

'We waren het Ajax van het onderwijs'

# De opkomst en ondergang van het APS

Na de Tweede Wereldoorlog moest niet alleen het land opnieuw worden opgebouwd, ook binnen en buiten het onderwijs was de drang naar verandering, vernieuwing en verbetering alom aanwezig. Het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum (APS) was ruim 70 jaar aanjager van deze vernieuwing. Maar zo roemrucht als zijn historie is, zo stil was de aftocht. In 2015 viel het doek. Gerard van den Hoven, van 1988 tot 2008 algemeen directeur, kijkt met gemengde gevoelens terug.

Tekst:  
Frank Stienissen

Fotografie:  
Frank Stienissen  
en Shutterstock

Dat het APS 'niet meer is' gaat hem aan het hart. Zozeer zelfs dat hij enige tijd geleden besloot de historie van het APS te boek te stellen. Samen met enkele oudgedienden schreef hij *Van betekenis voor het Nederlandse onderwijs, 70 jaar APS in betekenisvolle concepten*. Het boek schetst de opkomst en de ondergang van het APS.

Ook al is het inmiddels vijf jaar geleden dat hij met pensioen ging en afscheid nam en ruim acht jaar geleden dat hij de directiehamer overdroeg, nog steeds vindt hij het doodzonde dat het APS zijn deuren heeft moeten sluiten. 'Een grote aderlating voor het onderwijs', aldus Van den Hoven. 'Het APS stond aan de wieg van menige vernieuwing én verbetering van het onderwijs. Zowel in het vo als in het vo en mbo. Denk aan het concept 'Natuurlijk leren', ontwikkeld en enthousiast gepropageerd door Alex van Emst, de geestelijk vader. Bij 'Natuurlijk leren' worden kinderen uitgedaagd om zelf te construeren en te verwoorden in plaats van te lezen, te luisteren en te reproduceren. In plaats van zinvol vanuit het perspectief van de leraar ligt de nadruk op betekenisvol voor de explorerende en lerende leerling. Denk ook aan onze inspanningen om de onderwijsachterstanden in de achterstandswijken weg te werken en onze bemoeienis met de basisvorming.'

Ook roemt Van den Hoven de inspanningen en resultaten van collega Simon Ettekoven. 'Hij is groot geworden bij het APS met het project 'Alle leerlingen bij de les'. Oorspronkelijk een project dat met name bestemd was voor het vo, exclusief gericht op de didactiek. Het vo had in de jaren negentig grote problemen met groepen ongemotiveerde leerlingen. Leraren kregen het niet voor elkaar om het nieuwe basisvormingsprogramma een klein beetje lekker te geven. Volgens Simon moesten we ons echter niet concentreren op de inhoud van de vakken maar op de didactiek. Dat werd een groot succes. Daar zijn toen nog enkele spin-offs uit ontstaan als 'Effectief leren' en 'Samenwerkend leren'. Die concepten werden echt herkend en erkend. Als je problemen met lesgeven had, dan moest bij het APS zijn.'

## Aanlooptijd

Het duurde overigens wel enige tijd voordat het APS zijn invloed echt kon laten gelden binnen het onderwijs. Tot grofweg eind jaren vijftig werd alles van bovenaf bepaald, pas begin jaren zestig ontstaan de eerste netwerken van vernieuwingsgezinde schoolhoofden en leraren die met elkaar van gedachten wisselen over onderwijszaken. In die tijd werd de leerplicht tot 15 jaar verlengd en er waren dus nieuwe leerplannen nodig. Zeker toen de Mammoetwet in 1968 werd ingevoerd, ontstond er grote behoefte aan onderwijskundige expertise. Tot aan WOII neemt het aantal arbeiderskinderen dat de middelbare school bezoekt maar mondjesmaat toe. Met de invoering van de Mammoetwet is het voortgezet onderwijs voor iedereen verplicht en bereikbaar geworden. Ruim honderd jaar nadat de liberale staatsman Thorbecke via zijn Wet op het middelbaar onderwijs deze vorm van onderwijs tot burgerrecht had gemaakt, bleek deze tot volle wasdom te komen. Ook voor het basisonderwijs breekt een nieuwe tijd aan. Het APS ging mee in de vaart der volkeren. Zeker toen onderwijsvisionair Jos van Kemenade tijdens zijn ministerschap



Gerard van den Hoven

vond dat nog lang niet alle kinderen gelijke kansen hadden. Het kon én moest volgens hem nog beter. De afkomst van de kinderen bepaalde nog te vaak naar welk schooltype ze gingen. Van Kemenade opperde dat de middenschool, naar Duits voorbeeld, deze problemen zou oplossen. Van den Hoven: 'Maar hoe concreter dit plan werd uitgewerkt – voor het vo ging dat al redelijk ver, voor het basisonderwijs wat minder – hoe sterker de ideologische verschillen opdoemden. Voor Van Kemenade stond de middenschool voor 'beter, eerlijker en toegankelijker onderwijs' en wij onderschreven dat en we begeleidden tal van experimenten bij de deelnemende scholen. Wij waren voor. Het onderwijs was voor. Maar de politiek daarentegen was tegen. Nivellering en ontzuiling doemden als spookbeelden op. Met die middenschool liep het helemaal mis. Gelukkig liepen Van Kemenades ideeën voor het basisonderwijs beter af. Op 1 augustus 1985 treedt de Wet op het basisonderwijs in werking.'

## Nieuwe focus

Eind jaren 80 verzette APS langzaam maar zeker de bakens. Leraar en leerling kwamen centraal te staan. Van den Hoven: 'Leraren beter maken, daar ging het om. Veelbesproken thema's werden: differentiatie en goede leerlingbegeleiding in de klas, efficiënt leren, samenwerkend leren, adaptief onderwijs, een optimale interactie tussen leraar en leerlingen. Ook de allochtone leerling wordt als doelgroep geïdentificeerd.' Oud-directeur Simon Ettekoven zegt daarover in '70 jaar APS': 'Ik durf wel te stellen dat we in die tijd toonaangevend waren in het Nederlandse onderwijs. De introductie van Effectief leren, Samenwerkend leren, Actief leren, daar waren we voorlopers in. Als ik nu het alom geprezen boek van John Hattie *Visual Learning* lees, dan denk ik: dat deden wij al. We waren leraren in hart en nieren. We hielden van het klaslokaal. Als ik een training 'Effectief leren in de klas' gaf, dan konden we zelf voordoen hoe wij dachten dat het moest. Theorie, maar vooral praktijk. We waren van het adagium: teach as you preach.'

Ook werden in die periode de eerste stappen naar de markt gezet. Edukern, APS IT Diensten en APS International werden opgericht, later gevolgd door het bureau voor interim-personeel. Van den Hoven: 'Drie bv's moesten de opdrogende subsidiestroom richting APS en de aangescherpte regelgeving voor het aanbieden van cursussen en trainingen compenseren. En dat deden ze ook. Edukern realiseerde na enkele jaren een omzet van circa € 10 miljoen en APS IT leverde elk jaar een miljoen winst op en heeft zeker in de laatste jaren menig gat gedempt. In 2008 hadden we nog een eigen vermogen van € 8,5 miljoen. Echte cash. In 2016 was dat helemaal weg. Vanaf 2008 is er geen enkel nieuw succesconcept meer ontwikkeld door APS'ers. Mijn opvolger Peter Velseboer en de Raad van Toezicht hebben echt zitten slapen. Ondanks dat ik weet dat ze diverse malen gewaarschuwd zijn.'

Van den Hoven steekt ook de hand in eigen boezem. 'Ja, we hebben onvoldoende geanticipeerd op de bezuinigingen van de overheid en de decentralisatie van innovatiemiddelen naar scholen en sectorraden. We hebben de slagkracht van de kleine commerciële partijen onderschat. Die pikken de krenten uit de pap. En dan zit je

*'Daar komt nog bij dat de overheid via 'School aan Zet', een makelaar in onderwijsadviezen, een rechtstreekse concurrent in de educatieve infrastructuur heeft laten ontstaan, volledig door de overheid gesubsidieerd. En scholen konden gratis van hun adviezen gebruikmaken. Ja, zo help je de anderen wel om zeep.'*



*'We hebben de slagkracht van de kleine commerciële partijen onderschat. Die pikken de krenten uit de pap.'*

met dat grote instituut, dat weliswaar heel veel kennis en expertise in huis heeft, maar dat ook een stuk duurder is. Neemt niet weg dat zo iets belangrijks als het Nederlandse onderwijs goede adviespartners vereist, die efficiënt opereren, maar ook de waan van de dag overstijgen en boven de markt staan. Alleen zo kun je duurzame verbeteringen tot stand brengen.'

### **Spijt**

'We waren de Ajax van het onderwijs', zegt Ettekovén. Ook hij is trots op de organisatie, maar zegt ook dat er verkeerde keuzes gemaakt zijn. 'We hadden niet voor groei moeten gaan.' Hij heeft er spijt van dat hij de groei van het APS niet heeft tegengehouden. 'We hadden gewoon moeten blijven doen waar we goed in waren. Leraren helpen om beter les te geven. Het is een valkuil om te denken dat je alles maar kunt doen. Achteraf gezien denk ik dat die groeidrift het begin van het einde was.' Van den Hoven onderschrijft dat: 'Niet alleen wij hebben daar last van gehad. Ook andere grote adviesbureaus als de IJsselgroep en Edux hebben hun biezen kunnen pakken. Daar komt nog bij dat de overheid via 'School aan Zet', een make-laar in onderwijsadviezen, een rechtstreekse concurrent in de educatieve infrastructuur heeft laten ontstaan, volledig door de overheid gesubsidieerd. En scholen konden gratis van hun adviezen gebruikmaken. Ja, zo help je de anderen wel om zeep. Het APS heeft dit overigens laten gebeuren. Dat was heel dom. School aan Zet had de opdracht meegekregen zichzelf terug te verdienen en moest de opdrachten voor 30 procent minder aanbesteden. Dat nekte ons. Wij hadden door onze werkwijze en personeelsbezetting een veel hogere kostenstructuur dan de kleine nieuwkomers en werden gedwongen onder de kostprijs te werken.'

Daarnaast vindt Van den Hoven ook dat de dienstverlening in de nadagen van het APS te wensen overliet: 'Als je een fors tarief moet rekenen, vanwege de aard van je bedrijfsvoering, dan moet je natuurlijk wel de bijbehorende topkwaliteit leveren. Mensen als Van Emst, Ettekovén, Weegeenaar, Van Kammen, Mioch enzovoorts slaagden daarin. Maar de nieuwkomers kregen niet meer de tijd om door te groeien. De financiële ruimte ontbrak voor het broodnodige ontwikkelingswerk en om APS'ers van goed naar excellent te begeleiden. Dat gebeurde steeds minder vaak. En dus gingen scholen ook eens om de hoek kijken.'

Veel respect heeft Van den Hoven voor mensen als Dook Kopmels van de Bazalt Groep. 'Hij heeft de bui zien hangen en heeft enkele handige product-marktcombinaties gemaakt. Het bureau heeft zijn productiviteit weten op te schroeven door het in de markt zetten van exclusieve producten en diensten. Alles wat te maken heeft met John Hattie, Robert Marzano en Spencer Kagan valt hier bijvoorbeeld onder. Op die domeinen heeft hij geen concurrentie. Je moet op tijd de inzet van de mensen en doorstromingsnelheid van het product matchen met de vraag van de markt. Daar kwam het APS veel te laat achter. De succesnummers droogden op. Neemt niet weg dat ik vind dat het onderwijs kwalitatief goede adviespartners nodig geeft, die visie hebben en betrokkenheid tonen. In het onderwijs mag de waan van de dag niet regeren. En daar lijkt het nu wel vaak op.'