

Sturen op vakmanschap

Eva Voncken in gesprek met Jan Geurts

In: Max Goote BV Nieuwsbrief, oktober 2008

Dit jaar (1998) bouwt hij zijn lectoraat af. Zomer 2003 trad Jan Geurts aan als lector Pedagogiek van de Beroepsvorming aan de Haagse Hogeschool. “*Een vondst,*” zo omschrijft hij de lectoraten, omdat er interne kracht wordt gemobiliseerd om innovatievermogen en kwaliteit van hogescholen op te krikken. Een verlenging van het lectoraat heeft hij afgeslagen, omdat hij het rustiger aan wil gaan doen: drie in plaats van meer dan vijf dagen werken. Vanaf nu richt hij zich op de krenten in de pap. En daarmee zijn de komende jaren alweer behoorlijk gevuld.

Dubbel & dwars

Jan Geurts werd geboren in 1946 in het Noord-Limburse Ottersum bij Gennip. De uitslag van de test op de basisschool legde een wezenlijke basis voor zijn loopbaan: “*Als Jantje goed z’n best doet kan hij gymnasium halen.*” Jan, jongen uit een eenvoudig middenstandsmilieu, zei dit advies niet zoveel. Het werd de interne opleiding in Rolduc, in Kerkrade. Een opleiding die eigenlijk opleidde voor het priesterschap. De latere bisschop Gijsen, die hem bovenaan de lijst van ‘degenen die zeker niet geschikt waren’ plaatste, zorgde dat het zover niet kwam. Rond het vierde jaar stapte hij over naar het Gabrielcollege in Mook, dat nog niet erkend was. Daardoor werden de examens afgenomen ook door docenten van het Canisius Gymnasium in Nijmegen. En zo kwam het dat Jan een paar jaar later toch het diploma van dit roemrijke gymnasium, in de praktijk weggelegd voor de rijkere, op zak had. En zich ook met recht dubbel en dwars geslaagd voelde voor gymnasium B.

De enige beroepswens die Jan Geurts koesterde was sportleraar worden. Een hernia zette al in het eerste jaar van de opleiding een forse streep door die droom. Voor iemand met “*maar één roeping*” een hard gelag. Tests wezen uit dat hij sportgeneeskunde kon gaan doen, fysiotherapeut of onderzoeker zou kunnen worden. Met geneeskunde had hij niks en ook fysiotherapie viel af. De testleider zette hem op het spoor van de researchkant van de studie onderwijskunde of pedagogiek en wees hem op de goede arbeidsmarktperspectieven van die opleidingen. Hij bleek de enige bèta onder de pedagogiekstudenten, die de onderzoekskant ambieerde. Daardoor volgde hij in Nijmegen zijn eigen maatwerkprogramma met psychologie- en sociologievakken erbij. Hij studeerde af als andragoog, als veranderkundige. “*Via onderzoek verbeteren en vernieuwen dat trok me en dat vond ik leuk.*”

Te plat

De arbeidsmarktvoorspelling voor onderwijsonderzoek bleek terecht. Geurts koos voor het ITS, het Instituut voor Toegepast Sociale Wetenschappen van de huidige Radboud Universiteit. Onderzoek naar werkende jongeren vormde het vertrekpunt voor een levenslange belangstelling voor het beroepsonderwijs. Het toegepast onderwijsonderzoek werd in die tijd gereguleerd door SVO, de Stichting voor Onderzoek van het Onderwijs. Vergeleken met de huidige situatie ziet Geurts daar de voordelen van: “*Er was sprake van kwaliteitsbewaking, doordat de onderbouwde vraagstelling en producten door een commissie beoordeeld werden. Zo was er ook een buffer tussen opdrachtgever en onderzoeker. Het is nu vaak te plat. De opdrachtgever bepaalt.*” Binnen het ITS richtte Jan samen met Ben Hovels de sectie Onderwijs-Arbeidsmarkt op. In 1989 sloot hij die periode af met een proefschrift getiteld *Van niemandsland naar beroepenstructuur*, een proefschrift over de aansluiting tussen

onderwijs en arbeidsmarkt op het niveau van aankomend vakmanschap. Het liet zien dat jongeren op de arbeidsmarkt op verschillende deelmarkten terechtkomen. Via het beroep hebben die deelmarkten een eigen invloed op de loopbaanontwikkeling. Dat geldt zowel aan de individuele kant voor de identiteitsontwikkeling, maar ook aan de structurele kant, een zekere bescherming op de markt. *“Waar ik aandacht voor vroeg was de context waarin werkende jongeren verkeerden. Mijn stelling was dat het beroepsonderwijs te weinig wist wat een beroep was en daardoor jongeren geen adequate beroepsvorming kon bieden.”* Het lukte binnen het ITS niet om rond dit thema een institutioneel kader op te zetten. Bovendien begon het bij Geurts wat te knagen; hij was immers veranderaar. Op zoek naar nieuwe mogelijkheden ging hij vervolgens zijn eigen weg.

Grassroots

Met de gemeente Nijmegen voerde hij een ISO-project (Intensivering Scholing Onderwijsinstellingen) uit, bedoeld om instellingen contractactiviteiten bij te brengen. En won en passant een prijs voor het beste project. Vervolgens klopte de SVM¹-procescoördinatie aan, waar men net begonnen was met de schaalvergrotingsoperatie in het mbo. Een gedwongen operatie. In eerste instantie sloeg hij de uitnodiging af: *“Ik geloof zelfs dat ik daar tegen ben.”* Jan Engberts, voorzitter van de club, wees hem op de V van Vernieuwing. En zo ging Geurts aan de slag met strategische planvorming met scholen. Scholen moesten groter gaan denken. In dat proces konden de vernieuwingsplannen een welkome bijdrage leveren. *“Terugkijkend waren de mensen die met de schaalvergroting omhoog kwamen, juist niet- de vernieuwers.”* Andere belangen speelden vaak een rol. Men stapte -als zo vaak- in op een programma van innovatie, simpelweg omdat er geld voor was. Geurts werd directeur-secretaris van het bureau SVM. Toen na de deeltijdopleidingen, het leerlingwezen, ook de basiseducatie erbij moest komen, vond hij het welletjes. Als bestuurder van een school voor kort-mbo, die door de SVM-operatie eerst gesplitst werd om vervolgens in het ROC weer multisectoraal te worden, had hij voldoende ellende gezien om niet meer achter de verdere uitvoering te kunnen staan.

Peter van den Dool haalde hem over om ‘iets met internet’ te gaan doen in het mbo. Niet lang daarna was BVEnet, een elektronisch kennisnetwerk voor de sector, geboren. BVEnet had een voortvarende start en groeide uit tot het internetbureau voor de BVEsector. *“Ik ben toen begonnen met wat ze tegenwoordig grassroots-projecten noemen. Die waren dus in Nijmegen al uitgevonden voordat ze die uit Australië haalden.”* Die ervaring leidde tot het verzoek van een ROC om directeur Techniek te worden. Niet een baan waar Jan zelf aan gedacht had, maar het paste wel goed in zijn ambitie om scholen beter te maken. Hij hield het er met moeite een jaar uit. Zijn cv bij de hogeschool stelt: ‘In dat jaar heeft hij meer geleerd over de schoolpraktijk van het middelbaar beroepsonderwijs dan in vele jaren onderzoeks- en advieswerk’. Tegen de context van een bestuur dat zich niet aan afspraken hield en daarmee de innovatie belemmerde plus docenten die van heel ver moesten komen, moest hij het afleggen. Dat deed pijn. *“Dat heb ik van dat sporten, ik kan niet tegen mijn verlies.”*

Toenmalig directeur BVE Willem van Oosterom vertrok bij het ministerie van O&W en zocht een partner voor Axis, een platform dat beoogde opleidingen bèta/techniek in Nederland te versterken.

Op die periode kijkt hij met veel plezier terug. Na een jaar of vier nodigde de Haagse Hogeschool hem uit om samen met Frans Meijers lector Pedagogiek van de beroepsvorming te worden. Deltapunt, als Platform Bètatechniek de opvolger van Axis, vroeg hem hen te blijven adviseren. En zo was de combinatie gemaakt: half bij de Hogeschool, half vanuit een eigen advies- en onderzoeksbureau.

¹ SVM: Sectorvorming en Vernieuwing Middelbaar beroepsonderwijs

Vondst

Vanuit Axis had Jan een vast idee van hoe je het techniekonderwijs moest herontwerpen. In zijn entreeperiode presenteert hij dat model. Dat paste prima bij het brede bachelorbeleid van de Haagse Hogeschool. Zijn voorkeur ging uit naar onderzoek waaraan de mensen die de gewenste innovatie uitvoeren, meedenken en mee reflecteren op het proces en de resultaten. In de praktijk bleek echter ook het hbo nog weinig ervaren in innoveren. Er ontbrak bijvoorbeeld een innovatieagenda, maar ook uit het geringe reflectief vermogen binnen de instelling. *“In het algemeen zien onderwijsmensen niet dat onderzoek en reflectie geen verknoeiende tijd is, maar een interventie-instrument om effectiever te functioneren.”* Achteraf denkt Geurts dat hij er met te hoge verwachtingen over het functioneren van het hbo ingestapt is. De successen die behaald zijn, zijn eerder terug te voeren op individuele agenda's dan op collectieve belangen. *“Daar moet juist een binding tussen zijn. De lectoraten zijn wel een vondst. Maar er is een cultuuromslag nodig die wel tien, twintig jaar vergt. De meeste scholen werken nog niet systematisch aan innovatie maar aspectmatig, via allerlei innovatieprojecten”.*

Tegendruk

Geurts toont zich niet optimistisch ten aanzien van de managementkwaliteiten sinds de schaalvergrotingen in het onderwijs. *“Managers sturen vanwege de schaal op andere zaken dan kwaliteit en zijn het contact met de inhoud verloren. Dat is funest voor de verhouding met docenten. Misschien gaat er nog tien of zelfs twintig jaar overheen voordat men een managementstijl heeft gevonden die stuurt op visie en de beroepstrots terugbrengt.”* En dan: *“Ik ben voor meer macht aan de uitvoerders en die mag zo ver gaan dat ze gefaciliteerd worden als ze een nieuwe school willen stichten. Eigenlijk moet je die e mogelijkheid fors vergroten. Je ziet dat ook in de thuiszorg ontstaan, bijvoorbeeld buurthulp die zich opnieuw gaat organiseren. Het vakmanschap moet veel meer te vertellen krijgen”.*

In het ideale model is er iemand die goed leiding kan geven, gevoel heeft voor de inhoud en die met de docenten een deal sluit om samen iets moois te gaan maken. *“Dan moet je een spel kunnen spelen waarbij beheer en inhoud samengaan.”* De kreet: ‘Leg het maar bij de professionals’ vindt bij Geurts weinig gehoor. *“Leiding is nodig. Als de schaalvergroting al niet zover is doorgeschoten dat het nog te leiden is. Je zou het topniveau moeten verkleinen en de macht voor de uitvoering lager neerleggen. En niet alleen voor de uitvoering, ook voor de financiën. Niet centraal sturen, maar ieder -uiteraard binnen gezonde professionele kaders- zijn gang laten gaan.”*

In een professionele organisatie zouden leiding en docenten in samenspel vernieuwingen moeten doorvoeren. *“Om dat voor elkaar te krijgen moet er institutioneel meer tegendruk worden gegeven. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door de prestatiebekostiging te versterken en ook door het makkelijker te maken voor particulieren om scholen te stichten. Er is nu te weinig urgentie, om iets te veranderen.”*

Houvast

Een van de zaken waar Geurts veel plezier aan beleeft is het samen met anderen uitvoeren van reflectief handelingsonderzoek. Dat heeft hij bijvoorbeeld gedaan in de kenniskring “Leren van innoveren” van het innovatiearrangement van het HPBO en met 14 teams binnen MTSplus, een samenwerkingsproject van zeven ROC's. Die ervaring leerde hoe belangrijk het is om in handelingsonderzoek niet alleen af te gaan op ervaringsleren. Het is essentieel een concept te hanteren. *“Er moet ook een instructiekant in zitten. Als een concept wordt geaccepteerd, dan zie je een sprong in effectiviteit. Dan kun je binnen dat kader gaan reflecteren. Een concept biedt houvast. Mensen moeten wel de ruimte hebben voor een concept te kiezen. Je moet ze niet hoeven overtuigen.”*

Onderzoek is veel te ver afgedreven, aan de ene kant van de wetenschap, aan de andere kant van de praktijk, is Geurts' stelling. Onderzoekers moeten veel meer het veld in en scholen in de praktijk ondersteunen bij de ambities van die scholen en de problemen waarop ze stuiten. En dan met regelmaat ervaringen uitwisselen.

Voor innoveren zijn twee dimensies van belang, vat Geurts samen: *“Tussen leiding en uitvoering zitten teams. Dat is het interventieniveau waarop je moet aangrijpen. En de andere dimensie is dat onderzoekers en uitvoerders in één gremium moeten zitten, als het gaat om praktijkonderzoek.”*

Onderzoekers blijven zich doorgaans als onderzoeker op afstand opstellen.

Handelingsonderzoekers blijven naar zijn smaak nog te veel op de processen hangen.

Daar ziet Geurts een taak weggelegd voor het nieuwe Expertisecentrum

Beroepsonderwijs (Eco): een bijdrage leveren aan zowel de methodiekant als aan de inhoud. Dat is een lacune in de huidige praktijk.

Prikkels

Is er bij dit alles nog een rol voor de overheid om het innovatief vermogen van de sector te bevorderen of moet die zich in het post-Dijsselbloem tijdperk overal verre van houden? De overheid kan scholen aanspreken als maatschappelijke ondernemingen en prestatiecriteria stellen, zegt Geurts. Bijvoorbeeld op het gebied van rendement. *“Dan kan je tegen een school zeggen: ‘Laten we praten, maar onder één conditie: dat we dat probleem oplossen. Zeg maar wat jullie willen doen met dat probleem’. De overheid moet die rol vervullen vanuit betrokkenheid en niet vanuit een technocratische aanpak. Je moet sturen op inhoud en visie, op alle niveaus. Dat is de kern. Uiteindelijk is de overheid er bij gebaat dat het stelsel beter gaat functioneren. Als je stuurt op professionaliteit of vakmanschap dan is het uitgangspunt dat de docent die tegenover je zit zich professional voelt en het morgen beter wil doen. Dat stukje zit ik altijd te zoeken. Ik ben bang dat dat in veel organisaties ‘eruit gemanaged’ is.”* Zo zijn we weer terug bij het onderwerp van Geurts' proefschrift: het beroep en de professional. *“Als je dat kapot maakt, dan zijn mensen niet meer te managen. Dat heeft te maken met je identiteit en met respect worden behandeld omdat je ergens goed in bent waar een ander wat aan heeft. Haal je dat weg, dan moet je gaan sturen met centen of gekke prikkels en komt het allemaal van extern en niet meer van binnenuit.”*

“Mensen weten vaak niet wat ze doen en waarom ze het doen. Professionals hebben er baat bij om het niet al te zichtbaar te maken.” Lachend: *“Zal ik je eens wat vertellen, dat is bij lectoren net zo!”*