

**Jeroen Onstenk**

Jeroen Onstenk is emeritus lector Pedagogisch en Didactisch handelen in het onderwijs bij Hogeschool

Inholland en redacteur van DNM

E-mail: jeroenonstenk@outlook.com

**Puk Witte**

Puk Witte is adviseur bij Sardes en redacteur van DNM

E-mail: p.witte@sardes.nl

# 44 jaar **stimuleren van** **leren** en **kansengelijkheid**

Hermann van Holt ging eind vorig jaar met pensioen na een loopbaan van ruim 40 jaar werken en besturen in onderwijs (ondersteunende) organisaties. Zijn bijzondere loopbaan bracht hem bij alle onderwijstypes die Nederland kent, van bedrijfsopleidingen en beroepsonderwijs tot voorschoolse educatie. Overal werkte hij met een enorme drive aan het bevorderen van leren en ontwikkelen van mensen, die daar vanuit hun maatschappelijke positie minder kansen voor krijgen. Wij maakten hem mee als directeur, bij respectievelijk Cinop en Sardes, en waren benieuwd hoe hij terugkijkt op zijn loopbaan. Op de eerste terrasdag van het jaar spraken we Hermann in zijn thuisstad 's Hertogenbosch.

2013 - 2022	Sardes, directeur
2001 - 2013	CINOP Advies, directeur
1999 - 2001	Innovam, directeur Innotech
1992 - 1999	Fundion, manager
1990 - 1992	SBD Dakbedekkingsbranche, hoofd opleidingen
1985 - 1990	FNV Bouw en Houtbond, onderwijskundig beleidsmedewerker
1982 - 1985	LTS Gorinchem, docent creatief tekenen, bouwkunde / bouwtechniek
1979 - 1982	Goudsticker de Vries Ingenieursbureau, bouwkundig tekenaar/constructeur



Overal werkte hij met een enorme drive aan het bevorderen van leren en ontwikkelen van mensen, vooral de kansarme.

### Als leraar naar de vakbond

Als zoon van een machinebankwerker en een ongeschoolde moeder, was de lts voor Hermann de vanzelfsprekende opleiding. Maar dat hij verder wilde komen, was voor hem ook meteen duidelijk. Hij was gek van architectuur en koos na de lts voor mts Bouwkunde. Daarna volgde de dienstplicht, al zag Hermann zich niet meteen 'met geweren rondrennen'. Maar dienst weigeren zou hem tegenover zijn vader plaatsen, dus ging hij toch. Een voordeel: hij wilde graag een hbo-opleiding volgen en die mogelijkheid was er binnen het leger. Hij startte met een lerarenopleiding in de avonden: vijf jaar lang, twee avonden in de week van half vijf tot tien bij een avondschool van het Nederlands Genootschap tot Opleiding van Leraren voor het Beroepsonderwijs, later opgegaan in de beroepsgerichte hbo-lerarenopleidingen.

Na zijn dienstitijd was hij nog meteen niet bevoegd, toch werd hij benaderd door LTS Gorinchem met de

vraag of hij kon starten als docent Creatief Teken. Een doorgroei naar docent bouwkunde werd in het vooruitzicht gesteld. En zo geschiedde. Van dat eerste jaar voor de klas heeft Hermann het meest geleerd over onderwijs: "wat het is om voor de klas te staan, hoe je mensen motiveert, hoe je een groep leidt, hoe je kinderen zonder enige culturele bagage aan het creatief tekenen krijgt", onder andere door ze kennis te laten maken met 'grote' kunst. Toen is het zaadje geplant en is zijn drijfveer voor het werken aan kansengelijkheid ontstaan.

Uit frustratie vanwege de oneerlijke salariering van docenten, reageerde hij na drie jaar op een vacature voor onderwijskundig beleidsmedewerker bij de Bouw en houtbond FNV en werd tot zijn verrassing aangenomen. Roel de Vries, de bondsbestuurder die hem aannam, zijn mentor werd en tevens sleutelfiguur in zijn

## Vanuit de vakbond leerde hij de regionale infrastructuur van het beroepsonderwijs kennen.

leven, zei: "Jij hebt in de praktijk gewerkt, jij hebt echt gezien hoe het moet en jij snapt wat hard werken is. Die universitaire opleiding, ach, die komt wel." Van de één op de andere dag zat Hermann in 14 stichtingsbesturen: vakopleiding bouw, meubels, schilderen, dakdekkers, etc. Een nieuwe wereld voor hem, met veel vergaderen en onderhandelen. Hij leerde het poldermodel kennen. "Mensen zijn negatief over het poldermodel, ik ben daar heel positief over. Het gaat over een normale manier met elkaar praten: niet meer en niet minder. Elkaar helpen. Op die manier kun je echt een stap maken. Dat is een groot verschil met nu: iedereen staat tegenover elkaar." Hij was betrokken bij vele cao-onderhandelingen. "In 1985 hadden we nog adv-dagen. Daar wilde men van af, vanwege de personeelstekorten in de bouw. Toen bedachten we: dan nemen we een scholingsparagraaf op in de cao. Hierdoor kreeg iedereen die in de bouwnijverheid werkte recht op twee scholingsdagen. Als je nu kijkt naar die subsidievoorwaarden van STAP, we waren in 1985 al veel verder met betaalde scholingsdagen en opleidingen."

### Opleidingsfonds: scholing voor ongeschoolden

Dat leidde ook tot een overstap van vakbond naar opleidingsfonds. "De 'platte dakdekkers' hadden nog geen opleidingsinstituut, maar daarvoor lag wel een plan. Toen vroegen de werkgevers of dat niet iets voor mij was. Er was niks, een locatie, maar verder niet. Ik ben begonnen met het ontwerpen van een logo en het aannemen van twee docenten." Vroeger had het vak van dakdekker geen goede naam. Had je geen opleiding of ervaring, dan kon je altijd nog dakdekker worden. Voor veel mensen was de opleiding bij SBD hun eerste opleiding. Dat maakte indruk. "Ik weet het nog goed: we hadden een eerste lichte geslaagden.

We hadden nooit eerder een diploma-uitreiking gehad, dus we huurden een zaaltje. Die ochtend kregen we het signaal dat er veel mensen zouden komen, dus hebben we alsnog een sporthal gehuurd. Die zaal liep gewoon helemaal vol. Er waren 20 gediplomeerden. We dachten: wat gebeurt hier? Je moet je voorstellen: zo'n man kreeg eerste diploma. Soms een eerste diploma in de familie. Dat was een mijlpaal: hij nam zijn ouders, zijn gezin en zijn ooms en tantes mee. Huilend kregen ze hun diploma". Toen bedacht hij: "En nu ga ik nooit meer iets anders doen, ik moet me geven voor het onderwijs, voor mensen die niet gewend zijn om te leren, die niet uit een milieu komen dat je gaat studeren, leren, lezen. Die groep wil ik helpen'."

### Beroepsonderwijs

Vanuit de vakbond leerde hij de regionale infrastructuur van het beroepsonderwijs kennen. De overstap naar de Stichting Vakopleiding Bouw (later Fundion en vervolgens Bouwradius) voelde logisch. Daar kreeg hij de kans om bouwkunde en onderwijs te combineren. Hij werd eerst regiomanager, later manager 'innovatie en productie' en ontwikkelde producten ten behoeve van het onderwijs, gefinancierd vanuit de opleidingsfondsen. Hij zag de rol van de organisatie veranderen door de grootscheepse herinrichting van het beroepsonderwijs (roc's en landelijke kwalificatiestructuur). Werknemers, werkgever en onderwijs dachten er samen na over de toekomst en ontwikkelingen in het onderwijs. Er waren veel discussies tussen werkgever en werknemer over de inhoud, met ook een cao-lijntje (na een opleiding, in welke schaal kom je dan?)

### Cinop: projecten leven lang leren

Na een jaar Innovam,, maakte hij in 2001 de overstap naar CINOP, ondersteuningsinstelling voor het beroepsonderwijs. "Dat was al bij de dakdekkers ontstaan, toen ik samenwerkte met CINOP. Ik had al langer de wens om ook nog een universitaire opleiding te volgen, dat heb ik in die tijd gedaan. Bij de UvA Onderwijs en Leiderschap: een fantastische opleiding. Die heeft mij gevormd op goed leiderschap: hoe je met elkaar om moet gaan en waarom onderwijskundig leiderschap belangrijk is voor een

leider in het onderwijs”.

Bij CINOP kwam het thema ‘Een leven lang ontwikkelen’ opnieuw op zijn pad. *“Wat we daar gedaan hebben: wat gebeurt er in die sectoren, wat kunnen we daar van leren en hoe kunnen we daar gebruik van maken voor andere sectoren?”* Zo deden ze grote projecten in de bouw en het onderwijs, zoals Wijs grijs in het onderwijs. Er werd vanuit Sociale Zaken nagedacht hoe mensen die uit het onderwijs stappen wegens pensioen, toch een rol kunnen blijven spelen. *“Wat deden we: we benaderden mensen na een half jaar persoonlijk met de vraag: zou je toch niet nog een dagje willen lesgeven in Duits of wiskunde. Wat zijn je voorwaarden?”* Het bleek voor veel mensen heel eenvoudig: niet surveilleren en niet vergaderen, dan kom ik twee dagen.

### Sardes: kansengelijkheid

In 2013 had Sardes een vacature voor een ondernemende directeur, om de organisatie uit te bouwen met nieuwe activiteiten. De organisatie sprak hem aan vanwege de kwaliteit van onderzoek en advies. De sectoren waar Sardes voornamelijk actief is, de kinderopvang en funderend onderwijs, waren voor hem nieuw, *“dus super interessant. Ik dacht: als ik daar mijn laatste tien jaar kan werken, dan heb ik de cirkel rond”*. Hij introduceerde leerstoelen om de relatie tussen wetenschap en praktijk nog sterker te maken: *“Sardes is ook opgericht om kansenongelijkheid te agenderen en daarmee aan de slag te gaan. Dat triggerde me. We wisten ook wel uit onderzoek dat investering in het jonge kind rendeert. Toch zie je dat we in Nederland niet willen investeren. We zien de kinderopvang niet als collectieve verantwoordelijkheid.”*

### Terug- en vooruitblik

Na zo’n lange en gevarieerde loopbaan als bestuurder van advies- en ondersteuningsinstellingen voor het onderwijs heeft Hermann wel wat relevante waarnemingen en adviezen. Vijf daarvan delen we hier.

### Leren van elkaar?

Bij subsidietrajecten wordt er veel geleerd en ontwik-

keld. Maar is het project afgerond, dan is het geld op en moet het veld het zelf verder regelen. Dat lukt veel instellingen niet, daarvoor is geen geld. Dat gaat mis in de politiek, door de schotten tussen ministeries en directies, en door subsidievoorwaarden, waar implementatie en disseminatie niet in opgenomen zijn. Er zijn veel goede ideeën, zelfs volledig ontwikkelde aanpakken als *Wijs Grijs* voor het lerarentekort, maar niemand die het weet. Het zit in hoofden van mensen die inmiddels ergens anders werken. Op het ministerie werkt er niemand meer die weet wat er eerder al geprobeerd en ontwikkeld is. *“Mijn ervaring is dat ambtenaren daar ook niet nieuwsgierig naar zijn. Dat komt ook doordat politiek zo veranderlijk is. En zo is er weinig continuïteit en te weinig motivatie om langdurig met elkaar een ontwikkeling door te maken”*.

### Benut lessen uit het buitenland

Sinds zijn tijd in de bouw is Hermann ook altijd internationaal actief geweest. Het is nuttig te zien hoe zaken georganiseerd zijn in andere landen: het verruimt de blik. Hij is daar enthousiast geworden over het Scandinavische onderwijsmodel. Er is daar zo’n logische aanpak: zaken die bij ons worden weggelachen of tot veel discussie leiden, zijn daar heel normaal. Dat heeft ook met context te maken: het onderwijs en het sociale leven zijn daar meer verbonden, op gemeentelijk niveau. *“Wil je zien wat er nog meer mogelijk is, kijk dan eens over de grens. Maar als je gaat, dan moet je er wel iets mee doen”*.

### Het echte probleem is het stelselprobleem

Kansenongelijkheid is volgens Hermann alleen op te lossen door een stelselverandering: anders denken en doen en anders organiseren en financieren in de komende 25 jaar. Dan kun je een slag maken. *“De schoolkeuze op 12 jarige leeftijd slaat nergens op”*. Geïnspireerd door het Scandinavisch model, zou je moeten beginnen met ontwikkelplekken voor kinderen van nul tot zes jaar. Daarna een brede algemene opleiding tot zestien jaar en pas daarna volgt een onderscheid naar beroeps en theoretisch onderwijs. *“Maar we zijn niet in staat het echte probleem aan te*

## Persoonlijke betrokkenheid en een goed contact met de mensen in de organisatie en het onderwijs zijn voor Hermann altijd de kern geweest van een goed bestuurder

pakken door de organisatie van het stelsel. We hebben de kinderopvang overgelaten aan de markt, vanuit een ander ministerie dan het onderwijs. Po en vo hebben te maken met andere regelgeving en financiering. Een minister wil alleen in vier jaar tijd een onderwijsvernieuwing doorvoeren en een stelselwijziging duurt twee generaties. Je ziet het nu bij Wiersma, hij heeft zoveel adviezen gehad over het verplaatsen van keuzemoment naar 15 jaar. Hij is overal mee bezig, maar hier niet mee. Het lef is er niet om dit politiek aan te pakken. Dat is één van de echte problemen, maar daar heb ook ik nooit wat aan kunnen doen. Toen ik tien jaar geleden hierover discussies had met het ministerie was 'stelselwijziging' een besmet woord. Daar is nu wel weer iets meer gesprek over".

### De rol van de docent

De rol van de docent is gedevalueerd. Docenten hebben volgens Hermann wellicht te weinig het lef gehad of niet de positie of de kunde om zichzelf als professional neer te zetten. "Er is te weinig een houding van: 'Ik heb daarvoor geleerd, ik ben de expert, het is mijn verantwoordelijkheid.' In Denemarken en Zweden heb ik het wel gezien: daar zitten gewoon professionals met een universitaire opleiding. Waar ik teleurgesteld over ben, is het afschieten van het lerarenregister in het po en vo door de beroepsgroep. Als professional moet je afspraken maken over professionalisering, dat regis-

teren. Je moet je kunnen verantwoorden. De houding van professionals in het onderwijs is niet altijd professioneel, ontdekte ik al in de jaren 90. Een leercultuur ontbreekt binnen het onderwijs. Maar de infrastructuur en de collectieve organisaties voor het opleiden zijn ook afgebroken. We hadden het wel georganiseerd, de ondersteuning voor het onderwijs" De politiek heeft dat afgeschaft en wil het nu weer inrichten. Dat wekt weerstand bij leraren.

### De bestuurder doet ertoe

Persoonlijke betrokkenheid en een goed contact met de mensen in de organisatie en het onderwijs zijn voor Hermann altijd de kern geweest van een goed bestuurder. "Vanuit Sardes schreven we in 2016 een stuk over de rol van de bestuurder in het onderwijs: 'de rol van de bestuurder doet ertoe'. We kwamen tot de conclusie: de bestuurder van een school heeft effect en invloed, tot op het individuele leerniveau van de leerling. Destijds ging het vaak over het afschaffen van de bestuurders, wij zeiden 'weg met de slechte bestuurders'. Schaalvergroting leidt vaak tot afstand van de bestuurder tot het onderwijs. In het mbo hebben we het echt mis zien gaan door slechte bestuurders. Ik heb mijn zorgen wel of het bij de kinderopvang en funderend onderwijs niet ook die kant op gaat. Maar die negatieve houding helpt niet in het gesprek van nu. Als je het negatief bekijkt, dan gaat er niks goed. Maar er zijn ook veel parels, daar moet je van leren. Inzetten op de kwaliteit van de bestuurder is en blijft daarom belangrijk in de ogen van Hermann en dan gaat het niet in de minste plaats om onderwijskundig leiderschap. Ook na zijn pensioen blijft Hermann betrokken bij het verbeteren van besturen. Hij begeleidt nog bestuurders in de opvang en het onderwijs. "Het is belangrijk om dat te blijven doen. Al zijn de bestuurders die ik begeleid meestal de bestuurders die het al snappen. Die hebben mij helemaal niet nodig!" ■