

Boekbespreking

Drs. Veronica Bruijns
(vbr@xs4all.nl) is werkzaam
als senior adviseur Onderwijs
en kwaliteit bij de Haagse
Hogeschool.

Boekbespreking van: Marc Vermeulen (2005) *Werkplaats Onderwijs; handleiding bij de toekomstverkenning van onderwijsorganisaties*. ISBN 9023241452, 154 pagina's € 22,50.

Voor mensen die rust willen aan het onderwijsfront heeft de auteur van *Werkplaats Onderwijs* een duidelijke boodschap: 'Het is naar mijn idee onzin om te veronderstellen dat onderwijs pas op de plaats kan maken terwijl de rest van de samenleving in steeds sneller tempo verandert.' Onderwijsinstellingen moeten reageren en anticiperen op veranderingen in de samenleving en in toenemende mate keuzes maken waar ze de schaarse middelen willen inzetten. Vooruitkijken in de zin van je blik verruimen, mogelijkheden verkennen en ontwikkelingen doordenken is in toenemende mate nodig om als onderwijsinstelling bij de tijd te blijven. Vermeulen verwoordt dit kernachtig met de metafoor 'van spelverdederger spelverdeler worden'.

De auteur wil met zijn boek een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van dit strategisch vermogen van onderwijsinstellingen. In zijn woorden: 'mensen die aan het roer staan in onderwijsinstellingen hulp bieden bij het vinden van richting in alle stormachtige ontwikkelingen'. Hij richt zich daarbij niet op een specifieke onderwijssoort, maar meer op een specifieke doelgroep: managers en veranderaars.

Het boek is gebaseerd op vijftien jaar ervaring van de auteur met toekomstverkenningen in het onderwijs bij TNO, IVA Tilburg en OU. Hij is onder andere als academic director verbonden aan de opleidingen voor strategisch onderwijsmanagement van de Tias Businessschool.

Het boek bestaat uit drie delen. In het eerste deel worden de veranderingen in het speelveld waarin onderwijsorganisaties opereren, geschetst en wordt ingegaan op de vraag naar de voorspelbaarheid van veranderingen. Volgens de auteur een cruciaal onderdeel vanwege de fundamentele vraag of voorspellen überhaupt mogelijk is. Deel twee bestaat uit een aantal praktische hoofdstukken met methoden en benaderingswijzen voor toekomstverkenningen. Het derde deel biedt informatie over partijen rond het onderwijs die zich bezighouden met toekomstverkenningen en geeft acht voorbeelden van onderwijsorganisaties die intensief bezig zijn geweest met een toekomstgerichte aanpak.

De veranderingen in het onderwijsveld worden in het eerste deel met een korte terugblik allereerst in een maatschappelijke context geplaatst. Daarvoor gebruikt Vermeulen drie steekwoorden: versnippering (individualisering), versnelling (opkomst ICT) en verdichting ('just-in-time' samenleving). Besturen wordt anders. De onderwijsmanager had in een recent verleden – kort door bocht geformuleerd – vooral de taak de gedetailleerde regelgeving vanuit de overheid toe te passen en uit te leggen aan de medewerkers. Met de ingezette deregulering is meer speelruimte gekomen om eigen beleid te gaan voeren. Door de hiermee gepaard gaande schaalvergroting is een verzakelijking en uit-

bereiding van het management opgetreden. Beleidsruimte betekent ook meer keuzevrijheid, maar tegelijkertijd ook een toename van het toezicht.

Het speelveld van onderwijsmanagers is daarmee groter en ingewikkelder geworden en er moeten in toenemende mate weloverwogen keuzes worden gemaakt. Volgens Vermeulen zijn de huidige activiteiten van een onderwijsmanager te typeren naar drie rollen: ziener, zorgverlener en planner. Deze drie rollen moeten ieder in gelijke mate aan de orde komen. Het is zijn stelling dat de rol van ziener bij onderwijsmanagers het minst ontwikkeld is.

Keuzes maken vereist een duidelijk geformuleerde en gedragen visie, gebaseerd op een scherpe analyse van de ontwikkelingen en het benoemen van de actoren en factoren. In het bedrijfsleven is strategie een noodzaak om te overleven; dit lijkt nu, door toenemende concurrentie en marktwerking, ook voor onderwijs steeds meer aan de orde.

Als het gaat om de voorspelbaarheid van veranderingen, benadrukt Vermeulen dat het niet gaat om het ontwikkelen van een toekomstbeeld, maar om meerdere beelden naast elkaar. De nadruk ligt niet op voorspelbaarheid, maar op voorstelbaarheid. Het voorstellen is geen doel op zich maar een manier om van spelverdediger spelverdeler te kunnen worden. Voor het onderwijs betekent dit niet alleen investeren in het wat, maar ook in het hoe; investeren in relaties met besluitvormers, de voorhoede opzoeken om meer invloed te krijgen op ontwikkelingen. De besluitvormingsprocessen bij de overheden hebben een lange doorlooptijd en bieden alleen al daardoor voldoende mogelijkheden voor beïnvloeding. Het is een bekend gegeven dat aansprekende onderwijsvernieuwers de aandacht trekken van en invloed uitoefenen op beleidsmakers en beslissers.

Duidelijke keuzes maken is nog geen sterke kant van onderwijsinstellingen. Vermeulen besteedt een heel hoofdstuk aan knopen doorhakken, aan de hand van drie verschillende aspecten bij beslisproblemen: kenmerken van het probleem, van de organisatie en de mensen. Hij pleit voor aandacht voor de beslisser en twijfelt over de vraag of beslissingsprocessen wel zo rationeel verlopen als we doorgaans denken.

In het tweede deel worden de verschillende methoden voor toekomstverkenningen toegelicht. In essentie komen de meeste methoden neer op het creëren van denkruimte en het loskomen van de gebaande paden. Dit geldt voor *backcasting* (terugkijken vanuit de toekomst), scenariomethode (ontwikkelen van meerdere toekomstbeelden), *gaming* en simulaties (managementgames) en delphi-onderzoek (structureren van kennis van experts). Daarnaast komt een aantal onderzoeksmatige methoden aan de orde: ontwikkelen van cijfermatige modellen (met name de ontwikkeling van leerlingen-/studentenaantallen), netwerkanalyse (onderzoek naar belanghebbende partijen) en swot-analyse (onderzoek naar sterktes en zwaktes van de organisatie en kansen en bedreigingen). Iedere methode wordt beschreven en de bruikbaarheid voor een onderwijsinstelling wordt nader toegelicht. De lezer krijgt zodoende inzicht in de toepasbaarheid van de methoden voor de eigen situatie.

Deel drie van het boek geeft een overzicht van bronnen die gebruikt kunnen worden bij toekomstvoorspellingen. Dit deel bevat een opsomming van instanties die zich bezighouden met toekomstvoorspellingen of informatie verzamelen en toegankelijk maken

die men kan gebruiken bij de eigen oriëntatie. Dit lijstje omvat onder andere ministeries, adviesraden, expertisecentra, pedagogische centra, met verwijzingen naar internet-adressen.

Het boek sluit af met een aantal casestudies van onderwijsinstellingen die toekomstvoorspellingen hebben gebruikt om bepaalde vernieuwingen in gang te zetten. Bij niet alle cases is de relatie met toekomstvoorspellingen helder; het zijn met name beknopte beschrijvingen van aansprekende onderwijsvernieuwingen, veelal gebaseerd op een interview.

Vermeulen had als doelstelling met zijn boek een bijdrage te leveren aan het strategisch vermogen van onderwijsinstellingen. Een bijdrage kan vele vormen aannemen en als we het interpreteren in de zin van een goede kennismaking met het onderwerp en het geven van een overzicht van de beschikbare instrumenten, is het boek geslaagd. De diverse aspecten van toekomstvoorspellingen komen helder en duidelijk aan de orde, waarbij het kader breder is dan onderwijs alleen.

De kracht van het boek ligt met name in het vertalen van de ervaringen en methodieken uit het bedrijfsleven naar de eigenheid van het onderwijs. Dit komt tot uiting in het relativeren van de rationaliteit, aandacht voor de beslissers, de context waarin het onderwijs opereert en aandacht voor de rol die een specifieke onderwijscultuur speelt. Ander sterk punt van het boek is de mix tussen uiteenzetting en praktijkgerichtheid. Voor de onderwijsmanager die iets met dit onderwerp wil en goed geïnformeerd wil worden is het boek een aanrader.

Het boek biedt echter niet genoeg aangrijpingspunten om zelf concreet aan de slag te gaan. De term 'handleiding' in de ondertitel belooft te veel. Vermeulen benadrukt diverse malen dat het aan te raden is bij toekomstvoorspellingen professionele begeleiding te zoeken. Vanuit zijn positie wellicht een begrijpelijke constatering, maar het laat mij als lezer een beetje onbevredigd achter.