



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Oplossen van het lerarentekort: is het vak van docent wel aantrekkelijk?

Giesen, C. van der

### Citation

Giesen, C. van der. (2004). Oplossen van het lerarentekort: is het vak van docent wel aantrekkelijk? *Bestuurskundige Berichten*, 19(1), 25-26. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3211217>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3211217>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

## Franz Kafka: Das Schloss

In deze rubriek wordt elke BB een boek besproken dat niet alleen voor bestuurskundigen interessant is, maar ook voor iedereen de moeite waard is om te lezen. Deze keer Het slot van Franz Kafka (oorspronkelijke titel "Das Schloss").

Franz Kafka wordt op drie juli 1883 in Praag, toen nog deel van het Habsburgse Rijk, geboren. Kafka's ouders stamden uit Tsjechisch-Joodse families, maar voelden zich meer verwant met het Duitse keizerrijk dan met de Tsjechen die zich richting onafhankelijkheid bewogen. Ze behoorden tot de burgerlijke bovenlaag, die groten-deels gevormd werd door de Duitse minderheid. Het culturele klimaat in Praag was voornamelijk

een verzekeringsmaatschappij, waar hij na 14 jaar trouwe dienst in 1917 met ziekteverlof gaat vanwege opgelopen tuberculose. Overdag werkt hij op kantoor, 's avonds en 's nachts verdiept Kafka zich in literatuur, psychologie en filosofie. Hij schrijft schoolschriften vol met verhalen, die hij aan zijn vrienden voorleest in het Praagse literaire café Arco. In 1924 overlijdt Kafka in Wenen na te hebben verbleven in verscheidene sanatoria. Aan zijn geliefde Dora

verzeild in een web van miscommunicatie en bureaucratisme. De assistenten waar hij om had gevraagd blijken incompetent te zijn en als hij in contact probeert te komen met de ambtenaar die hem verzocht had te komen, de heer Klamm, blijkt dat schier onmogelijk. In de loop van het boek wordt de situatie steeds uitzichtlozer en K. delft het onderspit tegen de ongrijpbare overheidsautoriteit. Met absurdistische personages en gevoel voor ironie brengt Kafka een wereld tot leven waarin het individu van vlees en bloed totaal machteloos staat tegenover het bureaucratische apparaat, dat schijnbaar zonder logica handelt, maar enkel op basis van wetten, regeltjes en voorschriften. Met "Het slot" schetst Kafka een soort droomwereld met daarin elementen die soms schrikbarend realistisch overkomen. Wie heeft zich immers nog nooit machteloos gevoeld als individu tegenover een ogenschijnlijk ondoordringbare publieke organisatie die enkel per telefoon tijdens kantooruren te bereiken is? Het thema van "Het slot" wordt vaak geweten aan Kafka's eenzame en strenge opvoeding, maar ook meer exegetische verklaringen doen de ronde. Sommige lezingen spreken van een zoektocht naar God, een satire op de Oost-Europese bureaucratie of een aanklacht tegen het antisemitisme.

Het thema van de bureaucratie en het individu versus de staat heeft een centrale plaats in het werk van Kafka. Zijn werk is er zelfs zo van doordrenkt dat men de term Kafkaïaans of Kafkaësk regelmatig is gaan gebruiken om bureaucratische verschijnselen aan te duiden. Al het werk van Kafka is zeer de moeite waard om te lezen, maar bestuurskundigen zou ik ter kennismaking aanraden om 'Het slot' te lezen. Kafka's schrijfstijl is af en toe erg ontoegankelijk, maar de volhouder die het boek eenmaal uitheeft zal meteen naar ander werk van Kafka grijpen. Bovendien zal het woord bureaucratie iemand die Kafka heeft gelezen nooit meer hetzelfde in de oren klinken. □

Peter Kasbergen



Duits en als schrijver zou Franz Kafka later ook tot de "Prager Deutsche Literatur" gerekend worden. Dat deze stroming specifiek Praags wordt genoemd komt door de grote ideologische en stilistische verschillen tussen de literatuur van de stad Praag en het volksnationalistische platteland, waar vooral Tsjechische arbeiders woonden.

Franz Kafka

Kafka's vader, die Franz in zijn voetsporen als succesvol zakenman wil zien treden, voedt hem streng en eenzijdig op en heeft geen oog voor zijn andere kwaliteiten dan zakelijke kwaliteiten. Na het Gymnasium te hebben afgerond gaat Kafka germanistiek studeren, maar op aandringen van zijn vader wisselt hij deze studie in voor een rechtenstudie. Na zijn studie gaat Kafka werken bij

Dymant en aan zijn vriend Max Brod had hij voor zijn sterven het verzoek gedaan al zijn werk te vernietigen. Hadden zijn geliefde en vriend gehoorzaamd aan dit verzoek, dan hadden we nu nooit van boeken als Het proces, Amerika en Het slot gehoord. Hun "verraad" aan Kafka heeft ons boeken opgeleverd die eigenlijk verplichte kost zouden moeten zijn voor iedere scholier en student.

Om toe te lichten waarom Kafka speciaal voor bestuurskundigen interessant is wil ik iets meer zeggen over zijn meest lijvige en veelzijdige werk, "Het slot". "Het slot" verhaalt over de hoofdpersoon K. die aankomt in een dorpje aan de voet van een slot, alwaar hij als landmeter aan de slag wil gaan. K. is ontboden door het slot, maar wanneer hij contact probeert te krijgen met de lokale overheid raakt hij

## Oplossen van het lerarentekort: is het vak van docent wel aantrekkelijk?

Het grootste probleem in het onderwijs is het lerarentekort. Ouders maken zich vooral zorgen over de gevolgen die het lerarentekort heeft voor hun schoolgaande kinderen. Meer dan de helft van de vacatures in het voortgezet onderwijs ontstaat door vertrek van leraren. Het merendeel van de nieuwkomers die het onderwijs de rug toekeren doet dat vanwege klachten over gebrekkig personeelsbeleid, slechte werksfeer of matig management (Onderwijsinspectie, 2002:37). Als klachten over personeelsbeleid en matig management belangrijke factoren zijn, waar gaat het dan fout? De vraag waar ik een antwoord op wil is: wat wordt er in het onderwijs gedaan om het vak van docent aantrekkelijk te maken en te houden? Voor een antwoord op deze vraag maak ik gebruik van *theorie X* en *theorie Y* van Douglas McGregor, die ik hieronder kort zal beschrijven. De hoofdvraag heb ik opgedeeld in de volgende deelvragen: Hoe kan een organisatie, volgens Douglas McGregor het werken in die organisatie aantrekkelijk maken? Zijn de ideeën van McGregor terug te vinden in het Nederlandse onderwijs?

Dit onderzoek moet gezien worden als informatief en een eerste oriëntatie op het gebied van het managen van docenten in het onderwijs. Ik zal mij alleen richten op het voortgezet onderwijs. De theorie die ik wil gebruiken is *theorie Y* van Douglas McGregor die hij in het artikel "The human side of enterprise" beschreven heeft. In dit artikel geeft hij kritiek op de *human relations* benadering, die hij in *theorie X*, beschreven heeft. In *theorie X* staat kort gezegd het volgende. Het is de taak van het management om de mensen te sturen, motiveren en controleren met als doel de doelstelling van de organisatie te bereiken. Wanneer mensen niet intensief worden gestuurd, stellen ze zich passief op en zijn ze niet bereid organisatiedoelen na te streven. Middelen die het management kan gebruiken om te sturen en te motiveren zijn beloning en straf (McGregor, 1966 : 5). Volgens McGregor is de gedachte achter deze opvatting het gevolg van een zeer negatief mensbeeld. Volgens McGregor is de mens ambitieus en helemaal niet lui (Jaffee, 2001:80). Het hierboven beschreven gedrag ligt niet in de natuur van de mens, maar is het gevolg van het karakter van de organisatie en de heersende managementfilosofie. Om de werkelijke natuur van de mens en de motivatie van mensen te beschrijven, richt McGregor zich op de ideeën van Abraham Maslow en de door hem beschreven behoeftehiërarchie. Volgens McGregor richt het management, dat de *theorie X* benadering aanhangt, zich alleen op de door Maslow beschreven

lagere behoeften van de werknemers. Deze behoeften zijn vaak al buiten de werkplek vervuld. De mens streeft ook nog hogere behoeften na, en zal gemotiveerd zijn om te werken als dat bijdraagt aan de vervulling van deze hogere behoeften. In *theorie Y* beschrijft McGregor vier kenmerken van managementstrategieën die volgens hem bijdragen aan het vervullen van hogere behoeften van mensen, door middel van werken in een organisatie. Ik zal deze vier kenmerken hieronder kort beschrijven en per kenmerk aangeven welke vraag ik wil stellen om te onderzoeken of het betreffende kenmerk terug te vinden is in het onderwijs.

**Kenmerk 1: Decentraliseren en delegeren (decentralization and delegation)** Decentraliseren en delegeren zijn methoden om werknemers de vrijheid te geven om hun eigen activiteiten te sturen en om zelf verantwoordelijkheden te nemen. Het uiteindelijke doel is het vervullen van hun egoïstische behoeften. De vorm van management die hierbij genoemd wordt, is *management by objectives*. Hierbij stelt de werknemer een doel dat volgens eigen inzicht bereikt moet worden. Een belangrijke vraag om bovenstaande te toetsen in het Nederlandse onderwijs is of docenten zelf het lesprogramma indelen en zelf de onderwijsmethoden kunnen kiezen.

**Kenmerk 2: Functie-uitbreiding (job enlargement)**

Om sociale en egoïstische behoeften te

vervullen, kan men de werknemers een divers aanbod van taken laten vervullen. In het onderwijs is het de vraag of docenten alleen maar voor de klas staan, of dat ze ook nog andere taken in de schoolorganisatie vervullen en om welke taken dat dan gaat.

**Kenmerk 3: Participatie en adviserend management (participation and consultative management)**

Hierbij kunnen werknemers hun sociale en egoïstische behoeften vervullen doordat ze hun energie kunnen steken in het doel van de organisatie. Het is aan het management om deze energie in goede banen te leiden en de werknemers te begeleiden en te adviseren. Het management moet niet alleen uit zijn op behoud van arbeidskrachten, maar moet samen met de werknemers de doelen van de organisatie nastreven (McGregor 1966:18). Of dit kenmerk terug te vinden is in het onderwijs wil ik onderzoeken aan de hand van de volgende vragen. Hoe worden docenten begeleid? Zijn er mogelijkheden voor docenten om mee te denken over de organisatie en hoe wordt er met deze ideeën omgegaan?

**Kenmerk 4: Arbeidswaardering (performance appraisal)**

Het is de verantwoordelijkheid van het management dat werknemers de mogelijkheid hebben doelen voor zichzelf te stellen. Een belangrijk punt hierbij is zelfevaluatie. De rol van het management bestaat dus niet alleen uit bepalen of de werknemer zijn werk goed doet, maar ook uit het samen met de werknemer uitzoeken hoe de persoonlijke en organisatorische doelen op elkaar kunnen worden afgestemd en hoe dit eventueel beter gedaan kan worden. Om te onderzoeken of dit kenmerk is terug te vinden in het onderwijs, wil ik weten of er functioneringsgesprekken worden gevoerd, wat hierin besproken wordt en vooral met welk doel deze gesprekken gehouden worden.

Om te kijken of de ideeën uit McGregor's *theorie Y* zijn terug te vinden in het Nederlandse onderwijs wil ik uitgaan van het *Onderwijsverslag over*

2002 van de onderwijsinspectie. In dit rapport worden aanbevelingen gedaan door de overheid en verwezen naar een *Onderwijsraadadvies* en *Plan van aanpak arbeidsmarkt- en personeelsbeleid*. Deze documenten zal ik later bespreken. Verder heb ik ter oriëntatie een interview gehouden met mevrouw D.M.A. van Heijningen. Zij is personeelsfunctionaris op een school in het voortgezet onderwijs. Een kanttekening die ik hier wil plaatsen is dat het om de opvatting van één personeelsfunctionaris gaat en dat deze dus niet als algemene opvatting van personeelsfunctionarissen op alle middelbare scholen in Nederland kan worden gezien. De aanbeveling die de inspectie van onderwijs als gevolg van het *Onderwijsverslag over 2002* doet, luidt dat er meer aandacht voor de ontwikkeling van de docent en loopbaanplanning nodig is (Onderwijsinspectie, 2002: 42). In de praktijk wordt dit langzamerhand ingevoerd in de vorm van *Persoonlijke ontwikkelingsplannen* (POP's). De bedoeling van een POP is dat de docenten het schoolmanagement samen kijken wat die docent wil in zijn beroep en hoe de school hem hierin bij kan staan. De invoering van POP's is zeer consistent met wat McGregor *participatie en adviserend management* (kenmerk 3) en *arbeidswaardering* (kenmerk 4) noemt. Aan beide kenmerken wordt in één keer voldaan door het invoeren van POP's in de onderwijsorganisatie. Docenten kunnen hun eigen doel aangeven en worden door de scholen hierin begeleid. POP-gesprekken kunnen worden gezien als een nieuwe uitgebreidere vorm van een functioneringsgesprek, waarin alleen wordt gekeken of iemand zijn werk goed doet en productief genoeg is. In het *Plan van aanpak arbeidsmarkt- en personeelsbeleid* worden aanbevelingen gedaan die scholen in positie brengen om een eigen personeelsbeleid te kunnen voeren. Volgens het ministerie van OC & W is dit onder andere mogelijk door invoering en uitbreiding van de hierboven al genoemde POP's en de invoering van *functiedifferentiatie*. Bij functiedifferentiatie gaat het om verdeling van andere taken - dan het geven van onderwijs - onder docenten. Volgens McGregor is het vervullen van diverse taken door een werknemer nood-

zakelijk om zijn hogere behoeften te kunnen vervullen (kenmerk 2: *functie uitbreiding*). Het doel van de functie-uitbreiding van McGregor verschilt volgens mij weinig van het doel dat men voor ogen heeft bij de invoering van functiedifferentiatie in het onderwijs. Een punt dat mevrouw van Heijningen noemt, is dat docenten professionals zijn en gewend zijn alle taken die bij het vak docent horen, zelf te doen. Of functiedifferentiatie uitvoerbaar is in het onderwijs blijft hierdoor de vraag. Veel taken die docenten hebben, worden waarschijnlijk door de docenten zelf het beste gedaan. Opvallend is dat de onderwijsraad graag ziet dat de schoolorganisatie zich ontwikkelt tot een professionele en innovatieve organisatie en dus de docenten ook als professionals ziet (A Ministerie van OC&W, 2002: 3). Uit het onderzoek van de onderwijsraad (*Onderwijsraadadvies: 'Toerusten = uitrusten. Werk en werkende in het onderwijs'*) blijkt dat leraren te weinig mogelijkheden hebben om het eigen werk te plannen. Docenten moeten te veel taken uitvoeren en het personeelsbeleid is niet toereikend. De onderwijsraad heeft een aantal aanbevelingen gedaan. Naast de invoering van functiedifferentiatie en het persoonlijk ontwikkelingsplan is de raad met de introductie van een *Teamontwikkelingsplan* (TOP) gekomen. De bedoeling is dat leraren samen met het onderwijs ondersteunend personeel op basis van hun eigen professionaliteit het onderwijs indelen. De invoering van het TOP past in een goede theoretische benadering van wat McGregor *decentraliseren en delegeren* (kenmerk 1) noemt.

Uit het bovenstaande zouden we kunnen concluderen dat er in het onderwijs met middelen als functiedifferentiatie, persoonlijke ontwikkelingsplannen en teamontwikkelingsplannen genoeg gedaan kan worden om het vak van docent aantrekkelijk te maken en te houden. Het invoeren van deze instrumenten staat echter nog in de kinderschoenen en is nog lang niet voltooid. Of deze aanpak zal leiden tot meer docenten en het lerarentekort zal oplossen, is nog de vraag. Een opvallend punt is dat de onderwijsraad, de schoolorganisatie ontwikkeld wil zien tot een professionele organisatie en dat mevrouw Van

Heijningen zegt dat docenten zijn te beschouwen als professionals. Dit zijn interessante opmerkingen, docenten zijn immers hoger opgeleid dan de industriewerknemers waarover McGregor het had in zijn artikel, *The human side of enterprise*. Of een school te leiden is als een professionele organisatie, daar zal echter het nodige onderzoek naar gedaan moeten worden. Een beschouwing van het Nederlandse onderwijs aan de hand van *theorie Y* van McGregor is niet toereikend om het lerarentekort op te lossen. De theorie is terug te vinden in het beleid en de aanbevelingen van de overheid, maar blijft theorie zolang bovengenoemde instrumenten niet volledig zijn ingevoerd. Of het omzetten van de theorie naar de praktijk situatie het gewenste effect zal hebben, blijft de vraag. Uit het bovenstaande blijkt dat er genoeg aandacht wordt besteed aan de werksituatie van docenten. De problemen in het onderwijs, waarvan ik het lerarentekort heb uitgelicht, zijn echter niet op te lossen door alleen te kijken naar de werksituatie van de docenten. Er is meer aan de hand. Hoe komt het bijvoorbeeld dat het vak van docent in de maatschappij zo vreselijk wordt ondergewaardeerd en is dit te veranderen? Zien mensen het belang van onderwijs wel in? Dit zijn mijns inziens belangrijke vragen waarvan de antwoorden ons kunnen helpen de situatie in het onderwijs te verbeteren. De antwoorden op deze vragen hebben we niet paraat en zijn wellicht reden voor toekomstig onderzoek. □

Coen van der Giesen

Inspectie van Onderwijs, *Onderwijsverslag over 2002*, 15 april 2003.

Jaffee, D., *Organization Theory, Tension and Change, internationale editie 2001*, Singapore, McGraw-Hill Book Co.

McGregor, D. 'The human side of enterprise' in: Bennis, W.G., *Leadership and Motivation, essays of Douglas McGregor*, Cambridge, Massachusetts, M.I.T. Press, 1966, 3-20.

A Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Beleidsreactie bij het onderwijsraadadvies, Toerusten = uitrusten. Werk en werkende in het onderwijs*, 2 december 2002.

B Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Plan van aanpak arbeidsmarkt- en personeelsbeleid*, 2 december 2002.

## Major/Minor-stelsel: drie meningen

Sinds september 2002 worden door de Universiteit Leiden ruim vijftig major/minor combinaties aangeboden. Studenten kunnen op deze manier twee derde van het programma van een bepaalde studie volgen en daarnaast één derde van het programma van een andere studie. Volgens de website van de UL is 'een major/minor combinatie een uitkomst als je niet wilt of kunt kiezen tussen twee studies'. In theorie een mooi initiatief, maar in de praktijk steken kinderziektes de kop op. Organisatorisch loopt het af en toe in het honderd. Reden voor de redactie om reacties te peilen onder twee studenten bestuurskunde en de studieadviseur van de opleiding bestuurskunde.

Peter Kasbergen, major/minor: bestuurskunde/psychologie. In 387 voor Christus richtte Plato zijn academie op. Sindsdien duidt men de academische wijze van denken en onderwijzen als een brede, wetenschappelijke en theoretische. Vanaf de Verlichting in de zeventiende

als de belangrijkste moet uitkiezen, tast men in de eigen wetenschap, wanneer men niet enig begrip heeft van de andere, vaak in het duister.' Ik sluit me in deze geheel bij Rousseau aan en wil dan ook pleiten voor continuering en verbetering van het major/minor systeem, dat immers perfect past bij de

"Internationale organisaties zijn er in alle soorten en maten: van universeel met een algemeen karakter (zoals de VN) tot aan gespecialiseerd met een beperkt lidmaatschap (denk bijvoorbeeld aan de NAVO)"

en achttiende eeuw tot heden hebben vooraanstaande intellectuelen in het kader van de academische traditie aangedrongen op een meervoudige onderwijsstaak van universitaire en academische instellingen. Studenten moeten aan deze instituten worden gevormd tot wetenschappers maar ook tot kritische deelnemers in hun maatschappijen representanten van de cultuur waarvan ze deel uitmaken. In de achttiende eeuw schreef Jean-Jacques Rousseau over wetenschap: 'Wanneer men ook maar enige ware liefde voor de wetenschappen bezit, is heteerste wat men opmerkt als men zich ermee bezighoudt, hun onderlinge verbondenheid, die maakt dat ze elkaar wederzijds aantrekken, ondersteunen en verduidelijken en dat de ene niet buiten de andere kan. Hoewel de menselijke geest niet toereikend is voor alle wetenschappen en men er altijd één

academische gedachte. Eigenlijk zouden studenten in hun honger naar kennis uit eigen initiatief op zoek moeten gaan naar al wat de universiteit te bieden heeft, echter de praktijk blijkt weerbarstig. Daarom juich ik het van harte toe dat de universiteit studenten stimuleert hun kennis uit verschillende takken van wetenschap te halen. Triviale problemen als overlappende werkgroepen en tentamenservaar ik als storend, en moeten zo snel mogelijk worden opgelost. Dat laat echter onverlet dat ik ze voorlopig voor lief neem. Want wat is meer waardevol voor een maatschappij dan afgestudeerden die geleerd hebben brede wetenschappelijke interesse en kennis van zaken na testreven? Universiteiten, blijft major/minor programma's aanbieden en u zult zien dat studenten gaan ontdekken dat multidisciplinair denken leuk is!

Victor van Kleef, major/minor: bestuurskunde/culturele antropologie.

Ik volg als major bestuurskunde en als minor zoals dat officieel heet culturele antropologie/ontwikkelingssociologie. Er wordt per periode één hoofdvak van de minorstudie gevolgd. Dit vak komt in de plaats voor een 'minder belangrijk' vak van bestuurskunde. De mogelijkheid bestaat het weggefallen bestuurskundevak alsnog erbij te kiezen, waarbij je per periode vier vakken volgt. De sfeer tijdens colleges is compleet verschillend bij antropologie in vergelijking met bestuurskunde. Dit komt doordat de 'gemiddelde antropoloog' afwijkt van de 'bestuurskundige'. Ook zijn de colleges minder gestructureerd, maar ze zijn wel afwisselend. Het is leuk om dit verschil aan den lijve te ondervinden. Ik heb tot nog toe één relatief groot probleem ondervonden aan de combinatie; een mid-term tentamen bestuurskunde en het tentamen antropologie vielen exact op dezelfde tijd en plaats. Het was dus uitgesloten om ze allebei te maken. Ik heb het mid-term tentamen eerst gemaakt en later in januari pas het hertentamen van Culturele Antropologie.

Het major/minor systeem mag dan wel in opkomst zijn en het is daardoor nog niet gestructureerd genoeg, maar ik vind dat zulke fouten niet mogen voorkomen op een universiteit. Ik ben van mening dat deze onregelmatigheden niet gebagatelliseerd moeten worden. Een klein tweede puntje van kritiek is dat het departement van antropologie ten opzichte van het departement van bestuurskunde minder goed georganiseerd is. Communicatie met het eerstgenoemde departement is lastiger en ook de website is minder toegankelijk dan die van de afdeling bestuurskunde. De studievereniging, Itiwana, is in vergelijking met de B.I.L. veel minder compleet. Ze verkopen bijvoorbeeld geen uittreksels en organiseren minder activiteiten. De combinatie is best te doen, want antropologie is best boeiend, maar minder concreet dan bestuurskunde. Ik