

We gaan voor goud

Tom Groot

Op het moment dat ik deze column schrijf, zijn de Olympische Spelen net achter de rug. Voor velen betekent het einde van de spelen de terugkeer naar het normale dagen nachtritme. Het waren weer buitengewoon boeiende, enerverende en spannende spelen. Deze spanning wordt toch vooral aangejaagd door de vraag *Hoe presteren de Nederlandse sporters ten opzichte van de internationale concurrentie?* Sportieve prestaties zijn kennelijk sterk verbonden met gevoelens van nationale eigenwaarde. In dit kader kunnen we gerust zijn: we hebben het uiteindelijk redelijk gedaan: zeven gouden, vijf zilveren en vier bronzen medailles. De oogst is minder dan in Athene en Sydney, maar over meer sporters en disciplines gespreid. Daarnaast kun je vergelijkingen trekken, gecorrigeerd voor inwonertal en bruto nationaal product. Vooral wanneer we naar het aantal inwoners kijken, komen we relatief goed uit. Toch duiken er terecht voortdurend discussies op over hoe het beter moet en kan. Daarbij gaat het meestal over geld: toen in de tweede week de medailleoogst dreigde stil te vallen en de paniek om zich heen greep, hoorden we bij herhaling de oproep in de media om meer geld voor de sport. De redenering gaat als volgt: met meer geld kunnen meer en betere sportvoorzieningen worden gecreëerd, die ook betere sporters zullen voortbrengen. Het is een 'kort-door-de-bocht'-redenering die het goed doet in de politiek, maar die tegelijkertijd voorbijgaat aan het grootste probleem: we weten niet goed wat er precies nodig is om topprestaties te bereiken. Dit is niet alleen een financieel, maar evenzeer een organisatorisch vraagstuk. De parallellen met onze sector onderwijs dringen zich sterk op.

Onderwijsprestaties

Hoe doet onze onderwijssector het in de internationale competitie? Eigenlijk verbazingwekkend goed, zeker als je de recente klaagzangen over het hedendaagse onderwijs in aanmerking neemt. Het PISA-programma (Programme for International Student Assessment) van de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) onderzoekt de prestaties van 15-jarigen op het gebied van

lezen (in 2000), rekenen (in 2003) en science (wetenschappelijk denken, in 2006) (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Op al deze gebieden scoort het Nederlandse onderwijs niet in de absolute top, maar in de subtop, ruim boven het gemiddelde van de OECD-landen. Er is één opvallende uitkomst: de verschillen tussen de scholen in Nederland op de prestatie-index zijn groter dan in de meeste andere OECD landen: we hebben dus kennelijk goede, maar ook slechte scholen in ons land. Ook dit beeld lijkt op de Olympische oogst van dit jaar: het algemene beeld is niet slecht, maar we kunnen en willen graag beter. De grote variatie tussen scholen geeft aan dat dit ook moet kunnen.

Falende recepten

Is meer geld, zoals ook bij de sporters werd gesuggereerd, de sleutel tot succes? Het antwoord op deze vraag is: slechts in zeer beperkte mate. Singapore geeft aanzienlijk minder geld uit per leerling dan het OECD-gemiddelde en bevindt zich in de topgroep: de absolute topper Finland geeft minder uren les aan kinderen dan alle andere landen. Big spenders als Zweden en Noorwegen hebben in de afgelopen jaren de prestaties van kinderen zien dalen. In Nederland zijn de scores de laatste jaren constant gebleven. In de Verenigde Staten zijn de reële uitgaven aan onderwijs met 73 procent gestegen en het gemiddeld aantal kinderen per klas is met 18 procent gedaald, terwijl het vrijwel geen effect heeft gehad op de prestaties van leerlingen. Verkleining van klassen is in alle onderzochte landen de meest gebruikte maatregel: van de 112 studies die de effecten van klassenverkleining hebben geëvalueerd, blijkt bij slechts negen studies een positieve relatie met prestaties te bestaan, terwijl 103 studies geen of een negatief effect op prestaties constateerden (Krueger, 2003). De meeste OECD-landen hebben de uitgaven verhoogd, terwijl de prestaties van leerlingen vrijwel niet zijn verbeterd (Pritchett, 2004). Hier gaat het om uitgebreide schoolherformingsprogramma's die ingrijpen op het curriculum, het bestuur en de *governance* van scholen, bekostigingssystemen, de onderwijsinspectie en verhoudingen met het

ministerie. Al deze hervormingen kosten veel aandacht en tijd van betrokkenen, maar lijken uiteindelijk niet erg veel effect op de prestaties van leerlingen te hebben. Bij nadere beschouwing valt één aspect op: deze hervormingen richten zich op de organisatie van de scholen, de structuur van het programma en op de infrastructuur, maar niet op het onderwijsproces zelf.

Het geheim van de smid

De sleutel tot verbetering komt vanuit onverwachte hoek: van het adviesbureau McKinsey. Geïnspireerd door de uitkomsten van het PISA-onderzoek heeft dit kantoor 25 nationale schoolsystemen nader onderzocht, waaronder ook het Nederlandse. Het doel was uit te vinden waarom bepaalde landen zo consequent aan de top blijven staan (denk aan Finland, Japan, Nieuw-Zeeland en Hong Kong), terwijl de meeste landen vrijwel geen vooruitgang boeken. Het blijkt dat de succesvolle landen niet zozeer bezig zijn met de organisatie en infrastructuur, maar vooral met het verhogen van de kwaliteit van onderwijzers en het onderwijsproces (McKinsey & Company, 2007). Ze doen dit op drie manieren:

- 1) succesvolle landen steken veel energie in de selectie van studenten en onderwijzers;
- 2) ook wanneer deze mensen voor de klas staan worden ze intensief beoordeeld en begeleid; en
- 3) zij zorgen ervoor dat alle leerlingen een optimale prestatie leveren.

Bij de eerste maatregel gaat men er vanuit dat de kwaliteit van het onderwijssysteem niet hoger kan worden dan de kwaliteit van de onderwijzers. Dat betekent dat de meest getalenteerde jonge mensen moeten worden geselecteerd voor het beroep van onderwijzer. Onderwijzers in Finland moeten een mastergraad bezitten, Zuid-Korea selecteert haar basisschoolleraren uit de vijf procent beste afstudeerders, terwijl Singapore en Hong Kong uit de beste dertig procent kiezen ('How to be top', 2007). Het beroep van onderwijzer is in deze landen aantrekkelijk en heeft status: het beleid is er dan ook op gericht om het aantal opleidingsplaatsen en het aantal leraren beperkt te houden. Tegelijkertijd zorgen deze landen ervoor dat het startsalaris van leraren op een vergelijkbaar niveau ligt als dat van andere vergelijkbare beroepen. Als jonge leraren hun oplei-

ding hebben gehad en voor de klas staan, treedt de tweede groep maatregelen in werking. Hierbij gaat het om continue verbetering van de didactische kwaliteiten van leraren. Dit kan worden bereikt door het gezamenlijk ontwikkelen van curricula en lessen (Finland), het geven van frequente feedback in wederzijdse beoordeling door leraren (Japan) en verplichte jaarlijkse professionele bijscholing (Singapore). Leraren moeten ook een carrière kunnen opbouwen in hun beroep: wanneer ze steeds beter worden, kunnen ze ook in inkomen en status groeien. De laatste groep van maatregelen concentreert zich op de onderwijsresultaten: succesvolle landen onderhouden monitoringsystemen die de studievoortgang van studenten nauwgezet in kaart brengen. Daarbij gaat het om individuele leerprogramma's, afgestemd op individuele capaciteiten en rekening houdend met de sociaaleconomische achtergrond van elke leerling. Opvallend hierbij is het maatwerk: geen systemen die uitgaan van een gemiddelde leerling en werkend met een acceptabel geachte uitval, maar systemen die gedifferentieerd naar elke leerling kijken, met als uitgangspunt dat alle leerlingen hun eigen leerdoelen dienen te bereiken.

Terug naar de sporters

Wat voor het onderwijs geldt, is ook goed toe te passen op andere sectoren waarin hoogwaardig presteren belangrijk is, zoals in de kunsten, dienstverlening, onderzoek en sport. Dit leidt tot de volgende algemene lessen. Professionals moeten door selectie, training en beloning gemotiveerd worden het maximaal haalbare te bereiken. De organisatie dient de professional actief te ondersteunen door het leveren van actieve begeleiding, feedback en verbetermogelijkheden. Gearriveerde professionals zouden in dienst moeten worden gesteld van het nieuwe talent. Planning- en controlsystemen staan in dienst van het waarnemen en beoordelen van de voortgang. Het management van deze organisaties, en dus ook de chef d'équipe van het volgend Olympisch team, is geen buitenstaander en dient zich dus niet te beperken tot het 'scheppen van voorwaarden'. Zo iemand hoort zelf de sport van binnenuit te kennen. Iets voor Pieter van den Hoogenband? ■

Literatuur

- Krueger, A.B. (2003), Economic considerations and class size, *The Economic Journal*, 113 (February), pp. F34-F63.
- How to be top (2007), *The Economist*, October 20, pp. 74-76.
- McKinsey & Company (2007), *How the world's best-performing school systems come*

out on top; zie: www.mckinsey.com.

- PISA, OECD (2007), *Science competencies for tomorrow's world*; www.pisa.oecd.org.
- Pritchett, L. (2004), *Educational quality and costs: A big puzzle and five possible pieces*; zie: <http://ksghome.harvard.edu/~lpritch/>.



Prof. dr. T.L.C.M. (Tom) Groot is hoogleraar Management Accounting bij de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam.