

EN VERDER



# GOED ONDERWIJS

**Goed onderwijs heeft een aantal elementen, dat in het marktdenken niet geboden wordt: liefde voor het vak, liefdevolle aandacht voor de student en leerlingen en ... docenten die twee mijlen willen lopen als hun gevraagd wordt één mijl te gaan.**

*Door: Paul Verhoeven*

## TOEGEVOEGDE WAARDE?

Een ex-Akzo-man sprak op een tweedaagse over de werkgeversinzet bij de aanstaande cao-onderhandelingen voor het hbo. Zijn boodschap was dat het hbo meer moet gaan denken in termen van 'toegevoegde waarde', het verschil tussen productie- en inkoopwaarde. Immers 'hoe meer toegevoegde waarde, des te meer loonruimte'. Ik schrok van dit 'fabrieksmatig' denken, want dit productiviteitsdenken past zo niet op het door ons nagestreefde onderwijsmodel. Wij kopen geen 'grondstoffen' in zoals Akzo, noch verkopen wij ons product op de markt (afgezien van contractactiviteiten); de prijzen worden door de diverse elkaar opvolgende regeringen (telkens van andere signatuur en daarom onderhevig aan andere ideologieën en tarieven) vastgesteld. Er is in die zin ook geen marktwerking. Wij kunnen de toegevoegde waarde dus helemaal

vraagt een lage docent-student/leerling-ratio. Daarnaast is het nodig dat studenten/leerlingen bij naam gekend zijn in kleinschalig verband. Omdat zij in de moeilijke adolescentie periode modelrollen en intensieve studiebegeleiding nodig hebben en terecht moeten kunnen bij interne professionele begeleiders en/of raadsman/vrouwen. Daarvoor heeft het onderwijs hoog gewaardeerde docenten, met veel vakkwaliteiten, reflectiekwaliteiten en begeleidingskwaliteiten nodig, die hart hebben voor de student/leerlingen en voor elkaar. Het gaat hier om een overdrachtsproces op vele niveaus dat niet strafeloos vervangen kan worden door een LOI-achtige tweede fase en studiehuis-constructies.

Daarom ook wil je die atmosfeer bij binnenkomst gewoon voelen, zowel in contacten met de docenten als ook met onze receptionistes, conciërges enz. Omdat identiteit en kwaliteit, als puntje bij paaltje komt (onze maatschappij vraagt juist meer dáárom), zwaarder tellen dan rentabiliteit en kwantiteit.

## MEER RUIMTE VOOR UITVOERDERS

In het onderwijs, zowel in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en het hbo en universitair onderwijs en natuurlijk

**HET IS TEVENS EEN ETHISCH (= WAARDEN GELADEN) RELEVANTE INTERMENSELIJKE ONGANG, TUSSEN COLLEGA'S ONDERLING EN TUSSEN ONDERWIJZENDEN EN ONDERWIJS ONTVANGENDEN**

niet verhogen door goedkopere inkoop of duurdere verkoop. Wat dan wel?

## PRODUCTIVITEITSDENKEN VERSUS KWALITEIT LEVEREN

'Productiviteit' betekent de gemiddelde productie per werknemer, ofwel de hoeveelheid onderwijsactiviteit per docent. Productiviteitsstijging houdt dus in: grotere klassen en/of minder contacttijd en/of snellere doorstroming.

Maar in goed onderwijs stijgt de kwaliteit als de productiviteit daalt. Goed onderwijs

ook in onze docentenopleidingen behoren dus geen onnodige managementlagen en grote (en daardoor meestal ook logge) instituties, die juist die docent-student/leerlingen-ratio telkens willen verhogen. Geert Mak beschrijft die onnodige managementlagen in *Beroepszeer* (2005) als een 'groeierende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast'. Wel dienen medewerkers actief betrokken te zijn en betrokken te worden bij beleidsvorming. Niet bezuinigen op contacturen (de vice-president van de Raad van State, Tjeenk Willink, bepleit al sinds 1985 (!) meer ruimte voor de uitvoerders in o.a. het onderwijs) noch klakkeloos onderwijskundige visies zoals competentieleer volgen. Jaap Boonstra, hoogleraar van de UvA, zegt in

*Beroepszeer* (2005): 'het is nog steeds onduidelijk hoe competentieprofielen bijdragen aan beter onderwijs'. Wel langzaam toenemende keuzevrijheid naarmate het studietraject vordert en naarmate daarmee overeenkomstig de reflectievaardigheid op eigen functioneren en eigen zijn van de student/leerling zich ontwikkelt. Geen dikke schriftelijke rapporten als instrumenteel kwaliteitszorgsysteem maar wel een dun systeem met nadruk op tevredenheid van belanghebbenden. Niet 'u vraagt, wij draaien', wel een visie die leidend is voor keuzen die studenten/leerlingen maken. Dát is toegevoegde waarde in het onderwijs! De docent moet de kwaliteit en de vaardigheid hebben én in staat worden gesteld om plekken te ontwikkelen waar het gebeurt en waar studenten/leerlingen naar toe willen komen.

### TOERUSTEN VOOR HET LEVEN

In *Vroeg mondig, laat volwassen* (2004) signaleert Christien Brinkgreve dat jonge mensen door het wegvallen van traditionele gezinspatronen en het 'culturele gebod tot zelfsturing' onzeker en gedesoriënteerd raken en tot na hun 30<sup>ste</sup> experimenteren met werken en relaties. We moeten studenten/leerlingen niet alleen goed opleiden voor de arbeidsmarkt, maar hen ook toerusten, vormen, en dat kun je alleen maar doen vanuit een visie op de zin van het leven.

### SOCRATES WIST HET AL

Socrates wist al dat het bij onderwijs niet primair gaat om het 'arbeidsperspectief', maar om jonge mensen in staat te stellen naar het ware doel van hun leven te streven: Wie ben je? Waartoe leef je? Dat vergt goede, betrokken docenten, die liefdevolle aandacht hebben voor de student, in plaats van hen te 'faciliteren' via e-mail.

### EEN BEGEESTERD DOCENT OF EEN UITVOERDER VAN PROTOCOLLEN

Allerlei gewenst gedrag dat o.a. in de docentenopleidingen besloten ligt in 'vakmanschap' en 'medemens zijn', wat min of meer vanzelf zou moeten gebeuren, dreigt nu te moeten worden geëxpliciteerd en geprotocolleerd, vooraf en achteraf. Zo sluipt de bureaucratie binnen. Het onderwijs in Nederland behoorde tot de top in Europa, met hoge kwaliteit en tevredenheid en een dijk van een atmosfeer, maar er moet steeds meer schriftelijk verantwoord worden. Maar gaat het nu om werkelijkheid of protocollen? Het is de typisch westerse nadruk op expliciet in plaats van impliciete kennis. En als je kwaliteit verengt tot het meetbaar wordt, dan verwordt het tot kwantiteit. Je haalt er de 'begeesting' uit. Hierdoor wordt het werk (goed onderwijs bieden) gereduceerd tot een schakeling in een geformaliseerd proces en heeft tot gevolg dat de werknemer in wezen een 'processor' is geworden die extern wordt aangestuurd.

### MARKTDENKEN

Als we het marktdenken verder invoeren (bijvoorbeeld met leerrechten) dan maken we van het onderwijs een organisatie. Dan verworpen waarden tot 'functies en middelen', verworpen

personen tot 'klanten', medemenselijkheid wordt 'service', wijsheid verwordt tot 'informatie' en relatie tot 'concurrentie'. De inhoud en de betekenis van het onderwijs worden ondergeschikt gemaakt aan functies en middelen, zoals het op stations steeds minder gaat om het helpen van reizigers, en steeds meer om het halen van zoveel mogelijk rendement uit het gebouw. Het maakt dan niet meer uit of je in een stationshal bonbons koopt of treinkaartjes.

### JE COMMITTEREN AAN EEN MOEILIJKE DOELGROEP: EEN LANGETERMIJNINVESTERING

Weet u hoe het op de markt gaat? In 1999 steeg de koers van Michelin met 10% toen men aankondigde dat 10 procent van het personeel zou verdwijnen, en dat weer omdat de winststijging van nota bene 20 procent voor beleggers te klein was. Dat is het gevolg van *shareholder value*. Je ziet dan ook dat langetermijninvesteringen verdwijnen, want die zijn te laat rendabel. De markt wil snel resultaat. Uiteindelijke gevraagde resultaten van goed onderwijs blijken nu juist altijd alleen pas op de lange termijn zichtbaar te kunnen worden. Natuurlijk mogen wij best zakelijk zijn in het onderwijs en afspreken wat een docent, een conciërge enz. wel en niet moet en mag, zolang de kern van de zaak maar overeind blijft: genoeg tijd en ruimte voor direct contact, voor investering in de relatie tussen docent en student/leerling, voor het zich vrijwillig committeren aan een moeilijke doelgroep, voor de liefde voor het vak, voor zaken op basis waarvan een docent bereid is (als hem dat noodzakelijk lijkt) twee mijlen te lopen als hem wordt gevraagd één mijl te gaan, dat wil zeggen precies die dingen die de markt niet doet.

(Met dank aan Kees Boele, voorzitter van het College van Bestuur van de Christelijke Hogeschool Ede, voor zijn inspirerende nieuwjaarstoespraak.)

*Paul Verhoeven is supervisor in het onderwijs*

### Literatuur

- Andries Baart (2001) *Een theorie van de presentie*, Utrecht, uitgeverij Lemma  
 Andries Baart (2005) *Aandacht, etudes in presentie*, Utrecht, uitgeverij Lemma  
 Christien Brinkgreve (2004) *Vroeg mondig, laat volwassen*, uitgeverij Augustus  
 Samensteller: Brink, met bijdrage van o.a. Geert Mak en Jaap Boonstra (2005) *Beroepszeer, waarom Nederland niet goed werkt*, Boom uitgeverij  
 Minke Mulder (2005) *De vraag van Muis*, uitgeverij Hillen  
 Samensteller: Paul Verhoeven: *Supervisie Paper*, 2006 ALO Amsterdam

Correspondentie: [verhoevenpaulverhoeven@home.nl](mailto:verhoevenpaulverhoeven@home.nl)