

MIRKO NOORDEGRAAF:

‘Goede manager is cruciaal’

Kan de kloof tussen management en docenten worden gedicht? Mirko Noordegraaf, hoogleraar Publiek Management ziet voorzichtige veranderingen. Hij vertelt waarom goede managers helemaal niet zo slecht zijn voor een school.

Tekst: Gerry van der Lit
Beeld: Annet Scholten en Universiteit Utrecht

Prof. dr. Mirko Noordegraaf (39) kwam de afgelopen maanden ongewild in het kamp van de managers terecht, ‘terwijl het mij gaat om verbetering van het onderwijs’. De oorlog tussen managers (bestuurders en directeuren) en professionals (docenten) in het onderwijs is fel en emotioneel. ‘Ach, ik wil best de patroonheilige van de manager zijn, maar dan wel van de goede manager’, zegt Noordegraaf. De hoogleraar was dit voorjaar de juiste man op de juiste plaats. Zijn oratie voor de Universiteit Utrecht ging over de tegenstelling tussen publieke managers en professionals. Dat was middenin de clash: wie gaat over goed onderwijs? Het post-Dijsselbloem-tijdperk. Vlak na onderwijsminister Ronald Plasterk had geroepen ‘Weg met de managers!’ Dat was vlak na het verhitte debat in De Rode Hoed over ‘de nieuwe schoolstrijd’. Het was echt oorlog tussen managers en docenten en die kloof is nog steeds diep en gapend. Noordegraaf verklaart: ‘De professionals doen het échte werk, die staan voor de klas, werken met kinderen, zetten hun vakmanschap in voor de directe relatie met scholieren en ouders. De manager

geeft leiding aan het proces: dat zijn de teamleiders, de school-directeuren, de financiële staf, het bestuur. Die manager geeft ook leiding in het proces van onderwijsvernieuwing en daarmee raakt hij het hart van het onderwijs, het hart van de professional. De professional op school heeft daarom dubbel last van de manager.’

Marktwerking De verwijdering tussen professionals en managers is begonnen in de jaren ‘80, doceert Noordegraaf. Na de economische crisis, toen Keynesiaanse investeringen geen effect hadden, werd ruimte gegeven aan de krachten van de markt. Ook overheden moesten privatiseren en verzelfstandigen. Publieke organisaties moesten bedrijfsmatig gaan werken. In de jaren ‘90 was sprake van een sterke verzakelijking en woorden als ‘klanten, producten, planning en control’ deden hun intrede, ook in het onderwijs. Tegelijk veranderde de samenleving. Er ontstond een maakbaarheidsverlangen en nieuwe politieke ideologieën die resulteerden in opgelegde onderwijsvernieuwingen. ‘Heel gecompliceerd’, bevestigt Noordegraaf. ‘De clash kwam, het onderwerp: wie gaat over goed onderwijs? Veel mana-



gers gedragen zich tegenwoordig echt als managers. Boven-schools management zit in een boardroom. voert politieke besluiten uit, werkt met een raad van bestuur, heeft een staf om zich heen met navariant salaris. Zulk management is strategisch bezig, stuurt op hoofdlijnen, werkt met

hij zijn manager dwong er op school te zijn, in plaats van stilletjes weg te glippen aan het eind van de dag. Hij had de deur geblokkeerd en dwong hem een andere route te nemen.’

Maar dit is een slecht voorbeeld, want: ‘Managers zijn cruciaal. Goede managers kunnen mooie dingen doen voor een school. Docenten hebben goede faciliteiten nodig, iemand die de reputatie van de school kan beschermen, die

‘Er is in het onderwijs te veel aandacht voor de politiek’

tools en kwaliteitsmodellen... En de professionals vinden: die klas is van óns. Er is een sfeer van vreemding, docenten vinden het schoolmanagement betekenisloos.’

Weerwoord ‘Er is nu in het onderwijs te veel aandacht voor de politiek. Politiek moet je niet te serieus nemen, omdat politiek per definitie raar doet, die heeft een electorale logica en reageert op incidenten. Dat is hun goed recht, dat hoeft je niet in te nemen, maar je moet als scholen wel een tegenwicht tegen die politieke rariteit organiseren. Weerwoord geven. Het grote probleem is dat er een gebrek is aan bestuurlijk tegenwicht tegenover de politiek.

Professionals en management zouden daarvoor samen aan één kant moeten staan. Samen een pact sluiten.’ Maar, erkent Noordegraaf: ‘Er moet in het onderwijs nog veel gebeuren aan de kwaliteit en de vaardigheden van de managers. Een goede manager is in gesprek met de professional, hij is er, op school, op het schoolplein. Dat klinkt heel alledaags, maar een manager moet weten wat er gebeurt, pikt de anekdotes op. Laatst vertelde een docent hoe

iets doet aan al te veeleisende ouders, omgaat met instanties, negatieve invloeden van buiten afdeemt voor docenten. Schoolmanagers zouden daarin moeten professionaliseren. Via nieuwe associaties, beroepsgroepen, zouden ze met elkaar iets van een vakbesef moeten krijgen.’

Nieuwe tijd Noordegraaf ziet al wel veranderingen. ‘De VO-raad functioneert niet goed. Managers voelen zich niet vertegenwoordigd, al blijven ze wel lid. Ze gaan zaken doen met Vereniging van Schoolleiders, professionele beroepsgroep voor het basisonderwijs die nu een afdeling VO heeft. Ze vormen onderlinge netwerken, er is behoefte om de essentie van schoolmanagement vorm te geven. Bij de topbestuurders zie ik al het besef “we moeten wat anders”, zij zijn klaar voor een nieuwe tijd. De schooldirecteuren zitten tussen twee vuren, zij vormen de cruciale managementlaag die veel kans heeft het verschil te maken. We kunnen betere schoolmanagers krijgen door selectie, training en scholing, misschien zelfs door onderlinge intervisie. Maar zij moeten het wél zelf doen.’



WIE IS MIRKO NOORDEGRAAF?

Mirko Noordegraaf (39) is als hoogleraar Publiek Management verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. In 2008 was er veel aandacht vanuit het onderwijs voor zijn oratie ‘Professioneel Bestuur’ over de tegenstelling tussen publieke managers en professionals.