

5. De leerlingenaantallen dalen. Volgens de CBS-prognoses dalen in grote delen van het land de komende jaren de leerlingenaantallen. In delen van het land is dat al merkbaar. Krimp met meer procenten per jaar. Na 2018 zal dit naar verwachting in vrijwel het gehele land het geval zijn.

Reserves

Tegelijkertijd kan geconstateerd worden dat veel besturen grote reserves hebben. Veel besturen zitten op of boven de signaleringsgrenzen van de commissie Don. De eenvoudigste conclusie 'reserves aanspreken en niet bezuinigen' is niet verstandig. Allereerst is er de verwachting dat de komende jaren nog meer bezuinigingen zullen optreden. Verder zijn de bezuinigingen op de subsidie ondersteunende functies en Passend onderwijs aangekondigd. Uitzstel van de huidige bezuinigingen zou het gat in de toekomst alleen maar groter maken. Immers reserves zijn tijdelijk geld, overschrijdingen zijn structurele kosten.

Het is daarom verstandiger nu de bezuiniging zo snel mogelijk te verwerken en tegelijkertijd een deel van de reserves te gebruiken om vernieuwingen in het onderwijs door te voeren, waardoor we met minder geld

toch dezelfde (of misschien zelfs een hogere) kwaliteit kunnen bieden. Dat is ook inspirerender. We ruilen oude activiteiten in voor nieuwe en gebruiken een deel van onze reserves om dat project te realiseren.

Formuleer daarom zo spoedig mogelijk bestuursbeleid over het inzetten van reserves. Waar mogen reserves voor worden gebruikt en wat zijn de randvoorwaarden waaronder dat mag gebeuren. Als dat traject nog in het voorjaar van 2012 wordt afgerond zou via een gewijzigde begroting 2012 een stukje van de reserve al in de loop van 2012 kunnen worden ingezet.

Lex Albers

Dit artikel is een bewerking van een tekst die in januari 2011 verscheen in B&M-nieuws

Ondernemerschap in het onderwijs: noodzaak of nodeloos?

Toen Steve Jobs (Apple) zes jaar geleden de graduates van Stanford University toespraak, noemde hij drie belangrijke persoonlijke ontdekkingen in de vorm van drie verhalen, die zijn visie op zijn succes verwoordden.

De eerste ontdekking was het gevolg van het feit dat hij na zes maanden zijn studie liet vallen. Hij bleef vervolgens nog 12 maanden op de universiteit, maar volgde nu colleges die hem interesseerden in plaats van colleges die hem niet interesseerden, maar wel bij zijn studie hoorden. Een daarvan betrof calligrafie. Toentertijd irrelevant in termen van werk en carrière. Maar tien jaar later, toen hij de eerste Macintosh bouwde, bracht hij wat hij toen had geleerd allemaal in in die eerste computer.

De tweede ontdekking was het gevolg van het feit dat hij door de nieuwe topman van Apple op zijn 30e uit het bedrijf werd gezet dat hij ooit zelf begonnen was. Terug bij af en alles wat de focus van zijn leven was geweest, was hem afgenomen. Toch koos hij er heel bewust voor datgene te blijven doen wat hij leuk vond

en waar hij goed in was. Hij begon helemaal opnieuw en zette NeXT en Pixar op. Later ging Apple beduidend slechter en werd NeXT, door Apple gekocht en kwam Steve Jobs terug bij Apple. NeXT, zo gaf Steve Jobs aan, lag in het hart van de herrijzenis van Apple.

De derde ontdekking betrof de dood. De wetenschap dat wij allemaal ooit eens zullen overlijden, sterkte hem in de overtuiging dat de tijd die je hebt beperkt is, dus verspil die tijd niet door het leven van iemand anders te leven. In deze overtuiging werd hij gesterkt door het feit dat een jaar eerder, in 2004, bij hem al vleesklierkanker was ontdekt. Hoewel hij eerst was opgegeven door de artsen, heeft een operatie hem toen toch kunnen redden. Samenvattend gaf Steve Jobs de volgende boodschappen mee: de enige manier om iets groots neer te zetten is om te houden van het werk dat je doet; Heb het lef je hart en intuïtie te volgen. Deze inspirerende speech van Steve Jobs sluit prima

² Noor red.: Steve Jobs overleed op 5 oktober 2011. De geest waaruit hij tot het laatste moment leede blijft echter bij uitstek verwoord in de in dit artikel aangegeven speer

aan bij wat ik de belangrijkste noties van ondernemerschap vind: visie, durf en doorzettingsvermogen. Visie, durf en doorzettingsvermogen Visie is in deze context niet een vaag toekomstbeeld, een niet geheel, althans niet voor iedereen, zichtbare stip op de horizon. Een collega van mij omschreef een visie als een inspirerend toekomstbeeld, een bereikbare droom. Voor mij mag dat, in ondernemerschap, nog wel wat concreter. Visie is dat je voor jezelf een duidelijk beeld voor ogen hebt wat je wilt in wat je doet, wat je met de bedrijf of organisatie wil bereiken. En dat je dat met enthousiasme aan anderen kan vertellen. Een visie is geen stapeling van ontwikkelingen of heersende trends, maar jouw eigen kijk daarop.

Als je erin gelooft, moet je ook durven ervoor te gaan. Ook als het moeilijk is of er tegenslagen zijn. Kritiek is makkelijk en kent vele ongetwijfeld herkenbare vormen: "je bent zeker op cursus geweest"; "dat heeft de vorige directeur ook geprobeerd"; "ja, maar hier gaat het over onderwijs"; "Best interessant, maar laten we realistisch wezen". Etc, etc, etc. Begrijp me goed, iemand die kritisch meekijkt is juist goed. Maar dit soort kritiek is ongefundeerd en daarmee irrelevant.

Doorzettingsvermogen betekent dat je doorzet en dat

je bereid bent voor de lange termijn te gaan.

Deze drie noties hebben ook hun schaduwkanten, zoals bijna alles in het leven. Visie is niet hetzelfde als fantasie, durf moet niet verward worden met overmoed en doorzettingsvermogen is iets anders dan tegen beter weten doorgaan.

Daarom zijn sturing, reflectie en eerlijkheid noties die hand in hand moeten gaan met visie, durf en doorzettingsvermogen.

Sturing, reflectie en eerlijkheid

Hoe weet je of je op de goede weg bent? Hoe stuur je en waar stuur je op? Vraag mensen in het onderwijs die ideeën hebben die ze in de praktijk willen brengen, nieuwe projecten, nieuwe inzichten, hierover te vertellen. De gloed van enthousiasme straalt van hen af en met plezier vertellen ze je de successen of succesjes die ze intussen behaald hebben. Vraag dan eens welke risico's zij bij de start hebben ingecalculleerd of voorzien en het wordt stil.

Dit is trouwens niet iets alleen van onderwijs. De neiging bestaat te sturen op successen en niet op risico's. Als je iets wilt bereiken, is het echter van groot belang in beeld te hebben welke risico's eraan zijn verbonden

en, nog belangrijker, hoe je daarmee omgaat op het moment dat ze zich voordoen. Kort gezegd: successen vier je, maar op risico's stuur je. Risico's zijn geen reden om iets niet te doen (litteraard tenzij ze onoverkomelijk zijn), maar zaken waarmee je nu eenmaal te maken kunt krijgen en die je dus goed in de gaten moet houden om prompt en effectief te kunnen handelen als ze zich voordoen. Bepaal dus goed op welke manier je bijhoudt of je op de goede weg bent en houdt mogelijke voetangels en klemmen goed in de gaten. Niet om je tegen te laten houden, maar om te voorkomen dat ze je tegenhouden.

Verzamel niet alleen mensen om je heen die hetzelfde denken als jijzelf of in het algemeen de neiging hebben het met je eens te zijn. Reflectie is nodig, op wat je doet en hoe je het doet, en dat werkt alleen als je een spiegel hebt. Niet doorzichtig vensterglas. Reflectie voorkomt dat je voor feiten blind bent of doorholt. Mensen hebben de neiging het groene stoplicht (volle kracht vooruit, het gaat goed) en het rode stoplicht (vol in de remmen, het gaat fout) te zien, maar het oranje stoplicht (kunnen we doorgaan of moeten we gas terugnemen) over het hoofd te zien. Of, erger, te zien, maar te negeren. Belangrijk hierbij is dat als je iets

begint, je go-no go momenten inbouwt. Met andere woorden, de stop-optie vooraf inbouwt. Als je dat niet doet, is er geen andere optie dan door te gaan. Tegen beter weten in. En dat leidt zelden tot succes.

Eerlijkheid tenslotte moet hand in hand gaan met sturing en reflectie. Durf te zien wat je ziet en te horen wat je hoort. Durf toe te geven aan een andere mening of zelfs de feiten. Durf en doorzettingsvermogen beteken ook het over een andere boeg kunnen gooien. Maak je ideeën en de realisatie daarvan onderwerp van onderzoek, maar maak het niet persoonlijk; leg je gedachten op tafel, niet jezelf erbij. Het gaat over wat je wil, wat je moeten zijn, niet over jou als persoon.

Zijn wij ondernemers in het onderwijs?

Spreek het voorgaande u aan? Durf je aan te pakken, initiatieven te nemen? Kan je kansen omzetten in acties, durf je besluiten te nemen en neem je dan ook de verantwoordelijkheid daarvoor?

Dan ben je zeker ondernemend. Want daar gaat ondernemerschap in het onderwijs over. U bent geen ondernemer. Dat kunt u niet zijn, want als u in het onderwijs werkt, doet u dat niet voor eigen rekening en eigen risico. U gaat niet failliet als het fout gaat en

u investeert ook geen geld van u persoonlijk. En risico lopen, dat proberen we in het onderwijs juist te voorkomen, denkt u alleen maar aan de Regeling Beleggen en Belenen.

Maar niets houdt u tegen ondernemend te zijn. In grote of kleine dingen. Waarom zou u? Teveel legt het onderwijs zijn eigen toekomst in handen van degenen die niet in het onderwijs werken. Aan de overheid, de maatschappij. Het onderwijs als sector is reactief, reageert op voorstellen, verwijten ook als die in emotie, incidenten gefundeerd zijn. Het onderwijs is niet trots: de kinderen, leerlingen, of hun ouders, zijn moeilijk, de werkdruk is hoog, het binnenklimaat is slecht en het salaris loopt al jaren achter. Gelukkig probeert de sector te vertellen dat het werken in het onderwijs toch zo mooi is. Een lastige spagaat, waar het onderwijs al jaren in verkeert. Daarom zou u ondernemend moeten zijn. Gefundeerde kritiek vóór zijn, proactief dingen die niet goed zijn benoemen en oppakken. Etaleren wat wel goed gaat. Trots zijn op wat al die mannen en vrouwen voor de klas bereiken, wat zij betekenen voor de volwassenen van morgen, voor de bouwers van onze maatschappij in de toekomst.

Besluit vandaag ondernemend te zijn. Pak veranderingen, vernieuwingen, projectmatig aan. Stel een doel,

bepaal uw middelen en wie u nodig hebt en beschrijf de fases die u wilt doorlopen. Durf vervolgens te investeren, niet alleen in geld, maar ook in persoonlijke inzet. Calculeer vooraf welke risico's u mogelijk loopt en bedenkt alvast hoe u dit dan aanpakt. Zoek partners en medestanders binnen en naast de school. Enthousiast meer mensen alleen voor projecten waar u zelf enthousiast over bent. Zet duidelijke mijlpalen (wanneer wilt u wat bereikt hebben), maar ook go-no go momenten, momenten waarop u besluit door te zetten of juist af te breken. Hou een realistisch tijdpad aan. Niet alles waarin u gelooft, kunt u nu of op korte termijn realiseren. Maar houdt vol wanneer u met hart en ziel in iets gelooft.

Neem initiatieven, onderneem, vooral ook op het niveau van de school zelf. Daar is het hart van het onderwijs. Als u daar de controle niet overneemt, het roer in eigen hand, zal het onderwijs niet veranderen.

*Monica van der Hoff-Israeli
Dit artikel is verschenen in Basisschool
Management.*

Dat zie je toch aankomen!

De verbazing dat niemand zag wat iedereen kon zien. Over schoolbesturen in financiële problemen.

Schoolbesturen in financiële problemen of zelfs failliet. Ze zijn allang niet meer op de vingers van twee handen te tellen. En hoewel situaties sterk verschillen kennen al deze dossiers één overeenkomst: de omstanders zijn steevast verbaasd: “ze moeten daar collectief hebben zitten slapen, want iedereen kon dit zien aankomen”.

Failliet

De nieuwe voorzitter van het schoolbestuur in Het Gooi ging het helemaal anders aanpakken. De onderwijsorganisatie kon veel leren van het bedrijf waar hij in het dagelijks leven de kost verdiende. Twee jaar later –we spreken over de jaren negentig van de vorige eeuw en de voorzitter vervulde inmiddels de rol van algemeen directeur- ging men op de koffie bij OCV. Onderwerp van gesprek was een saneringsregeling, want de salarissen konden niet meer worden betaald. Dit soort gesprekken waren destijds een zeldzaamheid en OCV werkte altijd mee. Publiciteit over een failliet schoolbestuur was ongewenst. Toen het bestuur van de Haagse Nutsscholen begin dit jaar bij OCV aanklopte –ook hier konden de salarissen niet

meer worden betaald- weigerde OCV mee te werken. Kennelijk vindt de overheid anno 2011 dat een schoolbestuur failliet moet kunnen gaan. Maar niet allemaal, want datzelfde ministerie leende enkele maanden eerder wel € 700.000 aan Onderwijsgroep Eduvier in Flevoland. Ook dat bedrag was nodig om een dreigend faillissement te voorkomen. Eduvier (speciaal en voortgezet speciaal onderwijs) kwam in de problemen door forse groei aspiraties, waarbij de interne beheersing uit het oog werd verloren. Het ministerie verbodt onder meer eisen met betrekking tot bestuur en toezicht aan de deal. En over het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Want zeven van de negen scholen zijn door de inspectie als zwak beoordeeld.

In dit artikel worden schoolbesturen in de financiële problemen ten tonele gevoerd. De opbrengst van een paar uren surfen op internet. Deze voorbeelden worden geanalyseerd en de vraag wordt beantwoord waarom het mis kan gaan in situaties waarvan na afloop iedereen zegt dat je het gewoon aan had kunnen zien komen.