

# Het onderwijs heeft juist meer managers nodig

Verkiezingsprogramma's beloven één ding: schaf de onderwijsmanagers zoveel mogelijk af. Maar dat zal juist een averechts effect hebben, betoogt **Peter Langerak**.

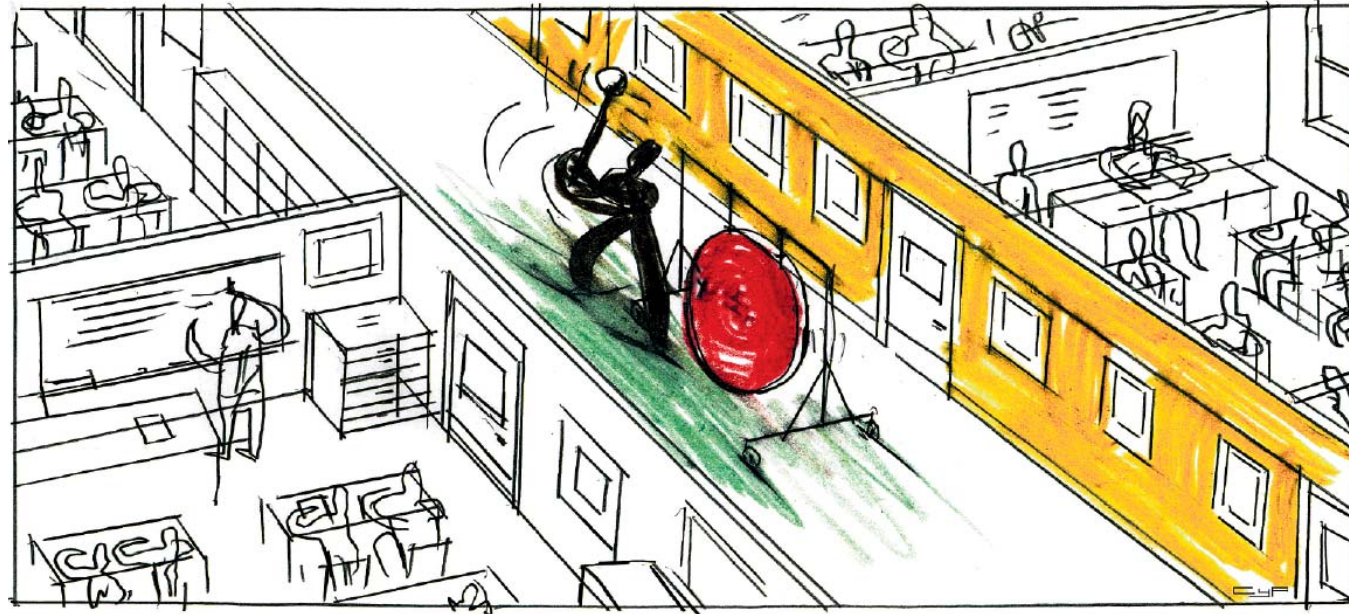
**D**e meeste mensen zijn het er over eens: docenten worden onvoldoende gewaardeerd en kunnen hun vak niet goed uitoefenen. Directeuren en schoolmanagers regeren per decreet. Ze geven docenten onvoldoende verantwoordelijkheid.

De politieke partijen gaan de verkiezingen in met de belofte deze misstanden aan te pakken. De salarissen van de docenten moeten omhoog en het aantal managers dient drastisch verminderd te worden. En de managers die dan nog over zijn, moeten de docenten zoveel mogelijk met rust laten.

Salarisverhoging is echter niet de oplossing. Dat is vooral verkiezingsretoriek. Wel moet de kwaliteit omhoog en dat doe je juist door meer en ook betere managers aan te trekken.

In de eerste plaats moet het tijdgebrek in het onderwijs worden aangepakt. De aandacht die onderwijsmanagers op dit moment aan docenten kunnen geven is zeer beperkt. Veel onderwijsmanagers hebben veel te veel docenten in hun team, vaak meer dan veertig. Daarnaast voert de onderwijsmanager veel taken uit, waarbij geen contact met docenten is. De manager vergadert met zijn collega-manager en is bezig met beleidsontwikkeling en verantwoording.

De onderwijsmanager heeft te weinig tijd om echt leiding te ge-



TEKENING CYPRIAN KOSCIELNIAK

ven. Veel docenten hebben maar één keer in de drie jaar een functioneringsgesprek. Dat lijkt meer op een kennismakingsgesprek. Als je docenten vraagt wanneer hun manager voor het laatst een les heeft bijgewoond, hoor je vaak tien of vijftien jaar. Met een veel te grote groep docenten is een onderwijsmanager natuurlijk niet in staat zijn mensen echt te kennen. Managers moeten juist zichtbaar zijn. Onderwijsmanagers de laan uit sturen maakt hen definitief onzichtbaar.

In de tweede plaats dient gekeken te worden naar de kwaliteit van de onderwijsmanagers en vooral ook naar hun rol en takenpakket. Onderwijsmanagers zijn

primair gericht op de externe eisen die aan het onderwijs worden gesteld: studierendement, aansluiting vervolgonderwijs, efficiënte bedrijfsvoering, wettelijke richtlijnen, accreditaties, enzovoorts. De onderwijsmanager moet aan deze eisen voldoen en daarover verantwoording afleggen. De docent heeft echter voor een vak gekozen en wil de liefde voor het vak doorgeven aan een jonge generatie. Docenten kunnen vol vuur over hun vak praten. Maar de manager is gericht op de systeemeisen en die zijn vaak strijdig met de leefwereld van de docent. De docent ervaart daardoor stress, wat leidt tot afnemende motivatie en prestaties.

Het onderwijs heeft managers nodig die goed omgaan met de systeemeisen én de motivatie van de docent. Beiden zijn afhankelijk van elkaar. Daarom moeten onderwijsmanagers en docenten met elkaar in gesprek. En dan niet eens in de drie jaar, maar minstens drie keer per jaar. Goede managers kunnen de twee werelden met elkaar verbinden: de onderwijsorganisatie én de behoefte van de docent om betekenis aan het vak te geven. Managers moeten docenten dus juist niet met rust laten. Het vak is al te veel geïndividualiseerd. Goede afspraken en helderheid over taken, zorgen voor een hogere kwaliteit.

Tot slot dient het onderwijs, net

als in andere sectoren, meer op prestatie te sturen. Dan zijn salarisstijgingen ook goed te onderbouwen. De partijen roepen in hun programma's dat de lerarsalarissen omhoog moeten, maar dat lijkt verkiezingsretoriek van de bovenste plank. In het verkiezingsprogramma van het CDA is zelfs te lezen dat de docent weer naar schaal 12 moet kunnen. Dat is haast misleidend, want de christen-democraten zullen hierbij namelijk niet de basisschoolleraren op het oog hebben. Zij zitten namelijk in schaal 9 (schaal LA) en een salarissprong naar schaal 12 betekent bijna een verdubbeling.

Investeren in het onderwijs moet dus ook niet alleen over sala-

rissen gaan, maar vooral over de prestaties van docenten en managers. In de onderwijscultuur worden prestaties onvoldoende herkend. Excellent of onvoldoende presteren zijn geen onderwerp van gesprek. Er is nu geen enkel verband tussen prestatie en beloning. Men is gewend aan automatische salarisverhogingen.

Gelukkig houden de Onderwijsraad en sommige verkiezingsprogramma's ook een pleidooi voor prestatieloon. Maar prestatiebeloning is slechts het sluitstuk. Het werkt alleen motiverend als vooraf heldere afspraken worden gemaakt. De onderwijsmanager moet daarnaast kunnen en durven beoordelen. En vooral complimenten en kritiek durven geven op het functioneren van docenten. Docenten moeten prestatiebeloning als rechtvaardig ervaren. Het moet de professionele inzet recht doen.

Kortom: docenten zijn meer gebaat bij goede managers dan bij een hoger salaris. Minder onderwijsmanagers gaat docenten niet helpen. Het onderwijs heeft juist méér managers nodig, met voldoende tijd om naar docenten te kunnen luisteren, die de verbinding kunnen maken tussen de systeemeisen en het onderwijsvak en helderheid kunnen verschaffen over prestaties van henzelf en de docenten.

*Peter Langerak is consultant publieke sector bij het internationale onderzoeks- en adviesbureau Hay Group.*

▶ Eerder verschenen op de Opiniepagina stukken over onderwijs van Jan Bouwens en Anne Marie Oudmans en van Ton de Kok. Deze artikelen zijn na te lezen op [www.nrc.nl/opinie](http://www.nrc.nl/opinie).