

De sleutelrol en dubbele druk van het middenmanagement.

Bestuurstafel Kwaliteitsnetwerk, 31 maart 2026
Verslag door dr. Pieter Baay (Onderwijs124)



Het middenmanagement speelt een cruciale én kwetsbare rol bij de kwaliteitsontwikkeling van onderwijsteams. Managers ervaren zelf vaak een 'dubbele druk', waarin van bovenaf strategische ambities worden vertaald naar aanvullende eisen, terwijl de werkvloer in de uitvoering onder druk staat. De waan van de dag en pragmatiek kan druk zetten op een meer systematische en reflectieve manier van werken. Hoe geven bestuurders ruimte en richting, zodat directie en middenmanagement het samenspel in de school kan faciliteren? Tijdens de bestuurstafel geeft directeur Christine Ziekman (Rijn IJssel) een inleiding over haar visie en strategie, waarna bestuurders elkaar voeden met ervaringen en lessen.



Directeur met visie op leiderschap en middenmanagement

Christine Ziekman deelt hoe zij een kader schept voor eigenaarschap en ruimte voor teams. Zij start vanuit de heldere opdracht: Het mbo krijgt een drievoudige opdracht, wat via een coalitieakkoord, kwaliteitsafspraken en schoolsignatuur wordt ingekleurd. Daaruit volgt een teamopdracht, die zij expliciet, herhaaldelijk en met de beschikbare middelen deelt met de onderwijsteams.

“Als je de opdracht en middelen helder schetst, ontstaat er geen 'squeeze' tussen belangen.”

Teams nemen daarbinnen verantwoordelijkheid, waarbij managers focussen op strategische sturing. Het MT is verantwoordelijk voor het hele cluster, niet alleen voor het eigen team en dat vraagt selectie van strategische managers.

Door de grotere span of control moeten managers teams ruimte geven om fouten te maken en eigen keuzes te dragen. Coördinerende taken zoals roostering en financiële kaders standaardiseren, de uitvoerende rol weghalen bij managers, taakhouders/regisseurs na interne sollicitatie in positie brengen in het team.

“Kwaliteit meet je aan de opdracht. Als je eigenaar bent van de resultaten, kun je ook rapporteren.”

Soms vraagt dat in de cultuur om ook iets af te breken, zoals teams met een eigen kwaliteitsnormering. Opnieuw uitlijnen met de instelling. Dat vraagt enerzijds moedig leiderschap en anderzijds bestuurlijke dekking en randvoorwaarden (zoals opnieuw inschalen managers, duidelijke instellingsbrede prioriteiten).





Bestuurlijke signalen en vraagstukken

Diverse thema's komen langs in relatie tot het middenmanagement



Teamleiders voelen zich soms verwaarloosd en organiseren zich in de "schaduw" van de organisatie (bijv. eigen sessies over werkdruk). Dit komt door een onduidelijke opdracht qua taakbeschrijving en verwachtingen. "We weten niet wat we van ze verwachten, dus kunnen we ze ook niet waarderen."



Er zijn grote verschillen tussen directeuren in stijl en tempo. Belangrijk om elkaar via gezamenlijke bijeenkomsten (zoals MD-trajecten mét bestuurders) te leren kennen en gezamenlijke doelen te formuleren. "Op de grote lijnen zijn we het eens, maar in de praktijk (bijv. geld verdelen) lukt het nog niet altijd om elkaar aan te spreken."



Te veel opleidingen leidt tot werkdruk en kwaliteitsrisico's. Hoe gaan we ermee om als 15% van onze studenten zich verspreidt over 150 opleidingen en 85% in 65 opleidingen zit? "Wij kunnen complexiteit verminderen door keuzes in ons opleidingsportfolio, want het lukt collega's niet altijd om over hun eigen toko heen te kijken."



Prioriteren kun je leren. Deels zelf, door geen 20 maar 4 hoofddoelstellingen te formuleren. Daarbij erkennen dat de druk reëel is en tempo-verschil oké. Een behulpzaam frame bij het helpen prioriteren is dat van Npuls. "Teams helpen onderscheid maken tussen de participatieniveaus meekijken – meedenken – meedoen."



Er heerst een neiging tot omhoog-delegeren. Het lijkt ook een fenomeen van deze tijd, zie het recente onderzoeksartikel "Op de Rem! Voorbij de hypernerveuze samenleving" van Raad voor Volksgezondheid en Samenleving. "Het vraagt aandacht, nabijheid en verbinding om ruimte als vertrouwen te voelen."



Naast heldere afspraken speelt er ook veel in cultuur en onderstroom. Het is best taai om uit frames en onderlinge spanningen te komen, zoals overuren schrijven en number one vs. number two teams. Trajecten voor systemisch werken of contextueel leiderschap kunnen helpen. "Hoe creëer je een cultuur waarin eigenaarschap als beloning wordt gezien in plaats van als last?"



Kritische situaties, zoals incidenten, leiden tot handelingsverlegenheid bij managers. Het is cruciaal dat er ruimte is om fouten te maken. "Ruimte voor fouten ontstaat juist door regelmatig te evalueren, bijvoorbeeld via After Action Reviews."

Contact?

info@kwaliteitsnetwerk-mbo.nl



ONDERWIJS124

