



## Professionaliseringsthema Transparantie en verantwoording

*In dit thema staat het leidinggeven aan een transparante organisatie centraal. Dit stelt schoolleiders voor de uitdaging zich te verantwoorden naar verbonden doelgroepen, zoals collega's, ouders, het bestuur en de Inspectie van het Onderwijs.*

### **Transparantie en verantwoording: wat en waarom**

Verantwoording is een vanzelfsprekend onderdeel van een professionele en transparante organisatie (Hopkins, 2011). Als schoolleider van een transparante organisatie verantwoordt u wat u en uw school hebben gedaan, de gemaakte keuzes en het resultaat. Verantwoording is niet vrijblijvend, maar een plicht. Besturen moeten de uitgaven verantwoorden in een jaarverslag en dat intern voorleggen aan het eigen toezichtsorgaan en extern aan de Inspectie van het Onderwijs. Transparantie is niet alleen van belang voor de externe kwaliteitscontrole door het bestuur en de Inspectie van het Onderwijs, maar ook dient deze beoordeling, evenals die door collega's, ouders, *peers* en andere organisaties, als feedback om verdere verbeteringen door te voeren. Het is in die zin niet zozeer een sluitstuk, maar ook een wezenlijk onderdeel van de kwaliteitscyclus.

### De stand van zaken in het onderwijs

De rol van verantwoording in het onderwijs is om verschillende redenen sterk toegenomen (Klifman, 2008). Allereerst vanwege de toegenomen vrijheid als gevolg van de lumpsumbekostiging vanaf 2006. Dit heeft ervoor gezorgd dat schoolbesturen meer ruimte krijgen om de beschikbare financiële middelen op basis van eigen keuzes in te zetten. Deze vrijheid gaat gepaard met het afleggen van verantwoording over de gemaakte keuzes en inzet van publieke middelen. En de verantwoording om dat op een goede manier te doen. Een tweede reden heeft te maken met de scheiding tussen bestuur en toezicht als gevolg van de invoering van de Wet goed onderwijs en de Code goed bestuur in 2010. Daarnaast speelt de toegenomen verwevenheid met de omgeving een rol: transparantie is een voorwaarde voor een goede samenwerking. Tot slot is in het publieke domein een toegenomen tendens naar 'horizontale' verantwoording herkenbaar. Allerlei (semi-)publieke instellingen besteden meer aandacht aan communiceren met en verantwoording afleggen aan belanghebbenden en de samenleving.

Niet iedereen is even tevreden over de toenemende rol van verantwoording in het onderwijs. Veel besturen en schoolleiders klagen over een toenemende verantwoordingslast ('bureaucratie') en de groeiende informatiebehoefte van de overheid. Daarentegen vinden andere partijen, zoals ouders, juist dat scholen transparanter zouden kunnen zijn.

### **Transparantie en verantwoording in de praktijk**

Financieel management in de context van leren betekent: de beschikbare middelen zodanig managen dat u als schoolleider de organisatiedoelstellingen op een effectieve en efficiënte wijze behaalt (PO-Raad, 2011). Verantwoording binnen financieel management is breder dan alleen de financiële gezondheid van de organisatie en vergt nadrukkelijk ook een koppeling met de maatschappelijke opdracht van het bestuur: kwalitatief goed primair onderwijs geven. Het gaat dus niet alleen om cijfers, maar ook om doelen en ambities.

Het jaarverslag moet dan ook twee vragen beantwoorden: niet alleen hoe de besteding van de middelen zich verhoudt tot de begroting, maar ook of daarmee de voorgenomen doelen en leerresultaten behaald zijn. Verantwoording afleggen is daarom slechts mogelijk als er in het strategisch beleidsplan heldere doelen zijn gesteld én er in de meerjarenbegroting een duidelijke koppeling is gemaakt tussen doelen en de inzet van financiële middelen. Vanwege uw inhoudelijke verantwoordelijkheid als schoolleider heeft u hierin een belangrijke rol. Mogelijk hoeft u dit deel van de verantwoording niet zelf op te stellen, maar in elk geval moet u hierover met uw bestuur in kritische dialoog kunnen treden.

#### Risico's

Ondanks dat transparantie en verantwoording van belang zijn voor een professionele organisatie, schuilen daarin ook een aantal risico's. Ten eerste is er het risico dat verantwoording intern in de organisatie wordt gebruikt als een controlemiddel, waardoor het de open communicatie belemmert. Een tweede risico is dat door de nadruk op het belang van verantwoording besturen en leidinggevenden zich vooral richten op meetbare doelstellingen (Zuurmond & De Jong, 2010). In het onderwijs worden ook doelstellingen nagestreefd die zich lastiger in getallen laten uitdrukken, bijvoorbeeld burgerschapsvorming. De laatste jaren zijn eerste stappen gezet om een instrument te ontwikkelen voor de verantwoording van deze lastiger te meten gegevens (Klaasen & Vleugelers, 2009; Ten Dam, Geijssels, Reumerman, & Ledoux, 2010). Tot slot kan een aanpak die sterk gericht is op controleren, beheersen en verantwoorden, leiden tot een toenemende stroom van regels, protocollen, formulieren, benchmarks en andere 'bureaucratische' maatregelen. De aandacht voor het primaire proces raakt op de achtergrond en gezamenlijke betekenisverlening komt niet van de grond. Met als gevolg een vermindering van plezier in het werk, verlies van professionele trots, stagnerende processen en belemmering van innovatie (Andersen, 2012; Kessels, 2012). Dit betekent niet dat men elkaar nergens op zou mogen en moeten aanspreken. Het betekent wel dat afspraken in dialoog tot stand moeten komen, verantwoording een duidelijke functie moet hebben en er ruimte moet blijven voor eigen initiatief.

### Aansluitende thema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Transparantie en verantwoording kan ook de functie hebben van feedback gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Daarmee is het een onderdeel van de kwaliteitscyclus. Wilt u zich ontwikkelen op het gebied van kwaliteitsmanagement, dan kunt u kiezen van voor het thema 'Kwaliteitsmanagement'.
- De financiële huishouding van een school, waaronder het opstellen van een meerjarenbegroting is onderdeel van de bedrijfsvoering. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren, kies dan voor het thema 'Bedrijfsvoering'.

### Literatuurlijst

Andersen, I. (2012). *Professionele ruimte. Ruimte geven, ruimte laten, ruimte nemen*. Utrecht: NSA.

Hopkins, D. (2011) *Powerful learning: Taking education reform to scale*. Melbourne: Department of Educational and Early childhood development.

Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Oratie 30 maart 2012. Heerlen: Open Universiteit - LOOK (voorheen Ruud de Moor Centrum).

Klaasen, C., & Vleugelers, W. (2009). *Verantwoording van waardegericht onderwijs*. Amsterdam: Onderzoeksalliantie Pedagog. Dimensie v/h Onderw/ILO, UvA/ UvH

Klifman, H. (2008). *Governance voor de schoolleider primair onderwijs*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

PO-Raad (2011). *Verantwoording van financiën. Een handreiking*. Utrecht: PO-Raad.

Ten Dam, G., Geijsel, F., Reumerman, R., & Ledoux, G. (2010). Burgerschapscompetenties: de ontwikkeling van een meetinstrument. *Pedagogische studiën*, 87(5), 313-333

Zuurmond, A., Jong, J. de, (2010). *De professionele professional. De andere kant van het debat over de ruimte voor professionals*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.