



PO

Door Arco van de Ven en Marc Vermeulen

Risicomanagement in het primair onderwijs

Voorkom dat je door de ondergrens zakt

Als je een leraar en vijftientig kinderen bij elkaar brengt, gebeuren er ook altijd dingen waar je niet op gerekend hebt.

Auteurs onderzochten hoe risicomanagement van waarde kan zijn door het te benaderen vanuit de doelstelling van het primair onderwijs: kinderen laten leren. Zij deden dit aan de hand van een pilotproject in samenwerking met de PO-Raad en schoolbestuur Trinamiek.



Prof. dr. Arco van de Ven RA is hoogleraar Bestuurlijke informatievoorziening TIAS/ Tilburg University; **prof. dr. Marc Vermeulen** is hoogleraar Onderwijs sociologie TIAS/Tilburg University.

Vrijwel alle schoolbesturen besteden aandacht aan risicomanagement, al was het maar omdat zij zich hierover moeten verantwoorden in het jaarverslag. Risicomanagement is bedoeld om naar alle risico's te kijken die de doelstellingen kunnen bedreigen, toch wordt het vaak als een taak gezien voor financiële mensen binnen de onderwijsorganisatie. Goed beleid rondom risicomanagement richt zich echter op meer dingen.

Om risico's goed te laten aansluiten bij het primaire proces is het van belang dat wat uw organisatie écht belangrijk vindt als het over de doelstelling 'kinderen laten leren' gaat en hoe uw organisatie dit wil bereiken, helder beschreven staat. Dit vormt het startpunt om risicomanagement beter te integreren in het onderwijsproces.

Het prachtige risico

Je kan nog zoveel lesplannen, leerplannen en protocollen maken als je werkzaam bent in het onderwijs: als je een leraar en vijftientig kinderen bij elkaar brengt, gebeuren er ook altijd dingen waar je niet op gerekend hebt. Pedagoog Gert Biesta¹ beschrijft onderwijs daarom als een 'prachtig risico'. Al proberen we zoveel

Schoolleider schoolbestuur Trinamiek, deelnemer pilot risicomanagement PO-Raad:

"Risicomanagement was voor mij altijd een zaak van het bestuur en van de controller. Ik had er als schoolleider dan ook weinig mee van doen. Tot het moment dat ons als directeuren gevraagd werd om mee te denken. Met elkaar legden we het strategisch beleidsplan tegen de inhoudelijke meetlat van risicomanagement. Het woord 'geld' is in dat meedenkproces met het bestuur nergens gevallen. Het gesprek ging over de thema's die voor ons als scholen in de komende jaren spelen. Wat gebeurt er in de groepen en met de leerlingen? Wat zijn daarin onze uitdagingen? Wat zal daarin lastig zijn en ons verhinderen om de goede dingen te doen? Het toverwoord daarbij is 'ondergrenzen': wat willen wij voorkomen als wij met kinderen werken? Dat is voor mij de kern van denken over strategische risico's."

mogelijk te regelen en vast te leggen, het onderwijs is maar voor een klein gedeelte voorspelbaar. Dat is ook de kracht van goed onderwijs: het ontstaat iedere keer weer opnieuw. Voor Biesta zijn risico's het hart van wat hij de 'zwakke kracht' en het 'prachtige risico' van het onderwijs noemt.

Risicobeheersing lijkt op gespannen voet te staan met dat 'prachtige risico'. Waarom zou je risico's moeten managen als ze iets moois opleveren? Omdat er ook bedreigingen zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Denk bijvoorbeeld aan onenigheid met ouders, spanningen binnen het team, tegenvallende onderwijsopbrengsten of negatieve oordelen van de Onderwijsinspectie. Juist dan is het beheersen van die risico's nodig om de 'prachtige risico's' volledig te kunnen laten ontstaan.

Strategische risico's

In de praktijk blijkt dat risicomanagement geen integraal onderdeel is van het onderwijsmanagement, maar eerder gezien wordt als een taak voor financiële mensen binnen de onderwijsorganisatie. Het wordt opgepakt door het invullen van lijstjes met mogelijke risico's en maatregelen. Risicomanagement kan echter veel breder opgevat worden en gaat zeker niet alleen over financiële continuïteit. Sterker nog: het beheersen van risico's is nodig om goed onderwijs te garanderen.

Het is daarbij belangrijk onderscheid te maken in verschillende soorten risico's. Kaplan en Mikes² maken een behulpzame indeling waarbij zij benadrukken dat verschillende risico's ook verschillend moeten worden aangepakt. Strategische risico's ontstaan door een door de organisatie gekozen strategie en daarmee vrijwillig aangegane risico's. Niet alle risico's zijn strategisch, er zijn ook externe risico's en vermijdbare risico's. Wij pleiten naar aanleiding van de pilot voor meer aandacht voor juist de strategische risico's. Daarbij gaat het om de belangrijke strategische doelen die het bestuur kiest. Het realiseren van die doelen kan in de knel komen door gedrag van mensen in en om de school. Ouders of leerlingen kunnen dingen van de school willen die haaks staan op de gekozen aanpak. Leraren kunnen in de klas dingen doen die niet sporen met de uitgangspunten van de school. Ook bestuur-

VASTSTELLEN VAN HELDERE DOELSTELLINGEN VAN DE ORGANISATIE

BEPALEN VAN ONDERGRENZEN DIE DE DOELSTELLING 'KINDEREN LATEN LEREN' IN GEVAAR BRENGEN

BEPALEN WAT NODIG IS OM NIET DOOR DE ONDERGRENZEN TE ZAKKEN

KIJKEN NAAR OVERBODIGE REGELS, PATRONEN EN GEWOONTEN

IN GESPREK MET ELKAAR GAAN EN IN DIALOOG BLIJVEN

ders zijn niet altijd consequent als het gaat om het maken van beleid dat past bij de uitgangspunten van de scholen of het bestuur.

Stappenplan

Om risicomanagement meer te verbinden met het onderwijsproces is een pilot uitgevoerd bij schoolbestuur Trinamiek, een bestuur van meer dan twintig scholen. Er hebben drie workshops plaatsgevonden; een workshop met het bestuur, een bijeenkomst met enkele directieleden en tenslotte nog een workshop waarbij leerkrachten aanwezig waren. Tijdens de workshops is een stappenplan gebruikt om handen en voeten te geven aan het strategisch risicomanagement.

Stap 1: Vaststellen van heldere doelstellingen van de organisatie

Bij de strategische risico's draait het met name om de veranderingen of aanscherpingen in de koers van de organisatie. Bij Trinamiek was er net een nieuw koersplan geschreven waarin de kernthema's 'inspirerend onderwijs' en 'respectvolle omgang'

centraal stonden. Wat dit betekende voor het schoolbestuur werd in de workshops verder uitgewerkt in een gedetailleerde visie, een inschatting van de huidige stand van zaken en acties om invulling aan de gewijzigde koers te geven.

Schoolbestuurder Trinamiek, deelnemer pilot risicomanagement PO-Raad:

"Als College van Bestuur hebben wij in het Koersplan het strategisch beleid voor onze organisatie geformuleerd met als titel 'Samen voor Boeiend Onderwijs'. De drie kernthema's daarin waren 'boeiend onderwijs', 'pedagogische tact' en 'samen'. Deze thema's zijn uitgewerkt in doelstellingen. Een aantal directeuren en leerkrachten zijn uitgenodigd om met ons na te denken over de risico's en daarbij de ondergrenzen te benoemen. Boeiend in deze gesprekken was dat door na te denken over wat we niet wilden, dit een verdieping gaf aan wat wij nu precies met elkaar willen bereiken in onze organisatie."

Stap 2: Bepalen van ondergrenzen die de doelstelling 'kinderen laten leren' in gevaar brengen

In methodieken over risicomanagement begint het begrip 'risicobereidheid' steeds belangrijker te worden. De mate waarin een organisatie bereid is risico's te nemen, kan worden vertaald naar welke ondergrenzen voor een organisatie zo belangrijk zijn dat zij niet geschonden mogen worden. In beleidsplannen staan dromen over de te bereiken doelen centraal. Bij risicobereidheid draait het juist om wat moet worden voorkomen. Door dit scherp vast te stellen, word je om te beginnen gedwongen concreet te worden over de dromen. Uit de gesprekken bij Trinamiek bleek dit op zichzelf al een nuttige stap te zijn. Betekent bijvoorbeeld een respectvolle omgang met kinderen dat je echt nooit een kind op de gang zet? Vervolgens helpt een scherpe ondergrens ook bij de afweging of het de moeite waard is voor een organisatie om maatregelen voor specifieke risico's te treffen. Dit kan ook betekenen dat juist minder maatregelen getroffen worden. Je timmert dan niet alles dicht maar beperkt je tot die dingen die écht niet mogen gebeuren. Bij schoolbestuur Trinamiek stond deze vraag centraal: wanneer is er echt sprake van onderwijs dat niet inspirerend is voor de kinderen? De discussies over de ondergrenzen hebben ertoe geleid dat de consequenties van de aangepaste koers concreter werden gemaakt. Ook ontstond er een gezamenlijk beeld over wat uiteindelijk niet acceptabel voor het schoolbestuur is.

Schoolleider schoolbestuur Trinamiek, deelnemer pilot risicomanagement PO-Raad:

"Relevant voor mijzelf vond ik de vraag: Wat is jouw taak als schooldirecteur als het gaat om het versterken van 'risk appetite' – het bewust worden van wat ongewenst is en daarmee een risico inhoudt? Ten diepste gaat het over de vraag welke ondergrenzen ik als directeur zelf hanteer voor 'boeiend onderwijs' in mijn school en wat ik zelf doe om te voorkomen dat leerkrachten door ondergrenzen zullen gaan en hoe ik de voortgang monitor."

Stap 3: Bepalen wat nodig is om niet door ondergrenzen te zakken

Om te zorgen dat de koers van een organisatie niet alleen op papier bestaat, moeten er acties uit afgeleid worden. Het stellen van duidelijke ondergrenzen helpt bij het kiezen van prioriteiten. Het signaleren van het doorbreken van de ondergrens moet niet leiden tot het ombuigen van de visie en de plannen, maar tot het aanpassen van de praktijk zodat de droom ook realiteit kan worden. Bij het stellen van de ondergrenzen staat het leren van de leerling centraal en niet het comfort van de leraar. Als het voor de kwaliteit van onderwijs nodig is, kiest de pilotorganisatie ervoor om de leer-

kracht over te plaatsen. Ook wordt in het personeelsbeleid opgenomen dat er niet te veel leerkrachten voor één klas staan en er voldoende ruimte voor overdracht is bij invalskrachten en duo-leerkrachten.

In de scholen moet een risicocultuur groeien waarin het bepalen en naleven van ondergrenzen vanzelfsprekend is. Dat vergt openhartigheid en veiligheid. Elkaar aanmoedigen om niet in de buurt van de ondergrenzen te blijven hangen is ook nodig. Er moeten consequenties worden getrokken als het aanspreken van collega's niet leidt tot het zekerstellen van de grenzen.

Leraar schoolbestuur Trinamiek, deelnemer pilot risicomanagement PO-Raad:

"De ondergrens van het kind in beeld houden – beperkt aantal leerkrachten voor een groep, het bewaken van een goede sfeer en zelfredzaamheid – betekent aandacht voor wie wanneer voor de groep staat en borgen van een goede overdracht. [...] Dit kan leiden tot het inzetten van andere leerkrachten op een groep dan een invalskracht."

Stap 4: Kijken naar overbodige regels, patronen en gewoonten

Zorgen voor helderheid is belangrijk. Dat geldt ook voor het doorbreken van patronen en gewoonten die niet bijdragen aan het handhaven van de ondergrenzen. Veel praktijksituaties leiden tot een vraag naar een gezamenlijke aanpak en daarmee tot een toename aan regels. Niet alleen regels van bestuurders en directie, maar ook tot regels die door leraren worden bedacht. Bij Trinamiek waren er bijvoorbeeld twintig regels op de scholen rondom het buitenspelen van leerlingen. Zo mocht er bij een school geen verstoppertje worden gespeeld in de fietsenstalling. Dergelijke regels kunnen juist negatief inspelen op het verzorgen van inspirerend onderwijs. Het is in dit soort situaties belangrijk om af te wegen of het achterliggende risico een bedreiging voor de ondergrens vormt. De veiligheid in de fietsenstalling kan waarschijnlijk ook op een andere manier worden gewaarborgd.

Stap 5: In gesprek met elkaar gaan en in dialoog blijven

Risicomanagement is geen eenmalige activiteit. In de workshops hebben slechts een beperkt aantal medewerkers bijgedragen aan het bepalen van de ondergrenzen en wijze van sturing. Dit betekent dat de ondergrenzen opgenomen moeten worden in het koersplan. Daar hoort goede besluitvorming en communicatie bij. De organisatie moet open blijven staan voor wijziging van de koers als de omgeving hierom vraagt. Ook moet het schoolbestuur voortdurend kijken

Leraar schoolbestuur Trinamiek, deelnemer pilot risicomanagement PO-Raad:

"Het bestuur wil het aantal leerkrachten voor de klas – als ondergrens – beperken tot maximaal drie leerkrachten. Dat is mooi gesteld, maar als leerkracht zie ik dat zoiets in onze schoolpraktijk onmogelijk is. Op voorhand weten wij nu al dat deze ondergrens overschreden zal gaan worden. In ons gesprek leidde deze vaststelling tot nadenken over de manier waarop we de kans hierop zo klein mogelijk kunnen maken. Het werd niet zozeer een praktische discussie, maar veel meer een inhoudelijke discussie. Is het de moeite waard om te onderzoeken of het op termijn mogelijk is om met meerdere collega's verantwoordelijk te zijn voor een groep leerlingen? Een interessante gedachte om verder uit te werken in ons team. To be continued, zal ik dus maar zeggen."

die een school zelf maakt. "Bij ons op school kan het niet gebeuren dat.....". Alleen al het feit dat je dit kunt benoemen met elkaar, vermindert de kans dat je er toch in terecht komt. Door de risico's bij de naam te noemen, worden ze concreet en dus herkenbaar. Door dit samen te doen, slaag je erin gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Als je samen voorkomt dat er cruciale dingen misgaan, dan pas kun je ook samen genieten van dat veel grotere aantal momenten waarin de risico's prachtig zijn.

Schoolbestuur Trinamiek, deelnemer pilot risicomanagement PO-Raad:

"De strategische risico's die wij in beeld hebben zijn onvermijdelijk verbonden aan onze strategie en de manier waarop wij daar uitvoering aan geven. Deze risico's zijn de keerzijde van wat wij echt met elkaar willen bereiken. Prachtige risico's dus. Wij realiseren ons tegelijk ook dat wij de kans van optreden moeten verkleinen. Dat vraagt om een voortdurende dialoog op alle niveaus. Een prachtige uitdaging."

of er andere ondergrenzen bepaald moeten worden. Dat gesprek voeren en veranderingen doorvoeren, vergt nogal wat, bleek ook uit de gesprekken bij Trinamiek. Daar was het uitgangspunt dat beslissingen op basis van gelijkwaardigheid moesten worden genomen. Schoolbestuur Trinamiek maakt hierbij gebruik van de 'consentmethode' waarbij besluiten worden genomen door argumenten uit te wisselen in een zorgvuldige dialoog. Tijdens de workshop van de leerkrachten bleek dat zij hier eigenlijk niet op zaten te wachten. Waarom moet iedereen meepraten als bij een klas van een andere leerkracht iets wordt uitprobeerd? De discussie over ondergrenzen moet daarom ook gaan over op welk niveau grenzen worden gesteld en wanneer dit wel of niet gebeurt op basis van volledige overeenstemming.



Samen genieten

De confrontatie van de onderwijskundige 'dromen' met dat wat 'echt niet mag voorkomen' is een krachtige manier om beleid te vertalen naar de praktijk van het lesgeven. Inzicht in de financiële consequenties van risico's is nodig om de financiële kaders vast te stellen waarbinnen inhoudelijke keuzes over het onderwijsbeleid worden genomen. Bij de vertaling van de beleidskeuzes naar de onderwijspraktijk, speelt strategisch risicomanagement een belangrijke rol. Terug naar het 'prachtige risico' van Gert Biesta. Om mooie risico's te kunnen lopen, moet je met elkaar de leuke risico's onder ogen willen zien en durven aanpakken. Er zijn slechte risico's die heel erg voor de hand liggen, bijvoorbeeld veiligheid en gezondheid. Maar er zijn ook risico's die voortvloeien uit de keuzes

Voor schoolbesturen en schoolleiders is het niet eenvoudig om inhoud te geven aan risicomanagement. Daarom heeft de PO-Raad op de website een toolbox risicomanagement ingericht met daarin verschillende brochures die u kunnen helpen risicomanagement een onderdeel te maken van het onderwijsmanagement.

Het beheersen van risico's is nodig om goed onderwijs te garanderen.

Noten

- 1 Biesta, G. (2015). Het prachtige risico van onderwijs. Culemborg (Uitgeverij Phronese)
- 2 Kaplan, R., Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review, June, 49-60.
- 3 Zie: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>