

opkomst en ondergang van een familiebedrijf

Jan Muusses: uitgever en onderwijsvernieuwer

INSPIRATIE

Ingrid Koops
Jan ten Thije

De opkomst en ondergang van het familiebedrijf Muusses is het verhaal van één schoolboekenuitgeverij. Het is illustratief voor de wijzigingen in de verhoudingen van educatieve uitgeverijen met enerzijds de overheid en anderzijds het onderwijsveld in deze eeuw. Het verhaal begint in 1871 met de komst van het moderne industriekapitalisme en vertelt van de groei en de bloei van de verzorgingsstaat. Het eindigt in 1988, in een maalstroom van privatisering, concentratie en een te star produktieapparaat. Een diep doorleefd 'vooruitgangdenken', kenmerkend voor de filosofie van Jan Muusses, loopt dood op de grenzen van het eigen gelijk.

In 1871 opent Jan Muusses in Purmerend een boekhandel. Hij is 24 jaar en korte tijd onderwijzer geweest in het lager onderwijs. Al snel begint hij ook schoolboeken uit te geven. Eerst voor de lagere school, maar het fonds breidt zich in korte tijd uit met uitgaven voor het handelsonderwijs en de HBS. Zijn zoon, Jacob Muusses, volgt hem in 1909 op en brengt het bedrijf met enorme wilskracht tot grote bloei. In 1918 begint hij een drukkerij. 'Muusses' maakt naam als vooruitstrevende uitgeverij van schoolboeken. Zeventig jaar later raakt ditzelfde bedrijf, dat inmiddels is uitgegroeid tot een middelgrote onderneming met veertig werknemers en een jaaromzet van negen miljoen gulden, in de problemen. Het wordt verkocht en gaat in 1988 failliet.

Drie generaties Muusses' hebben vanuit een sterke sociale bewogenheid hun bedrijf geleid. Onderwijsvernieuwing stond daarbij hoog in het vaandel. Eerst heette het 'volksverheffing', later 'zelfontplooiing'. Hun idealen krijgen vorm in het spanningsveld tussen de wetten van de markt, de veelal ongeschreven regels van het verzuilde onderwijs en de rechten van het eigen personeel. De daden van een van hen staan centraal in dit artikel: Jan Muusses, de kleinzoon van de oprichter. Hij leidde het bedrijf van 1949 tot 1977. Hij werd toen opgevolgd door Dick Struving, de bedrijfsleider die reeds vele jaren verantwoordelijk was voor de grafische afdeling.

Het ideaal van Jan Muusses was een gedeelde verantwoordelijkheid bij de productie van leermiddelen tussen producenten, gebruikers en opdrachtgevers: *de educatieve uitgever als dienstverlener*. Hiermee probeerde hij de tegengestelde belangen van het kapitalisme en de emancipatie bij elkaar te brengen.

Een ideaal met grenzen, want als er één constante in de geschiedenis van het Nederlandse onderwijs is, dan is het wel de voortdurende strijd om de zeggenschap over de inhoud van het schoolboek. De pacificatie mag de schoolstrijd hebben beslecht en de bekostiging van het openbaar en bijzonder onderwijs geregeld, de inhoud van het schoolboek blijft echter een zaak waarvoor keer op keer de overheid, het bedrijfsleven en allerlei maatschappelijke groeperingen de messen hebben geslepen en nog slijpen. Het is het punt waar 'vrijheid van onderwijs' en 'vrijheid van drukpers' raken aan leerplicht en emancipatie. De schermutselingen op dit raakvlak vormen de rode draad door ons verhaal over Jan Muusses.

Het is vrij uniek dat een directeur-eigenaar van een familiebedrijf, als voortzetting van het bedrijf van zijn grootvader en vader, zijn rol niet zozeer in de eerste plaats als directeur van dat bedrijf ziet, maar veeleer als voorvechter van onderwijsvernieuwing. Vooral dat laatste maakt Jan Muusses tot een bijzonder persoon, temeer daar hij op dat gebied tot zeer originele ideeën is gekomen. Bij goedlopende familiebedrijven ligt het veel meer voor de hand dat volgende generaties niet zo geïnteresseerd zijn en zich derhalve op andere bedrijfsactiviteiten gaan richten. De winst van het familiebedrijf komt hun daarbij dikwijls goed van pas. In het geval van Jan Muusses vormden de mogelijkheden van het bedrijf als educatieve uitgeverij en drukkerij, een goede voedingsbodem om zijn ideeën tot ontwikkeling te brengen.

Van niemand vreemd

Idealisme en daadkracht had Jan Muusses van niemand vreemd. Zijn vader en grootvader zijn een voorbeeld voor hem.¹

Zijn grootvader leert het boekenvak van de heer Waltmans in Delft. Samen met hem begint hij een boekhandel in Purmerend.

Het is de tijd van de opkomende nijverheid in die streek. Door hard werken weet hij al snel naam te maken als uitgever van schoolboeken met een fonds dat het lager en middelbaar onderwijs bestrijkt. De keuze voor het onderwijs weerhoudt hem er echter niet van ook werk van bijvoorbeeld Multatuli uit te geven. Muusses onderhoudt los van de uitgeverij veel contacten met het onderwijs, onder meer via de Commissie van Schooltoezicht en het Burgelijk Ambestuur. Bij zijn dood wordt hij herdacht als één van de notabelen van de stad: *'We verliezen in hem een besten vader, en de gemeente verliest in hem één harer achtenswaardiger burgers'*.²

Jacob Muusses, zijn zoon, profiteert van de opgebouwde welstand en volgt voortgezet onderwijs in Antwerpen en Osnabrück. Hoewel hij de zoon is van een bedrijfseigenaar, voelt hij zich verbonden met de arbeiders en hun strijd. Net als zijn vader is hij maatschappelijk zeer actief: Purmerend heeft mede aan zijn inspanningen een Rijks Hogere Burgerschool, een bejaarden- en een ziekenhuis te danken. Zijn politiek engagement blijkt uit reizen naar Rusland na de Revolutie en uit contacten met mensen als Bannink en Annie Romein-Verschoor, van wie hij ook boeken in het fonds heeft. Illustratief voor de ontwikkeling van de schoolboekenuitgeverij in die tijd is dat hij de boekwinkel sluit en een eigen drukkerij begint. Het drukken binnen het eigen bedrijf is immers lucratief: het fonds is stabiel, de afname is verzekerd, dus kan de drukkerij in rustige tijden goedkoop werken met het bijdraaien van herdrukken.

Evenals andere uitgevers onderhoudt hij uitgebreide contacten met scholen en schoolbesturen in het hele land. Elke uitgever heeft zo zijn eigen netwerk binnen het verzuilde onderwijsbestel. Dit is nodig voor het vinden van auteurs en het beoordelen van aangeboden concepten. Een vertegenwoordiger verzorgt de afzet op de scholen. Via dit netwerk komt Jacob Muusses in aanraking met Kees Boeke en zijn opvattingen over onderwijsvernieuwing. De reformpedagogie en de internationale contacten van Boeke via de New Education Fellowship, spreken sterk tot zijn verbeelding: eindelijk de mogelijkheid de verstarring en verkokering van het onderwijs te doorbreken.

Ook zoon Jan, die aanvankelijk door zijn vader niet als zijn opvolger wordt beschouwd³,

raakt al gauw gegrepen door de ideeën van Boeke. En zo komt het dat vader en zoon Muusses vlak voor de Tweede Wereldoorlog Kees Boeke ondersteunen bij de oprichting van de Nederlandse sectie van de New Education Fellowship door het aanbod een tijdschrift uit te geven voor deze sectie. Dit wordt in dank aanvaard en vanaf 1939 verschijnt *Vernieuwing van Opvoeding en Onderwijs* als inbedelingenblad van de Werkge-meenschap voor Opvoeding en Onderwijs (wvo). Het is het begin van een samenwerking die door Jan Muusses sterk wordt uitgebouwd en een leidraad vormt voor zijn verdere denken en handelen over onderwijsvernieuwing en educatief uitgeven. Door sommigen binnen het bedrijf zijn de 'hemelbestormers' van de wvo vaak met reserve bekeken. Het is de spanning tussen het idealisme van de directeur en het realisme van de werknemer; de laatsten letten er vooral op of de persen zijn gevuld met drukwerk voor boeken die ook daadwerkelijk worden verkocht.

Pedagogische centra

Na de oorlog verandert er veel in het onderwijs. In juli 1945 organiseert de wvo een conferentie om de vernieuwing van het onderwijs ter hand te nemen. Op die conferentie ontstaat het idee om een 'Vernieuwingsraad' op te richten: een breed forum van onderwijsdeskundigen. Dit plan duikt eind jaren zestig opnieuw op. In 1946 laat onderwijsminister De Leeuw weten dat hij geld beschikbaar wil stellen voor een van de voorstellen van de vernieuwingsraad: een *pedagogisch centrum*. Dit moet de vernieuwing van het Nederlands onderwijs met wetenschappelijk onderzoek en deskundig ontwikkelingswerk ondersteunen. Maar net als in andere sectoren van het maatschappelijk leven worden fundamentele vernieuwingen al snel in de kiem gesmoord. De wederopbouw wordt voltrokken langs de bekende vooroorlogse scheidlijnen van het geloof. Zo wordt niet de wvo de hoedster van een niet-verzuild pedagogisch centrum, zoals zij zich voorstelde, maar ontstaan ernaast een katholiek, een protestants-christelijk en een neutraal pedagogisch centrum.

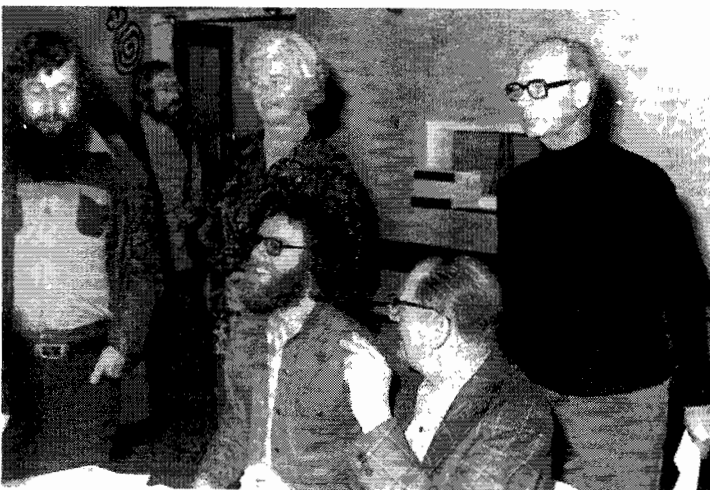
Voor de schoolboekenuitgevers betekenen de veranderingen in het onderwijs een omwenteling. Jan Muusses analyseert dit naderhand als volgt: *'Was voor 1940 iedere onderwijzer of leraar potentieel auteur en was het apparaat van de uitgever in overeenstemming daarmee gericht op het zoeken van de speld in de*

hooiberg, na 1948 veranderde dit. De studiecmissies van de pedagogische centra of wat daarmee – bijvoorbeeld in het lager beroepsonderwijs-overeenkwam, werden tot viswater voor de uitgever. (...) Bij gebrek aan nieuwe spelregels voor de nieuwe situatie, vervolgden de uitgevers hun oude werkwijze. Ze verlegden alleen hun terrein van actie van het veld (de school) naar de centra en probeerden binnen de werkcommissies de beste mensen als auteur te binden. De voortgang van het werk van de commissies werd onvoldoende beschermd. (...) Medewerkers werden tot pionnen van uitgevers en daarmee elkaars concurrenten met eigen fabrieksgeheimen. Vondsten die ze voor zichzelf hielden, blokkeerden de discussie. Deze werd verschoven naar theoretische achtergronden, en werd daarmee weinig zinvol, omdat er geen onderzoek was gedaan'.⁴ Een problematiek die tegenwoordig door de strakke afspraken met de verzorgingsinstellingen heel anders is komen te liggen.⁵

Als Jan Muusses in 1949 zijn vader na diens dood opvolgt, ziet de schoolboekenuitgeverij er dus wezenlijk anders uit. Hoezeer hij de wetenschappelijke ondersteuning van de onderwijsvernieuwing ook toejuicht, hij is ontevreden over het functioneren en de opbrengst van de Centra. Ze leveren wel richtlijnen voor de kennisoverdracht, maar de produktie van schoolboeken blijft daarvan gescheiden. Terwijl de Centra de leerkrachten scholen in de mondelinge overdracht van nieuw verworven inzichten, ontwikkelen de uitgevers geheel op eigen houtje de schoolboeken. Van onderlinge afstemming en uitwisseling is geen sprake. Als een uitgever wil profiteren van het gemeenschappelijk ontwikkelingswerk binnen de Centra stuit hij op de auteursrechten die aan één individu gebonden zijn. Jan Muusses zoekt naar oplossingen voor deze problemen. In het technisch onderwijs doet zich de mogelijkheid het eerst voor een deel ervan aan te pakken.

SITO

Tijdens de economische crisis van de jaren dertig was de kwaliteit van het onderwijs aan de ambachtsschool sterk gedaald. Na de oorlog stelt de regering de Commissie Faber in, die voor deze schoolsoort experimentele leerstof gaat ontwikkelen. Centraal staat een voor de leerlingen zinvol werkstuk. Het materiaal wordt eerst op twintig scholen beproefd, maar al snel zijn dat er 120. In 1955 steken de uitgevers van schoolboeken de koppen bij elkaar en protesteren ertegen dat het Rijk zich als uitgever opstelt en zich een zo groot afzetgebied toeëigent. Na



overleg tussen de overheid en de uitgevers voor het technisch lager onderwijs, trekt de overheid zich terug. Er ontstaat nu een nieuwe situatie, waarin Jan Muusses kans ziet een deel van zijn idealen te verwezenlijken. Op initiatief van enkele uitgevers, waaronder Jan Muusses, wordt de Stichting Instituut Technisch Onderwijs (SITO) opgericht. Daarin hebben gezamenlijk zitting leerkrachten en een uitgevers-combinatie bestaande uit Spruyt/Van Mantgem/De Does, Nijgh & Van Ditmar en Muusses.

Deze Stichting is een voorbeeld van hoe de zeggenschap over het schoolboek verdeeld kan worden tussen opdrachtgevers, producenten en gebruikers. Het initiatief blijkt levensvatbaar en er verschijnt een reeks schoolboeken. Technische vernieuwingen zorgen bovendien voor creatieve oplossingen voor problemen die voortkomen uit de verzuilde onderwijsstructuur.

Zo treffen we in *de Kop*, het personeelsblad van binderij Proost en Brandt, een beschrijving van de nieuwe bindtechniek waarmee problemen rond het SITO-materiaal aangepakt worden. *'In elk boekje waarin de leerstof geconcentreerd wordt op het werkstuk, komt een hoofdstuk algemene vorming voor, dat helaas voor alle leerlingen niet hetzelfde mag zijn. (...) Moet U nu nog weten dat die bewuste commissie Faber ook het verrassingsmoment in de leerstof uiterst belangrijk vond en daartoe zelf elke 14 dagen een nieuw boekje geconcentreerd om een werkstuk uitgaf. (...) Toch geloof ik dat wij langzamerhand wel enkele van die factoren, die de productie vaak onzeker maken, meer en meer in de hand krijgen. Nu reeds kunnen wij dank zij het garenloos binden bepaalde onderdelen van het SITO-boekblok klaar maken, meestal hoeft dan alleen de eenheid rk, pc of neutraal meer worden toegevoegd, waarna het boek compleet kan worden gebonden.'*⁶

Volgens Jan Muusses levert de SITO een model dat breder zou moeten worden toegepast. Een groot winstpunt is de voortdurende samenwerking tussen onderzoekers, ontwikkelaars, producenten, leerkrachten en scholen. Gezamenlijk wordt door overheid en bedrijfsleven een plan voor een schoolboek ontwikkeld. Dit plan wordt in een experiment uitgewerkt tot proefleerstof, die na evaluatie van het gebruik in de scholen in productie wordt genomen. In een vroeg stadium van de ontwikkeling kan volgens deze opzet al rekening worden gehouden met onderwijskundige, marktanalytische en budgettaire aspecten. Bovendien loopt de (na)scholing van leraren parallel aan de ontwikkeling

van de leermiddelen, zodat de overdracht van nieuwe inzichten en materialen niet beperkt blijft tot de betrokken experimenteerders.

In een notitie⁷ in 1964 trekt Muusses deze lijn door en doet hij een voorstel voor de financiering van het onderwijsonderzoek, dat ook tegenwoordig nog opzien zou baren. De overheid, de gemeentes, de schoolbesturen en het bedrijfsleven zouden gezamenlijk de onderzoeksinstituten moeten financieren. Van dit geld zouden de instituten algemeen onderzoek moeten doen. Op basis van dit breed toepasbare onderzoek zouden bedrijven individueel kunnen besluiten de instituten toegespitste onderzoekopdrachten te verstrekken, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van bepaalde schoolboeken.

Utopie

Deze voorstellen blijven een utopie.

De overheid wordt zich weliswaar steeds meer bewust van haar verantwoordelijkheid de vernieuwing van het onderwijs planmatig te sturen, maar we moeten nog lang wachten op de oprichting van de Stichting voor Onderwijs Onderzoek (SVO, 1966), het Centraal Instituut voor Toetsontwikkeling (CITO, 1968) en de Stichting voor de Leerplanontwikkeling (SLO, 1975). Het zijn echter de uitgevers zelf die roet in het eten gooien. Zij blijken niets te voelen voor een overeenkomst met de bestaande studie-instanties, waardoor hun onderlinge concurrentie zou worden vervangen door gezamenlijk optreden.

Een dergelijke overeenkomst had volgens Jan Muusses een tweetal voorwaarden moeten vervullen, geredeneerd vanuit zijn optimistische en idealistische kijk: *'De uitgevers zouden met scholen een overeenkomst moeten sluiten, waarbij de uitgevers zich verplichten, alleen uitgaven op de markt te brengen die principieel anders zijn dan de bestaande en waarbij scholen of hun besturen zich verbinden geen nieuwe uitgaven te zullen gaan gebruiken van uitgevers die niet bij de overeenkomst zijn aangesloten'*. Bovendien zou er een regeling moeten worden afgesloten, *'welke bepaalt, wat wel en wat niet in de zin van de overeenkomst 'principieel anders' is, en hoe en door wie dit zal worden vastgesteld'*.⁸

In de praktijk blijken de betrokken uitgevers en scholen niet bereid resp. hun 'vrijheid van drukpers' en hun 'vrijheid van onderwijs' op te geven ten gunste van wetenschappelijk onderbouwde onderwijsvernieuwing. Zij delen kennelijk niet het grote optimisme dat Jan Muusses en vele onderwijsvernieuwers

met hem in die tijd hebben in de perspectieven van wetenschappelijk onderzoek. Hetzelfde optimisme vinden we ook terug in de kolommen van *Vernieuwing van Opvoeding en Onderwijs*, waar artikelen verschijnen over de invulling van diverse 'vakdidactieken', de toetsontwikkeling, de geprogrammeerde instructie, enzovoort.⁹

Onderwijskunde

De opvattingen van Jan Muusses, de socialist, zijn sterk beïnvloed door Leon van Gelder, de sociaal-democraat en de grondlegger van een nieuwe discipline van de sociale en de pedagogische wetenschappen: de onderwijskunde.

Muusses en Van Gelder kennen elkaar uit de Vernieuwingsraad van pal na de oorlog. Het contact blijft bestaan als die uit elkaar valt. Van Gelder wordt leraar bij het Individueel Voortgezet Onderwijs en zwoegt daar, zoals hij later zelf zegt, *'om de "grote" principes uit de reformpedagogiek: opvoeding tot zelfstandigheid, tot sociale verantwoordelijkheid, tot maatschappelijke betrokkenheid, te realiseren tegenover een veelal vijandig en onwetende onderwijs-wereld'*.¹⁰ In 1956 maakt hij de overstap naar het Pedagogisch Centrum van de Nederlandse Onderwijzersvereniging (NOV). Hij wordt daar wetenschappelijk medewerker en later directeur. Hij werkt aan de systematisering en de theoretische onderbouwing van de onderwijsvernieuwing. Het getuigt van strategisch inzicht van Jan Muusses dat hij in 1958 Van Gelder vraagt voorzitter te worden van de Werkgemeenschap van Vernieuwing van Opvoeding en Onderwijs (wvo). Dit is kenmerkend voor de manier van werken van Jan Muusses. Hij versterkt daarmee het contact tussen de reformpedagogen en de mensen binnen het algemeen pedagogisch centrum, de onderwijsvakbond en de sociaal democratie.

Binnen de wvo werken de wetenschapper en de uitgever nauw samen. Onder hun leiding (de eerste vóór, de tweede achter de schermen) worden jaarlijks conferenties georganiseerd over uiteenlopende onderwerpen als kunstzinnige vorming, maatschappijleer, Jenaplan, het schoolexperiment in de onderwijsvernieuwing. De conferenties willen een platform zijn voor alle progressieve elementen in het onderwijs. Het succes blijkt wel uit het feit dat vele conferenties leiden tot de oprichting van een vereniging of een instelling op het betreffende gebied.¹¹ Bovendien blijken de conferenties en de werkgroepen, die binnen de wvo werken aan de vernieuwing van vakken en vormingsgebieden, een

rijk contactenveld. De hoogleraar onderwijskunde vindt er zijn medewerkers en de uitgever vindt er zijn auteurs en zijn manuscripten.

We moeten de invloed van de wvo op het boekenfonds van Uitgeverij Muusses in die jaren echter niet overdrijven. Jan Muusses heeft zoals hij het zelf zegt 'zichzelf vrijgesteld in zijn eigen bedrijf'¹² en is maatschappelijk actief en onderhoudt vele contacten. Die speelt hij door naar de mensen binnen het bedrijf. Daar worden de zaken behartigd door een uitgever en voor de drukkerij door een bedrijfsleider. Zij zijn betrekkelijk zelfstandig en dat betekent dat binnen het bedrijf en in het fonds niet zonder meer alle ideeën van Jan Muusses terug te vinden zijn; wel op het vlak van het benaderen van relaties. Er worden bijvoorbeeld principieel geen relatiegeschenken uitgedeeld. Uit de mond van de bedrijfsleider, die later ook directeur wordt, vernemen we uit die dagen de klacht, dat de het tijdschrift *Vernieuwing* 'een schip van bijleggen' is.

Contra-establishment

Voor Jan Muusses is de wvo meer dan een visvijver voor auteurs. Als het hem niet lukt de uitgevers om de tafel te krijgen om een overeenkomst te sluiten die de zeggenschap van de gebruikers op de inhoud en produktie van de schoolboeken regelt, dan zoekt hij naar andere wegen om die te vergroten. Is het niet mogelijk leerkrachten en scholen zo te organiseren, dat zij zelf het heft in hand nemen en een machtsfactor worden waar uitgevers niet omheen kunnen? Alle inspanningen van Jan Muusses, samen met Lous Springer, voor de wvo en een tijdlang ook voor de Nederlandse Ouderraad moeten in dit licht worden gezien.

Deze ideeën komen samen in de grote wvo-conferentie 'Onderwijs en Verandering' in 1969. De idealen vinden we terug in het preadvies dat Jan Muusses opstelt als secretaris van een van de vijftien voorbereidingsgroepen. In de titel van deze werkgroep klinkt reeds een nieuw decennium door: 'Onderwijstechnologie en de produktie van onderwijs- en leermiddelen i.v.m. het tot stand brengen van veranderingen in het onderwijs'. In de werkgroep heeft hij alle betrokkenen opnieuw bijeengebracht: het zijn mensen uit universiteit, uitgeverij, scholen, het ministerie en de net opgerichte stichting Onderwijs en Media. Gezamenlijk stellen zij: 'Inzake de produktie van leersystemen wordt de gescheiden ontwikkeling van werkwijzen en leermiddelen afge-

bemoedigende berichten

Hetzelfde geordend en vrij



Icarus zal het weer niet halen: bestaat onderwijs vernieuwing wel?

Is strategie bedrijven mogelijk zonder te vernederen? Wat is het verschil tussen strategie bedrijven en strijd voeren? Kun je pas strijd voeren als je hebt kennis gemaakt met het absolute niets? Afzien van alles? De angst broet het niets overwinnen?

Material zoeken en helpen verspreiden, waarmee mensen in het onderwijs beter kunnen werken, en waarmee inzichten en ideeën ontwikkeld kunnen worden.



Zolang het systeem niet werkelijk verandert, is het roepen van leraar een geestelijk en lichamelijke ziekte-makend woord arbeid. Waarom komen niet meer mensen daarheen in opstand?



daar zitten we dan te vergaderen, al onze ideeën raken een beetje door elkaar er taal, wel iemand zijn die alles ordent tot iets onbruikbaar

de nabijheid van kinderen als inspiratiebron

In de veelvormigheid systemen te ontdekken, zonder uniformiteit te leggen.

GROEPEN EN GROEPJES IN EN BUITEN SCHOLEN DIE ZICH HERKENNEN IN DIT SOORT WERK EN HUN EIGEN LEERMATERIAAL WILLEN PRODUCEREN, KUNNEN AAN DE M.E.P. FINANCIËLE OF ORGANISATORISCHE STEUN VRAGEN.

de buitenwereld objectiveren om tot creativiteit te komen?

MEISJES HEBBEN NIET DERELFDE KANSEN, ZE WORDEN MEER AAN HET TWIJFELEN GEBRACHT EN TWIJFELEN TOT DE VERWAARING TOESLAAT. IN HET BEGELEIDEN VAN DE LEERLIJNEN PROBEER IK DAT TE VOORKOMEN...



ik probeer heel goed te kijken naar de dingen om me heen, te vertellen me, verstoren mijn rust of maken me gelukkig

..... overwegende dat
- het soort maatschappelijke verhoudingen waarin wij leven zo veranderd zijn, dat ze het bestaan van de mensen in alle mogelijke manieren bedreigen;
.....
- wanneer de mensen er in slaagen om de bestaande op ongelijke machtverhoudingen gebaseerde betrekkingen tot elkaar te heroverwegen en te wijzigen in een patroon van samenleven dat meer gelijkwaardig is en onderling meer gelijkwaardigheid garandeert;
hebben comparanten beïnvloed en veranderd in het leven te roepen.....

MEP
stichting bevordering
maatschappelijk
emancipatieproces
dahlstraat 102
6581 xn malden

wezen. Het afzonderlijk naast elkaar optreden van verschillende organen bergt gevaar in zich van inefficiënte en te weinig doelgerichte ontwikkelings- en produktie-activiteiten, waardoor maatschappelijk onverantwoorde investeringen kunnen ontstaan'.¹³

De uitkomst van de conferentie is verrassend: de grootste plannen voor een onverzuidde Vernieuwingsraad, samengesteld vanuit de invloedrijke personen in het onderwijs, worden gedwarsboemd door de 'kritiese leraren'. Die keren zich tegen de autoritaire wijze waarop de organisatoren de resultaten alvast hebben voorgekookt. Onder het mom van een democratische instelling doet de leiding precies wat haar zelf voor ogen staat. Jan Muusses beoordeelt hun coup achteraf bijzonder mild: 'Ik heb het idee dat we nu in een nieuwe fase terecht zijn gekomen. De kritiese leraren en het onderwijsfront stellen een nieuwe tegenstelling: die van het establishment en het contra-establishment. Wij hebben na de oorlog volgens de formule van prof. Van Gelder een platform willen zijn van alle progressieve elementen in het onderwijs. Intussen is er een tegenstroom ontstaan, die van het contra-establishment. Ik vind de functie van de kritiese leraren plezierig. Zij wijzen er terecht op dat je het onderwijs niet kunt vernieuwen zonder de maatschappij te vernieuwen. Tegenover dat idee van de nationale onderwijsraad hebben ze terecht benadrukt, dat in de school zelf de vernieuwing moet plaatsvinden'.¹⁴

Het mislukken van de conferentie doet de wvo op haar grondvesten schudden. Alle professionele vernieuwers verlaten de Werkgemeenschap, als de kritiese leraren de macht binnen twee jaar ook daar overnemen.¹⁵ De wetenschap is niet waardenvrij, stellen zij, en ook een wetenschappelijk onderbouwde onderwijsvernieuwing zal politieke keuzes moeten maken. Maar welke? De heftige ideologische strijd, die in elke maatschappelijke sector woedt, laat ook in de gelederen van de wvo en van *Vernieuwing* zijn sporen na.¹⁶

Paradox

Jan Muusses kiest als secretaris van de wvo partij voor de kritiese leraren, maar probeert als uitgever het hoofd koel te houden. Het plan van een van de fracties van de kritiese leraren om van *Vernieuwing* een anti-kapitalistisch onderwijstijdschrift te maken wordt door hem bijvoorbeeld als financieel onhaalbaar afgewezen.¹⁷ Wel geeft hij in 1971 het boekje *Scholing in aktie* uit. Het is

een bundeling van projectlessen, een benadering van het onderwijs waar Jan Muusses zich erg voor inzette en waarvan hij inhoudelijk ook goed op de hoogte was. In de Noordhollandse Courant licht hij de doelstelling toe: 'De kinderen moeten leren zichzelf problemen te stellen of te vragen: waarom zit dat zus en dit zo. Om tot een analyse te komen hebben ze kennis nodig en als ze ontdekken welke kennis ze nodig hebben zijn ze ook bereid zich die te veroveren. Maar dan krijg je het probleem dat die kennis niet klaar ligt. Vandaar dat we nu bezig zijn met een ontwikkeling van wat we noemen onderwijsleerpakketten die door het hele leven iedereen in staat zullen stellen om datgene aan de weet te komen, wat hij meent dat hij op dat moment moet weten. Eigenlijk een totaal van beschikbare kennis en ervaring en gegevens, verdeeld in moten'.¹⁸ Dit idee van onderwijsleerpakketten heeft een grote vlucht genomen. Tegenwoordig heten ze 'modulen' en worden ze opgevat als de oplossing van alle onderwijsproblemen.

In die jaren zien we dus een paradoxale situatie. Via de wvo maakt Jan Muusses deel uit van een onderwijsbeweging die zoekt naar alternatieve leermiddelen. De nieuwe stencil- en later kopieerapparatuur maakt het de gebruikers ook werkelijk mogelijk de producent van hun zelf ontwikkelde materialen te worden. De wvo organiseert deze gebruikers/producenten in een werkgroep.¹⁹ Het bedrijf biedt hen hierbij faciliteiten doordat het jarenlang het wvo-bureau binnen zijn muren herbergt; voor de werkzaamheden van de wvo verstrekke het ministerie van Onderwijs subsidie. Als directeur van datzelfde bedrijf blijft Jan Muusses ook verantwoordelijk voor het uitgeven van vele, soms zeer traditionele schoolboeken. Maar hij heeft in zijn leven wel meer tegenstellingen productief gemaakt.

Door zijn onafhankelijke opstelling blijkt zijn kleine uitgeverij namelijk een aantrekkelijke partner voor de Nederlandse Onderwijstelevisie NOT, de Teleac en later de Open Universiteit. De vaste drukorders van deze nieuwe media leggen het bedrijf geen wind-eieren. Ze vormen een stevige basis. Dat is nodig ook, want in de educatieve uitgeverij vindt een kille sanering plaats.

Jan Muusses analyseert die in 1976 als volgt: 'De Mammoet zorgde intussen voor een grote schoonmaak. Praktisch alle aan de markt zijnde uitgaven voor het voortgezet onderwijs werden vrijwel op slag waardeloos. Direct gevolg was dat het aantal schoolboekuitgevers ruim werd ghalveerd. (...) De door een en ander volkomen ver-

anderde financiële basis van de educatieve uitgeverij dwingt in de richting van steeds verdergaande concentratie, ook internationaal. De vrijheid om te kiezen wordt in de praktijk uiteraard beperkt tot datgene wat wordt aangeboden. Dat maakt het gevaar van eenzijdigheid ondanks variaties niet denkbeeldig als het produkt in vele landen bruikbaar moet zijn'.²⁰

Uitgeverij Muusses overleeft de kille sanering en dankzij de enorme inzet van de medewerker binnen het bedrijf die verantwoordelijk is voor het fonds heeft Muusses tot midden jaren zestig een goed samengesteld fonds. Helaas zal dat onder de uitgever die daarna verantwoordelijk is snel aan kwaliteit verliezen.

Voor de exploitatie van het bedrijf is de dienstverlening aan NOT en Teleac van groot belang. Deze samenwerking is een uitwerking van een al lang gekoesterd ideaal: de uitgever als dienstverlener. De combinatie van uitgeverij, grafisch bedrijf en distributeur vormt een stevige basis, maar heeft ook een keerzijde. Als namelijk deze klanten wegvallen, valt ook de bodem onder het grafisch bedrijf weg. Op den duur ontstaat een afhankelijkheid van deze klanten en lijkt het of het bedrijf alleen nog met medeneming van die klanten kan worden voortgezet. Maar we lopen op de ontwikkelingen vooruit.

Stichting

Niet alleen via de uitgaven dringt de democratiseringsbeweging het bedrijf binnen. Als blijkt dat de kinderen van Jan Muusses de familietraditie niet willen voortzetten, bedenkt hij een constructie voor voortzetting, die aansluit bij zijn opvatting: 'We moeten als uitgever een vorm van dienstverlening zoeken, waarin we uitvoerders zijn van de opdrachtgevers/onderzoekers. Het zwaartepunt moet liggen bij de consument (scholen/samenleving) en niet bij de producent (uitgever)'.

De structuur van het bedrijf is kort gezegd geïnspireerd door een model waarin de zeggenschap van de kapitaalverschaffers is beperkt en vervangen door een vertegenwoordiging van de 'samenleving'. De aandelen zijn overgedragen aan een stichting administratiekantoor: de Stichting Muusses Beheer. De ex-aandeelhouder krijgt certificaten van aandelen, die geen zeggenschap in bedrijfszaken geven. De zeggenschap wordt nu uitgeoefend door het bestuur van de Stichting. Dat bestaat uit mensen van verschillende richtingen: representatief voor de certificaathouder, een registeraccountant, een vertegenwoordiger van de auteurs, van de

werknemers en van de werkgevers.²¹

De werknemers zijn bij de totstandkoming van de stichting niet betrokken geweest. Jan Muusses: *'Er is helemaal geen behoefte om de mensen die in het bedrijf werken een stem in de stichting te geven. Die inbreng zal moeten groeien via de personeelscommissie en de werknemersvertegenwoordiger in het bestuur'*. Die personeelscommissie bestaat sinds kort en heeft dezelfde rechten als een ondernemingsraad. Volgens directeur Struving interesseren de mensen in het bedrijf zich niet voor de Stichting. *'Er bestaat bij hen geen enkele behoefte om verantwoordelijkheid te dragen, men is alleen geïnteresseerd in directe belangenbehartiging'*. In het bedrijf is er dus zeker geen sprake van arbeiderszelfbestuur. Wel is het zo dat de macht van het kapitaal (grootendeels) verdwenen is.

Als we de rode draad nogmaals opzoeken, zien we dat Jan Muusses in de jaren vijftig de zeggenschap over schoolboeken probeert te democratiseren via een contract tussen de uitgevers. Als dat niet lukt zet hij zijn zinnen op het organiseren van de gebruikers zelf via onder meer de wvo. Als de strategie binnen de wvo eind jaren zestig omslaat en zij niet meer via de overheid, maar 'van onderop' naar verandering streeft, trekt Jan Muusses deze lijn ook door naar zijn eigen bedrijf. Net zoals leerkrachten in school met projectonderwijs een voorbeeld stellen, kan hij in zijn bedrijf laten zien hoe maatschappijverandering er in de praktijk uit kan zien. Hij kiest een constructie die een uitwerking is van zijn model voor een gedeelde zeggenschap, ofschoon er geen zeggenschap voor het personeel is. Bovendien is de plaatselijke concurrent-drukker in het bestuur tegenwoordig. Is dat niet wat al te paradoxaal? Is het wel goed dat die weet wat er binnen het bedrijf speelt? Als 'vertegenwoordiger' van het bedrijfsleven zal hij later nog grote invloed krijgen op de loop der gebeurtenissen.

Overdracht

Op vijftenzestigjarige leeftijd gaan de meeste mensen met pensioen. Voor iemand als Jan Muusses, die zoveel verschillende functies vervult, is het echter moeilijk de zaken over te dragen. Hij neemt er zes jaar de tijd voor.

Als bestuurslid van de Stichting Muusses Beheer is hij uiteindelijk in 1980 medeverantwoordelijk voor de aanstelling van een nieuwe directeur, als opvolger van Struving, de bedrijfsleider van de grafische afdeling die ook een aantal jaren directeur was. De keuze

slaat in uitgeverkringen en onderwijsveld in als een bom.²² Het is een voormalig secretaris van de wvo, destijds medeverantwoordelijk voor de conferentie 'Onderwijs en Verandering', later directeur van het Amsterdamse instituut voor onderwijsonderzoek: een aankomend uitgever, die wetenschappelijk vernieuwingsbloed door de aderen heeft stromen. De verwachtingen zijn hoog gespannen. In datzelfde jaar dragen Jan Muusses en Lous Springer ook het bureau van de wvo, dat overigens gefinancierd wordt door een subsidie van het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, en het redactiesecretariaat van het tijdschrift *Vernieuwing* aan anderen over. Met deze overdracht worden de banden tussen het bedrijf en de wvo doorgesneden. Het tijdschrift wordt zelfstandig en het bureau van de wvo verhuist naar een andere stad. Alles lijkt goed geregeld.

Vernieuwing en de wvo gaan elk hun eigen weg. Beiden reageren op een andere manier op de grote veranderingen die zich in de jaren tachtig in het onderwijs voltrekken. Terwijl de wvo steeds meer geïsoleerd komt te staan door vast te houden aan de eenmaal ingeslagen koers, kiest het tijdschrift met succes voor verbreding naar andere krachten in het onderwijsveld. De bezuinigingen in het Deetmantijdperk hebben intussen hun verstikkende uitwerking op veel vernieuwingspraktijken. De reorganisaties in bijna alle sectoren van het onderwijs volgen elkaar in snel tempo op. Deregulering, privatisering en decentralisatie zijn nu de voorwaarden waaronder onderwijsvernieuwing tot stand moet komen.

Neergang

En het bedrijf? De nieuwe directeur wordt geconfronteerd met de effecten van ontwikkelingen die al jaren eerder in gang zijn gezet. Wat eens de motor van het bedrijf was, de koppeling van uitgeverij en drukkerij, blijkt onder de veranderde omstandigheden een blok aan het been. Terwijl elders allerlei uitgeverijen hun eigen drukkerij van de hand doen omdat de gedwongen winkelprijs tot te hoge kostprijzen van het eigen fonds leidt, vormen de verplichtingen jegens NOT en Teleac de kern van het bedrijf. De eigen drukkerij is onvoldoende gestimuleerd om zelf de markt op te gaan voor nieuwe orders: er konden altijd wel publicaties van het eigen fonds bijgedraaid worden als er geen werk was. Door onzorgvuldige en veelvuldige toepassing hiervan hebben zich grote hoeveelheden onverkoopbare voorraden op-

gestapeld in het met veel geleend geld gebouwde nieuwe bedrijfspand.

Dat de inhoud van deze schoolboeken verouderd is, moet op de conto van de uitgever binnen het bedrijf worden geschreven. Veel auteursgroepen, aanvankelijk gestart vanuit de idealen van de wvo, waren inmiddels door allerlei wijzigingen in de samenstelling omgevormd tot 'traditionele' auteursgroepen. Voor een groot deel was de uitgever daar verantwoordelijk voor.

Hieruit blijkt hoezeer een persoon die verantwoordelijk is voor het uitgeefbeleid, zijn stempel kan drukken op de ontwikkeling van het fonds en op de wijze waarop het relatienetwerk met de auteurs vorm wordt gegeven. Jan Muusses, te druk met de wvo en andere activiteiten heeft zich er te weinig mee beziggehouden. In goed vertrouwen liet hij het over aan de uitgever. Opvolgers worden later geconfronteerd met de gevolgen van een jarenlang gevoerd beleid: de methodes waren niet tijdig herzien vanuit de redenering dat dit zoveel tijd en geld kostte.

De nieuwe directeur doet een poging om de idealen van Jan Muusses opnieuw vorm te geven. Op het symposium ter gelegenheid van het 110-jarig bestaan van Muusses wordt het concept *De educatieve uitgever als dienstverlener* door verschillende deskundigen belicht. De inleidingen verschijnen in de gelijknamige publikatie, die tevens als eerste geldt van een nieuwe serie *Muusses over Onderwijs*. Deze serie gaat snel ter ziele²³, zoals er ook niets terecht komt van de suggesties die op het symposium naar voren zijn gebracht.

Pogingen om samen te werken met instellingen uit de verzorgingsstructuur, zoals met het Instituut voor de Leerplanontwikkeling (SLO) en het Instituut voor Kunstzinnige Vorming (LOKV) komen niet van de grond. Is de tijd er nog niet rijp voor, is het concept overleefd, of wordt het onvoldoende gedragen door het personeel? Vele vragen waarop we het antwoord schuldig moeten blijven.

Na 1983 gaat het zeer snel bergafwaarts met Muusses. De verantwoordelijke uitgever vertrekt en onderdelen van het fonds worden verkocht om investeringsgeld te verwerven voor de aankoop van nieuw fonds. Door ongelukkige onderhandelingen is de uitkomst dat het fonds in andere handen overgaat zonder dat er iets voor terugkomt. Nieuwe initiatieven mislukken; het Stichtingsbestuur waarschuwt voor de enorme investeringen in een nieuwe taalmethode. De directeur zet echter door; er moet toch

nieuw fonds komen. Maar de tijd is voorbij dat een betrekkelijk kleine uitgeverij net als de vele concurrenten grote methodes kan ontwikkelen; zij hebben wel grote concerns om te investeren achter zich. Als de nieuwe projecten op de educatieve markt op niets uitlopen doet Muusses een wanhopige poging boeken uit te geven voor de algemene markt. Maar het feit dat een bepaald boek nog niet bestaat, betekent nog niet dat je daarmee ook automatisch een 'gat in de markt' hebt ontdekt.

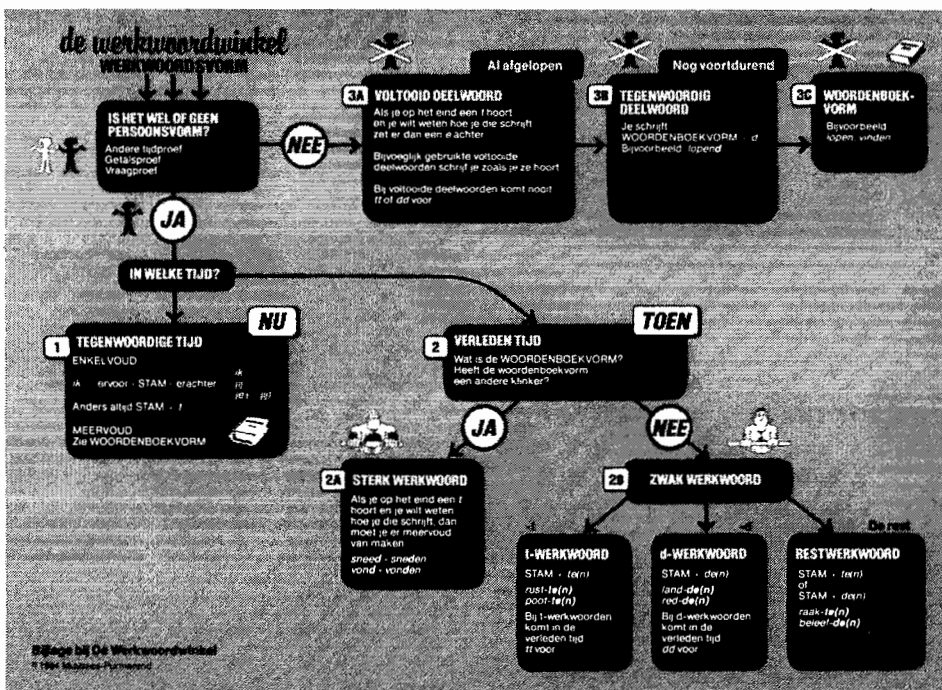
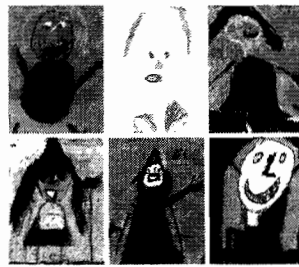
Waanzin

Het personeel voelt dat het misgaat en trekt aan de bel. Het Stichtingsbestuur, wel verantwoordelijk maar zonder veel betrokkenheid, laat de zaak te lang op zijn beloop. Dan blijken alleen nog zeer ingrijpende maatregelen voldoende om het bedrijf overeind te houden. De directeur wordt ontslagen, het Stichtingsbestuur ontbonden en de Stichting opgeheven. Jan Muusses staat weer middenin de ring. De certificaten worden weer omgezet in aandelen, die hij verkoopt aan twee nieuwe eigenaren, die tevens de directie vormen. Zij hebben de intentie het bedrijf in de bestaande vorm te continueren. Dat is ook de uitdrukkelijke voorwaarde van Jan Muusses bij de verkoop en het dwingend advies van de Ondernemingsraad. Pikt detail: het voormalig bestuurslid en concurrent-drukker, door Jan Muusses in deze fase om advies gevraagd, doet ook een bod op het bedrijf.



GERARD KOONT HILLET PHEMAY

kinderen geven vorm aan hun wereld



Het bedrijf, in een neerwaartse spiraal terechtgekomen, staat er niet echt gunstig voor, maar via een strategie van pas-op-de-plaats, de zaak consolideren, kan langzaam weer aan uitbreiding worden gedacht. De nieuwe eigenaren brengen bovendien interessante contacten (onder meer met UNICEF) mee, die geheel in de lijn liggen van de reeds bestaande contacten bij Muusses. Zelfstandig voortbestaan van het bedrijf staat voorop, met behoud van alle bedrijfsactiviteiten en van de werkgelegenheid.

Al spoedig slaat echter de 'grootheidswaan-zin' toe: nieuwe bv's worden opgericht, waarin met kapitaal van het moederbedrijf enorm veel wordt geïnvesteerd. Het lijkt niet alleen of de geschiedenis zich herhaalt; onder de ogen van het personeel voltrekt zich een proces dat sterke gelijkenis vertoont met het beleid in het laatste jaar onder de vorige directeur. Toch staat iedereen machteloos aan de kant. Alle belanghebbenden wordt zand in de ogen gestrooid: van de bank tot

de accountant, van de leveranciers tot de auteurs, van het personeel tot de commissarissen.

Totdat, nog geen week na een personeelsfeest waarop de directie meedeelde dat de zaken er weer goed voor staan en relatiegeschenken naar leveranciers zijn gezonden met een dankwoord voor hun steun, de salarissen niet meer betaald kunnen worden, leveranciers en auteurs naar hun geld kunnen fluiten, het tijdschrift *Vernieuwing* zijn abonnementsgelden kwijt is en tenslotte, na een periode van surséance van betaling, het faillissement onvermijdelijk is. Een overname door de geprivatiseerde Staatsuitgeverij blijkt niet meer mogelijk. Een eens bloeiend familiebedrijf is reddeloos verloren.

Een jaar later, in 1989, overlijdt Jan Muusses, 77 jaar oud: *'Hartstochtelijke mensen vinden geen rust in de rust maar alleen in de bewoogheid'*.²⁴

Epiloog

Na het uitspreken van het faillissement werkt een bewindvoerder, die als advocaat het personeel kort daarvoor nog terzijde stond, lang aan de afwikkeling. De titels uit het fonds worden verkocht: sommige gaan naar de auteurs zelf, de meest lucratieve gaan naar uitgeverij Thieme. Het gebouw en de machines worden verkocht. Uit de opbrengst worden de fiscus en de AMRO-bank tevreden gesteld. Het bedrijfsarchief wordt vernietigd. De personeelsleden vinden snel ander werk. Vooral goed grafisch personeel is schaars.

Noten

1. Uit: *Nieuwsblad voor den Boekhandel*, p.1226, Amsterdam 1909
2. Uit: *Purmer Stadsnieuws*, Purmerend 1909.
3. In een televisieportret dat Leen Timp in de NOS-serie *Graag Gedaan* in 1972 van Jan Muusses maakt, vertelt deze hierover: *'Toen ik van de uits kwam zei mijn vader: "Job, als een zoon bij zijn vader in de zaak komt, dan krijgen ze als regel herrie. Hoeveel ik van je houd, ik weet zeker dat het met ons ook zal gebeuren. Als jij mijn auteurs of mijn relaties verknoeit, dan krijg ik de smoor in. Dat moeten we niet doen. Zet desnoods een eigen bedrijf op. Dat zal wel een paar centen kosten. Een andere vader laat zijn zoon studeren. Dat kost ook geld. Laten we maar zien." Ik heb van alles gedaan. We hadden in het bedrijf een boekhouder, die uit de Zaan kwam en die Zaankanters, dat zijn typische ondernemers. Hij had in zijn avonden, naast het werk dat bij overdag bij ons deed, een eigen bedrijfje. Met hem heb ik van alles ondernomen: tot het maken van eau de cologne en geneesmiddelen voor kippen toe. Daarna ben ik me gaan interesseren voor de uitgeverij'* (geciteerd in *Vernieuwing*, 45/1-2, 1986 (jan./feb.)).
4. Uit een voordracht van Jan Muusses op het Onderwijscongres ter gelegenheid van 60 jaar *Ons Middelbaar Onderwijs* (OMO) op 28 augustus 1976.
5. Vergelijk daarvoor de artikelen van Ria Jaarsma en Maarten van den Oever in dit themanummer.
6. Anoniem: Bij uitgeverij Muusses te Purmerend; in *de Kop, de vrijdagkrant van Proost en Brandt*, nummer 99, 18 september 1959.
7. Jan Muusses: *Het Algemeen Pedagogisch Centrum in moeilijkheden*, geschreven ten behoeve van de Nederlandse Ouderraad voor het openbaar onderwijs; Purmerend 1964.
8. Jan Muusses: *De vernieuwing van het onderwijs en de plaats van de schoolboekuitgeverij*; persoonlijke notitie, 10 november 1960.
9. Vgl. C.J.J.A. Morsch: *Met de moed van de hoop, Studies over de vernieuwing van opvoeding, onderwijs en maatschappij in Nederland in de periode tussen ± 1931 en 1984*; diss. Nijmegen 1984.
10. Prof dr L. van Gelder: *Ervaring en opdracht, enkele notities over een persoonlijke visie op de onderwijskunde*. Afscheidsrede gehouden op 7 april 1981 bij zijn aftreden als hoogleraar in de onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit te Groningen; Groningen (Wolters-Noordhoff) 1981.
11. Vgl. de verschillende overzichten in: *Vijftig jaar onderwijsvernieuwing*, themanummer *Vernieuwing van Opvoeding, Onderwijs en Maatschappij*, 45/1-2, 1986 (jan./feb.).
12. Vgl. het televisieportret van Leen Timp in de serie *Graag Gedaan*, geciteerd in *Vernieuwing*, 45/1-2, 1986 (jan./feb.).
13. Pre-advies werkgroep 7 van de Conferentie 'Onderwijs en Verandering', 1969.
14. Jan Bank: Interview van de Maand: Jan Muusses, *Onderwijs heeft informatiecentrum nodig*. De les van 'Amersfoort': wvo moet aanzetten tot vernieuwing niet zelf sturen; in *Resonans* 1970.
15. Illustratief in dit verband is de bijdrage van Jan Muusses, Deze maand: Centrale Werkgroep neemt afscheid van Suus Freudenthal (in *Vernieuwing*, jrg.28, nr. 280, feb.1970). Met een beroep op Kees Boeke probeert hij de geleerden bijeen te houden. Hij schrijft: *'Zij die Kees kennen uit de jaren na 1936, het jaar van de internationale conferentie 'Leren Samenleven', zullen zich berinneren hoe bij steeds opnieuw naast de divergerende (spearhead) krachten, de convergerende stelde. Kees zou in deze jaren ongetwijfeld een provo en een kritiese leraar zijn geweest. Hij zou zich over de dynamische krachten in onze samenleving hebben verbeugd. Over de conferentie 'Onderwijs en Verandering' zou hij wellicht gezegd hebben, dat de Centrale Werkgroep er onvoldoende in was geslaagd de divergerende spearhead krachten bij de voorbereiding te betrekken en dat zij misschien mede daardoor haar convergerende taak onvoldoende had kunnen volbrengen'*.

16. Deze discussies zijn uitgebreid geanalyseerd door Theo Jansen en Anne-Ruth Wertheim in het hoofdstuk 'Marx tussen de kabouters, de wedergeboorte van projectonderwijs in de golfslag van de jaren zestig, in *Buiten de orde* (Nijmegen 1984). Zie voor de discussie zelf onder meer de serie met de veelzeggende titel *Dialog of dialectiek* in *Vernieuwing* 1971.

17. In 1973 verschijnt een unieke uitgave van *Vernieuwing* met twee voorkanten, waarin twee redacties uiteenzetten wat hun visie op het toekomstig redactiebeleid is: het zgn. half-om-nummer van *Vernieuwing*, 1973.

18. Jan Muusses, uitgever van 'Scholing in Aktie'; in *Nieuwe Noordhollandse Courant* (20 augustus 1971).

19. De wvo is natuurlijk niet de enige die zich met deze nieuwe democratiserende verspreidingstechnieken bezighoudt. Vgl. *Witboek Productie en verspreiding van onderwijs- en leermiddelen*, DIC-Map (1972). Een hoogtepunt in deze ontwikkeling is de organisatie van de AlterNOTief, parallel aan de Nationale Onderwijstentoonstelling van 1976. Opvallend is dat de analyses in de begeleidende informatiemap vooral de nadruk leggen op de 'multinationals' en het overheidsbeleid. Over de ingewikkelde rol die de verzorgingsstructuur speelt bij de totstandkoming van leermiddelen en waar Jan Muusses het voortdurend over heeft, vinden we geen woord. Vgl. Loek Zonneveld, *De educatieve industrie*; in *Informatie katalogus AlterNOTief*; Utrecht (RASA scholierencentrum) 1976.

20. Vgl. voordracht van Jan Muusses op het Onderwijscongres ter gelegenheid van 60 jaar *Ons Middelbaar Onderwijs* (OMO) op 28 augustus 1976.

21. uit Van Dooren e.a.: *Werk in eigen bedrijf, een inventarisatie van gedemocratiseerde bedrijven in Nederland*; Amsterdam 1979.

22. vgl. Jos Ahlers: De merkwaardige stap van Albert van den Berg; in *School*, nr.8, 1981 (december).

23. Een voorbeeld van het veranderende beleid is de weigering van Muusses om het boek *Buiten de orde* van Theo Jansen en Anne-Ruth Wertheim uit te geven. Het bedrijf acht het boek onverkoopbaar. Het geld voor dergelijke zaken lijkt 'op'. Er zijn echter zoveel verwachtingen gewekt, dat - zoals dat ook bij andere uitgeverijen wel voorkomt - de auteurs tienduizend gulden cadeau krijgen om het boek elders uit te geven. Voor Jan Muusses is de gang van zaken echter teleurstellend; het is het laatste boek dat vanuit de wvo bij het bedrijf binnenkomt.

24. Bertolt Brecht: *Boek der Wendingen*; Nijmegen 1981.