

LOKAAL ONDERWIJSBELEID IN KLEINERE GEMEENTEN



PARTNERS

IN LOKAAL

ONDERWIJSBELEID

Dienstverlening jeugd en onderwijs



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

LOKAAL ONDERWIJSBELEID IN KLEINERE GEMEENTEN

PARTNERS

IN LOKAAL

ONDERWIJSBELEID

Dienstverlening jeugd en onderwijs



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding 3
2. De opzet van een lokale educatieve agenda 5
3. Specifieke kenmerken van kleine gemeenten 8
4. Mogelijkheden om sterker op te treden
in de nieuwe bestuurlijke verhoudingen 12
5. Slotoverwegingen 19

WAAROM DEZE BROCHURE VOOR KLEINE GEMEENTEN?

De verhoudingen binnen het lokaal onderwijs- en jeugdbeleid zijn drastisch aan het veranderen. Vanaf 1 augustus 2006 verandert het onderwijsachterstandenbeleid: de taken van gemeenten verminderen, scholen en schoolbesturen krijgen meer beleidsvrijheid en meer financiële sturingsmiddelen. Daarnaast hebben de Operatie Jong (ontkoking van beleid) en de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) aanzienlijke consequenties voor de bestuurlijke verhouding tussen gemeenten, schoolbesturen en overige partners. Dit betekent niet dat de uitdagingen en de problematiek op de terreinen van onderwijs en jeugd er minder op worden. Van gemeenten – grote en kleine – wordt verwacht dat zij als meest nabije overheid inzetten op de samenhang in voorzieningen en de sociale infrastructuur voor de jeugd.

Om gemeenten hierbij te ondersteunen, heeft de VNG de Handreiking ‘De Lokale Educatieve Agenda’ ontwikkeld. Stapsgewijs is daarin beschreven hoe gemeenten het lokaal onderwijs- (en jeugd-)beleid kunnen vormgeven, in partnerschap met schoolbesturen en andere uitvoerende instellingen. De Handreiking heeft op alle gemeenten betrekking, ongeacht grootte. Omdat kleinere gemeenten echter met een aantal specifieke kenmerken te maken hebben, is

deze aanvullende brochure opgesteld.¹ De brochure kan zelfstandig worden gelezen, maar het verdient aanbeveling eerst de Handreiking te raadplegen.²

LEESWIJZER

Deze brochure begint met een kort overzicht van de lokale beleidsthema’s en het stappenplan uit de Handreiking. Ofwel: Hoe ontwikkelt u een lokale educatieve agenda? Vervolgens wordt ingegaan op een aantal specifieke kenmerken van kleinere gemeenten binnen de nieuwe verhoudingen. De brochure eindigt met een aantal mogelijkheden en strategieën om als kleine gemeente slagvaardiger te opereren.

HET ONDERSTEUNINGSTRAJECT ‘KWALITEIT VAN UITVOERING’

Deze brochure maakt deel uit van het VNG-project ‘Kwaliteit van Uitvoering’ (KvU). Doel van dit project is gemeenten te ondersteunen bij de opzet van een beleidsrijk lokaal onderwijsbeleid vanaf 2006. In 2005 is het ondersteuningsmateriaal ontwikkeld, in 2006 wordt geëxperimenteerd en worden de resultaten bruikbaar gemaakt voor andere gemeenten. Ook daarbij wordt specifieke aandacht gegeven aan kleine gemeenten. Naast voorliggende brochure wordt

¹ We richten ons vooral op gemeenten met minder dan ongeveer 50.000 inwoners.

Bij de uitwerking is onder meer gebruik gemaakt van enkele portretten van kleine gemeenten.

² Uit: de ‘Lokaal onderwijsbeleid vanaf 2006. Een inventarisatie-onderzoek onder voorbeeldgemeenten’

het volgende KvU-materiaal uitgegeven:

- **De Handreiking** *'De lokale educatieve agenda. Handreiking onderwijsbeleid in gemeenten'*. Stapsgewijs wordt beschreven hoe gemeenten lokaal onderwijsbeleid kunnen ontwikkelen, binnen de nieuwe wettelijke kaders en in samenspraak met schoolbesturen (en andere betrokken partijen).
- **De brochure** *'Blauwe ogen. Informatiemanagement en rekenschap in het Lokaal onderwijsbeleid'*; In de Handreiking wordt al kort ingegaan op Informatiemanagement, waaronder Monitoring en Evaluatie. In deze aparte brochure wordt hier uitgebreider bij stilgestaan.
- **De notitie** *'Visie en historie van lokaal onderwijsbeleid'*; Een achtergrondnotitie over de ontwikkelingen in het lokaal onderwijsbeleid van de afgelopen decennia. Te vinden op de website www.vng.nl.

- **De onderzoeksrapportage** *'Lokaal onderwijsbeleid vanaf 2006. Een inventarisatie-onderzoek onder voorbeeldgemeenten'*; Weergave van een aantal gemeenteportretten: groot, klein, en regionale samenwerking.

Diverse activiteiten worden uitgevoerd voor de verdere implementatie van het materiaal:

- informatieverstrekking en –uitwisseling. O.a. door nieuwsbrieven en het organiseren van regionale conferenties en een landelijke conferentie.
 - experimenten in een aantal gemeenten, waarin de modellen worden uitgetoetst (2006);
 - ondersteuning on the job (2006);
 - implementatie-trajecten (2006).
- Meer informatie over Kwaliteit van Uitvoering kunt u vinden op de website van de VNG (www.vng.nl).
- Hier vindt u tevens informatie over het specifieke ondersteuningsaanbod 'Gemeentelijke functies preventief jeugdbeleid'.

DE OPZET VAN EEN LOKALE EDUCATIEVE AGENDA



PARTNERS

IN LOKAAL

ONDERWIJSBELEID

Tabel 1 – Beleidsthema's (een voorzet)

	Categorie 1	Categorie 2	Categorie 3
Eindverantwoordelijke	Scholen	In overleg tussen partners ⁴	Gemeenten
Uitvoering	Scholen	Gemeenten en scholen	Gemeenten
Beleidsthema's	• Onderwijsprestaties	• Voor- en vroegschoolse educatie	• Leerplicht / schoolverzuim
	• Taalbeleid	• Peuterspeelzaalwerk	• RMC
	• Ouderbetrokkenheid	• Kinderopvang	• Schakelklassen
	• Informatievoorziening aan ouders en leerlingen	• Opvang jeugdigen die buiten de boot dreigen te vallen	• Leerlingenvervoer
	• Doorstroom PO – VO	• Vroegsignalering	• Huisvesting
	• Wachtlijsten overgang PO en VO	• Zorg in en om de school	• Veiligheid rond de school
	• Wachtlijsten speciaal onderwijs	• Aansluiting onderwijs	• Brede school
	• Toegankelijkheid	• Arbeidsmarkt	• Spreiding jeugdvoorzieningen
	• Spreiding zorgleerlingen	• Voortijdig schoolverlaten	• Preventief lokaal jeugdbeleid, 5 functies
		• Spreiding achterstandsleerlingen en integratie, als overlegpunt	
	• Onderwijsachterstanden, als overlegpunt		
	• Schoolmaatschappelijk werk		
	• Afgestemd aanbod van verschillende scholen en schoolsoorten		
	• Reboundvoorzieningen		
	• Veiligheid in de school		

⁴ Wie de ketenregisseur is, zal nog nader worden bepaald, aan de hand van de uitkomsten van de Jong-overeenkomsten. De ketenregisseur kan verschillen, naar gelang het beleidsthema.

DE LOKALE BELEIDSTHEMA'S (VANAF 2006)

³ Op het moment van samenstellen van de brochure (eind 2005) is nieuwe wetgeving Onderwijscharterschoudersbeleid en de Wet Maatschappelijke Ontwikkeling in voorbereiding.

Het lokaal onderwijs- en jeugdbeleid omvat diverse beleidsterreinen, waarin gemeente en schoolbesturen (en overige partijen) een variërende rol kunnen vervullen. Soms is de rol van de gemeente wettelijk vastgelegd en is sprake van een duidelijke verticale gezagsstructuur en verantwoordelijkheid. Op andere terreinen dienen de partijen als 'min of meer' gelijkwaardige part-

ners onderling te overleggen en afspraken te maken. In het volgende overzicht is een voorbeeldindeling gemaakt van beleidsterreinen per verantwoordelijke partij (vgl. de Handreiking 'De lokale educatieve agenda').³ In categorie 1 de beleidsterreinen waarvoor scholen eindverantwoordelijkheid hebben. Categorie 3 bevat de terreinen waarvoor gemeenten dat hebben. Categorie 2 zijn die terreinen waarbij de rollen van gemeente, besturen en overige partners kunnen wisselen.

We beschouwen categorie 2 als de romp van de lokale beleidsagenda. Dit zijn de thema's waarover gemeenten en schoolbesturen het in ieder geval eens dienen te worden. Deze romp kan worden aangevuld met thema's uit categorie 1 en 3 die door gemeente of schoolbesturen worden aangedragen. Beiden hebben agenderingsrecht en gezamenlijk bepalen zij de inhoud van de lokale educatieve agenda.

Bij een verdere uitwerking van de lokale agenda kan gedacht worden aan verbreding en/of verdiepingsthema's. *Verbreding* betreft het terrein van jeugdbeleid, samenhangende voorzieningen, sociale infrastructuur (vergelijk GSB, lokaal preventief jeugdbeleid, regelingen BOS, Cultuur op School). Ook kan de beleidsagenda in relatie tot onderwijshuisvesting verbreed worden naar integraal accommodatiebeleid, maatschappelijk vastgoed en wijkontwikkeling. Met *verdieping* doelen we op aanvullende thema's binnen onderwijs, bijvoorbeeld op het vlak van kwaliteitszorg en innovatie (denk bijvoorbeeld aan taalbeleid en ICT).

Als kleine gemeente is het belangrijk om uiteraard niet een 'te grote broek' aan te trekken en uw ambitie en activiteiten te begrenzen.

De lokale educatieve agenda

Er is een leidraad geformuleerd om tot een lokale educatieve agenda te komen. Daarvoor zijn de volgende stappen onderscheiden:

Stap 1: Visie-ontwikkeling

Met welke thema's wil de gemeente zich bezighouden en met welke niet? Hoe ver reiken de ambities? En waar moet u zich vooral niet mee bezighouden? Het is aan te bevelen dat

gemeente en schoolbesturen dit eerst voor zichzelf bepalen, om dit vervolgens gezamenlijk vast te stellen.

Stap 2: (Begin)diagnose: de Lokale Staat van het Onderwijs

Beleidsoverleg is sterk gebaat bij beleidsinformatie. Welke voorzieningen en functies zijn aanwezig? Hoe staat het onderwijs ervoor qua aanbod en prestaties?

Stap 3: De Lokale Educatieve Agenda

De volgende stap is het bepalen van een lokale educatieve agenda, door in gezamenlijk overleg beleidsdomeinen en thema's te selecteren. Zowel schoolbesturen als gemeenten hebben agendarecht.

Stap 4: Afspraken maken

De lokale educatieve agenda dient te worden voorzien van concrete afspraken (zo SMART mogelijk) over de inzet van de partners en de prestatiedoelen.

Stap 5: Wederzijdse verantwoording

Gemeenten en schoolbesturen moeten elkaar in de onderlinge samenwerking kunnen informeren en inspireren. Maar elkaar ook wederzijds aan de afspraken kunnen houden.

In de eerdergenoemde Handreiking worden deze stappen nader toegelicht en ook een aantal bijzondere aandachtspunten voor kleinere gemeenten benoemd. We staan in de volgende paragraaf nader stil bij de specifieke kenmerken (nadelen en voordelen) van kleinere gemeenten en bij een aantal oplossingsstrategieën in het traject richting een 'Lokale Educatieve Agenda'.

3

SPECIFIEKE KENMERKEN VAN KLEINE GEMEENTEN

De educatieve agenda van kleine gemeenten is in beginsel niet veel kleiner dan die van grotere gemeenten. De meeste thema's die spelen in het onderwijs- en jeugdbeleid komen zowel in grote gemeenten als in kleine gemeenten voor. Verschilpunten zijn vooral te vinden in de mogelijkheden om met de agenda om te gaan.



PARTNERS

IN LOKAAL

ONDERWIJSBELEID

Welke kenmerken zijn relevant?

- beperkte omvang van de ambtelijke capaciteit
- beperkte financiële middelen
- beperkte slagkracht
- probleem van behoud voorzieningen en verspreide achterstanden
- minder excessieve problematiek
- meer overzicht
- directere contacten.

BEPERKTE OMVANG VAN DE AMBTELIJKE CAPACITEIT

Kleinere gemeenten hebben een kleiner ambtenarenapparaat dan grote gemeenten. Dit betekent dat ambtenaren van kleine gemeenten vaak veel onderwerpen in portefeuille hebben. Dit heeft als positief effect dat een integrale benadering van het beleid wordt bevorderd en de kans op communicatie- en afstemmingsproblemen kleiner is. Anderzijds vraagt het veel inspanning om voldoende kennis en professionaliteit op te bouwen en is de continuïteit eerder in gevaar bij ziekte of afwezigheid van de betrokken beleidsambtenaar.

BEPERKTE FINANCIËLE MIDDELEN

De met educatief beleid gemoeide financiële middelen zijn in kleine gemeenten beperkter dan in grotere gemeenten. In bepaalde opzichten levert dit geen problemen op. Het aantal

Een wethouder van een kleinere gemeente:

Op de agenda van het overleg gemeente en schoolbesturen staan wettelijk geregelde onderwerpen zoals leerplicht/RMC, jeugdbeleid, onderhuisvesting, en vrije onderwerpen zoals de brede school en de onderwijsbegeleiding. Voor de twee ambtenaren is het moeilijk dit allemaal goed bij te houden. Er wordt wel niet op de ambtelijke capaciteit bezuinigd, maar het inhoudelijk takenpakket van de ambtenaren wordt wel verder uitgebreid. Voor BOS (sport) en School en Cultuur is nu bijv. geen tijd en expertise voorhanden.

Een beleidsmedewerker uit de gemeente Stein:

De gemeente heeft ook een time-out voorziening gecreëerd voor drop-outs. Dat een dergelijke voorziening noodzakelijk is bleek toen de leerplichtambtenaar ziek werd en geen vervanging direct voorhanden was. Gekozen is om aan te haken bij de regionale samenwerking en de leerplichttaak op te dragen aan de gemeente Sittard-Geleen. Tijdens de ontstane leemte ontwikkelde zich in Stein diverse problemen met de jeugd.

Beleidsmedewerker gemeente Anna Paulowna:

Op het hoofdlijnenakkoord heeft de gemeente gereageerd met 'gewoon samen doorgaan'. De goede samenwerkingsrelaties tussen gemeenten en scholen en schoolbesturen, die al stammen van voor de goa periode, zijn immers niet afhankelijk van het toch al geringe goa geld.

scholen en het aantal leerlingen is namelijk ook minder, zodat beleidsmaatregelen die op aantallen gericht zijn (bv. bedrag per leerling of per school) relatief ook minder tijd vragen. Er zijn echter ook een aantal werkzaamheden en bijbehorende kostenposten met een vrij hoge drempel. Zo is bijvoorbeeld het inrichten van monitor- of evaluatiestudies voor kleine gemeenten relatief duur. Daardoor zullen zij er eerder voor kiezen om aan te haken bij landelijke ontwikkelingen, als die voorhanden zijn. Hoewel ruimere financiële middelen natuurlijk meestal wenselijk zijn, heeft een beperkt budget ook positieve aspecten. Zo let een gemeente die over minder geld beschikt meestal beter op een doelmatige besteding en zal ook eerder alert zijn op mogelijkheden om elders fondsen aan te trekken of innovatieve oplossingen te zoeken.

BEPERKTE SLAGKRACHT

De partners van de gemeente zijn vaak grote instellingen die werken op regionaal of bovenregionaal niveau op basis van stevige budgetten en beschikken over professionele ondersteuning. In het voortgezet en beroepsonderwijs heeft de gemeente ook te maken met scholen die zelf al erg groot zijn, nog los van de omvang van de besturen. In het basisonderwijs komen ook steeds minder kleine besturen voor, en steeds meer grote besturen met 50 of meer scholen. De omvang van de scholen op zich is hier wel beperkt. Voor een kleine gemeente kan het moeilijk zijn om gelijkwaardige expertise of financiële middelen in te zetten in overleg met dergelijke partners. De gemeente kan ook onder druk worden gezet als schoolbesturen bijvoorbeeld afspraken maken met andere gemeenten in de regio en deze dan willen doortrekken, ook naar gemeenten die daar wellicht niet erg enthousiast over zijn.

Een kleine gemeente

'De gemeente onderhoudt vooral contacten met het basisonderwijs. Voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs zijn geen toegankelijke gesprekspartners. Wel hebben enkele gemeenten samen een regiovisie ontwikkeld, waarbij voor elk beleidsveld een trekker is aangewezen. Het voortgezet onderwijs past daarbij beter bij een grotere gemeente.'

PROBLEEM VAN BEHOUD VOORZIENINGEN EN VERSPREIDDE ACHTERSTANDEN

Voor veel van de kleinere gemeenten is het behoud van voorzieningen een grote zorg. Vooral als de gemeente klein is in termen van inwoners, maar wel beschikt over een grote oppervlakte met diverse kernen, ligt hier een complexe problematiek. In de kleine kernen hecht men vaak

aan het behoud van (educatieve) voorzieningen zoals kinderopvang of peuterspeelzaal, basisschool, bibliotheek, sportvoorzieningen en andere sociaal-culturele voorzieningen. Het concept van de brede school kan in sommige situaties uitkomst bieden, maar het in stand houden van voorzieningen op werkbare schaal en tegen aanvaardbare kosten blijft een moeilijk op te lossen puzzel.

Ook veel kleine gemeenten besteden middelen aan onderwijsachterstandenbeleid. Het is daarbij lastig dat veel van de landelijk ontwikkelde activiteiten voor achterstandsbestrijding sterk gericht zijn op 'concentraties' van achterstandskinderen, en relatief vaak op allochtone kinderen. Denk bijvoorbeeld aan de VVE-programma's, aan veel taalprogramma's of de nieuwe schakelklassen. Er is nog weinig specifiek ontwikkeld voor scholen met een laag percentage achterstandsl leerlingen. En juist dit type scholen komt relatief veel voor in kleinere gemeenten. Toch is hier de laatste tijd verandering in aan het komen, en komt er meer aandacht voor achterstandsbestrijding in bv. plattelandsgebieden en voor de achterstand van autochtone leerlingen. Dit is terug te vinden in de wijzigingsvoorstellen voor de 'gewichtsfactor' en zeker ook in de concrete ontwikkelingen in de aanpak van onderwijsachterstanden.

MINDER EXCESSIEVE PROBLEMATIEK

Nagenoeg alle ontwikkelingen en problematiek die we in grote steden tegenkomen, komen ook voor in kleine gemeenten. Het is niet meer zo als in het midden van de vorige eeuw dat het leven in kleine gemeenten en op het platteland er echt anders uitzag dan in de grote stad. In kleine gemeenten zijn de problemen wel vaak minder excessief. Er is bijvoorbeeld wel sprake van jeugdcriminaliteit maar minder of niet van lokale jeugdbendes zoals in grote steden. Dat betekent dat bij het opstellen van een agenda voor gemeente en schoolbesturen minder rekening hoeft te worden gehouden met zeer intensieve

en specifieke problemen en de aandacht zich kan richten op redelijk hanteerbare thema's.

MEER OVERZICHT

In kleinere gemeenten is het doorgaans veel gemakkelijker om goed overzicht te hebben van het speelveld waar men beleidsmatig actief is. Men kent de instellingen en personen, met hun geschiedenis en karakteristieken. Men komt minder voor verrassingen te staan, weet in het algemeen wel waar kansen of risico's liggen en welke marges er zijn voor oplossingen. Deze overzichtelijkheid heeft veel voordelen en zal bijdragen aan de degelijkheid van het beleid. Anderzijds kan het ook een rem betekenen op innovatief beleid, omdat eerder naar voor de hand liggende dan naar verder weg gelegen oplossingen wordt gezocht.

Beleidsmedewerker van een kleine gemeente

'Het blijkt goed mogelijk om in de gemeente te komen tot een educatieve agenda die wordt gedragen door de schoolbesturen en de gemeente, zelfs door de verschillende afdelingen binnen de gemeente. We weten wat de relevante onderwerpen zijn. Dat wil niet altijd zeggen dat we het eens zijn over wat er moet gebeuren, maar we zijn het wel eens over waar we het over willen hebben.'

DIRECTERE CONTACTEN

In kleinere en plattelandsgemeenten kunnen vaak direct zaken worden gedaan met bestuurders of ambtenaren die het beleid bepalen en de beslissingen nemen. Er hoeft over minder schijven te worden gewerkt, waardoor er ook minder kans is op miscommunicatie of op het vastlopen van processen. Bij contacten met scholen of ouders kan de wethouder of de burgemeester aanwezig zijn, hetgeen voor bestuurders in de stad maar bij uitzondering mogelijk is. In overlegsituaties met schoolbesturen zal het vaak ook gewaardeerd worden als de verantwoordelijke politicus zijn gezicht laat zien en rechtstreeks kan worden aangesproken.

Beleidsmedewerker Anna Paulowna

De schaalgrootte van de gemeente speelt een positieve rol in het overleg. De korte communicatielijnen vormen de kracht van een kleine gemeenten. Bij overleg zijn alle relevante deelnemers aanwezig: burgemeesters, wethouder, schooldirecteur en schoolbestuurder. De korte communicatielijnen gelden ook voor de lokale gemeenschap. De wethouder wordt op de markt regelmatig aangesproken over zaken of zij spreekt zelf mensen aan. De wethouder heeft naast onderwijs tevens jeugdbeleid en sport in portefeuille, waardoor relevante zaken direct aan elkaar te koppelen zijn.

4

MOGELIJKHEDEN OM STERKER OP TE TREDEN IN DE NIEUWE BESTUURLIJKE VERHOUDINGEN

De genoemde kenmerken van kleinere gemeenten (hoofdstuk 3) zijn inherent aan de omvang van de gemeente en kunnen niet zo maar veranderen. De meeste van deze kenmerken zijn ook niet eenduidig voordelig of nadelig. Er zitten doorgaans zowel positieve als negatieve kanten aan. De kunst is natuurlijk om in de nieuwe bestuurlijke verhoudingen de positieve kanten zoveel mogelijk tot gelding te laten komen en voor de schaduwkanten oplossingen te vinden. We noemen hier een aantal strategieën om als kleinere gemeente sterk te kunnen opereren binnen de nieuwe bestuurlijke arrangementen.



PARTNERS

IN LOKAAL

ONDERWIJSBELEID

Reactie van een kleine gemeente

'In eerste instantie reageerde de gemeente boos en verontwaardigd over de nieuwe onderwijsachterstandsplannen, zo van: als de gemeente niet meer mee mag doen, dan bekijken ze het maar. In tweede instantie is de gemeente met het onderwijsveld gaan praten.'

A. REGIONALE SAMENWERKING

Regionale samenwerking kan een belangrijk instrument zijn om krachten te bundelen. Gemeentelijk onderwijsbeleid houdt niet altijd op bij de gemeentegrenzen. In sommige gevallen ligt het dan ook voor de hand dat er een gezamenlijk beleid komt van een aantal samenwerkende gemeenten die, na vaststelling van de beleidsuitgangspunten, in overleg treden met de scholen/schoolbesturen en andere te betrekken organisaties. Voor kleinere gemeenten betekent dit dat hun onderwijs- en jeugdbeleid wordt ingebed in een breder geheel. Dit kan enige beperkingen inhouden wat betreft de beleidsvrijheid, maar het is een interessante mogelijkheid om een sterkere positie te verkrijgen. Een optie is om een aantal beleidsthema's onder te brengen in een regionale agenda, maar enkele specifieke thema's waarbij de gemeente erg hecht aan een grotere eigen beleidsruimte, lokaal te houden. Dit vergt uiteraard wel een goed overleg en goede communicatie met de andere gemeenten in de regio en met de schoolbesturen en welzijninstellingen die binnen de gemeente opereren. Deze werkwijze is vooral kansrijk in regio's waar

Beleidsmedewerker Gemeente Maasbracht:

'De hoop is dat de regionale samenwerking een nieuwe impuls betekent voor lokaal onderwijsbeleid.'

al veel samenwerking tussen gemeenten en gemeenten en scholen/schoolbesturen bestaat. Hierbij is in ieder geval te denken aan regio's als Zeeland, Oost-Groningen, Zuid-Limburg, die een min of meer natuurlijke eenheid vormen. Vooral voor kleine en middelgrote gemeenten kan dit patroon voordelen bieden.

Wellicht de meest complexe vorm van samenwerking is de ontwikkeling van een gezamenlijke educatieve agenda van gemeenten en schoolbesturen op regionaal niveau. Dit vereist dus het uitwerken van een agenda die zowel door de gemeenten als de schoolbesturen in de regio wordt gedragen. Deze meest ambitieuze vorm van regionale horizontale samenwerking wordt nu bijvoorbeeld beproefd in de regio Zuid-Limburg, waar een initiatiefgroep met deelnemers van enkele grote schoolbesturen en de gemeenten Maastricht, Parkstad Limburg (Heerlen/Kerkrade) en Sittard/Geleen/Born inmiddels een educatieve agenda heeft geaccordeerd. Deze agenda is in de drie subregio's ter bespreking

Voorbeeld Regionale educatieve agenda in Zuid-Limburg

Het eerste ontwerp van een regionale educatieve agenda is tot stand gekomen in de regio Zuid-Limburg. Hier konden de gemeenten en de schoolbesturen zich vinden in een agenda die tal van voor de regio belangrijke onderwerpen bestrijkt. De agenda loopt van voorschools tot en met het voortgezet onderwijs, bestrijkt zowel het onderwijs in directe zin als het onderwijs in relatie tot zijn omgeving en schetst interessante doorlopende leerlijnen. Per onderwijssoort wordt telkens ingegaan op het thema kwaliteit, het thema zorg en het thema school en omgeving. Schoolbesturen en gemeenten onderschrijven een aantal gezamenlijke uitgangspunten, die weliswaar nog in algemene termijn zijn weergegeven, maar die toch duidelijk richtinggevend zijn voor het bestuurlijk handelen in de toekomst.

De educatieve agenda voor Zuid-Limburg⁵

In de regio Zuid-Limburg is een ontwerp voor een educatieve agenda opgesteld. Inhoudelijk is enerzijds aangesloten bij een doorgaande ontwikkelingslijn, waarbij de leeftijd van het kind wordt gevolgd tot ongeveer 23 jaar. Anderzijds wordt telkens aandacht besteed aan de thema's kwaliteit, zorg, en relatie met de omgeving. Ter gedachtebepaling presenteren we de gehanteerde indeling;

Voor- en vroegschoolse educatie	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit • Zorg • Instelling en omgeving • Aandachtspunten voor beleid in Zuid-Limburg
Primair onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit • Zorg • School en omgeving; brede school, veiligheid, educaties, cultuur, vitaal platteland • Aandachtspunten voor beleid in Zuid – Limburg
Capita selecta voortgezet onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Overgang PO naar VO • Voortijdig schoolverlaten • De beroepskolom • Aandachtspunten voor beleid in Zuid- Limburg
Doorlopende leerlijnen	<ul style="list-style-type: none"> • Voorschools naar primair onderwijs • Primair naar voortgezet onderwijs
Relatie met aanpalend beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Algemeen relevant aandachtspunt.

Veel thema's in deze regionale educatieve agenda zijn nog weinig concreet (medio 2005), en zullen nader worden ingevuld. Er is een aantal richtinggevende uitspraken voor de toekomst geformuleerd, zoals:

- *'Er wordt naar gestreefd dat elke basisschool over 3 jaar beschikt over een goed integraal systeem van kwaliteitszorg. Besturen en gemeenten maken nadere afspraken over de minimale eisen die aan zo'n systeem moeten worden gesteld. Daarenboven kunnen per school eigen specificaties worden aangebracht. Collegiale visitaties zijn een optie die verkend kan worden.'*
- *'Schoolbesturen en gemeenten leggen de lat hoog bij het formuleren van kwaliteitsnormen voor de voor- en vroegschoolse voorzieningen. Kwaliteit krijgt prioriteit.'*

⁵ Zie voor meer informatie: de onderzoeksrapportage 'Lokaal onderwijsbeleid vanaf 2006. Een inventarisatie-onderzoek onder voorbeeldgemeenten' (VNG/Oberon).

voorgelegd en zij hebben de agenda ondertekend. Het komend jaar moet duidelijk worden of de verschillende partijen de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk gaan uitvoeren.

B. DEELNAME AAN PROFESSIONALISERING

Kwaliteitsbeleid in kleinere en plattelandsgemeenten is alleen mogelijk als de beleidsmakers gebruik kunnen maken van actuele en hoog-

Voorbeeld Vliegende Brigade

Rond de 200 kleinere gemeenten namen in 2004 en 2005 deel aan professionaliseringsactiviteiten in het kader van de Vliegende Brigade voor VVE-beleid. In dit traject dat wordt ondersteund door de minister voor Integratiebeleid, de minister van Onderwijs en de VNG wordt gewerkt met een waaier van werkvormen en onderwerpen, die zijn uitgewerkt op basis van vragen van de gemeenten. Mogelijk zijn bijvoorbeeld korte maatwerktrajecten, waarbij de gemeente enkele dagen ondersteuning krijgt om een concreet probleem tot een oplossing te brengen. Daarnaast zijn er trainingssessies op verschillende niveaus en netwerkbijeenkomsten voor gemeenten die binnen een bepaalde kring (naar grootte, regio, of thema) ideeën en ervaringen willen uitwisselen.

waardige informatie, training en coaching of van korte ondersteuningstrajecten door specialisten. In het afgelopen jaren hebben de VNG of vakdepartementen regelmatig ondersteuningstrajecten aangeboden, bijv. bij het preventief jeugdbeleid, GOA-beleid, VVE-beleid, met een hoge deelname vanuit de kleine en middelgrote gemeenten. Om een volwaardig gesprekspartner te kunnen zijn van de steeds professioneler toegeruste schoolbesturen, zouden de gemeenten eigenlijk regulier een beroep moeten kunnen doen op externe expertise. Deze zou zeker beschikbaar moeten zijn wanneer er ingrijpende beleidswijzigingen worden ingevoerd.

C. NETWERKEN VAN GEMEENTEN

Een zeer geschikte werkwijze om de beleidskracht van kleinere gemeenten te versterken is om netwerken te organiseren. Zo'n netwerk kan ontstaan omtrent een specifiek thema zoals de brede school, maar kan ook een algemeen karakter hebben voor gemeenten met een bepaalde verwantschap. Belangrijk is dat iemand het initiatief neemt voor een dergelijk netwerk en de praktische zaken regelt (zoals de uitnodigingen, de zaalhuur, de verslaglegging etc). In een aantal ondersteuningstrajecten (zoals de Vliegende Brigade VVE, de Brede School, Cultuur en School)

zijn dergelijke netwerken in het kader van een breed professionaliseringstraject georganiseerd. Het voordeel van dergelijke netwerken is dat men kennis kan nemen van oplossingen die in een gemeente zijn bedacht voor problemen waar ook andere gemeenten mee worstelen. Daarbij gaat het dus om collegiale consultatie en ondersteuning.

D. COMBINATIEFUNCTIES

Waar het gaat om specialistische functies lijkt het inzetten van combinatiefuncties een begaanbare, maar tot nu toe weinig gevolgde weg. Drie of vier kleinere gemeenten in de regio zouden een themaspecialist kunnen aannemen, die bijvoorbeeld 1 dag per week werkt in elk van de gemeente. De wijze van aanstelling en de verantwoordelijkheden van de betreffende functionaris zouden daarbij zorgvuldig moeten worden geregeld. Een optie is een aanstelling bij een van de gemeenten met detachering bij de andere betrokken gemeenten met mogelijkheden om de inzet te flexibiliseren (bv. uitwisseling van dagen over een langere periode). Het is vooral aantrekkelijk waar er behoefte is aan specialistische kennis voor een langere termijn, maar van een beperkte omvang.

Een variant hierop uit Noord-Holland;

De gemeentebesturen van Harenkarspel, Nieuwedorp, Wieringen, Wieringermeer, Zijpe en Anna Paulowna hebben samen een ondersteuningsbureau opgericht. Dit bureau neemt taken over van de gemeenteambtenaren. Dit jaar wordt bijvoorbeeld gekeken naar mogelijke oplossingen voor de huisvesting van de scholen. De oplossingen kunnen zover gaan dat basisscholen een uitbreiding ondergaan, aangepast worden aan de huidige eisen voor het geven van onderwijs of een ander onderkomen krijgen. Met de uiteindelijke uitwerking zullen enkele jaren gemoeid zijn.

E. INNOVATIEVE INZET VAN VOORZIENINGEN

Een goed uitgewerkt bestuurlijk arrangement kan een basis vormen voor de inzet van innovatieve oplossingen, om –waar voorzieningen in de normale vorm niet in stand kunnen worden gehouden – alternatieve oplossingen te realiseren. Hier zijn voorbeelden van te vinden in Nederland, zoals de rijdende bibliotheek ofwel bibliobus. In landen zoals Schotland of Griekenland, met veel kleine gemeenschappen die vaak ook nog moeilijk bereikbaar zijn, zijn meer voorbeelden te vinden. Te denken is aan mobiele voorscholen of rondtrekkende specialistische leerkrachten. Het blijkt zelfs soms mogelijk om kleine gemeenschappen universitair onderwijs te bieden, bijvoorbeeld door faculteiten te spreiden.

We zien in Nederland dat ook het concept van

Een multifunctioneel centrum in Beesel. De wethouder: 'Klein is een voordeel'

Het realiseren van een multifunctioneel centrum (onderwijs, gezondheidszorg en welzijn) was een veelomvattende klus voor een gemeente van onze grootte. Wel heb ik de indruk dat we de ontwikkeling van het concept sneller konden realiseren dan grotere steden. De discussie startte in 1996 en in september 1997 stelde de gemeenteraad het eerste krediet beschikbaar. Vervolgens zijn de plannen aangepast en werd het gebouw in december 1999 opgeleverd...

Een relatief snel proces dus, zonder extra rijks gelden, speciaal vrijgestelde ambtenaren en studiereizen naar het buitenland. Deze snellere manier van werken is wellicht ook de kracht van kleinere gemeenten. (Zie: www.bredeschool.nl [In de Praktijk Interessante schoolvoorbeelden])

Mobiele voorzieningen in Zeeland

In Zeeland wordt gewerkt met een aantal mobiele voorzieningen, zoals mobiele skatebanen, die elk half jaar naar een andere kern worden verplaatst, mobiele politieposten, naast de 'frietkot in de kern' (toegankelijk en laagdrempelig) en een geavanceerde bibliobus, die ook kaartjes voor film en theater, info van CWI, strippenkaarten en abonnementen levert (Zeeuwse bibliotheek).

de Brede School of andere multi-functionele voorzieningen, in combinatie met vervoerregeelingen, in sommige situaties uitkomst kan bieden. Voorzieningen kunnen soms relatief efficiënt worden samengebracht in 1 gebouw. Goede bestuurlijke arrangementen met de schoolbesturen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de gemeentelijke infrastructuur voor de jeugd.

F. WISSELENDE REGIEROLLEN

De gemeente zal op het ene domein de rol van regisseur op zich nemen, terwijl zij op een volgend agendadomein een meer uitvoerende rol heeft. Afhankelijk van de lokale situatie, maar ook de onderlinge verhoudingen en schaalgrootte van de partijen, kan daar een specifieke invulling aan worden gegeven. Op sommige thema's blijft een wettelijke verplichting voor gemeenten bestaan (neem de leerplicht/RMC, sluitende voorzieningen), op andere thema's zal de gemeente een meer faciliterende of dienstverlenende rol kunnen gaan vervullen.

Bij bepaalde overkoepelende thema's kunnen de schoolbesturen het programmamanagement voeren. De overgang van PO naar VO hoeft niet per definitie door de gemeente te worden geregisseerd. Hier zouden ook schoolbesturen een voortrekkersrol kunnen spelen met bv. ondersteuning door de gemeente. Veel gaat afhangen van de relatie met de partners.

G. SPECIFIEK: ICT-GEbruik

De inzet van ICT kan bijdragen aan het vinden van oplossingen in relatie tot schaarste van voorzieningen. Zo ontwikkelde een aantal gemeenten in Oost-Groningen het plan om het onderwijs in de schakelklas deels te baseren op breedbandverbindingen, als alternatief voor het voortdurend fysiek vervoeren van kinderen van de ene school naar de andere. ICT kan zowel een rol spelen in het schoolse leren als in buitenschools leren in instellingen dan wel thuis. De

Voorbeeld De Bilt

De wethouder vertelt enthousiast over het bijzondere overleg in haar gemeente tussen de schoolbesturen en vertegenwoordigers van de gemeente. Naast het verplichte gedeelte is sinds een aantal jaren er een niet-verplicht gedeelte aan de vergadering vastgeknoopt. Of het nu om aannamebeleid gaat of het gezamenlijk inkopen van ICT-benodigdheden, alles wat de leden van de besturen relevant vinden kan ter sprake komen. Het niet-verplichte deel komt voort uit de schoolbesturen zelf, daarom zit niet de wethouder maar een van de schoolbesturen dit deel van de vergadering voor. Het is een andere manier van samenwerken die veel positiefs oplevert, aldus de wethouder.⁶

⁶ Uit: ICT in het basis-onderwijs. Lokale bestuurders aan zet. Den Haag: ICT op School, 2004.

Nationale Unesco Commissie⁷ beval in 2002 aan de mogelijkheden van ICT-toepassingen in relatief afgelegen gebieden in Nederland verder te ontwikkelen. Zij verwijst daarbij expliciet naar regio's met veel kleine kernen met weinig voor-

zeningen, het Waddengebied en het beleid ter bestrijding van onderwijsachterstanden op het platteland.

H. INITIATIEVEN VAN DE PROVINCIE

De rol van de provincie in het educatief beleid is de afgelopen jaren vrij beperkt geweest. De accentuering van het gemeentelijk beleid en de vele uitdagingen en verantwoordelijkheden die hieruit voor gemeenten voortkwamen, hadden tot gevolg dat veel gemeenten vooral intern bezig waren om de zaken goed te organiseren. De regionale dimensie en de rol van de provincie bleven daarbij grotendeels buiten beschouwing. Niettemin hebben provincies de afgelopen tijd een aantal betekenisvolle initiatieven genomen, onder andere wat betreft cultuur en educatie en voortijdig schoolverlaten. In de nieuwe bestuurlijke arrangementen lijkt een stimulerende en

Meppel: facilitering van ICT-samenwerking

Uit onderzoek van de Stichting Ict op School blijkt dat scholen in het primair en voortgezet onderwijs steeds vaker samenwerken rond het gebruik van ICT op school. Dit kan zowel betrekking hebben op de inhoudelijke uitwisseling van ideeën als gezamenlijke inkoop van hardware en inhuur van externe ICT-deskundigen. De lokale overheid kan een belangrijke rol spelen bij het initiëren en stimuleren van samenwerking tussen scholen. In 47% van de samenwerkingsverbanden in het primair onderwijs spelen gemeenten een dergelijke rol. Vaak is dit een faciliterende rol in algemene of financiële zin, maar soms vervult de gemeente ook een inhoudelijke of coördinerende functie. Zo heeft de gemeente Meppel het initiatief genomen om voor het gehele PO en (V)SO het ICT-project op te starten teneinde dit onderwijsgebied te stimuleren tot geïmplementeerd onderwijskundig gebruik van ICT-middelen. Hiertoe is met behulp van startkapitaal van de gemeente Meppel de stichting ICTOM (ICT Onderwijs Meppel) opgericht (www.ict-om.nl). Deze stichting heeft subsidie van het ministerie van OCW gekregen voor de opzet van het netwerk en het onderhoud en beheer daarvan. Alle schoolbesturen (6) van de

betreffende scholen (18) hebben definitief besloten aan het project deel te nemen. Alle denominaties (van openbaar tot Gereformeerd en Vrije School onderwijs) zijn dus betrokken. Hiermee is het uitgangspunt om 'Meppel-breed' een impuls te geven, bereikt.

ICT op school in Hellendoorn

'In de eerste plaats wil de gemeente Hellendoorn een katalysator of regisseur zijn. ... We hebben die rol als volgt aangepakt. We zijn met alle schoolbesturen om de tafel gaan zitten en in een constructieve sfeer is onze visie op ICT in het Hellendoornse onderwijs uitgekristalliseerd. Zo constateerden we dat computers in scholen veel problemen rondom beheer kunnen opleveren. Daarom hebben wij gezegd: de techniek moet de deur uit....

Het tweede facet waar de gemeente een rol voor zich ziet weggelegd is die van facilitator. De faciliteiten bestaan uit het beschikbaar stellen van een startsubsidie... Daarnaast heeft de gemeente ambtelijke formatie beschikbaar gesteld om het Onderwijsnet Gemeente Hellendoorn tot stand te brengen en te ondersteunen....'⁸

⁷ Uit: Sociale aspecten van ICT; spelen, participeren, leren

⁸ Uit: Onderwijs, gemeente en ICT, Wethouders over samenwerking. Interview met wethouder dhr. A. Bakker. Den Haag: ICT op School, 2003

mogelijk ook bemiddelende rol van de provincie goed te passen. Die rol van de provincie vereist wel dat men over inhoudelijke expertise op het terrein van onderwijs- en jeugdbeleid beschikt.

I. INHUUR EXTERNEN

Het inhuren van externe bureaus of specialisten via een aanbestedingsprocedure is tegenwoordig ook gemeengoed in kleinere gemeenten. De kosten van een dergelijke inhuur zijn vrij hoog in relatie tot de budgetten van de meeste van deze gemeenten. Een zorgvuldige afweging van prijs en kwaliteit verdient altijd, maar hier zeker de nodige aandacht. De mogelijkheid om externe expertise in te huren vanuit een consortium van gemeenten is een zinvolle optie. Zeker als

⁹ Uit: Nieuwsbericht provincie Flevoland, maart 2004.

¹⁰ Uit: Beginnen & bezinnen. De ontwikkeling van brede scholen in 7 Nederlandse gemeenten (Oberon, 2001)

gemeenten elkaar ontmoeten in thematische of regionale netwerken, zouden ze kunnen nagaan of samenwerking bij het inhuren van externe expertise, bijvoorbeeld voor beleidsadvies of voor evaluatie, een optie is. De voordelen liggen dan enerzijds in het delen van de kosten, maar de kosten zullen vaak ook lager zijn dan wanneer elke gemeente apart een opdracht verstrekt. Zeker wat betreft specifieke deskundigheid op het vlak van bv. rekenschap en verantwoording, hebben gemeenten zelf vaak weinig deskundigheid in huis en lopen op tegen scholen die er weinig voor voelen om tijd te steken in het leveren van gegevens of het schrijven van zelfs korte verantwoordingen. Een aantal kleine gemeenten ziet een oplossing in het hanteren van de GOA-kernmonitor (de gemeentelijke leerplichtadministratie optuigen). Anderen nemen externe expertise in de arm om een 'sobere' monitor voor bv. voor- en vroegschoolse educatie in te richten.

Initiatieven van de provincie Flevoland

De provincie Flevoland streeft er naar om aan al haar inwoners voldoende voorzieningen te kunnen bieden, zodat de leefbaarheid gegarandeerd wordt. Deze algemene doelstelling heeft ook op het speciaal onderwijs betrekking. In de 'Beleidsvisie Speciaal Onderwijs Flevoland 2004-2008' heeft de provincie Flevoland zich twee concrete doelen gesteld:

- *het terugbrengen van het aantal thuiszittende leerlingen*
- *het terugbrengen van het gemiddeld aantal kilometers leerlingvervoer per leerling, voor zover dat betrekking heeft op reizen naar scholen voor speciaal onderwijs buiten de eigen gemeente.*

Het aantal voorzieningen voor lichamelijke zieke kinderen is achteruit gegaan. Er is voor deze kinderen geen opvangmogelijkheid meer in Flevoland. Het college van GS wil stimuleren dat er weer een voorziening komt. Ook de voorzieningen voor kinderen die zowel zeer moeilijk opvoedbaar zijn als zeer moeilijk leren moeten worden verbeterd. Daarnaast wil het college ervoor zorgen de gemiddelde reisafstand per kind verminderd.

*Gedeputeerde John Bos wil de oorzaken aanpakken waardoor kinderen thuis komen te zitten en geen onderwijs kunnen volgen. 'Veel kinderen moeten lang wachten voordat zij op de voor hen geschikte school terecht kunnen. Vaak duurt dit te lang omdat verschillende organisaties zich erover moeten buigen. Ik wil onderzoeken of we de werkprocessen van deze organisaties kunnen verbeteren.'*⁹

Een van de vele voorbeelden: gemeente Reusel/Beesel

*In Beesel (Noord-Limburg) functioneert al een aantal jaren het MultiFunctioneel Centrum voor het jonge kind. Deze (kleine) gemeente heeft hierin een belangrijke rol vervuld op het vlak van visie-ontwikkeling, aansturing, ontwikkeling van de organisatiestructuren etc. Gaandeweg werd duidelijk dat er behoefte was aan een verbindende, onafhankelijke projectleider, om de samenwerking tussen gemeente, schoolbestuur, peuterspeelzaal en de overige partijen, gestalte te geven. Hiervoor is een medewerker van het provinciale ondersteuningsbureau Symbiose ingehuurd. Aangesteld destijds vanuit het budget voor sociale vernieuwing.*¹⁰

5

SLOTOVERWEGINGEN

De kenmerken van kleinere gemeenten zijn niet eenduidig voordelig of nadelig. Beperkte mogelijkheden (financiën, ambtelijk apparaat) kunnen de beleidsruimte verminderen, maar bv. de directe contacten en het betere overzicht kunnen het beleidsproces vaak versnellen.



PARTNERS

IN LOKAAL

ONDERWIJSBELEID

De kunst is om deze voordelen zo goed mogelijk te benutten. In de brochure is ingegaan op een aantal strategieën waarmee kleinere gemeenten sterker kunnen opereren binnen de nieuwe bestuurlijke arrangementen:

- regionale samenwerking
- deelname aan professionalisering
- netwerken van gemeenten
- combinatiefuncties
- innovatieve inzet van voorzieningen
- wisselende regierollen
- ICT-gebruik
- Initiatieven van de provincie
- Inhuur externen.

Wat betreft het bepalen van de omvang van de ambities, lopen veel kleine gemeenten op tegen de kloof tussen wat men zou willen en wat er kan. Hoewel er veel gemeenten zijn die hun ambities bij voorbaat niet te hoog stellen, zijn er ook veel met innovatieve en vërreikende ideeën, maar weinig mogelijkheden om die te realiseren. Hierbij kan regionale samenwerking een oplossing zijn, maar dan moet men wel veel

partners weten te overtuigen van de eigen visionaire ideeën. Het zou helpen als er in het kader van grote beleidstrajecten als bv. het achterstandengebied of 'agenda vitaal platteland' een potje zou worden gereserveerd voor innovatieve, educatieve ideeën van kleinere gemeenten.

Ook zien we bij veel gemeenten belangstelling om op specifieke beleidsthema's regionaal te gaan samenwerken. Met name die initiatieven die vanuit het veld ontstaan, lijken daarbij het meest succesvol (bottom-up). Het zou aanbeveling verdienen een prototype voor een samenwerkingsvorm te ontwikkelen (zoals een gemeenschappelijke regeling), waarin de procedure om tot gezamenlijk gedragen beleid te komen en gedurende een aantal jaren in de uitvoering samen te werken, wordt uitgewerkt.

Vaak is verantwoording en rekenschap het laatste agendapunt in het lokaal overleg, waar men elkaar wederzijds kan aanspreken op de geleverde prestaties. In veel kleine gemeenten is men van mening dat er teveel nadruk wordt gelegd op verantwoording. 'Dit belemmert soms de vertrouwensbasis', is dan de notie. Desondanks neemt het rekenschapsdenken tegenwoordig een dominante rol in, zeker in het overheidsbeleid. In overlegsituaties tussen partners met soms verschillende belangen, kan geobjectiveerde informatie een belangrijke rol spelen. Zonder duidelijke afspraken en horizontale verantwoording valt te vrezen dat afspraken gemakkelijk verwateren. Ontwikkeling van (een prototype voor) transparante, horizontale verantwoording in kleine gemeenten verdient dan ook zeker de aandacht.

Over verantwoording

Een kleine gemeente:

'Het standpunt is dat als gemeente en schoolbesturen samen plannen ontwikkelen en daar gezamenlijk geld in wordt gestopt, het niet nodig is om op de lijn van formele rekenschap en verantwoording te gaan zitten. Gemeente en schoolbesturen zijn immers gezamenlijk verantwoordelijk voor een goede besteding van de middelen.'

Een schoolbestuur:

'We draven door met 'rekenschap en verantwoording.' Het Rijk en de lokale overheid dwingen ons van alles te meten. Niet alles is meetbaar, hooguit merkbaar. De overheid zou het op deze wijze verantwoord los moeten laten. Laat de school zich bijvoorbeeld verantwoord aan de ouders. Als iets niet goed gaat, corrigeert zich dat van zelf. Die wet gaat ook op. Indien schoolbesturen en gemeente samen plannen ontwikkelen, ga je niet zo op de lijn van formele rekenschap en verantwoording zitten. Je bent dan samen verantwoordelijk voor een goede besteding van de middelen, daar zorg je dan voor. Vertrouwen is alles en daarom moeten niet langs de achterdeur 16 controles worden ingebouwd.'

Colofon

The logo for Oberon, featuring the word "Oberon" in a stylized, cursive font. The letters are primarily orange with a gradient, and the 'O' is larger and more prominent.

Uitgave

VNG

Tekst & Samenstelling

Oberon

i.s.m. dhr. J. Kloprogge, Sardes

Vormgeving

Bureau Dvada, Utrecht

Druk

USP bv, Utrecht

Fotografie

Sijmen Hendriks

(de foto's op de omslag, bij hfdst. 3 en 5 zijn gemaakt in Hoorn (Terschelling); de overige foto's bij de 'De Bosbergschool' in Hollandse Rading)

Deze uitgave is financieel mogelijk gemaakt door het Ministerie van OCW

ISBN: 90 77737 05 7

Utrecht, januari 2006

© 2006 VNG en Oberon

Niets van deze uitgave mag vervaelvoudigd worden, op wat voor wijze dan ook, of opgeslagen worden in een gegevensbestand zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Oberon

ONDERZOEK & ADVIES
POSTBUS 1423
3500 BK UTRECHT
TEL. : 030 - 230 60 90
FAX : 030 - 230 60 80
E-MAIL : INFO@OBERON-O-A.NL
INTERNET : WWW.OBERON-O-A.NL



Postbus 30435
2500 GK DEN HAAG
TEL. : 070 - 373 83 93
FAX : 070 - 363 56 82
INTERNET : WWW.VNG.NL