

## Geert van de Ven: De rechter- en linkerhand van de staatssecretaris

---

Vorig jaar werkte ik mee aan een project voor onderwijsvernieuwing binnen een groot ROC. Je ziet dan weer eens hoeveel problemen binnen grote, pas gefuseerde instellingen (waar binnen de leiding nog geen afgebakende taakverdeling is) samenkomen. Na eindeloos hengelen ('personeel, uw manager heeft geen tijd, druk druk, druk') is er een 'zak met geld' voor een project met een aantrekkelijke richting. Helaas is het geld geoomerkt en diende het project reeds gisteren uitgevoerd te zijn, het liefst in een pilot die schoolbreed van omvang is (uw manager is nu helaas druk, druk, druk met het schrijven van plannen). Tijd voor breed en overtuigend overleg, voor communicatie met de implementeerders op de werkvloer is er minimaal, tijd voor overleg met collega's uit andere secties (het project is vakoverstijgend) nauwelijks, er is zelfs geen tijd voor het bestellen van nieuwe lesmaterialen. Laat staan dat er tijd of geld is vrijgemaakt voor bijscholing of intervisie. De financiële middelen zijn er ten lange leste en de werkgelegenheid is veiliggesteld. Daarmee is alles gezegd: tijd voor inhoudelijke kwaliteit ontbreekt. 'Doe maar wat, maak maar wat' heet het dan voor docenten in de klas van wie de motivatie voor een op zich goede innovatie tot onder het nulpunt daalt.

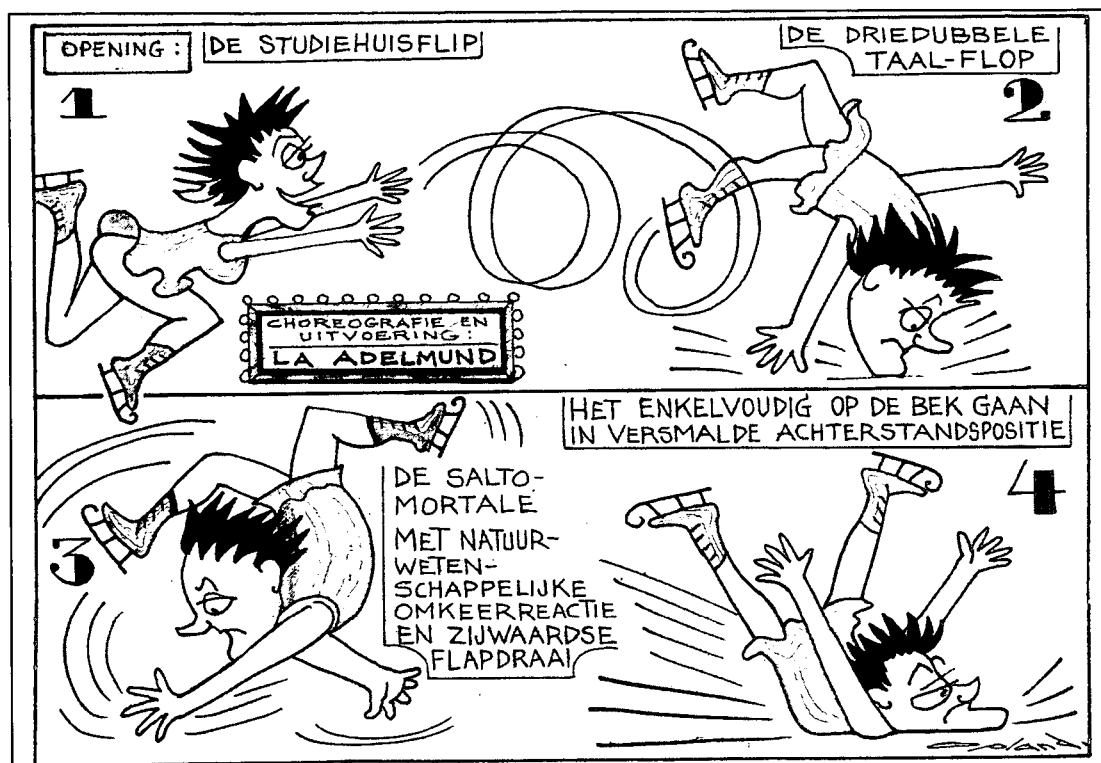
Onvermijdelijk moest ik aan deze case denken toen ik de afgelopen maanden de berichten in de krant las over de problemen met het studiehuis. Wat in 'mijn' case op kleine schaal gebeurt, heeft namelijk een pendant in het groot. Kees Schuyt schreef in verband hiermee op zaterdag 5 januari een stuk over de rechter- en linkerhand van de overheid. De 'rechterhand' bestaat uit de beslissers, de poli-

tici. De linkerhand uit organisaties uit het maatschappelijk middenveld (onderwijsinstellingen bijvoorbeeld). Het gaat mis met de grove en verfijnde motoriek in het maatschappelijk verkeer als de rechterhand niet meer weet wat de linker doet. Schuyt: 'De plannen die van de rechterhand van de teken tafel komen, blijken keer op keer niet aan te sluiten bij de praktijkinzichten en de reële ervaringen van de linkerhand. De motivatie verdwijnt omdat de specifieke kennis van het uitgevoerde werk, de contextkennis, niet wordt meegenomen of niet wordt gewaardeerd. Telkens moet – van bovenaf – alles anders gaan.'

De vraag is nu hoe de coördinatie tussen linker- en rechterhand hersteld kan worden. Hoe komen beleidsmakers op de hoogte van het reilen en zeilen op de werkvloer? Ik pleit er niet voor dat de staatssecretaris of haar secretaris-generaal nu handenschuddend alle scholen in den lande afgaan en zich bemoedigend knikkend op de hoogte stellen van de situatie ter plaatse (*management by tripping around*). Evenmin ben ik er voorstander van dat ze elk geluid van onderaf onmiddellijk verwerken in hun actuele plannen. (*management by zapping around*). Voor onderwijsvernieuwing is het zaak dat de staatssecretaris overstapt van topdown-management naar een bottomup-stijl van leiding geven.

Bij innovaties die van bovenaf worden opgelegd, gaat namelijk de fijnafstemming met implementeerders op de werkvloer verloren. Zeker als de ontwikkelaars van een nieuw onderwijsconcept voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten en alleen oog hebben voor de inhoudelijke en politieke correctheid van het idee. Goede randvoorwaarden bepalen net zoveel als inhoudelijke criteria het succes van een vernieuwing.

Misschien kan de staatssecretaris er eens voor gaan zitten en een evaluatie van de Basisvorming uit de la opdiepen, gemaakt door haar eigen inspectie. Dan wordt duidelijk dat de praktijk van een vernieuwing heel wat weerbarstiger is dan de mooie theorie. Misschien zou ze er de vakbladen op na kunnen slaan waar docenten uit de Basisvorming aan het woord komen (neem bijvoorbeeld het laatste nummer uit 1999 van *Levende Talen*). Daar staat de



'Kunstrijden', uit de Volkskrant van zaterdag 15 januari 2000.

behoefte aan goede randvoorwaarden helder geformuleerd, zoals:

- geld en tijd voor na- en bijscholing;
- geld en tijd voor serieus vakoverleg en intervisie;
- geld voor faciliteiten (apparaten bijvoorbeeld);
- minder werkdruk en meer tijd voor reflectie: breng de lestaak bijvoorbeeld terug tot een gemiddeld Westeuropees niveau van 22 lesuren.

Als de staatssecretaris een gearticuleerd geluid vanaf de werkvloer wenst te horen, dan dient er tijd te zijn voor 'kleinschalig onderzoek' (Hajer 1998) van de werkplek. Publicatie van dit soort *action research* leidt vervolgens tot een veel beter beeld wat er zich daadwerkelijk op de werkvloer afspeelt. Nascholing, intervisie en *action research* (gezamenlijke materiaalontwikkeling durf ik in deze tijden al haast niet meer te noemen) hebben nóg een voordeel. Ze maken van onderwijsvernieuwing een voortgaand proces. Ze zorgen ervoor dat de staatssecretaris niet voortdurend zaken van bovenaf moet bijstellen (druk, druk, druk).

Zij maakt daarmee tijd vrij om met beide handen (zowel de linker als de rechter) gecoördineerd haar collega Zalm in de goed gevulde geldbuidel te laten tasten. Ze heeft daarna zelfs nog tijd over om het geld op een fatsoenlijke manier te oormerken voor de korte, middellange en lange termijn. Op dit moment is het zo dat instellingen verkrampd achter het grote geld aan moeten en de staatssecretaris probeert de inhoudelijke zaken op de werkvloer te regelen. Met een gecoördineerd gebruik van beide handen en met beide benen op de grond zou de staatssecretaris kunnen zorgen voor een beweging in omgekeerde richting. Daarmee ruimtegevend aan een gezonde, innovatieve ontwikkeling op de werkvloer. Het studiehuis is het waard.

## Literatuur

Hajer, M., 'De bruikbaarheid van de content-based approach in de Nederlandse context' in: *Tijdschrift voor Toegepaste Taalwetenschap*, 1998, nummer 1, blz. 201-209.

*Levende Talen* themanummer 'Talen in de Basisvorming: voer voor discussie' in: *Levende Talen* 545, december 1999.

Markee, N., *Managing curricular innovation* Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

Schuyt, K., 'De linker- en de rechterhand' in: *De Volkskrant*, 5 januari 2000, blz. 9.

## BESTELLING THEMANUMMERS

Ieder jaar geeft Moer een themanummer uit. Dit is een extra dik nummer over een specifiek thema van het onderwijs in het Nederlands.

Als u nog niet zo lang lid bent van Moer, moet u wellicht een aantal van deze themanummers missen. Wanneer u deze toch graag in uw bezit wilt hebben, dan kunt u deze alsnog bestellen (zolang de voorraad strekt)!

Het thema en de prijs van de nummers zijn als volgt:

Moer 1990•7	Leren alfabetiseren	f 5 (+ f 5 porto)
Moer 1992•3/4	De praktijk	f 5 (+ f 5 porto)
Moer 1994•6	Nederlands als tweede taal	f 5 (+ f 5 porto)
Moer 1996•1	Taalonderwijs op de basisonderwijs	f 5 (+ f 5 porto)
Moer 1996•6	Tweede Fase	f 10 (+ f 5 porto)
Moer 1997•6	Taalgericht taalonderwijs	f 17,50 (+ f 5 porto)
Moer 1999•3	Kunstzinnig taalonderwijs	f 25 (inclusief porto)

U kunt een themanummer bestellen door het bijbehorende bedrag over te maken op gironummer 28831310 t.a.v. de VON, Postbus 1847, 1000 BV Amsterdam.

Vergeet niet het juiste thema en nummer van Moer te vermelden en uw eigen adres!

Bij bestelling van meer dan één themanummer blijft de prijs per nummer hetzelfde, maar veranderen de portokosten:

- Bij 1 exemplaar betaalt u f 5 portokosten
- Bij 2 exemplaren betaalt u f 6 portokosten
- Bij 3 exemplaren betaalt u f 8 portokosten
- Bij 4 t/m 19 exemplaren betaalt u f 9,50 portokosten
- Bij 20 exemplaren of meer betaalt u f 12,50 portokosten