

Koersen op betere onderwijskwaliteit door een professionelere kwaliteitscultuur in plaats van een andere sturingsstructuur

Inleiding

De afgelopen tijd zijn er veel signalen dat het niet goed gaat met de kwaliteit van het onderwijs. We zien dalende onderwijsprestaties, kansenongelijkheid en het nog steeds nijpende probleem van het lerarentekort. Onder meer de overheid is op zoek naar mogelijkheden om het tij te keren. Ze wordt hierbij gevoed door nuttige informatie en beleidsinzichten vanuit bijvoorbeeld het interdepartementale beleidsonderzoek (IBO) 'Koers op kwaliteit en kansengelijkheid' en de jaarlijkse Staat van het Onderwijs. Deze rapporten geven onder andere adviezen over beleidsontwikkelingen, maar schrijven niet over welke rol de overheid het beste op zich kan nemen. In de Kabinetsreactie op het IBO heeft het inmiddels demissionaire Kabinet wel duidelijk gekozen voor de rol van een meer betrokken of actieve overheid. De onderbouwing voor waarom dit zal leiden tot betere onderwijsprestaties, minder kansenongelijkheid en meer leraren voor de klas, wordt daarin door ons gemist. We zien niet hoe deze structuurverandering helpt het tij te keren. In plaats daarvan pleiten wij voor verbeterde sturing op een professionele kwaliteitscultuur, waarbij de inzichten vanuit het IBO en de inspectie ter harte worden genomen. Geen verandering van de structuur, maar verduidelijking van ieders rol binnen de huidige structuur. Dit sluit aan bij de boodschap van het onlangs verschenen rapport van de Onderwijsraad voor 'een duidelijke positie voor schoolbesturen'.

In deze whitepaper duiken we hier verder in aan de hand van de gedeelde adviezen van het IBO, de inspectie en de Onderwijsraad. We schetsen de context, beschrijven en analyseren wat we nu zien gebeuren. Daarnaast pleiten we voor verandering door middel van het verbeteren van de professionele kwaliteitscultuur bij schoolbesturen, in plaats van het zoeken van oplossingen in structuurveranderingen. Hiermee willen we ons steentje bij te dragen aan de maatschappelijke discussie over de sturing van het funderend onderwijs en input te geven voor het onderwijsbeleid voor het nieuw te vormen Kabinet.

Wat lezen en leren we uit andere rapporten over het sturingsvraagstuk?

In 2007 en 2008 vond het parlementaire onderzoek onderwijsvernieuwingen plaats: de commissie Dijsselbloem. De commissie verweet de verantwoordelijke bewindslieden een tunnelvisie. Politiek en belangenorganisaties drukten vernieuwingen door, zonder te luisteren naar docenten, ouders en leerlingen. Volgens de commissie zou de overheid voortaan moeten gaan over het 'wat' in het onderwijs, en het onderwijs zelf over het 'hoe'. Nu, ruim 15 jaar later, zijn de uitdagingen in het onderwijs groter dan ooit. En is zichtbaar dat de overheid zoekt naar sturingsmogelijkheden.

De inspectie acht een langetermijnstrategie nodig om de neerwaartse trend op basisvaardigheden en kansengelijkheid te keren

Afgelopen mei verscheen de jaarlijkse Staat van het Onderwijs van de Inspectie van het Onderwijs. Hierin komen de grootste uitdagingen van het onderwijs in de huidige tijd nadrukkelijk aan bod en deze zullen inmiddels bij menigeen bekend zijn:

- ❖ De basisvaardigheden zijn niet op niveau.
- ❖ Er wordt te weinig resultaatgericht gestuurd op basisvaardigheden. Het ontbreekt vaak aan een visie en concrete doelen voor de basisvaardigheden en burgerschap. Bovendien is er te weinig zicht op resultaten om hier ook goed op te kunnen sturen.
- ❖ Kansengelijkheid dient vergroot te worden.
- ❖ Het sociale welzijn van leerlingen staat onder druk.
- ❖ Het lerarentekort is nog steeds een grote uitdaging, zeker met het oog op de benodigde bovengenoemde verbeteringen.

De inspectie concludeert bij de inleiding van het rapport kortweg dat er lichtpunten zijn in de ontwikkeling van basisvaardigheden en kansengelijkheid, maar dat om de neerwaartse trend echt te keren een stabiele, langetermijnstrategie hard nodig is. En dat besturen daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Een professionele kwaliteitscultuur wordt genoemd als belangrijke voorwaarde voor succes.

IBO roept op tot een gezamenlijke dialoog over de doelen van het onderwijs en hoe die behaald kunnen worden

Eerder, in december 2022, verscheen het interdepartementale beleidsonderzoek (IBO) 'Koersen op kwaliteit en kansengelijkheid'. Dit rapport erkent alle bovengenoemde uitdagingen en stelt in haar onderzoek het sturingsvraagstuk centraal. De hoofdvraag van het IBO luidt: hoe kan het Rijk sturen om de kwaliteit, waaronder kansengelijkheid, van het funderend onderwijs te vergroten? In het rapport worden twee sturingsfilosofieën tegen elkaar afgezet: één met actieve centrale sturing vanuit de overheid en één op basis van gereguleerde zelfsturing. Door de jaren heen zijn verschillende sturingsmodellen de revue gepasseerd: van een centrale overheidssturing tot de jaren 80 naar steeds meer gereguleerde zelfsturing. De huidige sturingsfilosofie kenmerkt zich door een grote mate van autonomie voor schoolbesturen. Deze veranderende rol van de overheid vroeg meer beleidsvoerend vermogen van besturen. Wat vervolgens weer leidde tot de noodzakelijke versterking van governance structuren bij zowel schoolbesturen als intern toezicht.

De IBO-werkgroep komt tot de conclusie dat een duidelijke, gezamenlijke dialoog over doelen van het onderwijs en gezamenlijk inzicht in hoe die doelen gehaald worden hard nodig is. En zij benoemt de vervolgactie voor ondersteuning en stimulering van de mensen die er elke dag hard aan werken. Door deze dialoog consequenter en consistent te voeren, kan gelijk gewerkt worden aan een belangrijke voorwaarde van een goede relatie: vertrouwen. Volgens het IBO kan de overheid hier het voortouw in nemen, door effectiever te gaan sturen. Maar om effectiever te sturen, zijn vier elementen noodzakelijk die nu niet op orde zijn. En deze vier elementen kunnen op verschillende manieren ingevuld worden, afhankelijk van de gekozen sturingsfilosofie vanuit het Rijk: richting meer actieve centrale sturing of op basis van gereguleerde zelfsturing. Onderstaand figuur uit het IBO-rapport geeft dit goed weer:



Het huidige demissionaire Kabinet kiest voor meer actieve centrale sturing

In de Kabinetsreactie van 18 april 2023, schrijft het huidige inmiddels demissionaire Kabinet een reactie op het IBO. Kort gezegd wordt opvolging gegeven aan het op orde brengen van de vier basiselementen én wordt er richting gekozen naar meer actieve centrale sturing in de vorm van een betrokken overheid. Deze meer betrokken overheid leidde reeds tot onder andere de volgende acties:

- ❖ De basisteams basisvaardigheden ondersteunen scholen en leraren met behulp van evidence informed kennis;
- ❖ Een Inspectie die weer dichterbij de scholen zit in plaats van primair op de besturen;
- ❖ Het inzetten op meer regionale samenwerking om de lerarentekorten op te lossen via de zogenaamde RATO's/onderwijsregio's;
- ❖ Het sturen op evidence-informed werken, zodat dat de norm wordt;

En last but not least, door aan te kondigen in 2023 in gesprek te gaan met het veld over de thema's zeggenschap, lumpsum en arbeidsvoorwaardenvorming en hierover in de eerste helft van 2024 met de Tweede Kamer te spreken. Het doel is om op deze thema's met een duidelijke langjarige invulling te komen. Voor de gewenste verbeteringen in de lumpsum worden nu al stappen gezet, namelijk:

- ❖ het uitwerken van een nieuw financieringsinstrument waarmee voorwaarden kunnen worden gesteld aan de bekostiging;
- ❖ het in kaart brengen van de verbeteringen die mogelijk zijn in de manier waarop we de middelen nu verdelen, zoals het oormerken of anders toedelen ervan;
- ❖ het verkennen van mogelijkheden om de kleinscholentoeslag in het primair onderwijs te verbeteren en
- ❖ het versterken van het leerplusarrangement en het verhogen van het budget.

De Onderwijsraad adviseert om de verhoudingen tussen overheid en schoolbesturen te verduidelijken

Tot slot verscheen eind september ook een advies van de Onderwijsraad. Zij adviseert om de posities en verhoudingen binnen het onderwijsveld te verduidelijken, waaronder een duidelijkere positie voor schoolbesturen. In het rapport gaat de Onderwijsraad in op de verhouding tussen de overheid en het onderwijsveld én de interne verhoudingen binnen het schoolbestuur. De Onderwijsraad adviseert de verhoudingen te verduidelijken aan de hand van twee richtsnoeren: subsidiariteit en publieke belangen. Subsidiariteit betekent in dit geval dat beslissingen zo dicht mogelijk bij de onderwijspraktijk worden genomen. Als men wil dat deze verantwoordelijkheid toch verder weg van de onderwijspraktijk wordt belegd, dan dient dit gerechtvaardigd te worden met goede argumenten. Eén van deze argumenten kan zijn dat mensen niet toegerust zijn deze verantwoordelijkheid te dragen. Daarnaast zijn er publieke belangen, die niet op bestuursniveau of schoolniveau geborgd kunnen worden omdat ze soms in strijd zijn met individuele belangen. Dit kan een reden zijn om de beslissingsbevoegdheid centraler te organiseren. De Onderwijsraad beveelt de overheid het onderwijs niet centraler, maar consistentier te sturen vanuit het oogpunt van subsidiariteit en het borgen van publieke belangen. Daarnaast adviseert ze schoolbesturen te werken aan interne verbinding en extern beter samen te werken op thema's waar publieke belangen schuren met individuele belangen.

Wat zien wij nu ontstaan?

We zien inconsistent overheidsbeleid en een overheid die, in haar zoektocht naar sturingsmogelijkheden, dichter op de onderwijspraktijk gaat zitten. Hiermee lijkt zij om de schoolbesturen heen te gaan. Dit sluit aan bij de observatie van de Onderwijsraad die een overheid ziet die steeds meer bijstuurt op het "hoe", waarbij dit beleid ook nog inconsistenties vertoont.

De overheid stuurt nu actief, maar inconsistent en zonder langetermijnstrategie

De afgelopen jaren zijn er meerdere voorbeelden van overheidsbeleid die ingrepen in de gereguleerde zelfsturing van het veld door schoolbesturen. Zo spreekt de PO-Raad over de subsidieconfetti. Naast de lumpsum zijn er de afgelopen jaren steeds meer doelsubsidies gekomen die naast de lumpsumfinanciering staan. Hiermee neemt de autonomie van schoolbesturen af. Enkele voorbeelden zijn de werkdrukmiddelen, NPO-middelen en subsidie basisvaardigheden. Dit beleid contrasteert echter deels met ander overheidsbeleid, zoals de invoering van de vereenvoudigde bekostiging in het primair en voortgezet onderwijs. Het doel daarvan was juist om minder gericht te sturen via de bekostiging en schoolbesturen meer ruimte te geven eigen keuzes te maken. Dit sloot daarmee ook aan op de huidige besturingsfilosofie van gereguleerde zelfsturing.

Daarnaast zien we de afgelopen jaren een opeenvolging van incidentele middelen, om impulsen te geven. Er komen echter geen structurele middelen voor uitdagingen die structurele investeringen vergen beschikbaar, zoals de inspectie ook aangeeft in de Staat van het Onderwijs. Hiermee ontbreekt een belangrijke voorwaarde voor het veld om ook structureel de problemen aan te kunnen pakken. Ook de Onderwijsraad pleit ervoor het onderwijs zo veel mogelijk structureel via schoolbesturen te bekostigen.

Daarnaast zijn aan deze incidentele middelen soms meer voorwaarden verbonden dan aan de lumpsum. Een voorbeeld hiervan is het Nationaal Programma Onderwijs, waarbij de overheid de ‘menukaart’ meegaf op basis waarvan interventies gekozen moesten worden. Hierdoor waren schoolbesturen dus niet meer helemaal vrij om het ‘hoe’ van het onderwijs vorm te geven.

Kortom, de overheid lijkt zich niet langer alleen met het ‘wat’ bezig te houden, maar in toenemende mate ook met het ‘hoe’. En die beweging is nu juist in strijd met het advies van de commissie Dijsselbloem (de overheid gaat over het ‘wat’ en de schoolbesturen over het ‘hoe’). Deze beweging zou goed kunnen zijn, als duidelijk is dat dit helpt om het tij te keren en hiervoor voldoende draagvlak is. Maar een degelijke onderbouwing hiervan lezen we niet terug. In de adviezen die vanuit het IBO, de inspectie en de Onderwijsraad worden gegeven gaat het over: langetermijnstrategie, professionele kwaliteitscultuur, vertrouwen en voorwaarden om effectief te kunnen sturen. Wij onderschrijven dat er wat moet gebeuren. Het ongefundeerd over een andere boeg gooien door de overheid, draagt alleen bij aan inconsistentie van beleid en vergroot de rolonduidelijkheid. Mede daardoor is de kans groot dat dit dus geen langetermijnstrategie is.

Het Kabinet beperkt de autonomie van schoolbesturen en stuurt bij op basis van politiek draagvlak

De acties die het Kabinet in gang heeft gezet en de afgelopen jaren heeft ondernomen, grijpen soms in op de autonomie van schoolbesturen. Hierdoor kan het resultaat van gereguleerde zelfsturing niet zuiver gemeten worden. En draagt het inperken van deze autonomie nu bij aan een betere onderwijskwaliteit, minder kansongelijkheid en een kleiner lerarentekort? Dat weten we niet. We weten echter wel dat in de Staat van het Onderwijs vooral de professionele kwaliteitscultuur als de succesfactor wordt genoemd in verband met de prangende uitdagingen van het onderwijs. En tegelijkertijd constateert de inspectie dat verdere ontwikkeling van een professionele kwaliteitscultuur bij besturen nodig is. De kwaliteitscyclus (cyclisch werken met duidelijke doelen, goede analyses en evaluatie met gebruik van beschikbare data) wordt bijvoorbeeld niet altijd rondgemaakt. Dit zit meer in de cultuur en het handelen van schoolbesturen en scholen. De vraag is of de acties van de overheid bijdragen aan deze gewenste ontwikkeling.

Terug naar het voorbeeld van de menukaart voor de NPO-middelen, die een limitatieve opsomming van mogelijke evidence-based/informed maatregelen bevatte. Hierdoor werden andere maatregelen uitgesloten. De overheid koos in dit geval voor een strak directief kader. Het gevolg is dat de verantwoordelijkheid van schoolbesturen deels wordt weggenomen. Dit draagt niet bij aan het onderlinge vertrouwen. En hierdoor ook niet aan goede verantwoording. Immers, de gekozen maatregel was geen volledige eigen keuze van het schoolbestuur. De overheid had in dit voorbeeld als voorwaarde kunnen stellen dat er een evidence-based/informed maatregel zou worden genomen, zonder een limitatieve keuze voor te leggen. Als de overheid in de basis geen vertrouwen heeft dat dit gebeurt, dan zal er altijd een beroep gedaan worden op controlemechanismen en extra sturingsmogelijkheden. De uiterste consequentie hiervan is dat je dan de verantwoordelijkheid beter niet bij schoolbesturen neerlegt, maar elders.

Er is draagvlak in het onderwijsveld noodzakelijk bij onderwijsvernieuwingen, zoals de commissie Dijsselbloem al aangaf. De hierboven genoemde acties vanuit het Kabinet lijken echter vooral op politiek draagvlak te kunnen rekenen. In het IBO-rapport wordt juist de oproep gedaan samen met elkaar de stip op de horizon te bepalen voor de noodzakelijke onderwijsvernieuwingen. Uit de Kabinetsreactie op het IBO blijkt echter dat het huidige demissionaire Kabinet snelheid boven draagvlak stelt, door al een voorschot te nemen op aankomende onderwijsvernieuwingen en hierover in de eerste helft van 2024 in gesprek te willen gaan met de Tweede Kamer. Vervolgens wordt het veld natuurlijk wel uitgenodigd te reageren op de voorstellen vanuit het Kabinet, maar dit is niet de manier om draagvlak te creëren. Daarvoor is meer tijd en vooral gezamenlijkheid nodig.

Inhoudelijk hebben we ook onze zorgen bij de structuurverandering die we waarnemen, vanuit de gedeelde wensen uit het Kabinet en de Tweede Kamer. We zien een actievere overheid, die autonomie bij schoolbesturen inperkt en juist meer bevoegdheden wil geven aan schoolleiders en leraren. Een concreet voorbeeld hiervan is de instemmingsbevoegdheid van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad op de besteding van de werkdrummiddelen. En er zijn ook voorstellen om de bekostiging voortaan aan scholen in plaats van schoolbesturen toe te kennen. We zetten vraagtekens bij deze (voorgestelde) maatregelen, met name als het gaat om de (veronderstelde) maakbaarheid en in hoeverre dit de kwaliteit van het onderwijs verbetert. Schoolbesturen kunnen nog een slag maken op professioneel handelen, maar is het realistisch om te verwachten dat dit schoolleiders en leraren beter afgaat? Zij hebben immers (nog) minder professionele ondersteuning tot hun beschikking en doorgaans andere competenties dan schoolbestuurders. Tot slot vragen we ons af of schoolleiders en leraren ook echt op extra verantwoordelijkheden zitten te wachten. Met extra verantwoordelijkheid komt immers ook extra verantwoording, en dit kost tijd. Tijd die nu juist zo kostbaar is, voor de leraar voor de klas. En extra verantwoordelijkheid verhoogt de werkdruk én extra verantwoording vraagt vaak om administratieve acties. Acties die weleens veel energie kunnen kosten. Zoals de Onderwijsraad ook aangeeft bevat subsidiariteit een toerustingsvraag. De vraag is of schoolleiders en leraren toegerust zijn en willen zijn om deze verantwoordelijkheid te dragen.

Call to action: verbetering van de professionele kwaliteitscultuur

Wat helpt dan wel? Naar onze opvatting gaat het minder over het 'wie' (bestuurders) de bevoegdheden heeft zoals de politiek de probleemanalyse maakt (meer naar de scholen, minder naar besturen), maar meer over het 'hoe' je die rol vervult. De cultuur en de manier van handelen van degene in charge. Hierbij sluiten we graag aan bij de adviezen die in het IBO, de Staat van het Onderwijs en door de Onderwijsraad worden gegeven. En hiermee sluiten we aan bij de huidige sturingsfilosofie van gereguleerde zelfsturing. De focus ligt wat ons betreft op een gewenste cultuurverandering met als doel een meer professionele kwaliteitscultuur bij schoolbesturen. En naar onze opvatting kunnen diverse partijen hier op de volgende manier bij helpen.

Overheid: maak consistent overheidsbeleid met structurele maatregelen

Allereerst kan de overheid helpen in een faciliterende en stimulerende rol. Hierbij is vertrouwen tussen de overheid en het veld noodzakelijk. In gezamenlijkheid kan de komende tijd toegewerkt worden naar de gewenste stip op de horizon en benodigde

acties. Tegelijkertijd kan die stimulerende rol wel bestaan uit een grotere rol van de overheid, bijvoorbeeld via de inspectie die meer stimuleert om van voldoende naar goed te komen. Een daadkrachtige rol van de overheid kan bijvoorbeeld helpen, omdat de onderlinge aanspreekcultuur in het veld wat extra hulp kan gebruiken. Waar het veld in ieder geval de meeste behoefte aan heeft, is een consistente overheid die met name structurele maatregelen treft in plaats van incidentele maatregelen.

Schoolbesturen: verbeter je professionelere kwaliteitscultuur en benut je autonomie

Natuurlijk zijn in onze ogen ook de schoolbesturen zelf aan zet. In de Staat van het Onderwijs geeft de inspectie diverse aandachtspunten om de professionele kwaliteitscultuur te verbeteren, zoals:

- ❖ Meer bottom-up werken en het betrekken van leraren en docenten bij het bepalen van beleid, ambities en doelen om zo draagvlak en medeverantwoordelijkheid te creëren.
- ❖ De volledige kwaliteitscyclus doorlopen: weten welke doelen ze willen bereiken, hoe het ervoor staat, waar verbeterpunten liggen en of de maatregelen die ze treffen werken. Om vervolgens bestaande doelen bij te stellen of nieuwe doelen te vormen.

Ook de Onderwijsraad geeft diverse adviezen in haar rapport, zoals:

- ❖ Houd elkaar aan normen voor goed bestuur;
- ❖ Heb als intern toezicht en medezeggenschap ook oog voor verbondenheid en samenwerking.
- ❖ Stel eisen aan de bekwaamheid van schoolbestuurders.

Daarnaast roepen we besturen op eigen keuzes te maken in hun beleid. Hierbij horen ook eventuele pijnlijke keuzes, met een waarborg voor willekeur. Als wij bij de besturen tijdens onze opdrachten een ‘kijkje in de keuken krijgen’, zien we vaak dat schoolbesturen het lastig vinden om daadwerkelijk keuzes te maken die aansluiten bij waar ze voor staan. Het strategisch beleidsplan kan hiervoor het ankerpunt zijn, maar het blijkt soms lastig om de brug te slaan naar daadwerkelijke acties. Neem het speerpunt van het bestrijden van kansenongelijkheid. Wanneer dit een belangrijk speerpunt van de organisatie is, kies er dan ook voor om je beste middelen in te zetten op de scholen waar kansenongelijkheid het meeste aanwezig is. Door bijvoorbeeld je beste leraren te stimuleren daar te werken of (nog meer) extra middelen toe te kennen aan deze scholen om kleinere klassen te kunnen vormen. Zulke keuzes raken de andere scholen binnen de stichting of vereniging, maar als dit echt het speerpunt is van het schoolbestuur, dan horen daar bijbehorende acties bij.

Een oproep dus aan schoolbesturen: benut je vrijheid die je is gegeven, en zet de situatie naar je hand. Beweeg uiteraard binnen de gestelde kaders vanuit wet- en regelgeving, maar maak je eigen verhaal. Maak een beleidsrijke meerjarenbegroting en koppel de inzet van je middelen aan de doelen die je nastreeft. Zoek de ruimte binnen de cao om gedifferentieerd te belonen. Durf te differentiëren in percentages LC of LD in geschaalde leraren op scholen, op basis van de schoolweging. Concurrer niet met nabijgelegen scholen en besturen, maar werk samen aan de beste onderwijskwaliteit voor iedere leerling. Kortom: durf te sturen en maak van een schoolbestuur meer dan een verzameling van scholen. Waar zijn je stakeholders in geïnteresseerd, en pas je aanbod daarop aan. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de begroting en het jaarverslag. Dit zijn vaak

technische documenten volgens een boekhoudkundig stramien. Schoolbesturen kunnen echter vaak hun verhaal beter overbrengen in een ander stramien. Kies daarvoor, met uiteraard inachtneming van de vereisten van een jaarverslag.

Andere stakeholders: draag bij aan de professionele kwaliteitscultuur

Tot slot zien we andere actoren die tevens een bijdrage kunnen leveren aan een professionelere kwaliteitscultuur:

- ❖ De Inspectie van het Onderwijs die vanuit een stimulerende rol besturen kan aanmoedigen en helpen professioneler te handelen;
- ❖ Het interne toezicht en de medezeggenschapsraden die het schoolbestuur ook kunnen aanmoedigen en positief-kritisch (als critical friend) kunnen toezien op het handelen naar een professionelere kwaliteitscultuur.
- ❖ Ook zien we een rol van de vakbonden hierin. Want waar de overheid via wet- en regelgeving kaders stelt en de autonomie van schoolbesturen beïnvloedt, hebben de vakbonden daar invloed op via de cao-onderhandelingen. De vakbonden komen uiteraard op voor de werknemer, maar de keerzijde van een te gedetailleerde of dichtgetimmerde CAO is dat dit ten koste gaat van handelingsvrijheid van schoolbesturen. En dit kan een schoolbestuur in de weg staan in haar acties om haar doelstellingen zoals het bestrijden van kansenongelijkheid te realiseren. Terwijl een ander schoolbestuur juist misschien weer andere keuzes wil maken. Tegelijkertijd moet dat vertrouwen ook door de schoolbesturen verdiend worden.

Geen structuurverandering, maar een cultuurverandering. Laat de verantwoordelijkheid bij schoolbesturen, verduidelijk rollen en verantwoordelijkheden en ondersteun hen in het ontwikkelen van een professionelere kwaliteitscultuur

Tot slot, (bijna) iedereen vindt elkaar waarschijnlijk in de wensen voor beter onderwijsprestaties, minder kansenongelijkheid en genoeg leraren voor de klas. Laten we deze doelstellingen dan in al ons handelen prevaleren boven een gebrek aan vertrouwen. Het gebrek aan vertrouwen in schoolbesturen wordt door de overheid/politiek nu aangepakt door het verschuiven van verantwoordelijkheden en het opstellen van meer regels en voorwaarden. Maar het vertrouwen wordt niet verbeterd door meer regels en voorwaarden te stellen. En de kwaliteit gaat niet per se omhoog wanneer verantwoordelijkheden worden verschoven. De analyses en adviezen die hierover beschikbaar zijn wijzen ook niet per se in die richting. Daarom roepen we elkaar vooral op alles in staat te stellen om de professionele kwaliteitscultuur te verbeteren. De verantwoordelijkheid hiervoor in de eerste plaats bij de schoolbesturen te laten én hen hierbij zo goed mogelijk te ondersteunen.