



AUTEUR:
Robert
van Putten

HET PLAN ALS BEHEERSINGS- INSTRUMENT

Een beschouwing over maakbaarheid als
bestuursfilosofie in het onderwijs

Dr. Robert van Putten is filosoof en bestuurskundige en werkt als lector Bezieling & Professionaliteit aan de Christelijke Hogeschool Ede (Nederland). Hij promoveerde in 2020 aan de Vrije Universiteit Amsterdam op een proefschrift over maakbaarheidsdenken in bestuur en beleid.

De zin van plannen

▼

In het onderwijs worden talloze plannen gemaakt: lesplannen, jaarplannen, curriculumplannen, kwaliteitszorgplannen en instellingsplannen. Ook in het overheidsbeleid rond onderwijs wemelt het van de plannen: om het lerarentekort op te lossen, om basisvaardigheden zoals taal en rekenen te verbeteren, om corona-achterstanden weg te werken, enzovoort. Met een goed plan is natuurlijk weinig mis, sterker nog: we kunnen waarschijnlijk niet zonder. Maar de plannenmakerij kan ook te veel van het goede worden. Wie in onderwijsland zijn oor te luister legt, krijgt de indruk dat professionals niet altijd zitten te wachten op nog meer plannen vanuit het schoolmanagement. En schoolbesturen zitten op hun beurt vaak niet te wachten op al die overheidsplannen. Waarom maken we dan al die plannen? Kunnen we niet af met minder plannen in het onderwijs?

Dit hoofdstuk bekijkt de rol van plannen in het onderwijs vanuit bestuursfilosofisch perspectief. Het gaat dus niet over de concrete inhoud van plannen of de specifieke planmethoden, maar over het plan als fenomeen. Anders gezegd, dit hoofdstuk wil licht werpen op de ‘zin’ van plannen. Die zin ligt in de sturende werking van een plan. Prikkelender geformuleerd: de kerngedachte die hier wordt uitgewerkt is dat plannen ‘beheersingsinstrumenten’ zijn. Planmatig werken is een manifestatie van maakbaarheidsdenken en er zijn goede redenen om daar heel terughoudend mee te zijn in de context van onderwijs. De zin van plannen in het onderwijs is begrensd. Het onderwijs is immers slechts beperkt maakbaar en moet dat ook blijven. De kunst is om een bestuursstijl te vinden die daarmee correspondeert. Dit hoofdstuk doet daartoe een voorzet.

Het doel van deze beschouwing is enerzijds dieper inzicht geven in de aard en werking van plannen en anderzijds de verbeeldingskracht rond interventies in het onderwijs vergroten. Dat is de rol van filosofie in bestuur en beleid: handelingsrepertoires verhelderen en waar nodig van alternatieve perspectieven voorzien. Hierbij maak ik voornamelijk gebruik van mijn proefschrift *De ban van beheersing* (Van Putten, 2020). Daarin heb ik ten eerste de notie van maakbaarheid conceptueel uitgediept, nagespeurd in de recente geschiedenis van het openbaar bestuur en van kritiek voorzien. Ten tweede heb ik bouwstenen geformuleerd om maakbaarheidsdenken in bestuur en beleid te begrenzen, resulterend in een pleidooi voor ‘reflexieve bestuurskunst’. Met die term doel ik op een bestuursstijl die beter kan omgaan met onvolmaaktheid en onvoorspelbaarheid. Die inzichten verbind ik nu aan de rol van plannen in onderwijs.

Maakbaarheid als bestuursfilosofie

Om de rol van plannen in het onderwijs te kunnen typeren als beheersingsinstrument en als manifestatie van maakbaarheidsdenken, is het nodig om eerst dit bestuursfilosofische perspectief wat verder te omschrijven. Dat begint bij het wegnemen van het elementaire misverstand dat maakbaarheid alleen maar negatief is en niet veel meer is dan een politiek scheldwoord om bepaald politiek beleid (vaak links) te diskwalificeren (Duyvendak, 1999). Dit standaardbeeld van maakbaarheid doet geen recht aan het denkbeeld. Maakbaarheid is veel meer dan een retorisch handige term om ideologische tegenstanders mee monddood te maken. Het is een veelomvattend concept dat op een diepgeworteld denk- en handelingspatroon in het hedendaagse bestuur en beleid wijst (Van Putten, 2020).

De meest fundamentele dimensie daarvan ligt op existentieel niveau en komt tot uiting in het streven naar beheersing (van de natuur, maatschappelijke problemen en het menselijk gedrag). Waar eerdere cultuurfasen gekenmerkt werden door een tragische of religieuze levenshouding en -visie ten opzichte van het noodlot, geldt voor de moderne cultuurfase dat het lot niet iets is dat heroïsch of deemoedig moet worden ondergaan, maar radicaal bestreden en opgelost (De Mul, 2005). Beheersing van leed en tragiek, of positiever: realisering van geluk en volmaaktheid zijn het ideaal geworden. Dit ideaal raakt aan de existentiële kern van onze cultuur. Het typeert het ‘ethos’ of de levenshouding van de moderne mens en manifesteert zich collectief en individueel. Denk bijvoorbeeld aan de prominente rol van technologie (collectief) en de prestatie maatschappij (individueel).

Ook op het terrein van bestuur en beleid is dit ethos van beheersing volop zichtbaar. Daar is het bijna onmogelijk geworden om tragiek nog te aanvaarden (Frissen, 2013). Dat geldt voor sturing in de publieke zaak, maar ook voor maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Je ziet die focus op beheersing bijna dagelijks in allerlei uitingsvormen: parlementsleden die moties met grote woorden en urgente toon indienen, ministers die via strenge kaders grip willen houden op uitvoeringsdiensten, managers die via prestatiedoelen professionals aansturen, professionals die minutieus uitgekiende interventies ontwerpen ... Daaruit spreekt het verlangen naar beheersing, soms ingegeven door wantrouwen en een afrekencultuur, maar vaak ook vanuit de intentie om tragiek en leed uit de wereld te bannen.

Dit ethos van beheersing gaat doorgaans gepaard met een specifieke stijl van interveniëren, gebaseerd op een specifiek wereldbeeld (daarmee bedoel ik een impliciete visie op mens, samenleving en bestuur). In de bestuurskunde wordt dan aangesloten bij het bekende ‘mechanistische wereldbeeld’, waarbij bestuur en organisatie een mechanistische kijk op beleidsinterventies hanteren. Dat bestaat uit een aantal elementen. De beleidsmaker benadert de samenleving als ‘object’ dat op rationele wijze functioneert en met

instrumentele en objectiveerbare kennis kan worden bijgesteld of opnieuw ontworpen. De samenleving is een geordend en op zichzelf leeg of neutraal geheel, dat op basis van wetenschappelijke expertise steeds efficiënter en effectiever kan worden vormgegeven. Dit mechanistische wereldbeeld wordt zelden expliciet gemaakt, maar fungeert onder tal van bestuurlijke praktijken en bestuurskundige modellen (Joosse, 2022).

De beleidsmaker die vanuit dit ethos van beheersing en het wereldbeeld van de machine handelt, wordt doorgaans als ‘technocraat’ of ‘sociaal ingenieur’ aangeduid. In deze ‘persona’ komen ethos en wereldbeeld bijeen. Beide dimensies veronderstellen elkaar ook, het zijn twee keerzijden van dezelfde medaille. Beheersing vraagt om een rationeel-technische kijk op maatschappelijke vraagstukken en andersom ligt de betekenis van die rationeel-technische kijk in het realiseren van beheersing. Dit ethos van beheersing en het wereldbeeld van de machine vormen zo elkaar versterkende dimensies van het begrip maakbaarheid. Het interessante is dat het hier niet gaat om expliciete overtuigingen die je welbewust aanhangt, maar om impliciete opvattingen die veelal intuïtief en ongearticuleerd blijven en simpelweg onderdeel zijn van onze collectieve verbeelding (Van Putten, 2020).

Plannen en maakbaarheid

Vanuit dit bestuursfilosofische kader kan nu de rol van plannen nader worden belicht. In de inleiding wierp ik de vraag op ‘waarom zou je plannen maken?’ en suggereerde ik dat de ‘zin’ van plannen in het beheersen ligt. Die gedachte kan nu verder aannemelijk worden gemaakt. Natuurlijk is het maken van plannen niet voorbehouden aan de moderniteit en het is ook niet uniek voor beleid en bestuur. Je zou het maken van plannen kunnen typeren als een algemeen menselijke activiteit: het is van alle tijden dat mensen voornemens formuleren en stappen uitdenken die moeten worden gezet om bepaalde doelen te bereiken. Het is echter wél kenmerkend voor bestuur en beleid in de moderniteit dat plannen zo’n prominent onderdeel van het instrumentarium zijn gaan uitmaken en dat heeft alles te maken met maakbaarheid (Van Gunsteren, 1976; Allmendinger, 2001).

In eerste instantie zou je op de vraag naar de ‘zin’ van plannen kunnen antwoorden dat een plan een medium is, een communicatief voertuig dat een mobiliserende functie heeft. Een beleidsplan als geschreven document helpt in de overdracht, in het interactief betrekken van andere actoren (Van Oenen, 2012). Hoewel een plan inderdaad een communicatieve functie vervult, ligt daarin toch niet de ‘zin’ van het plan. Er zijn betere of inspirerende manieren denkbaar om te communiceren: verhalen vertellen bijvoorbeeld. De reden dat het plan als medium gekozen wordt, heeft met beheersen te maken. De functie van het plan ligt in het ordenend vermogen ervan. Een plan helpt om op

gestructureerde wijze met een opgave aan de slag te gaan. Bij het opstellen van een plan formuleren we doelen en middelen, en beredeneren we wat haalbare stappen zijn, uitgezet in de tijd. De werking hiervan is dat het overzicht en houvast geeft, voor grip zorgt. Daarmee zijn we bij de kern: plannen helpen ons om te beheersen, plannen maken vraagstukken hanteerbaar en de toekomst minder onvoorspelbaar (Van Gunsteren, 1976).

Dat de zin van plannen inderdaad te maken heeft met beheersing, wordt verder duidelijk wanneer we naar plannen kijken vanuit het wereldbeeld van de machine. Het plan als beleidsinstrument draagt diverse kenmerken van dit wereldbeeld. In bestuurskundige literatuur zijn daarover uitvoerige analyses geschreven. Een klassieker is *The Quest for Control* van Herman van Gunsteren (1976), waarin planning als beleidsinstrument gedetailleerd wordt ontleed als het ideale gereedschap voor een ‘sociaal ingenieur’, voor iemand die op rationeel-technische wijze de samenleving wil beheersen. Planning draait om centrale aansturing van productie, om systematische beleidsvoering op basis van wetenschappelijke expertise. Het uitgangspunt is rationele beslissingen nemen, gericht op effectieve en efficiënte besteding van middelen. Kenmerkend is dus een hiërarchisch-centralistische sturingsbenadering met rationele objectieve kennis als fundament: de planner als de filosoof-koning van Plato. Theorieën over planning hebben sinds de laatste decennia van de twintigste eeuw weliswaar een post-positivistische en meer democratische wending genomen (Allmendinger, 2017), maar in de beleidspraktijk blijven deze positivistische en centralistische kernen zichtbaar (verderop in dit hoofdstuk meer daarover).

Ook vanuit historisch perspectief bekeken is het plan als beheersingsinstrument typerend voor modern bestuur en beleid. Allereerst in utopische politieke regimes zoals het communisme: de ‘vijfjarenplannen’. Maar ook op West-Europese bodem in een meer pragmatische context is planning belangrijk. Van de jaren 40 tot de jaren 70 was planning dé centrale term en activiteit in politiek en publiek beleid voor het maken van de samenleving, de verzorgingsstaat. Planning gold zelfs als synoniem voor maakbaarheid in die periode; maakbaarheid betekende het planmatig vormgeven van de samenleving (Duyvendak, 1999). Typerend voor die periode is ook de oprichting van diverse kennisinstellingen in Nederland met ‘planbureau’ in de naam: het Sociaal en Cultureel Planbureau, het Centraal Planbureau en later (uit fusies) ook het Planbureau voor de Leefomgeving. Al eerder, in de loop van de negentiende eeuw, werd planning als cruciaal beheersingsinstrument door overheden ontdekt toen ze voor de uitdaging stonden om land (bos, landbouw, infrastructuur) te ontginnen en steden te ontwikkelen voor toenemende bevolkingsgroei. Om de productiviteit zo groot mogelijk te maken waren rationele interventies nodig, en daaraan komt planning tegemoet. Planmatig handelen van de staat was in die periode bij uitstek een teken van bestuurlijk optimisme en geloof in vooruitgang. Het was ook de manier voor moderne staten om hun legitimiteit als institutie te bewijzen (Scott, 1998).

Deze analyse van het plan in termen van maakbaarheid – ik zeg het nogmaals, om mogelijke misverstanden te voorkomen – is niet bedoeld om de rol van plannen op voorhand verdacht te maken. Als algemeen menselijke activiteit kan plannen heel zinvol zijn: er gaat weinig boven een goed plan. Ook in professionele contexten en organisaties zijn plannen dikwijls onmisbaar omdat plannen voor orde en structuur zorgen. Daarmee komt het plan als beheersingsinstrument tegemoet aan beheersing als fundamentele publieke waarde en als voorwaarde voor goed werk. Anders gezegd, we zijn dus ook gebaat bij een zekere maakbaarheid (Van Putten, 2020). Dat neemt niet weg dat aan *te veel* beheersing grote bezwaren kleven en dat in bepaalde domeinen maakbaarheid zelfs ondermijnend kan werken. Daar ga ik hieronder verder op in.

Plan versus werkelijkheid

Het maken van een plan zien we doorgaans als eerste stap richting de oplossing van een vraagstuk of de realisatie van een opgave. We maken een lesplan of curriculumplan immers om een doel te bereiken, leerlingen kennis bij te brengen en een diploma te laten halen. Een beleidsplan maken we om een organisatorisch probleem op te lossen (zoals een lerarentekort), of om een zorgelijke trend te keren (zoals afnemende basisvaardigheden van leerlingen). Maar zou het ook zo kunnen zijn dat een plan *geen* deel van de oplossing is, maar een deel van het probleem? Of anders geformuleerd: zouden (te veel) plannen ook voor problemen kunnen zorgen? Kritiek op en bezwaren bij maakbaarheidsdenken in bestuur en beleid zijn grofweg in drie lijnen te verdelen: **praktische problemen, politieke bezwaren en sociale bezwaren** (Van Putten, 2020). Elk van deze kritieken raakt ook het plan als beheersingsinstrument, zeker in het onderwijs.

Als de zin van plannen ligt in beheersing en dit instrument kenmerken toont van het mechanistische wereldbeeld, dan is de toepasbaarheid ervan op maatschappelijke vragen en in sociale praktijken *inherent*, maar van beperkte betekenis (Van Gunsteren, 1976). De samenleving is immers geen machine, maar vertoont allerlei eigenschappen die daar net haaks op staan. Menselijke verlangens zijn tegenstrijdig, het menselijk handelen is altijd onvolmaakt, kennis is feilbaar. Een perfecte uitvoer van plannen is daarom een illusie, al is het maar omdat de vertaalslag van idee naar praktijk, van beleid naar uitvoering de nodige handelingsvrijheid vereist. Maatschappelijk handelen gaat dus altijd gepaard met een bepaalde mate van onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Dat neemt alleen maar toe in onze geglobaliseerde en geïndividualiseerde samenleving, waarin sturing steeds meer in netwerken plaatsvindt – die zich niet goed laten beheersen of een plan laten dicteren (Bannink, 2019). Complexe vragen (in bestuurskundige termen ‘wicked problems’, ongetemde problemen) laten zich ook steeds moeilijker vooraf doorgronden om daarna simpelweg uit te voeren. Het plan dat zich wil baseren op ‘evidence based’ kennis suggereert ten onrechte universele

toepasbaarheid van inzichten onafhankelijk van specifieke contexten (die dus zeer onvoorspelbaar, dynamisch en complex zijn) en hanteert een eenzijdige visie op rationaliteit. Wat ontbreekt in dit perspectief is de waardering van praktische wijsheid, dat wil zeggen, contextspecifieke en op ervaring gebaseerde kennis (Scott, 1998).

Het plan dat zich wil baseren op 'evidence based' kennis suggereert ten onrechte universele toepasbaarheid van inzichten onafhankelijk van specifieke contexten en hanteert een eenzijdige visie op rationaliteit.

Vanuit deze kritiek op het plan als beheersingsinstrument is de rol van plannen in het onderwijs op zijn best ambivalent te noemen. Toegegeven, deze **praktische bezwaren** maken plannen niet onmiddellijk overbodig. Plannen helpen om onderwijsprogramma's te structureren, leerdoelen te behalen en orde in de klas te bevorderen. In dat opzicht kan een plan zelfs bijdragen aan het bekende pedagogische adagium 'rust, reinheid, regelmaat'. Beleidsplannen kunnen helpen om concreet werk te maken van organisatorische uitdagingen. Maar is er ook een andere kant: het onderwijs is bij uitstek een sociale praktijk die contextgevoelig is: het gebeuren in school en klaslokaal kan heel dynamisch zijn en onvoorspelbaar. Bovendien is praktische wijsheid of ervaringskennis juist zo relevant in het onderwijs om goed met die onvoorspelbaarheid en dynamiek om te gaan. Geen school, klas, leerling of dag is hetzelfde. Goed onderwijs en plannen gaan daarom slechts beperkt samen.

Een eventuele relativering dat je ontspannen kan omgaan met een plan, bijvoorbeeld met een uitspraak als 'plannen zijn er om in de praktijk weer vanaf te wijken', klinkt mooi, maar de werkelijkheid is natuurlijk weerbarstiger. Want rond de uitvoering van plannen ontstaan toezichtstructuren met prestatiedoelen, die veelal op vergelijkbare wijze onderdeel van die beheersingsmentaliteit deel uitmaken (Den Uyl, 2022). Te veel plannen kunnen het onderwijs dus makkelijk klemzetten, wat voor veel docenten en scholen een alledaagse ervaring is.

Deze praktische kritiek op plannen geldt overigens niet alleen voor wat wel de 'pedagogische opdracht' van het onderwijs wordt genoemd, de persoonsvorming die moet worden onderscheiden van de kwalificatiedoelen van het onderwijs (Hermans, 2021). Het leren omgaan met onvoorspelbaarheid is inderdaad wezenlijk voor persoonsvorming (wat in zichzelf niet maakbaar is), maar het is evengoed van belang om gekwalificeerd

op de arbeidsmarkt te komen. Zeker in de huidige samenleving zou voorbereiding op en oefening in onvoorspelbaarheid en onzekerheid een onderdeel van kwalificatie moeten zijn. In het verlengde daarvan zou ook de omgang met kwalificatiedoelen en plannen die onvoorspelbaarheid kunnen typeren.

Plannen, vrijheid en humaniteit

De praktische bezwaren zeggen dus niet dat plannen ‘futiel’ zijn en dus niets kunnen uitrichten en gedoemd zijn te mislukken. Het punt is eerder dat plannen en maakbaarheid wel invloedrijk zijn en kunnen leiden tot tegengestelde effecten dan bedoeld. Te veel beheersing door te veel plannen brengt dus situaties voort die niet slechts *onwerkbaar*, maar vooral ook *onwenselijk* zijn (Van Putten, 2020). Dan gaat het plan als beheersingsinstrument politieke en sociale waarden in de knel brengen.

Om dicht bij het voorgaande punt over onvoorspelbaarheid te blijven: een geheel voorspelbare samenleving is een gesloten samenleving, dat wil zeggen een onvrije of zelfs totalitaire samenleving (Popper, 1944). Als we vrijheid en pluraliteit willen beschermen – twee fundamentele politieke waarden van de moderniteit – dan zullen we een zekere mate van onvoorspelbaarheid voor lief moeten noemen. De meest beroemde politiek-filosofische kritiek op planning en overheidsbeleid is waarschijnlijk van de liberaal Friedrich von Hayek met zijn boek *The Road to Serfdom* (1944), de ‘weg naar slavernij’. Daarin geeft hij een fijnzinnige analyse van de schaduwzijden van ‘planningsdenken’ zoals hij dat ziet ontstaan in de politieke regimes van zijn tijd: socialisme en nazisme. Planning gaat gepaard met centralisering van middelen, met ongeduld ten opzichte van ‘vertragende’ processen van democratie en rechtsstaat, omdat die efficiënte en effectieve productie zouden verstoren. Wie de weg van planning opgaat, komt op een pad terecht dat steeds minder ruimte laat voor vrijheid, omdat die de vooruitgang hindert. Dan zal steeds de roep toenemen om nog betere wetenschappelijk-technische expertise om de productiviteit te verhogen en zal de tolerantie voor afwijkende inzichten afnemen.

Het is echter wel nodig om voorzichtig te zijn met grote woorden als totalitarisme, want die kunnen een redelijk gesprek over vrijheid en pluraliteit snel verstoren. Dat is jammer, want over dat laatste valt met betrekking tot plannen en onderwijs wel degelijk een goed gesprek te voeren. Dan zijn we natuurlijk bij een kernthema: de vrijheid van onderwijs. Dat overheidsplannen kunnen botsen met onderwijsvrijheid blijkt voortdurend. Vooralsnog zijn dat geen grove aantastingen van de vrijheid van onderwijs, maar wel subtiele beperkingen ervan. Dat zit voor een belangrijk deel in die centraliserende tendens van plannen en in de zoektocht naar wetenschappelijk gefundeerde (evidence-based) kennis voor interventies in school en klaslokaal. Twee voorbeelden uit de Nederlandse context (die

ik wat beter ken dan de Vlaamse) zijn het Nationaal Programma Onderwijs (een corona-herstelplan) uit 2021 en het Masterplan Basisvaardigheden uit 2022. In beide beleidsplannen ligt een sterke nadruk op die evidence-based kennis. Op basis daarvan wordt door het ministerie van onderwijs een soort ‘keuzemenu’ geformuleerd waaruit scholen mogen kiezen. Dat keuzemenu suggereert een zekere vrijheid, maar die is ingekaderd door centrale aansturing en wetenschappelijk-technische expertise, los van specifieke contexten, waarden of pedagogische afwegingen.

Naast deze **politieke bezwaren** zijn bij maakbaarheidsdenken en bij planning als beheersingsinstrument ook meer **sociale bezwaren** te formuleren. Die zitten ons nog dicht op de huid en gaan over onze humaniteit. De kern daarvan is dat beheersingsinstrumenten zoals een plan zo sterk gericht zijn op productiviteit, op het vaststellen van doelen en middelen, dat we vergeten dat daarbuiten ook nog een werkelijkheid is die de moeite waard is. Vooral besef van dat laatste dreigt dan te verdwijnen: het idee dat ook dingen die je niet in plannen kunt vatten betekenisvol kunnen zijn. Maakbaarheidsdenken trivialiseert zo het bestaan, wat inhoudt dat de instrumentele denkwijze steeds meer terrein wint en we het vermogen verliezen om de dingen met rust te laten (Terpstra, 1998). Vervreemding en uitputting liggen dan op de loer, wat onze humaniteit aantast. Dat is precies wat dreigt in de hedendaagse vermoeiende prestatimaatschappij (Van Putten, 2021).

Onderwijs dat belang hecht aan zijn pedagogische opdracht zal daarom alert moeten blijven op de rol van plannen in de school. Persoonsvorming krijgt geen eerlijke kans wanneer maakbaarheidsdenken met zijn focus op productiviteit en meetbaarheid domineert (Biesta, 2022). Zeker wanneer we die pedagogische opdracht inkleuren met noties als geschenk, verwondering, geduld, eerbied en aandacht zoals pedagoog Joop Berding (2022) fraai opdiept uit het oeuvre van de filosoof Cornelis Verhoeven, zal met de rol van plannen in onderwijs terughoudend moeten worden omgegaan. Geschenk en verwondering laten zich niet plannen en staan zelfs haaks op maakbaarheid. Daarin draait het om ontvankelijkheid als levenshouding en dat is precies het tegendeel van maakbaarheid.

Planningsdrang temmen

Wanneer planmatig werken te veel van het goede kan worden en kan botsen met een visie op goed onderwijs, dan is de vervolgvraag ‘wat zullen we met de plannen doen?’ (vrij naar Biesta, 2022, p. 31). De uitdaging is volgens mij om de drang naar planmatig werken te temmen. Daarvoor is het nodig de onderliggende bestuursfilosofie van maakbaarheid te begrenzen en een ander perspectief op ‘maken’ te ontwikkelen, wat ik elders ‘reflexieve bestuurskunst’ heb genoemd (Van Putten, 2020). Dat is van belang omdat in

mijn optiek de bestuursfilosofie achter de interventies in en rond de school recht moet doen aan de eigenheid van de onderwijspraktijk zelf, aan onvoorspelbaarheid en ontvankelijkheid. Het is een kwestie van voordoen wat je belangrijk vindt in het onderwijs.

Het beeld van de ambachtsman, treffend geportretteerd door de socioloog Richard Sennett (2008), kan hierbij inspireren. De ambachtsman is een heel ander type ‘maker’ dan de technocraat. Hij blijkt een ‘getemde maker’ die de focus op beheersing sterk weet te relativeren zonder het maken geheel op te geven (Van Putten, 2022). Een ambachtsman handelt niet vanuit een mechanistisch wereldbeeld, maar heeft oog voor de dynamiek en eigenheid van sociale praktijken waarin en waarmee hij/zij werkt. Kenmerkend voor een ambachtsman is dat hij handelt vanuit praktische wijsheid. Ervaring, intuïtie en belichaamde kennis zijn onmisbaar om van ambachtelijk werk te spreken, formele en objectieve kennis spelen een relatieve rol. ‘Evidence-based’ is in dit perspectief een vreemd verschijnsel. Een ambachtsman leert ook te werken met de uniciteit van zijn materiaal en houdt niet van standaardisering. In zijn atelier werkt een ambachtsman niet vanuit gedetailleerde blauwdrukken (zoals de technocraat), maar hij improviseert op basis van grove schetsen. Tot slot weet een ambachtsman van ophouden: een kunstwerk zal nooit perfect worden, maar kan bij te lang doorschaven wel verpest worden. Dit is ook een fraai setje principes voor bestuur en beleid (Trommel, 2018).

Een ambachtelijke benadering van strategie focust niet te snel op één perspectief, maar werkt met pluraliteit en verrassingen.

De beroemde organisatiesocioloog Henri Mintzberg (1987) heeft dit ambachtelijke perspectief ooit toegepast op strategie. Waar hij ‘strategie’ noemt, laat zich ook goed het woord ‘planning’ lezen. Managers en planners moeten in zijn ogen zoals een ambachtsman vanuit praktische wijsheid en ervaringskennis aan de slag gaan. Dat betekent voor hem situaties eerder ‘aanvoelen’ dan analyseren en al doende denken (in plaats van uitdenken en uitvoeren scheiden). Een ambachtelijke strategie om vraagstukken aan te pakken ontwikkelt zich dus ‘werkendeweg’; een strategie kan volgens Mintzberg ook bestaan zonder expliciete plannen. Een organisatie kan immers een diepgewortelde koers hebben zonder dat die in allerlei plannen en blauwdrukken is vastgelegd. Strategie is in ambachtelijk perspectief dus meer een ‘emergent process’, met openheid voor onvoorspelbare situaties en nieuwe wegen. Om die openheid te behouden moet strategie alleen hoofdlijnen bevatten en vooral het accent op proces en procedures leggen en minder

op inhoudelijke uitkomsten of prestaties. Dan blijft er ruimte voor experimenteren en fouten maken. Dit noemde hij een ‘grassroots approach’, verwijzend naar de activiteit van tuinieren. Een tuinman moet ook voorzichtig zijn en niet te vroeg onkruid wieden, anders kunnen per ongeluk ook goede maar nog kwetsbare plantjes ontworteld worden. Een ambachtelijke benadering van strategie focust niet te snel op één perspectief, maar werkt met pluraliteit en verrassingen.

Het beoefenen van deze ambachtelijke stijl vergt nogal wat karakter. In een omgeving waarin de druk van maakbaarheid groot is, zal de weerstand tegen relativering ervan ook groot zijn. Een verandering in werkwijze vereist daarom niet alleen een ander ‘sjabloon’ maken (het ambachtelijke perspectief), maar eveneens een ander ‘ethos’. Zoals aan het begin van dit hoofdstuk uitgewerkt, gaat dat ethos over de existentiële kern van maakbaarheid, over ons diepgewortelde ideaal van beheersing en controle. Begrenzing van maakbaarheid vergt daarom ook begrenzing van dit ideaal, een andere existentiële verhouding tot maakbaarheid.

Hiervoor biedt de traditie van deugdedthiek een aanknopingspunt. In de deugdedthiek staat excellentie centraal, zonder dat te begrijpen in termen van maakbaarheid. Deugd betekent ‘kracht’ en deugden zijn geen middel tot een doel, maar het doel zelf. Deugden aanleren is een kwestie van oefening, lange adem en gewoontevorming en om het juiste midden te vinden. In het bijzonder springt de deugd van maathouden in het hoog. Als bestuurlijke deugd gaat maathouden over tolerantie voor ambivalentie, om het bevorderen van pluraliteit en om het juiste midden vinden tussen vrijheid en beheersing (Van Putten, 2020). Maar een deugd komt zelden alleen. Daarom zijn ook andere deugden zoals prudentie, rechtvaardigheid, liefde en moed nodig om de ruimte voor ontvankelijkheid en verrassing open te houden en om te bepalen op welke momenten dat nodig is. Samen bieden deze deugden perspectief om goed te handelen in onzekere tijden (Van Putten, 2022).

Slotsom

Dit hoofdstuk opende met de vraag waarom je in het onderwijs plannen zou maken. In wat volgde werd een bestuursfilosofisch kader geschetst om naar de rol van plannen te kijken. Dat bestuursfilosofisch kader draaide om de notie van maakbaarheid en interpreteerde het fenomeen van het plan als deel van het instrumentarium om te kunnen beheersen. De ‘zin’ van het plan ligt dus in de beheersing.

De ‘zin’ van het plan ligt dus in de beheersing.

Vervolgens werd uitvoerig stilgestaan bij kritieken op maakbaarheidsdenken en de impact daarvan op de rol van plannen in het onderwijs. Om praktische, politieke en sociale redenen is het verstandig terughoudend te zijn met plannen in onderwijscontext. Te veel beheersing ondermijnt de onvoorspelbaarheid, pluraliteit en ontvankelijkheid die wezenlijk is in een pedagogische visie op onderwijs. Ten slotte werd een aanzet gedaan voor een meer ‘reflexieve’ bestuursfilosofie die kan helpen om de planningsdrift te begrenzen en te relativiseren. Dat krijgt gestalte in het handelen als ambachtsman en het oefenen van de deugd van maathouden. Deze noties bieden aanknopingspunten om op meer reflexieve wijze om te gaan met plannen in het onderwijs.

Bibliografie

- Allmendinger, Ph. (2001). *Planning in postmodern times*. London/New York: Routledge.
- Allmendinger, Ph. (2017). *Planning theory*. Third Edition. New York: Palgrave.
- Bannink, D.B.D. (2019). *Besturen zonder wij*. Amsterdam: VU University Press.
- Biesta, G. (2022). *Wereldgericht onderwijs. Een visie voor vandaag*. Uitgeverij Phronese.
- Berding, J.W.A. (2022). *Rondom Cornelis Verhoeven. Ruimte voor vertraging in filosofie en onderwijspraktijk*. Apeldoorn: Garant.
- Duyvendak, J.W. (1999). *De planning van ontplooiing: Wetenschap, politiek en de maakbare samenleving*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Frissen, P.H.A. (2013). *De fatale staat: Over de politiek-noodzakelijke verzoening met tragiek*. Amsterdam: Van Gennep.
- Gunsteren, H.R. van (1976). *The quest for control: A critique of the rational-central-rule approach in public affairs*. London: John Wiley & Sons.
- Hayek, F.A. (1944). *The road to serfdom*. University of Chicago Press.
- Joosse, H. (2022). *The Quest for Complex Policy. Exploring the Tensions between Simplification and Complexification in public policy*. Den Haag: Eleven.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 66-75.
- Mul, J. de (2005). *De domesticatie van het noodlot*. Kampen: Klement.
- Oenen, G. van (2011). *Nu even niet! Over de interpassieve samenleving*. Amsterdam: Van Gennep.
- Popper, K.R. (2009). *De open samenleving en haar vijanden*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Putten, R.J. van (2020). *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom.

- Putten, R.J. van (redactie) (2021). *De jacht naar rust. Het tegood van het christendom*. Utrecht: Eburon.
- Putten, R.J. van (2022). *Tien deugden voor politiek en overheid. Meditaties over goed bestuur in tijden van onzekerheid en wantrouwen*. Amersfoort: Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie.
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman: De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Scott, J.C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve that human condition have failed*. New Haven/London: Yale University Press.
- Terpstra, M. (1997). *Maakbaarheid en normativiteit: Inleiding tot de filosofie van bestuur en beleid*. Nijmegen: SUN.
- Trommel, W.A. (2018). *Veerkrachtig bestuur: Voorbij neoliberale drift en populistische krampe*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- Uijl, H. den (2022). *Practical Wisdom in Governance. Ambiguity, Politics and Democratization in Supervising Care Institutions*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2022.

