenaamd accreditatieorgaan, de NVAO. Het absurde van dit nieuwe bureaucratische instrument is dat onderwijsinstellingen worden gezien als staatsleerfabrieken en dat onderwijs net zo wordt behandeld als een industrieel proces voor massafabricage. Het gevolg is dat op Tayloriaanse wijze elke handeling in het onderwijs ('het proces') tot in detail beschreven moet worden (zie tabel 1). Spreadsheetmanagers controleren op afstand de kwaliteit. Met deze aanpak wordt een fundamentele denkfout gemaakt, met vergaande gevolgen. Immers, zoals dat ook bij dienstverlening het geval is, staat in het onderwijs de mens centraal. Elke leraar en elke leerling is uniek en de interactie tussen beiden – de inspiratie van de docent en de motivatie van de student – verloopt nu eenmaal niet als een industrieel proces. In tegen-



deel: de praktijk laat zien dat gedetailleerde procescontrole in het onderwijs niet leidt tot een kwaliteitsmeting, maar tot verstarring en veel papierwerk. Het is dan ook geen verrassing dat procesbegeleiders tegen problemen oplopen die ze zelf hebben gecreëerd. Helaas zie ik dat het procesmanagement die problemen probeert op te lossen door te eisen dat steeds meer onderwijsprocessen in steeds meer detail worden beschreven. We zien dat dit in de praktijk leidt tot nóg meer papierwerk en nóg meer kosten. Geen wonder dat in ons onderwijs beroepstrots en arbeidsvreugde in een hoog tempo verdwijnen.

Erfenis van Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915)
Het voortbrengingsproces wordt opgedeeld in taken en deeltaken

- De uitvoering van elke deeltaak wordt nauwkeurig voorgeschreven (formulering van gedetailleerde procedures)
- Tijd en kosten worden geadmistreerd voor elke afzonderlijke deeltaak
- Optimalisatie wordt gedaan door procesmanagers (aansturing op cijfers)
- Procesmanagers raken steeds verder verwijderd van de inhoud (spreadsheet management op afstand)
- Professionals raken steeds meer in de knel

Erfenis van Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915)
• Het voortbrengingsproces wordt opgedeeld in taken en deeltaken
• De uitvoering van elke deeltaak wordt nauwkeurig voorgeschreven (formulering van gedetailleerde procedures)
• Tijd en kosten worden geadmistreerd voor elke afzonderlijke deeltaak
• Optimalisatie wordt gedaan door procesmanagers (aansturing op cijfers)
• Procesmanagers raken steeds verder verwijderd van de inhoud (spreadsheet management op afstand)
• Professionals raken steeds meer in de knel

Tabel 1: Wat in de zelscheppende industrie allang is afgezworen, wordt nu in het onderwijs op grote schaal ingevoerd. De gevolgen zijn rampzalig.

Parlementaire Enquête

In het parlement gaan nu stemmen op om te onderzoeken hoe het zo ver met ons eens zo mooie onderwijs is gekomen. Op initiatief van Mariëtte Hamer van de PvdA wordt gekeken op welke vragen zo'n parlementair onderzoek antwoord zou moeten geven. Dat is een interessante ontwikkeling, vooral omdat juist de PvdA-bewindslieden met hun politiek-

ideologisch gedram ons onderwijsstelsel de nek om hebben gedraaid. Hulde dus aan Mariëtte Hamer! Ad Verbrugge, docent aan de Vrije Universiteit en voorzitter van Beter Onderwijs Nederland, houdt in de NRC van 3 februari j.l. een warm pleidooi voor zo'n parlementair onderzoek. 'Hoeveel docenten zijn er vanaf de tweede helft van de jaren negentig niet roemloos vertrokken uit het onderwijs, vaak na vele jaren met hart en ziel voor de klas te hebben gestaan en vele leerlingen en studenten onder hun hoede te hebben gehad', vraagt Verbrugge zich af. Hij vindt dat een parlementair onderzoek zou kunnen functioneren als een soort waarheidscommissie die het enorme leed dat leerkrachten is toegebracht zichtbaar moet maken.

Hoewel ik heel goed aanvoel wat Verbrugge beweegt, zou ik toch een oproep willen doen om vooruit te kijken. Ik pleit dus niet voor een parlementair onderzoek, maar voor een nationaal deltaplan gericht op beter onderwijs. De grootste uitdagingen in zo'n plan zijn het doorbreken van de machtsstructuren die het management voor zichzelf heeft opgebouwd, het teruggeven van de status van het beroep van leraar, en het herstellen van de discipline en veiligheid binnen onze onderwijsinstellingen. Dat zal buitengewoon moeilijk worden, want de onderwijsmanagers zitten niet alleen vast in het zadel, ze hebben ook gezorgd voor riant arbeidsvoorwaarden.



Figuur 1: Onderwijsinstellingen hebben steeds meer te maken met veranderingen in hun directe omgeving. Juist op de grensvlakken met de thuissituatie (linker cyclus) en de toekomstige werkplek (rechter cyclus) vinden ontwikkelingen plaats die een grote invloed moeten hebben op de inrichting van het onderwijs.

Toekomstvisie

Onderwijsinstellingen staan midden in de samenleving. Die samenleving verandert, dus scholen ontkomen er niet aan om mee te veranderen. Alle pleidooien om in het onderwijs weer terug te keren naar die goede oude tijd zijn daarom geen optie. Figuur 1 laat drie gekoppelde werelden zien: de wereld van het gezin, de wereld van het onderwijs en de wereld van het bedrijfsleven. Scholen hebben dus te maken met een dubbele interactie; enerzijds met ouders en anderzijds met werkgevers.

In de afgelopen decennia is de gezinsomgeving sterk veranderd. Het aantal tweeverdieners en éénuoudergesinnen is sterk toegenomen en, mede door immigratie, zijn er grote verschillen ontstaan in de opvoeding. Zo wordt bijvoorbeeld professionele opvang buiten schooltijd steeds belangrijker. In de afgelopen decennia is ook de werkomgeving sterk veranderd. Door technologische vooruitgang worden instrumenten en gereedschappen op de werkplek steeds ingewikkelder, en dat heeft grote invloed op de benodigde kennis en vaardigheden die moeten worden bijgebracht. Zo worden bijvoorbeeld kwaliteits-stageplaatsen buiten de schoolomgeving steeds belangrijker.

De discussie over beter onderwijs mag dus géén in zich zelf gekeerde discussie worden. Figuur 1 laat de zo belangrijke tweerichtingsinteracties zien van onderwijsinstellingen met de samenleving. In de linker-cyclus zou de jeugdzorg een actieve rol moeten spelen; in de rechtercyclus gaat het om de arbeidsmarkt voor jongeren. Maximale ontplooiing van elke leerling lukt alleen indien rekening wordt gehouden met zowel de verschillende thuissituaties van nu als de veeleisende werkomgevingen van straks. Figuur 1 geeft aan wat de inhoudelijke portefeuille moet zijn van André Rouvoet, de projectminister voor Jeugdzaken en Gezin.

Kwaliteitsmetingen zijn nodig, zeker in de publieke sector. Maar bij intensieve sociale interacties, zoals in het onderwijs, moet men voor kwaliteitsbeoordeling niet naar Tayloriaanse procesbeschrijvingen kijken. Werkprocessen dienen de professionals in de eigen organisatie zélf op orde te brengen. Dat vertrouwen ('trust') moet je ze geven. De opgelegde procesbeschrijving in het onderwijs is dus helemaal misplaatst, en top-down procescontrole is hoogst ongewenst. Voor de kwaliteit van onderwijsinstellingen moet gekeken worden naar wat er beoogd wordt, wat er beoogd wordt, en wat er werkelijk bereikt wordt.

Dan kan er namelijk wél kwaliteit gemeten worden.

Op die manier kunnen studenten beter kiezen, en de volgende fase (vervolgopleiding, eerste baan) kan aangeven of de ambitie van de onderwijsinstelling in de vorige fase relevant is en wordt waargemaakt. We

zien nu dat vervolgoopleidingen steeds harder aan de bel gaan trekken. Immers, ze moeten gaan bijspijkeren wat in de vorige fase(n) is verwaarloosd.

Zo raakt ons onderwijs-systeem steeds verder in



Prof. dr. ir. Guus Berkhout

de problemen.

Conclusie

In het Nederlandse onderwijs bepalen onderwijsvernieuwers en procesmanagers in grote mate wat er gebeurt; de inhoud is daardoor op de achtergrond geraakt. Leerkrachten worden opgezadeld met een niet aflatende stroom van vernieuwingen en onafzienbare stapels aan procesformulieren. Bij docenten is de maat nu vol. Ook leerlingen laten zich steeds vaker horen. Is dit de voorbode van een nieuw tijdperk?

Het onderwijsproces tot in detail beschrijven en dan koppelen aan kwaliteit – de werkwijze van het NVAO – is niet alleen tijdrovend en kostbaar, maar miskent bovendien dat elke docent en elke leerling uniek is. In het verleden hebben we de ernstige fout gemaakt uit te gaan van de eenheidsleerling, hetgeen een golf van nivellering in ons onderwijs teweeg heeft gebracht. En dat terwijl differentiatie een fundamenteel kenmerk is van het onderwijs. De basisopleidingen en het VMBO zijn er aan bezwaken. Is nu de rest aan de beurt?

Want wat er nu in ons onderwijs gebeurt, is zo mogelijk nog erger. Hier worden leerlingen gepositioneerd als zelfbedieningsklanten die het grotendeels zelf maar moeten uitzoeken, en moeten leerkrachten als industriële productiemedewerkers een door managers voorgeschreven onderwijsproces afdraaien. Deze nieuwste rage van de onderwijsvernieuwers vergalt niet alleen het laatste restje werkplezier van docenten, het heeft ook een negatieve invloed op de motivatie van studenten. Het resultaat van de vele vernieuwingsslagen wordt nu genadeloos blootgelegd: in de volgende fase van hun opleiding worden leerlingen geconfronteerd met aanzienlijke hiaten.

Aanbeveling

Gooi het roer om, niet een klein beetje maar helemaal. Niet geleidelijk, maar met grote snelheid. Denk daarbij niet alleen aan extra geld. Er moet veel meer gebeuren.

Geef vertrouwen aan de docenten. Niet onderwijsvernieuwers en procesmanagers, maar docenten moeten de verantwoordelijkheid dragen voor de inhoud. En laat leerlingen niet aan hun lot over. Zij hebben recht op kennisoverdracht door gemotiveerde en vakbekwame leerkrachten; met als hoogste doel maximale ontplooiing van elk individu. Waar is in ons onderwijs de rol van leermeester gebleven?

Zorg dat outputmetingen gemaakt worden in relatie tot wat beoogd wordt, wat beloofd wordt en wat bereikt wordt. Geef de volgende fase (vervolgopleiding, eerste baan) een belangrijke rol in de beoordeling van de vorige fase. Zo ontstaat een effectief kwaliteitssysteem met grote samenhang. Zonder ingewikkeldheid en zonder bestuurlijke heisa.

Voer voor de opleiding van onderwijskundigen een vergaande numerus fixus in. Dit soort mensen heeft niets te zoeken in de dagelijkse praktijk van het onderwijs. Door hun arrogantie en vernieuwingsdrift worden docenten iedere keer weer gedwongen nieuwe kunstjes uit te voeren.

Stuur procesmanagers naar huis. Ze hebben een negatieve toegevoegde waarde in het onderwijs. Door hun wantrouwen en controledrift worden docenten elke werkdag weer opnieuw gedwongen verantwoording af te leggen over wat ze precies uitvoeren.

Integreer onderwijsinstellingen beter met de samenleving. Veranderingen in de samenleving maken dat er goede voorzieningen moeten komen op het grensvlak van scholen met de thuisomgeving van nu en met de werkomgeving van straks.

Het regeerakkoord van CDA, PvdA en ChristenUnie kent 56 pagina's. Slechts anderhalve pagina is gewijd aan het onderwijs. En concreet staat er weinig in. Het gaat vooral over meer geld. Dat is geen goed voor teken. Ik daag het nieuwe kabinet uit bovengenoemde aanbevelingen zonder vertraging en met grote voortvarendheid uit te voeren. Zonder goed onderwijs heeft een land geen toekomst.

Naschrift

In bijna alle publieke organisaties zien we, bijna onzichtbaar, hetzelfde drama zich voltrekken. Procesmanagers worden massaal ingehuurd; die zorgen ervoor dat in korte tijd een kerstboom aan ingewikkeldheid wordt opgetuigd. Daarna hebben ze extra personeel nodig om die ingewikkeldheid te managen, en vervolgens stellen ze dat dergelijke ingewikkelde organisaties hoge topsalarissen rechtvaardigen. Het resultaat van dit alles is dat professionals gefrustreerd raken, de kosten hoog oplopen en de bureaucratie de boventoon voert.



Prof. dr. ir. Guus Berkhout heeft van 2000 – 2002 het kabinet geadviseerd over de geluidsproblematiek rondom Schiphol. Gedurende die tijd heeft hij de ambtenarij en het politieke spel in Den Haag van nabij meegemaakt. Prof. dr. ir. Guus Berkhout heeft enkele honderden wetenschappelijke publicaties en een aantal boeken op de gebieden van akoestiek, geofysica en innovatie op zijn naam staan. In 2003 ontving hij de hoogste internationale onderscheiding in de exploratie geofysica.

Voor nadere informatie: guusberkhout@speakersacademy.nl