

Handboek Kindcentra

Vernieuwde
editie

Op het
goede
spoor

Frank Studulski
Joke Kruijer

25
JAAR

Sardes



Handboek Kindcentra

Op het goede spoor



Frank Studulski en Joke Kruiter

Sardes, oktober 2017

Colofon

ISBN 978-90-5563-127-8

Titel

Handboek kindcentra
Geactualiseerde versie, 2017

Auteurs

Frank Studulski en Joke Kruiter

Redactie

Frank Studulski

Tekstredactie

Tekstbureau Elise Schouten, Wesepe

Uitgave

Sardes, Utrecht

Vormgeving omslag

Grafisch Geluk, Rotterdam

Foto's

Frank Studulski
Gemeente Leeuwarden (foto pag. 79)

Sardes

Postbus 2357
3500 GJ Utrecht
Lange Viestraat 371
3511 BK Utrecht
(030) 232 62 00
secretariaat@sardes.nl
www.sardes.nl
@SardesUtrecht
facebook.com/sardesBV

Inhoud

Inleiding	5
Praktijkvoorbeeld Speelleercentrum De Wijde Wereld, Uden	9
Deel 1. Waarom een kindcentrum?	15
1.1 Wat is een (integraal) kindcentrum?	15
1.2 Waarom een kindcentrum?	19
1.3 Verschillen tussen een brede school en een kindcentrum	22
1.4 Welke beleidsterreinen zijn aan de orde?	25
1.5 Maatschappelijke initiatieven	32
Praktijkvoorbeeld De kindcentra van Eigen&Wijzer	39
Deel 2. Hoe zet je een kindcentrum op?	43
2.1 Hoe ga je aan de slag?	45
2.2 De dynamiek tussen onderwijs en opvang	63
2.3 Pedagogiek	65
2.4 Samenwerking en samenwerkingsinstrumenten	70
2.5 De samenwerking borgen	74
2.6 Terugval	76
Praktijkvoorbeeld Gemeente Leeuwarden	79
Deel 3. Wat moet je regelen in een kindcentrum?	83
3.1 Eigen ambities onder ogen zien	83
3.2 Bestuurlijk-juridische vormen	87
3.3 Financieel	89
3.4 Voorzieningenplanning en krimp	92
3.5 Huisvesting	94
3.6 Inrichting en buitenruimte	98
3.7 Leidinggeven	100
3.8 Andere schooltijden	102
3.9 Personeel	104
3.10 Ouderbetrokkenheid, kindcentrumraad en medezeggenschap	106
3.11 De doorgaande lijn	111
3.12 Gemeentelijk kindcentrumbeleid	113
3.13 Knelpunten in wet- en regelgeving	118

Praktijkvoorbeeld Agora, Zaandam	123
Epiloog Een nieuwe stip aan de horizon	127
Praktische hulpmiddelen	133
B1. Een checklist	135
B2. Praktische samenwerking tussen voorschool en school	143
B3. Ambitieniveaus	145
B4. Stappenplan	149
B5. Functieprofiel locatieleider	153
B6. Reflectievragen voor voorzieningen	159
B7. Reflectievragen voor opleidingen	161
Literatuur	163
Over de auteurs	171

Inleiding

Scholen met een traditioneel schoolrooster, die niet samenwerken met anderen, komen steeds minder voor. Natuurlijk zijn er scholen die nog kenmerken hebben van zo'n traditionele school, maar veel scholen hebben op allerlei manieren veranderingen doorgevoerd.

Voorbeelden van veranderingen zijn:

- Er is een peuterspeelzaal in de school waarmee de school goed samenwerkt.
- De school heeft een continuurooster of een rooster met vijf gelijke dagen.
- Er is ook een bso in de school, waar de kinderen na schooltijd leuke activiteiten doen.
- De school is een brede school met een naschools activiteitenaanbod.
- De school heeft een flexibel rooster: kinderen nemen een minimaal aantal uren af, de school is 50 weken per jaar open.
- De school heeft de onderwijstijd verlengd: de kinderen gaan 6 uur per week extra naar school.
- De school heeft geen klassen, maar stamgroepen van ongeveer 100 leerlingen.

Op allerlei manieren sleutelen scholen aan het standaardaanbod. Sommige veranderingen zijn heel ingrijpend, andere zijn al bijna gewoon.

In alle veranderingen in en om het onderwijs speelt ook het integraal kindcentrum een rol. In een kindcentrum werken onderwijs en kinderopvang (voor kinderen van 0-12 jaar) intensief samen. Volgens de werkdefinitie wordt er zelfs gestreefd naar één organisatie. De Scandinavische landen zijn een inspiratiebron voor het concept van het integraal kindcentrum. In veel Scandinavische landen worden onderwijs en opvang als een dagvullend programma aangeboden.

Het integraal kindcentrum als idee of concept bestaat nog niet zo lang. Rond 2010 zijn er twee rapporten verschenen die het concept uiteenzetten, maar daarin wordt het integraal kindcentrum voornamelijk als een 'stip aan de horizon' neergezet, als een concept om naartoe te groeien.

Op dit moment vraagt de ontwikkeling van een kindcentrum van lokale partijen veel creativiteit en ondernemerschap, omdat de wet- en regelgeving nog niet goed op de ontwikkelingen is aangepast. Toch is dat voor een aantal enthousiastelingen geen bezwaar: zij gaan gewoon aan de slag. Misschien is het met het integraal

kindcentrum zoals de dichtregel van Willem Elsschot weergeeft: 'tussen droom en daad staan wetten in de weg'.

Niet morgen maar nu!

Het kindcentrum is neergezet als een stip aan de horizon. Dit impliceert een langetermijnperspectief. Toch willen verschillende gemeenten, scholen en kinderopvangorganisaties graag snel aan de slag. Verschillende praktische aanleidingen kunnen de katalysator zijn voor de start van een kindcentrum:

- De harmonisatie van peuterspeelzalen naar kinderopvang: na de harmonisatie heeft men met minder partijen te maken en kunnen er sneller zaken worden gedaan.
- Het krimpend aantal leerlingen. Overal in Nederland bedenken schoolbesturen manieren om hun scholen te onderscheiden en aantrekkelijker te maken. In de hoop dat dit nieuwe leerlingen zal trekken.
- Opvangbehoeften van ouders. Uit onderzoek van BOinK (De Haan, 2011) blijkt dat jonge ouders hun schoolkeuze meer dan voorheen laten bepalen door de aanwezigheid van opvangvoorzieningen in of bij de school.

Op landelijk niveau (bij politiek en ministeries) is de ontwikkeling van integrale kindcentra geen thema waarop actief beleid wordt gevoerd, maar verschillende partijen moedigen deze ontwikkeling wel aan. Er zijn verschillende initiatieven en partijen die de ontwikkeling van kindcentra ondersteunen en/of voor het voetlicht brengen, zoals het project Andere tijden (1999-2012), PO-Raad, VNG, Kopgroep van wethouders, het 'Pettelaar-overleg', de ontwikkeling van een Wet Primaire ontwikkeling, Kindcentra 2020, En ook de Tweede Kamer heeft (april 2014) een motie aangenomen waarin wordt aangedrongen op de ontwikkeling van een integraal toezichtkader voor kindcentra. Vervolgens is in november 2015 de motie Yücel ingediend, waarin de regering wordt verzocht om binnen een half jaar aan te geven wat er nodig is om kinderopvang en onderwijs aan te bieden vanuit één organisatie (zoals een integraal kindcentrum).

In oktober 2015 verscheen het rapport Kindcentra 2020, een realistisch perspectief van de regiegroep Kindcentra 2020 (red. Van Rozendaal & Vaes, 2015). In dat rapport wordt veel uitleg gegeven over het kindcentrum, maar een belangrijk verschil met andere publicaties is, dat in dit rapport voorstellen worden gedaan voor een landelijk bekostigd stelsel van opvang. Het voorstel is om kinderen recht op kinderopvang te geven: kinderen van 0-4 jaar 880 uur per jaar (22 uur per week) en kinderen van 5-12 jaar 500 uur per jaar per kind (12,5 uur per kind). Hier zijn be-

hoorlijke bedragen mee gemoeid (miljarden), die politiek draagvlak vragen. Daarnaast worden voorstellen gedaan over nieuwe wettelijke kaders en juridisch-bestuurlijke constructies van kinderopvang- en schoolbesturen. Ook de SER (2016) is een voorstander van het ontwikkelrecht, maar de SER doet een voorstel voor een beperkter aanbod van uren. Aanvullend heeft de werkgroep huisvesting van kindcentra 2020 (2016) berekend hoeveel extra ruimte nodig is voor deze plannen en hebben zij voorstellen gedaan om deze extra ruimten te bekostigen.

De afgelopen jaren hebben we eigenlijk al drie fases doorlopen. Al snel waren er een aantal voorlopers, zoals Laterna Magica (Amsterdam), De Rode Bank (Raalte), De Wijde Wereld (Uden), Mondomijn (Helmond), De Vuurvogel (Tilburg), Witte-ring.nl (Rosmalen).... Dit zijn locaties die op eigen initiatief al langer bezig zijn met de ontwikkeling van een kindcentrum. Daarna volgden schoolbesturen met een beperkt aantal projecten (bijvoorbeeld drie pilots) en de jongste ontwikkeling is dat steeds meer gemeenten beleid ontwikkelen voor de gezamenlijke ontwikkeling van meerdere kindcentra (Leeuwarden, Hengelo, Tilburg, Almelo).

In dit handboek staat de ontwikkeling van het integraal kindcentrum centraal. Vaak wordt 'het kind centraal' genoemd als drijfveer of gemeenschappelijk thema voor de ontwikkeling van een integraal kindcentrum. Het gaat niet om de instellingen, maar om het kind. Dat is een uitgangspunt om te onthouden bij het lezen van dit handboek. Onder meer de volgende vragen komen aan de orde:

- Wat is een integraal kindcentrum en hoe kunnen we het plaatsen ten opzichte van een brede school?
- Wat zijn de belangrijkste uitgangspunten?
- Wat voegt het toe?
- Hoe kun je ermee beginnen?
- Waar moet je aan denken als je een kindcentrum ontwikkelt?
- Wat betekent het voor de leiding?
- Waar kun je aan denken op het gebied van huisvesting?
- Wat kunnen we organiseren voor het personeel?

We behandelen in dit handboek veel onderdelen van het kindcentrum, maar waar dat efficiënt is, verwijzen we naar andere bronnen. Dit handboek is bedoeld voor iedereen die aan de slag wil met een integraal kindcentrum: kinderopvang, basisscholen, peuterspeelzalen en gemeenten, maar ook bestuurders, managers en uitvoerende professionals. In een aantal bijlagen staan reflectievragen over de verschillende onderdelen, die met het team, maar ook in de opleiding kunnen worden besproken.

We gebruiken in dit handboek de term ‘kindcentrum’. Oorspronkelijk werd vooral gesproken van een ‘integraal kindcentrum’. De nadruk kwam daarmee toch weer te liggen op de organisaties, die integraal moeten gaan werken, en minder op het kind. ‘Integraal’ is vooral een beleidsmatige term. Vanaf nu spreken we dan ook liever van ‘het kindcentrum’. Lekker kort en bondig.

Leeswijzer

Het handboek bestaat uit drie delen en een epiloog.

- In het eerste deel leggen we uit wat een kindcentrum is en wat de achtergronden van een kindcentrum zijn.
- Het tweede deel gaat over de vraag hoe je aan de slag kunt gaan met een kindcentrum: het zijn aanwijzingen voor het proces om tot een kindcentrum te komen.
- In deel drie gaat het om het ‘wat’. We behandelen een aantal deelaspecten van het kindcentrum. Soms zijn het achterliggende vragen, soms zijn het vraagstukken die zich opdringen door de uitwerking van het concept van het kindcentrum.
- In het epiloog staat een nieuwe stip aan de horizon. Dat klinkt een beetje zwaar, maar het rapport over het kindcentrum dat in 2010 verscheen (Klankbordgroep IKC & Studulski, 2010), was gebaseerd op bestaande wet- en regelgeving. In het epiloog doen we een poging om verder te denken.

In de bijlage is een aantal praktische handreikingen opgenomen.

Er staan in dit handboek ook vier portretten. Het is zeer inspirerend om met mensen te spreken over hun praktijkervaringen en dat kunnen we iedereen dan ook aanraden. Elk portret is ‘gefilmd’ vanuit een ander perspectief: een gemeente, een schoolbestuur, een individueel kindcentrum en een kinderopvangorganisatie. Ieder bekijkt de ontwikkeling van het kindcentrum vanuit een eigen perspectief. Samen vormen zij een interessante puzzel.

In deze herziene, geactualiseerde versie van het handboek, zijn nieuwe inzichten, instrumenten en beleidsontwikkelingen toegevoegd.

Praktijkvoorbeeld

Speelleercentrum De Wijde Wereld, Uden

Jos van Zutphen (directeur) en Niels Peters (architect) leiden ons trots rond door het nieuwe Speelleercentrum De Wijde Wereld in Uden-Zuid. Dit kindcentrum biedt opvang en onderwijs aan kinderen van 4 maanden tot 12 jaar. Sinds de opening in 2012 is De Wijde Wereld gegroeid van 23 tot ruim 200 kinderen.

Vanaf het moment dat Jos van Zutphen de mogelijkheid kreeg om een nieuw gebouw te bedenken, de derde school in de wijk, begon hij te broeden op een nieuw inhoudelijk en organisatorisch model. Verschillende overwegingen speelden een rol: “Onderwijs en opvang worden veel te versnipperd georganiseerd, de schooltijden staan ter discussie, op veel scholen is er onvoldoende buitenspeelruimte en last but not least: ouders willen kinderen zo veel mogelijk kansen bieden. Ook speelde mee dat kinderen het vaak erg druk hebben met allerlei buitenschoolse (sport)activiteiten. De vraag was dus ook: hoe kunnen we dat beter organiseren?”



De Wijde Wereld in Uden



*Jos van Zutphen en Niels Peters
van Bonnemayer architecten*

Units

De Wijde Wereld bestaat uit vier units, met elk een eigen unitcoördinator. Het centrum wordt geleid door één directeur en er is één intern begeleider voor het hele centrum. De administratie en de financiën van onderwijs en opvang zijn wel gescheiden.

In elke unit zitten ongeveer 80 kinderen, die worden begeleid door een team van vier leerkrachten en drie pedagogisch medewerkers. Daarnaast zijn er onderwijs-assistenten die in combinatiefuncties ook in de opvang worden ingezet.

“Omdat medewerkers elkaar op het werk de hele dag door ontmoeten, wisselen zij op een natuurlijke manier ideeën en expertise uit”, vertelt Jos. “Zij kunnen niet zonder elkaar. Er werken in de kinderopvang bijvoorbeeld mensen met een pabo-opleiding, hbo-v, cios of een opleiding dramatische expressie. De andere medewerkers hebben mbo-4 kinderopvang. We sturen bij de personele invulling op talenten.”

Er zijn drie ‘lange dagen’ met een dagarrangement van 8.30 uur tot 17.00 uur en twee ‘korte’ dagen (woensdag en vrijdag) van 8.30 uur tot 12.30 uur. Daarna is er naschoolse opvang. “Op de lange dagen krijgen de kinderen tussen de middag een maaltijd”, vertelt Jos. “De maaltijden worden geleverd door een instelling uit de buurt en worden in onze eigen keuken opgewarmd. Er rouleren twintig verschillende menu’s en de ouders betalen daarvoor 3 euro. Daarvoor krijgen de kinderen ook twee keer per dag fruit.”

De Wijde Wereld staat voor:

- De talenten van ieder kind
- Het welzijn van het kind
- Verder kijken dan de 5,5 uur onderwijs per dag
- Integraal inspelen op ontwikkeling van het kind

Vijf vormen van tijd

Naast regulier basisonderwijs, biedt De Wijde Wereld kinderopvang en worden er allerlei afwisselende activiteiten aangeboden. “Wij maken onderscheid in vijf verschillende soorten tijd”, vertelt Jos. “Daardoor is er een balans tussen inspanning en ontspanning. Doordat de vijf soorten tijd door de dag heen verspringen, nemen de kinderen bij ons onderwijs én opvang af. Het is niet handig om alleen maar onderwijs af te nemen.”

Vijf vormen van ‘tijd’

1. Onderwijstijd
2. Sporttijd
3. Wereldtijd
4. Eigen tijd
5. Etenstijd

In de Wereldtijd doen kinderen allerlei activiteiten in het kader van het thema dat centraal staat. In de ‘eigen tijd’ staat de vrije keuze van de kinderen centraal.

Kinderen kiezen zelf wat ze in deze tijd doen. Dat kan variëren van een boek lezen, buiten spelen of knutselen tot een spelletje doen of even lekker op de bank liggen.

Doorgaande lijn

Kinderen vanaf 6 weken tot 4 jaar worden opgevangen in vaste, verticale groepen, waar ieder kind individuele aandacht, begeleiding en verzorging krijgt. Voor de jongste kinderen zijn er rustige slaapplekken buiten het rumoer van de groep.

De overgang van de opvang naar groep 1 verloopt vloeiend, vertelt Jos. “Allereerst doordat kinderen vanaf drie jaar samen kunnen spelen met kinderen van groep 1-2. Daarnaast is er in het kinderdagverblijf een ‘pré-school’ of ‘nul-groep’. Dat houdt in dat driejarigen op de drie lange dagen met het programma Peuterplein werken, begeleid door een pedagogisch medewerker die de pabo heeft gedaan. De driejarigen zijn bovendien regelmatig in de kleutergroepen te vinden, waar met het programma Peuterplein wordt gewerkt. Sowieso geldt trouwens dat het hele gebouw beschikbaar is voor alle kinderen. Je ziet bijvoorbeeld ook regelmatig kinderen uit het kinderdagverblijf in de speel- en gymzaal. Met dit alles is de doorgaande lijn gewaarborgd. De overgang van kinderdagverblijf naar onderwijs is letterlijk en figuurlijk drempelloos.”

Het gebouw

In 2003 begonnen Jos en architect Niels Peters met het nadenken en ontwerpen van het gebouw, dat aan de rand van de nieuwbouwwijk Uden-Zuid zou worden gebouwd. Later heeft de gemeente, naast het schoolplein, een park aangelegd van 8,5 hectare. Ook hier zijn de kinderen vaak te vinden.

Voor het gebouw van De Wijde Wereld is inspiratie opgedaan in het buitenland. In Ierland zag men veel speelruimte rondom het gebouw. Ook in Frankrijk kunnen de kinderen ruimschoots buiten spelen, vaak onder overkappingen tegen de zon. In Zweden zag men opvang en onderwijs gecombineerd op een fantastische plek, waar ook werd gegeten tussen de middag.

“Omdat we het gebouw wilden laten aansluiten bij de landelijke omgeving, hebben we gekozen voor de uitstraling van een boerenhof”, vertelt Niels. “Met enig voorstellingsvermogen kun je er de contouren van een landbouwschuur in zien. Een belangrijk element is de zolder. Een zolder is altijd een spannende ruimte voor kinderen.”

Het landschap nodigde uit tot het creëren van een open leerlandschap. Er zijn in het gebouw veel open ruimten, die flexibel kunnen worden ingericht. Op de eerste etage zijn de lokalen en speelruimten ondergebracht. De onderwijsruimten zijn gescheiden door schuifdeuren, zodat de ruimtes op verschillende manieren kunnen worden ingedeeld. Alleen functionele voorzieningen, zoals de keuken, het sanitair en de garderobes, hebben een vaste plek. De garderobe is in een aparte ruimte ondergebracht, omdat kinderen meer kleding bij zich hebben als ze een lange dag op school zijn, bijvoorbeeld omdat ze gaan sporten. Bovendien nemen jassen en tassen altijd veel ruimte in op de gangen. Er is een buitenberging, waar voor alle kinderen laarzen staan, zodat zij ook het park in kunnen gaan als het nat is.



Keuken



Kapstokken

Over de indeling is goed nagedacht, vertelt Niels. “De onderwijsruimtes liggen aan de noordkant. Daar is goed licht en is het is er niet te warm. Doordat de dakrand oversteekt, is zonnewering niet nodig. Alleen aan de oostkant van het gebouw is zonnewering nodig voor de ochtendzon.” Naast licht en warmte, is er ook nagedacht over geluid. “De noordkant is de ‘rustige’ kant”, zegt Niels. “Daar wordt gelezen en gerekend. Hoe meer je in de zuidkant van het gebouw komt, hoe meer er wordt gespeeld en hoe meer geluiden je dus hoort. Daar is ook het ruime speelplein.”

Regelruimte

De gemeente heeft 3 miljoen euro aan het gebouw bijgedragen en het schoolbestuur heeft daar twee miljoen euro bijgelegd (geld van vóór 2006). Dankzij het extra geld kon de gymzaal ruimer worden opgezet. Doordat de vloer bestand is

tegen (naald)hakken en er gemakkelijk een podium in kan worden gezet, kan deze zaal ook worden gebruikt voor bijeenkomsten.



Overkapping



Onderwijsruimten, afgescheiden door schuifdeuren

Natuurlijk moet het gebouw voldoen aan de regels van de GGD. Niels Peters: “Het is belangrijk om de GGD en de commissie bouw- en woningtoezicht van de gemeente mee te nemen in het denkproces, dat je met de toezichthouders in gesprek blijft en samen de moeilijkheden overwint.”

Om een dergelijk kindcentrum tot stand te brengen is er in feite meer regelruimte nodig, vindt Jos. “Denk bijvoorbeeld aan het voorgeschreven verschil in bezetting tijdens het buitenspelen. De regelgeving schrijft voor onderwijs een andere kind/leidster-leerkracht ratio voor dan voor de opvang. Eigenlijk zou je de regelgeving voor een integraal kindcentrum meer moeten kunnen loslaten. Je zou je de vraag moeten stellen: welke regels dragen bij aan de veiligheid en de kwaliteit en welke doen dat niet? Waar ligt eigenlijk de grens?”

Deel 1.

Waarom een kindcentrum?

Voordat je begint aan de opzet van een kindcentrum, is een belangrijke vraag: waarom willen we een kindcentrum? Als je de waaromvraag kunt beantwoorden, dan zijn ook de hoe- en de wat-vraag makkelijker te beantwoorden. In dit deel gaan we in op de algemene waaromvraag, de maatschappelijke verklaringen en de beleidsverklaringen. Eigenlijk zou ieder kindcentrum in oprichting zich de vraag moeten stellen: waarom gaan we dit doen?

In dit eerste deel gaan we in op de vragen:

- Wat is een kindcentrum en waarom zou je ermee beginnen?
- Wat zijn maatschappelijke en inhoudelijke redenen voor de oprichting van een kindcentrum?
- Wat zijn de verschillen tussen een kindcentrum en een brede school?
- Welke beleidsmaatregelen hebben raakvlakken met het kindcentrum?
- Welke maatschappelijke initiatieven steunen de ontwikkeling van het kindcentrum?

1.1 Wat is een (integraal) kindcentrum?

Het begrip (integraal) kindcentrum bestaat sinds 2010 en krijgt op verschillende manieren invulling. Kortgezegd is een (integraal) kindcentrum een intensieve samenwerking (of zelfs integratie) tussen opvang en (basis)onderwijs. Om het concept goed te begrijpen, gaan we even terug in de tijd.

Er is al langer samenwerking tussen basisscholen en andere voorzieningen, bijvoorbeeld in de brede school. Belangrijke kantelpunten voor het ontstaan van het idee van het kindcentrum waren de wijzigingen van de wet kinderopvang in 2005 en 2007 en de motie Van Aartsen-Bos (2007). In deze motie werd aan scholen gevraagd om naschoolse opvang (bso) te organiseren als ouders daarom vragen. Deze motie is opgenomen in de Wet primair onderwijs (artikel 45).

Sinds die tijd is de kinderopvang enorm gegroeid (hele dagopvang en bso), maar gedurende de financiële crisis veranderde dat. De kinderopvang had daardoor te maken met tegenslagen, maar er gaan nog steeds meer kinderen naar de opvang dan tien jaar geleden. Dat kun je een maatschappelijke ontwikkeling noemen, want

deze toename heeft ook te maken met de maatschappelijke acceptatie van kinderopvang.

Het belang van goede samenwerking tussen onderwijs en opvang werd meer en meer onderkend. Verschillende scholen experimenteerden na 2007 met een meer samenhangend aanbod van opvang en onderwijs. En zo ontstond rond 2010 een nieuw concept: het integraal kindcentrum.

In 2010 verscheen het rapport *Op weg naar het integraal kindcentrum* van de klankbordgroep Integraal kindcentrum (Studulski, 2010). Tegelijkertijd werkte de taskforce kinderopvang onderwijs aan een rapport. Ook zij brachten een rapport uit (Dutch Design, 2010), dat sterk was geïnspireerd door Scandinavische voorbeelden. De boodschap van beide rapporten was vergelijkbaar: ontwikkel centra waar onderwijs en opvang intensief samenwerken, nu bekend onder de term 'kindcentrum'.

Belangrijke inspiratiebron voor dat idee is het voorzieningenstelsel in de Scandinavische landen. Hier zijn onderwijs en opvang meer één geheel en nemen vrijwel alle kinderen deel aan de opvang in de middag. De achtergrond van de keuze voor aangesloten dagen van onderwijs en opvang berust enerzijds op de arbeidsmarkt-functie, maar tegelijkertijd ziet men dat de kinderopvang een belangrijke pedagogische functie heeft.

De SER (2011) beschrijft in het advies *Tijden van de samenleving* de toenemende behoefte aan combinatiemogelijkheden van arbeid en het gebruik van verschillende dienstverlening. Het advies gaat onder meer in op andere tijden voor voorzieningen voor kinderen van 0-12 jaar. Voor veel gezinnen levert het traditionele schoolrooster veel stress op. Ook de traditionele openingstijden van de peuterspeelzaal zijn nauwelijks te combineren met een baan. In deeltijd werken biedt niet altijd de oplossing. De raad denkt dat deeltijdarbeid als strategie om tijds-knelpunten het hoofd te bieden, de traditionele tijdsindeling mede in stand houdt. Dit noemt men 'de deeltijdparadox'.

Werkdefinitie¹ van een kindcentrum

Een kindcentrum is een voorziening voor kinderen van tenminste 0-12 jaar, waar zij gedurende de dag komen om te leren, spelen, ontwikkelen en ontmoeten. Alle ontwikkelingsterreinen van kinderen komen aan bod. De omgeving biedt een totaalpakket op het gebied van educatie, opvang en ontwikkeling, waarbij wel functionele specialismen zijn (inclusief taakverdeling), maar geen institutionele en organisatorische verdeling. Het centrum biedt kinderen een dagprogramma voor zolang als zij willen deelnemen, met minimale en maximale uren (maar met een ruim openingsregime).

Het concept kindcentrum kan worden gezien als een *reactie* op de brede school. Brede scholen kennen we al sinds 1995. Sindsdien ontwikkelden zich in heel het land brede scholen, in verschillende samenstellingen en vormen. Bij de ontwikkeling van de brede school deed zich echter ook een aantal vraagstukken voor. Zo blijken brede scholen beter te passen bij een wijk met aandachts- en ontwikkelingsopgaven (achterstanden). Door het concept ongenueanceerd over te nemen, ontstonden brede scholen in wijken waar het concept niet goed werkte, simpelweg omdat de formule van de brede school niet aansloot bij de ontwikkelingsbehoeften van de buurt. Bijvoorbeeld: de brede school kreeg een activiteitenbudget, maar de kinderen hadden het in hun vrije tijd al druk met pianoles en judo.

Een ander vraagstuk betreft de leiding van de brede school. In het samenwerkingsverband dat de brede school is, kan niet altijd slagvaardig worden gehandeld, omdat de gesprekspartners niet altijd de bevoegdheid hebben om op dat moment beslissingen te nemen. Hiermee werd duidelijk dat er behoefte was aan een nieuwe vorm van leiding, namelijk één leidinggevende per locatie. Een streven van het kindcentrum is dan ook om opvang en onderwijs als één organisatie te laten functioneren, of in ieder geval als één team.

Daarnaast is het belangrijk dat er wordt gewerkt vanuit een eenduidige visie. Ook het idee van een voorziening voor kinderen van 0-12 jaar is nieuw. Steeds vaker behoren ook de 0-4 jarigen, of de 2,5-4 jarigen tot de doelgroep van kindcentra.

¹ Werkdefinitie van de klankbordgroep Integraal kindcentrum (2010)

Aansluitend op de hiervoor genoemde werkdefinitie zijn de kenmerken van een kindcentrum:

- Eén leidinggevende per locatie: het idee is een meer slagvaardige organisatie te realiseren dan de op samenwerking gebaseerde brede school.
- Eén organisatie: als je vanuit één organisatie werkt, is er veelal minder overleg nodig en kunnen mensen niet terugvallen op de uitgangspunten van hun eigen organisatie.
- Eén personeelsbeleid: hier gaat het in eerste instantie om het samen deelnemen aan scholingen en bijeenkomsten. De ambitie is om op landelijk niveau tot één cao te komen.
- Op één locatie: dit hoeft niet per se één gebouw te zijn, het kunnen ook twee gebouwen naast elkaar zijn.
- Onderbouwd met een eenduidige visie.
- Voorzieningen voor 0-12 jaar. De leeftijdsgroep 0-4 jaar hoort er echt bij.
- Ruime openingstijden: bijvoorbeeld van 8.00 uur tot 18.00 uur, waarbij op basis van toenemende integratie ook afwisselender roosters kunnen worden gemaakt.

Het kindcentrum is in het rapport van de klankbordgroep gepositioneerd als een 'stip aan de horizon', omdat de bestaande wet- en regelgeving nog niet helemaal op het kindcentrum is ingesteld. Bij de organisatorische integratie van een publieke (onderwijs) en private (kinderopvang) partij zijn er verschillende technische en juridische aandachtspunten. De financiële stromen tussen onderwijs en opvang moeten bijvoorbeeld gescheiden blijven. Ook op het gebied van inrichtingseisen (huisvesting) zijn er verschillende regelgevingskaders. Het idee is dat deze knelpunten langzamerhand worden opgelost, maar partijen in onderwijs en opvang die nu aan de slag gaan met de ontwikkeling van kindcentra, hebben nog te maken met de verschillende (soms tegenstrijdige) regelingen.

Echter, voor een deel is dit een kwestie van houding: je kunt de wet- en regelgeving aanvoeren als belemmering, maar je kunt er ook langs of overheen stappen en werken aan je eigen ideaal. Als de werkdefinitie van het kindcentrum niet heel strikt wordt gehanteerd, maar er meer 'in de geest van' wordt gehandeld, dan kun je veel bereiken en hoeft de wet- en regelgeving niet als een belemmering te worden ervaren.

1.2 Waarom een kindcentrum?

Een belangrijke vraag is *waarom* je een kindcentrum zou willen starten. Op welke vraag geeft het kindcentrum een antwoord? Wat zijn de drijfveren?

Er zijn verschillende verklaringen voor de behoefte aan integratie van voorzieningen voor jonge kinderen. We kunnen onderscheid maken in aanleidingen en oorzaken. Aanleidingen zijn bijvoorbeeld:

- De behoefte van ouders aan opvang en onderwijs als één dienstaanbod (kinderen minder brengen en halen); de versnippering in het aanbod voor ouders en kinderen tegengaan.
- Het benutten van vrijvallende onderwijsruimten als gevolg van krimp.
- De wens van scholen om meer grip te krijgen op de instroom van jonge kinderen vanuit voorschoolse voorzieningen.
- Het ontwikkelen van doorgaande lijnen ('het kind centraal').

Oorzaken

Naast de aanleidingen zijn er oorzaken. Deze spelen meestal op een wat langere termijn en zijn meer algemeen van karakter dan de aanleidingen. Als oorzaken zijn te benoemen:

Extra aandacht voor jonge kinderen

Het kindcentrum betreft expliciet ook de 0-4 jarigen. De eerste jaren zijn heel belangrijk voor de verdere ontwikkeling van kinderen. De ontwikkeling van de hersenen gaat snel (maar verloopt ook verschillend per kind) en het is belangrijk dat we kinderen een rijke en stimulerende omgeving bieden. Dat is van belang voor de ontwikkeling van hun executieve functies (functioneren in een groep, gedragsregulering). Vaak wordt de theorie van de econoom Heckman aangehaald. Hij stelt dat investeringen (in termen van geld) in jonge kinderen (0-6 jaar) op de langere termijn meer opleveren dan investeringen op latere leeftijd (bijvoorbeeld uitkeringen, gevangenisdeelname, werkloosheid). Deze theorie is verschillende keren nagerekend en blijkt steeds te kloppen, maar er worden wel verschillende opbrengsten genoemd.

In de praktijk van het kindcentrum wordt dit als volgt vertaald: als een intern begeleider meer investeert in jonge kinderen, kan men de ontwikkeling van het kind in de bovenbouw beter ondersteunen. De tijdinvesteringen betalen zich daarmee terug. Omdat een kindcentrum zich richt op kinderen van 0-12 jaar, wordt verwacht

dat inspanningen die zijn gericht op de ontwikkeling van de kinderen meer opbrengsten zullen hebben. Het goed volgen van de ontwikkeling van jonge kinderen vereist professionaliteit, kennis van de ontwikkelingspsychologie en het vermogen om goed in te kunnen spelen op de ontwikkelingsbehoeften van de kinderen. Hoe beter kinderen zijn voorbereid op de basisschool (taal, executieve functies en algemene ontwikkeling), hoe meer ze kunnen profiteren van het basisonderwijs.

Voorzieningenstelsel

Het huidige voorzieningenstelsel in Nederland (met peuterspeelzaal, (hele) dagopvang, school, bso etc.) wordt als versnipperd ervaren. Er zijn niet alleen verschillende soorten voorzieningen, maar ook veel aanbieders. Zo zijn er scholen waar de kinderen naar meerdere kinderopvangorganisaties gaan (de bekende busjes voor de deur). Dat geeft allerlei vraagstukken over bijvoorbeeld overdracht en doorgaande lijnen, en dat is ook voor ouders soms ingewikkeld. Ouders met drie kinderen in verschillende leeftijdsgroepen moeten als het tegenzit dagelijks naar meerdere locaties om hun kinderen te halen en te brengen. Ook krijgen de kinderen op een dag dan veel verschillende gezichten te zien. De bedoeling van het kindcentrum is dat onderwijs, opvang en eventueel vrijetijdsbesteding meer geïntegreerd worden aangeboden, zodat op een gedegen wijze kan worden gewerkt aan een doorgaande lijn.

De Onderwijsraad (2015) geeft aan dat het aanbod voor het jonge kind op zes verschillende manieren is gefragmenteerd:

1. Doelstelling: achterstand, ontwikkeling, opvang
2. Financiering: ouders, werkgevers, rijk, gemeenten
3. Segregatie: tussen kinderen met een verschillende achtergrond
4. Sturing: ministerie van OCW, ministerie van SZW, gemeente, welzijnsinstellingen, kinderopvangorganisaties, scholen
5. Toezicht: GGD en Inspectie van het Onderwijs
6. Regionale verschillen

Arbeidsmarkt

Het opleidingsniveau van vrouwen is de afgelopen decennia behoorlijk gestegen. Sinds 2000 is het aandeel hoogopgeleide vrouwen tussen 25 en 35 jaar groter dan het aandeel mannen (CBS, webmagazine, 2010). Het aandeel hoogopgeleiden is ook gestegen: van 25 naar bijna 35 procent in de leeftijd 25-34 jaar, (tussen 2001-2007) (CBS, webmagazine, 2008). De arbeidsdeelname van vrouwen is tussen 1970 en 2007 gestegen van 30 tot 63 procent. En de netto-arbeidsparticipatie van de

25- tot 35-jarige vrouwen is gestegen van 63 procent in 1996 naar 79 procent in 2009 (CBS, webmagazine, 2010). Mensen die hoger geschoold zijn, nemen ook meer deel aan de arbeidsmarkt. Deze veranderde cijfers hebben consequenties. Als partners in een gezin beiden willen werken en ambities hebben op de arbeidsmarkt, en we de investeringen die zijn gedaan in hun onderwijs niet verloren willen laten gaan, dan moeten we nadenken over een goed stelsel van opvangvoorzieningen, zo mogelijk gekoppeld aan onderwijs.

De internationale context speelt hierbij een rol. Esping-Andersen (2009) vergeleek bijvoorbeeld het opleidingsniveau en de arbeidsdeelname van vrouwen in een aantal westerse landen. De afgelopen 50 jaar zijn het opleidingsniveau en de arbeidsmarktaandeel gestegen. Naast een aanpassing van de rollen van mannen en vrouwen in een gezin, vraagt dat om aanpassing van voorzieningen die nodig zijn om naast het werk een gezin te hebben (dit betreft ook ouderschapsverlof-regelingen). Dit voorzieningenaanbod ontwikkelt zich in landen op een uiteenlopende manieren.

Esping-Andersen geeft daarnaast aan dat de aanwezigheid van voldoende voorzieningen invloed kan hebben op de demografische ontwikkeling en daarmee ook op de welvaartsstaat (een stabiele bevolking hoeft het pensioenstelsel niet aan te passen). Ook de SER (2011) kijkt verder vooruit naar de arbeidsmarkt. De raad ziet op termijn, als gevolg van ontgroening en vergrijzing, tekorten op de arbeidsmarkt ontstaan. Goede voorzieningen voor kinderen kunnen bijdragen aan de oplossing van dat nieuwe vraagstuk.

Integraal werken

Vanuit verschillende perspectieven wordt benadrukt dat integraal werken toegevoegde waarde heeft. De ontwikkeling van kinderen kan beter worden gevolgd als verschillende professionals (vanuit verschillende disciplines) samenwerken. Dit is al begonnen met de zogenaamde Schakels van Schuyt (1995), waarbij werd gepleit voor samenwerking en afstemming in de keten van jeugd. De industriële samenleving waaruit wij komen, heeft als organiserend principe: selectie, taakverdeling en specialisatie. Maar een gebrek aan afstemming tussen specialisten heeft ook tot ongelukken geleid, bijvoorbeeld in de jeugdzorg. Inmiddels zijn we verder en wordt ook in de jeugdzorg gepleit voor een meer integrale aanpak, waarbij 'één kind, één gezin, één plan' het uitgangspunt is. Je zou kunnen zeggen dat passend onderwijs ook in deze ontwikkeling past.

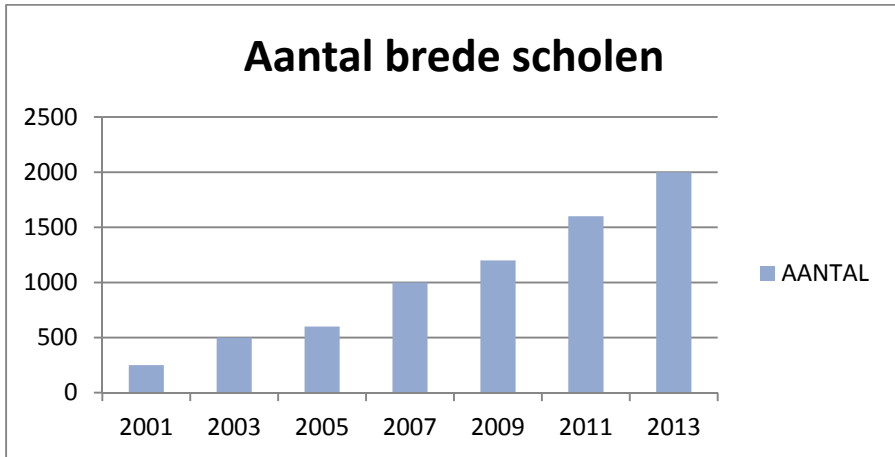
Ontwikkeling van de kinderopvang

Een van de oorzaken, of misschien wel randvoorwaarde, van het ontstaan van kindcentra is de ontwikkeling van de kinderopvang. De kinderopvang heeft een razendsnelle ontwikkeling doorgemaakt. In 1990 was er nog een stimuleringsmaatregel. Maar door de veranderingen in de Wet kinderopvang ontstonden er wachtlijsten. Dat had te maken met financiële toegankelijkheid, maar ook met de sociaal-culturele acceptatie van kinderopvang. Die acceptatie is bevorderd doordat de kinderopvang meer ging doen dan alleen verzorgen. Omdat er kritiek was op de sobere verzorgingshouding, is de kinderopvang zich breder gaan opstellen en maken kinderopvangorganisaties zich ook sterk voor pedagogische doelstellingen. Er is gezegd een inhoudelijke emancipatie van de kinderopvang gaande, waardoor de kinderopvang meer en meer een partner wordt op het gebied van ontwikkelingsstimulering en educatie.

Het kindcentrum is een eigentijdse voorziening die aansluit bij deze maatschappelijke ontwikkelingen. Bij het invoeren van vernieuwingen is het belangrijk om na te denken over de opbrengst daarvan. Het primaire doel van het kindcentrum, opgevat als organisatorische verandering, is niet het verbeteren van leerprestaties. Je richt een kindcentrum in omdat je ervan overtuigd bent dat het goed is voor de gehele ontwikkeling van de kinderen. Bewuste en doordachte voorschoolse educatieve programma's met een doorgaande lijn naar de basisschool, zoals veel kindcentra voorstaan, kunnen wel positieve effecten hebben op de schoolloopbaan of op de sociaal-emotionele ontwikkeling (welbevinden). Betere leerprestaties komen echter alleen tot stand door gericht aandacht te besteden aan de betreffende ontwikkelingsgebieden (of het nu om rekenen of om cultuureducatie gaat), met goede docenten en voldoende tijd. Als ook aan die aspecten tegemoet wordt gekomen, kan een kindcentrum weldegelijk bijdragen aan betere leerprestaties.

1.3 Verschillen tussen een brede school en een kindcentrum

Sinds 1995 wordt gewerkt aan de brede school. Dat begon in Groningen en Rotterdam, maar is inmiddels door heel Nederland verspreid. In de *Jaarberichten brede school* (2001-2013) wordt duidelijk dat het aantal brede scholen tussen 2001 en 2013 is toegenomen van ongeveer 250 tot 2000. Deze 2000 brede scholen kunnen onderling sterk verschillen.



Een aantal trends van de brede school (monitor brede school diverse jaren) springen eruit:

- Het aantal brede scholen is sinds 2001 sterk toegenomen.
- De invloed van de kinderopvang neemt toe.
- Brede scholen zijn er in vrijwel alle gemeenten.
- De voortrekkersrol verschuift langzamerhand van gemeente naar scholen.
- Brede scholen richten zich meer op het kind en minder op de buurt.
- Ongeveer vijftig procent van de brede scholen is gehuisvest in een multifunctionele accommodatie, maar de laatste jaren stagneert de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

Wat is een brede school?

Vanaf het begin is er discussie over de term 'brede school'. De term zou te veel het begrip *school* in zich hebben, en anderen vinden het te veel een containerbegrip. Met het Landelijk steunpunt brede scholen is geprobeerd de discussie een beetje uiteen te rafelen. Het is lastig om een zuivere typologie te maken van een brede school. De inhoud en de vorm lopen te veel door elkaar heen. Een brede school past zich qua inhoud aan de omgeving aan. De oudere typologie naar inhoud (achterstanden, verrijking, zorg, opvang en wijk; Braakman e.a., 1999) lijkt wel stand te houden, maar is inmiddels ingehaald door tal van ontwikkelingen. De kern is dat een brede school een samenwerkingsverband is tussen een basisschool en

andere voorzieningen in de wijk of buurt, zoals sport, welzijn, bibliotheek, of culturele instellingen.

Het boek *Nieuwe trends in brede scholen en kindcentra* (Studulski & Peterink, 2012) geeft een overzicht van de ontwikkeling van de brede school in de afgelopen jaren. Zo'n overzicht is ook te vinden in de brochure *Verschijningsvormen Brede Scholen* van het Landelijk Steunpunt Brede Scholen (Van den Berg e.a., 2011). Geïnteresseerden kunnen dat daar nalezen.

Verschillen

In verschillende gemeenten kan men het nieuwe concept van het kindcentrum niet direct plaatsen. Het leidt tot vragen, zoals: moeten alle brede scholen nu kindcentra worden? Of het leidt juist tot nieuwe energie: een kindcentrum is een nieuw woord en dat geeft weer een frisse klank aan het bredeschooloverleg. Hoewel sommige mensen 'brede school' en 'kindcentrum' in één adem noemen, of zelfs aangeven dat brede scholen omgevormd kunnen worden tot kindcentra, zijn er belangrijke verschillen tussen beide voorzieningen:

- Ten eerste zijn onderwijs en kinderopvang de primaire partners van een kindcentrum. Andere partners leveren diensten aan het kindcentrum. Een brede school wordt meer gezien als een samenwerkingsverband waarin oorspronkelijk onderwijs, welzijn, sport- en culturele instellingen de belangrijkste partners zijn.
- Ten tweede blijkt dat kindcentra makkelijker ontstaan in middenklassewijken, terwijl brede scholen beter aansluiten bij de ontwikkelingsbehoeften van kinderen in aandachtswijken. Dit komt doordat de kinderopvang in kindcentra een belangrijke partner is en een kindcentrum dus veel kinderen nodig heeft die gebruikmaken van kinderopvang.
- Ten derde zien we dat brede scholen, vanwege de doelstellingen op het gebied van onderwijsachterstandenbestrijding, vaak nog subsidie krijgen van de gemeente. Bij een kindcentrum is dat niet aan de orde, omdat deze centra kunnen functioneren op basis van de normvergoedingen voor het onderwijs en de financiering van de opvang (vergoedingen van ouders / belastingteruggave op basis van Wet kinderopvang).

Er zijn dus weldegelijk verschillen tussen brede scholen en kindcentra. De truc is om steeds te kijken naar de wijk, de populatie en naar de ontwikkelingsbehoeften, en op basis daarvan een model te kiezen.

1.4 Welke beleidsterreinen zijn aan de orde?

Bij de ontwikkeling van een kindcentrum spelen mogelijk de volgende flankerende beleidsterreinen een rol:

- Onderwijs en opvang
- Voorzieningenplanning en krimp
- Harmonisatie
- Zorg
- Sport en cultuur

Onderwijs en opvang

In de motie van Aartsen-Bos (2007) werd voorgesteld om scholen verantwoordelijk te maken voor de buitenschoolse opvang van leerlingen. Deze motie is in de Wet Primair onderwijs opgenomen. Artikel 45, lid 2 luidt:

Het bevoegd gezag van een basisschool draagt op daarvoor met ouders afgesproken dagen, zorg voor de organisatie van kinderopvang in de zin van de Wet kinderopvang en kwaliteitseisen peuterspeelzalen, voor leerlingen, op doordeweekse niet-schooldagen, niet zijnde algemeen erkende feestdagen en op schooldagen gedurende de voor- en naschoolse periode, tussen 07:30 uur en 18:30 uur, indien een of meer ouders hierom verzoeken. De kosten die uit de opvang als bedoeld in de eerste volzin voortvloeien, komen voor rekening van de ouders.

Schoolbesturen hebben daarmee de verantwoordelijkheid om – als ouders daar om vragen – in ieder geval het gesprek te voeren over buitenschoolse opvang (4-12 jaar). Verschillende gemeenten hebben enige tijd volgehouden dat kinderopvang niet de verantwoordelijkheid van de gemeente is, omdat kinderopvang een marktpartij is, maar in de praktijk ligt dat toch genuanceerder. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor een goed voorzieningenaanbod en kinderopvang hoort daarbij. Bovendien komen er VVE-plaatsen in de kinderopvang, waar de gemeente vanuit het onderwijsachterstandenbeleid een belang bij heeft. Als de gemeente betrokken is bij de ontwikkeling van kindcentra, komt de relatie met de kinderopvang vanzelf in beeld.

Kinderopvang heeft geen lange geschiedenis in Nederland. De eerste stimuleringsmaatregel is uit 1990. Vooral na de wijziging van de Wet kinderopvang (2005 en 2007) en de motie Van Aartsen-Bos (2007), groeide de kinderopvang enorm. Zo stijgt het aantal plaatsen in de dagopvang (0-4 jaar) tussen 2001 en 2009 van

93.345 tot 166.229; het aantal plaatsen in de bso stijgt van 49.458 tot 186.226 (zelfde periode)².

Verskillende commissies hebben het gebruik van kinderopvang gestimuleerd (Commissie Dagindeling, 1996-1998; de Stuurgroep en het Projectbureau Dagindeling, 1999; interdepartementale Commissie Dagarrangementen, 2000). Toen de directie kinderopvang in 2007 aan het ministerie van OCW werd toegevoegd, was er goede hoop op een integrale ontwikkeling, maar de afdeling is weer verplaatst naar het ministerie van SZW (2010).

De kinderopvang heeft inhoudelijk een ontwikkeling doorgemaakt. Verzorgen is een taak die bij de kinderopvang hoort, maar veel kinderopvangorganisaties zien ook een pedagogische ontwikkelingstaak. Het pedagogisch kader kindcentra 0-4 jaar (Singer & Kleerekoper, 2009) speelt daarbij een belangrijke stimulerende rol. Inmiddels is een nieuw Pedagogisch curriculum voor het jonge kind in de kinderopvang verschenen (Fukink, e.a., 2017). Hierin wordt de stimulerende omgeving die de kinderopvang kan bieden benadrukt.

Door de crisis en de bezuinigingen onderging de kinderopvang de laatste jaren de ene na de andere reorganisatie. Er is een terugloop van 10-15 procent, en op sommige plaatsen loopt dit op tot 25 procent. Maar er blijft nog een behoorlijk aantal kindplaatsen en een (latente) behoefte over. De wachtlijsten zijn wellicht geslonken, maar met het aantrekken van de economie kan de vraag weer toenemen. In 2015 is er extra geld voor de kinderopvang vrijgemaakt.

Voorzieningenplanning en krimp

Sinds 2003 daalt het aantal geboorten. Als er minder kinderen zijn, raakt dat voorzieningen, zoals peuterspeelzalen, kinderopvangorganisaties en scholen. In sommige gebieden daalt het aantal kinderen sneller dan in andere gebieden. Zo daalt het aantal kinderen in Zeeland, Limburg, Drenthe, Groningen, Friesland en de kop van Noord-Holland sneller dan in bijvoorbeeld de Randstad. Dit hangt onder meer samen met economische en maatschappelijke activiteiten in de regio. In verschillende gebieden wordt al langere tijd gewerkt aan manieren om de krimp te hanteren. Echter, in heel Nederland zijn er wijken en gebieden waar het aantal geboorten daalt of stabiel is. Hier raken instellingen soms verweekeld in een concurrentiestrijd

² De cijfers van 2001-2004 zijn van OCW (2007); de cijfers van 2006, 2008 en 2009 van Regioplan (2010).

om het kind of de leerling. Bij dalende leerlingenaantallen wordt een regionale aanpak aanbevolen.

Uit onderzoek uit Zeeland (PPOZ/SCOOP/RPCZ, 2010) blijkt dat kleine scholen niet automatisch zwakke scholen zijn, maar dat het voor kleinere scholen moeilijker is om de didactische en organisatorische kwaliteit op orde te houden. De inspectie (2012) stelt dat kleinere scholen kwetsbaarder zijn, omdat er meer werk door minder mensen moet worden gedaan. Kleinere scholen ontvangen additionele financiering van OCW (kleinescholentoeslag) en zijn daarom duurder voor de rijksoverheid. De Onderwijsraad (2013) adviseerde om de minimale opheffingsnorm in het primair onderwijs te verhogen naar 100 leerlingen (vanaf 2019). De staatssecretaris heeft aangegeven dit advies niet op te volgen (29 mei 2013). Het ministerie van OCW moedigt kleine scholen wel aan om samen te werken of te fuseren. Volgens OCW (brief 4 mei 2015) zijn op 1 augustus 2014 101 scholen gesloten (waarvan er 91 zijn gefuseerd met een andere school).

Het kindcentrum wordt vaak gezien als een oplossing voor krimp. Een kindcentrum bundelt verschillende voorzieningen, maar er is enig volume nodig om een kindcentrum bedrijfseconomisch goed te laten functioneren. Naast het proces van samenwerking en integratie van onderwijs en opvang, is het van belang om goed te kijken naar de demografische prognoses in wijken en buurten. Voor een gezond, toekomstbestendig voorzieningenstelsel, dat gebaseerd is op een visie, is goed overleg tussen schoolbesturen, kinderopvang en gemeente van belang. Schoolbesturen hebben daar belang bij, want leegstaande lokalen en kleinere scholen kosten geld. Schoolbesturen zien de leegstand (op basis van prognoses) aankomen en gaan op basis daarvan met de gemeente in gesprek over herschikking (verplaatsing, opheffing, fuseren en samenwerking tussen scholen). De toevoeging van opvang speelt in dat herschikkingsproces een rol. Als schoolbesturen, kinderopvang en gemeenten samen besluiten dat scholen zich ontwikkelen naar kindcentra, ligt een schaalvergroting meestal wel in de verwachting. Dat is vaak nodig om kinderopvang in de kindcentra rendabel te laten zijn.

Gemeenten hebben veelal een Integraal Huisvestingsprogramma (IHP). Dit beperkte zich enige jaren geleden nog tot de lokalen. Voor een meer integrale voorzieningenplanning, waarbij voorschoolse voorzieningen, brede scholen en kindcentra ook een plek krijgen, is een meer integrale benadering nodig voor het opstellen van een IHP. Welke consequenties dit heeft voor de huisvesting behandelen we in deel 3.

Harmonisatie

Sinds 2000 wordt voor- en vroegschoolse educatie in peuterspeelzalen (voorschoolse educatie) en basisscholen (vroegschoolse educatie) gestimuleerd; ook in de kinderopvang wordt nu steeds vaker voorschoolse educatie aangeboden. Kinderen waarbij de taal en de ontwikkeling een aandachtspunt is, worden geïndiceerd door het consultatiebureau (jeugdgezondheidszorg) en worden doorverwezen naar een voorschoolse voorziening met voorschoolse educatie.

Harmonisatiedoel

Het doel van harmonisatie is de verschillen tussen peuterspeelzalen en kinderopvang weg te nemen en te zorgen voor een betere afstemming tussen kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en onderwijs. De harmonisatie van voorschoolse voorzieningen berust op drie pijlers, namelijk het versterken van de pedagogische kwaliteit, één kwaliteitskader voor peuterspeelzalen en kinderdagverblijven en één financieringsstructuur voor werkende ouders.

Sinds de Wet OKE (2010) en de Wet kinderopvang en kwaliteitseisen peuterspeelzalen (Wkkip) zijn de kwaliteitseisen voor peuterspeelzalen en kinderopvang op elkaar afgestemd. Daarmee is ook de mogelijkheid geschapen om peuterspeelzalen en kinderopvang te harmoniseren. Dit is inmiddels in verschillende steden gebeurd. Dat betekent dat we niet meer spreken over de peuterspeelzaal, maar over de kinderopvang. Dit valt onder de uniforme regels van kinderopvang. Daarbij is er speciale aandacht voor de voorschoolse educatie (VE).

Uit recente brieven aan de Tweede Kamer van de bewindslieden van SZW en OCW blijkt dat gemeenten meer middelen krijgen voor het organiseren van kinderopvang, maar minder middelen voor het onderwijsachterstandenbeleid. Het onderwijsachterstandenbeleid en de bijbehorende budgetten zullen worden herzien. Hiervoor zijn inmiddels voorstellen gedaan, maar de discussie is nog niet afgerond. Op basis van het dalende totaal aantal leerlingen en de stijging van het opleidingsniveau van ouders, zal ook het onderwijsachterstandenbeleid worden bijgesteld.

De voornemens van het ministerie van SZW tot harmonisatie van het voorschoolse aanbod, waarbij werkende ouders in peuterspeelzalen gebruik kunnen maken van de kinderopvangtoeslageregeling, zijn verschoven van 1 januari 2017 naar 1 januari 2018. De Wet Harmonisatie wordt ingevoerd per 1 januari 2018. Waarschijnlijk

wordt de financieringssysteem van de kinderopvangtoeslag van de Belastingdienst overgeheveld naar DUO.

Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang

Per 1 januari 2018 wordt de Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK) ingevoerd. Hierin zijn verschillende pijlers opgenomen die de kwaliteit in de kinderopvang moeten verbeteren. De volgende pijlers en bijbehorende onderwerpen gaan per 1 januari 2018 van kracht, een aantal maatregelen gaan een jaar later in.

- De ontwikkeling van het kind staat centraal
 - Concretisering van pedagogische doelen in pedagogisch beleid (aan de hand van de doelen van Riksen-Walraven)
 - Elk kind een mentor
 - Structureel volgen van de ontwikkeling van kinderen
- Veiligheid en gezondheid
 - Actueel beleid ten aanzien van veiligheid en gezondheid
 - Tenminste één persoon met kinder-EHBO aanwezig
- Stabiliteit en meer ruimte voor pedagogisch maatwerk
 - Maximaal twee vaste gezichten per dag voor 0-jarigen
 - Maximaal drie uur per dag afwijken van de begeleider-kindratio
 - Verruiming inzet anders gekwalificeerden in de bso
- Kinderopvang is een vak
 - Taalniveau 3F voor spreekvaardigheid
 - Scholing voor pedagogisch medewerkers die werken met 0-jarigen
 - Taaleisen voor meertalige opvang
 - Geen formatieve inzet van vrijwilligers
 - Beperkte formatieve inzet beroepskrachten in opleiding en stagiaires
 - Opleidingsplan wordt verplicht
 - Plan voor permanente educatie wordt ingevoerd

De brancheorganisatie kinderopvang maakte een handzaam overzicht met toelichting op de maatregelen die per 1 januari 2018 ingaan (<https://assets.kinderopvang.nl/p/393216//files/IKK%20maatregelen%20invoeringsdatum%202018.pdf>).

Zorg

Passend onderwijs

Om goede zorg te bieden aan kinderen die extra aandacht nodig hebben, werken scholen sinds 1 augustus 2014 met *passend onderwijs*. Voor de uitvoering van passend onderwijs zijn op basis van geografische samenhang samenwerkingsverbanden gevormd van schoolbesturen (76 in primair onderwijs en 74 in voortgezet onderwijs). Inzet van passend onderwijs is om meer kinderen met ondersteuning in het regulier onderwijs een plek te geven. Per 1 augustus 2014 is daarom de zorgplicht voor scholen ingevoerd: elke school moet zorgen dat ieder kind dat zich bij de school aanmeldt (of al naar de school toegaat) een passende plek krijgt binnen het samenwerkingsverband. Vooral kinderen uit het speciaal onderwijs cluster 3 (verstandelijk gehandicapten en langdurig zieken) en cluster 4 (kinderen met stoornissen en gedragsproblemen) krijgen hiermee te maken.

Scholen en samenwerkingsverbanden bepalen gezamenlijk welke ondersteuningsarrangementen zij bieden. Uitgangspunt van het nieuwe stelsel is dat er ruimte is om de ondersteuning zo vorm te geven dat deze uitgaat van de ondersteuningsbehoeften van de leerling. Ieder samenwerkingsverband bepaalt zelf hoe het kind de juiste ondersteuning kan worden geboden. De school stelt in overleg met de ouders een ontwikkelingsperspectief op voor de leerling. De samenwerkingsverbanden stellen op hun beurt een ondersteuningsplan op dat is gebaseerd op de ondersteuningsprofielen van de scholen in het samenwerkingsverband. In het ondersteuningsplan wordt een dekkend netwerk van onderwijsarrangementen beschreven.

Passend onderwijs begint bij 4 jaar, als de kinderen naar de basisschool gaan. Met het oog op de doorgaande lijn van de voorschoolse instelling naar de school, wordt gesuggereerd om de intern begeleider al in de voorschool (peuteropvang / peuterspeelzaal) te laten observeren, zodat signalen over de ontwikkeling van kinderen zo vroeg mogelijk worden opgepakt. Zo'n vroege signalering betaalt zich terug als de kinderen op de basisschool zitten.

Jeugdzorg

Sinds 1 januari 2015 is de *jeugdzorg* gedecentraliseerd naar de gemeenten. Gemeenten hebben dit voorbereid en hebben afspraken gemaakt met de jeugdhulpinstellingen. Voor een goede aansluiting op de jeugdzorg wordt er gewerkt vanuit het principe 'één kind, één gezin, één plan'. In de wijken wordt gewerkt met sociale wijkteams. Dit zijn teams die geregeld overleggen over de ontwikkeling van

kinderen en gezinnen. Het doel is om zoveel mogelijk preventief te handelen en zo nodig sneller door te verwijzen naar gespecialiseerde vormen van zorg. Vanuit het kindcentrum is de intern begeleider een belangrijke verbinding met de sociale wijkteams.

De Jeugdwet vervangt de Wet op de jeugdzorg (tot 2015) en verschillende onderdelen van de jeugdzorg die vallen onder de Zorgverzekeringswet (geestelijke gezondheidszorg voor jongeren) en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (zorg voor licht verstandelijk beperkte jeugd). Ook de jeugdbescherming en jeugd-reclassering vallen onder deze wet.

De jeugdzorg is overgeheveld naar de gemeenten, die hun beleid moeten richten op:

- het inschakelen, herstellen en versterken van het probleemoplossend vermogen van kinderen en jongeren, hun ouders en sociale omgeving;
- het bevorderen van de opvoedcapaciteiten van de ouders en de sociale omgeving;
- preventie en vroegsignalering;
- het tijdig bieden van de juiste hulp op maat;
- effectieve en efficiënte samenwerking rond gezinnen.

(website NJi: www.nji.nl)

De gemeente is wettelijk verplicht om preventief jeugdbeleid uit te voeren. Dit vraagt van de instellingen een andere attitude: in plaats van ‘hulp bij problemen’ bieden ze ‘ondersteuning bij het versterken van de eigen kracht van ouders en jeugdigen’, zodat zij problemen zo mogelijk kunnen voorkomen of ermee leren omgaan. Dit sluit aan bij de eerste drie uitgangspunten van de nieuwe Jeugdwet:

- Uitgaan van de eigen verantwoordelijkheid en eigen mogelijkheden (eigen kracht) van jeugdigen en hun ouders, met inzet van hun sociale netwerk.
- Demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en voorzieningen, zoals kinderopvang en peuterspeelzalen.
- Eerder de juiste hulp op maat bieden om het beroep op dure gespecialiseerde hulp te verminderen. Dus niet meer van een licht aanbod naar een steeds zwaarder aanbod ‘(stepped care)’, maar meteen passende hulp bieden (‘matched care’).

Deze uitgangspunten vragen van de professionals die met kinderen werken meer op het gebied van signalering en preventie.

Gezondheid

De laatste tijd is er veel aandacht voor gezondheid. Zo is er het landelijke project *De gezonde school* van het RIVM (www.gezondeschool.nl). Binnen dit project werken scholen aan verschillende aspecten van gezondheid en kunnen daarvoor vignetten behalen. Andere initiatieven op het gebied van gezondheid zijn: Jongeren op gezond gewicht (JOGG; www.jongerenopgezondgewicht.nl) en Alles is gezondheid... (www.allesisgezondheid.nl). Alles is gezondheid.. is onderdeel van het Nationaal Programma Preventie, waarin partijen afspraken maken om gezamenlijk acties te ondernemen die leiden tot een gezonder en vitaler Nederland.

Sport en cultuur

Zowel gemeenten als scholen hebben vaak een sport- en cultuurbeleid. In veel gevallen sluit dat (gedeeltelijk) bij elkaar aan. Het versterken van de samenwerking tussen het onderwijs en de culturele omgeving is een van de doelen van het beleidsprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK). IKC's zijn bij uitstek geschikt om een dergelijke samenwerking vorm te geven. Zij kunnen daarbij verschillende middelen inzetten voor cultuureducatie. In het primair onderwijs is er voor iedere leerling een bedrag beschikbaar in de prestatiebox. In schooljaar 2016-2017 ging het om € 11,64 per leerling voor cultuureducatie. Dat bedrag is niet geoormerkt. Daarnaast stellen gemeenten bedragen beschikbaar door middel van gemeentelijke subsidieregelingen, die overigens onderling qua hoogte en doelen sterk kunnen verschillen. Ook provincies hebben een taak op het gebied van cultuureducatie. Verder zijn er landelijke subsidieregelingen vanuit het beleidsprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit:

Cultuureducatie met Kwaliteit voor het primair onderwijs 2013-2016 en 2017-2020. Voor deze regeling kan niet meer worden ingeschreven.

- de matchingsregeling Impuls Muziekonderwijs in het po 2015-2020. Voor deze regeling start de laatste ronde in oktober 2017.
- de regeling professionalisering muziekonderwijs op pabo's.

De laatste twee regelingen sluiten aan bij de brede beweging Méér Muziek in de Klas. Méér Muziek in de Klas verbindt publieke en private organisaties en stimuleert de aandacht voor en het belang van muziekonderwijs voor kinderen. Meer dan de helft van de po-scholen deden al mee aan CmK en meer dan 1.000 scholen kregen subsidie voor meer en beter muziekonderwijs.

Een uitdaging voor de toekomst is het ontwikkelen van doorgaande lijnen en een samenhangend programma voor cultuureducatie. Het gaat dan zowel om het opbouwen van een programma waarbij steeds voortgebouwd wordt op eerder verworven kennis en vaardigheden als om een aansluiting tussen het schoolse en buitenschoolse programma. Dit is een belangrijke landelijke doelstelling en uit een reeks monitoronderzoeken blijkt dat hier slechts langzaam vooruitgang wordt geboekt (Kruiter, J., Hoogeveen, K., Beekhoven, S., Kieft, M. & Bomhof, M., 2016). *Monitor Cultuuronderwijs in het primair onderwijs en programma Cultuureducatie met kwaliteit (Peiling 2015/16)*. Utrecht: Sardes/Oberon).

Ook op het gebied van sport kunnen gemeenten en scholen samenwerken, al zijn hier minder regelingen voor dan voor cultuur. Gemeenten hebben veelal zelf sportbeleid, en scholen zijn vaak vindplaatsen of plaatsen waar de doelgroep (jeugd) zich bevindt. Door samen te werken, kunnen de doelstellingen voor bewegen beter worden bereikt.

1.5 Maatschappelijke initiatieven

Kindcentra hebben op dit moment te maken met verschillende wetten, regelgeving en cao's voor het onderwijs en de kinderopvang. Een 'stelselherziening' zou dat kunnen vergemakkelijken. In het veld zijn er tal van initiatieven die erop zijn gericht de politiek en de beleidsontwikkeling te beïnvloeden. We behandelen de verschillende initiatieven.

De Kopgroep wethouders

De Kopgroep wethouders is een werkgroep van wethouders en ambtenaren van gemeenten die zich hard maakt voor de ontwikkeling van integrale kindcentra. In verschillende werkgroepen (voor wethouders en ambtenaren) wordt informatie en kennis uitgewisseld. De VNG en het Kinderopvangfonds brachten in 2014 een handreiking uit voor gemeenten, waarin veel voorbeelden zijn opgenomen van de kopgroepgemeenten (*Vaart maken*, 2014). Deze partijen hebben gezamenlijk een alternatief scenario uitgebracht. 'In dit alternatieve scenario krijgen vanaf 2016 alle peuters tussen de 2,5 en 4 jaar een ontwikkelrecht van twee dagdelen per week, voor doelgroeppeuters aangevuld met twee extra dagdelen. Zo krijgen alle peuters de kans om zich optimaal te ontwikkelen' (VNG, 2014, p. 14). Deze kopgroep heeft zich aangesloten bij Kindcentra2020.

Kindcentra2020

Kindcentra2020 is een landelijk initiatief dat de ontwikkeling van kindcentra wil bevorderen. In Kindcentra2020 zijn verschillende initiatieven verenigd (de Kopgroep wethouders voor kindcentra, de Kopgroep primair onderwijs (het Pettelaar overleg) en de Kopgroep van kinderopvang en peuterspeelzalen (zie ook www.kindcentra2020.nl). Sleutelorganisatie in dit netwerk is het Kinderopvangfonds.

Dit netwerk van instellingen heeft een duidelijke visie:

Vanuit het belang van een optimale ontwikkeling van kinderen - de burger van de toekomst - streven partijen naar integrale voorzieningen voor alle kinderen (en hun ouders) van nul tot en met twaalf jaar. In dit Kindcentrum wordt gewerkt volgens één pedagogische en educatieve visie. Kinderen worden in staat gesteld om hun talenten optimaal te ontwikkelen; doorlopende ontwikkelingslijnen, dagarrangementen en kind nabij zorg zijn inherent aan deze voorziening. De huidige sectoren kinderopvang, peuterspeelzalen en onderwijs gaan op gelijkwaardige basis op in deze Kindcentra 2020 en vormen één nieuwe organisatie. Kindcentra 2020 zijn 'communities', waar intensief wordt samengewerkt met zorg en welzijn. Pedagogische professionals in deze Kindcentra 2020 werken vanuit het belang van de kinderen, met kennis vanuit verschillende disciplines.
(zie Kindcentra2020.nl / visiedocument)

Kindcentra2020 heeft een agenda waarin verschillende aspecten van integrale kindcentra worden uitgewerkt in expertgroepen (zoals financieel, juridisch, onderzoek naar ouders). Zoals in de inleiding al is aangegeven, heeft Kindcentra2020 in oktober 2015 een rapport uitgebracht (Van Rozendaal en Vaes, 2015). Hierin wordt verslag gedaan van de verschillende expertgroepen. In de kern komt het erop neer dat Kindcentra2020 pleit voor het recht om kinderen kinderopvang te geven: kinderen van 0-4 jaar 880 uur (22 uur per week) en kinderen van 5-12 jaar 500 uur per jaar per kind (12,5 uur per week). Er is voorgerekend hoeveel dit gaat kosten en op basis waarvan het gefinancierd zou kunnen worden. Omdat de overgang naar het model wellicht een te grote (financiële) stap is, is er tevens een instapmodel voorgerekend.

Een ander initiatief van het Kinderopvangfonds is het pedagogisch PACT. Sinds 2015 investeert PACT in de pedagogische omgeving van jonge kinderen door de

kwaliteit van de pedagogische professionals te versterken. Daarvoor gebruikt het project de expertise vanuit de kinderopvang en het onderwijs, met steun vanuit de zorg. Wetenschap en praktijk trekken samen op. In de praktijk komt het neer op meelopen en onderzoek doen op locaties (proeftuinen). De focus ligt daarbij op samenwerking tussen professionals die werken met kinderen van 0-6 jaar, met een sterk inclusieve blik – inzet van de jeugdzorg expertise is vaak een onderdeel. (www.pedagogischpact.nl).

Om de leerling

De PO-Raad bracht in 2014 een nieuwe strategische beleidsnota 2014-2018 uit (*Om de leerling*). Hierin wordt gewezen op het belang van de ontwikkeling van sterke basisvoorzieningen voor kinderen van 2,5- 12 jaar.

‘De school is een belangrijke plek voor de ontplooiing van het kind. Maar niet de enige; kinderen leren overal en altijd. Als we het leren van kinderen centraal stellen, plaatsen we daarmee de school middenin de samenleving. Dan werkt het onderwijs samen met kinderopvang, voorschool, naschool, sport- en culturele organisaties, jeugdzorg, gemeente, politie, zorginstellingen, enz. Dan werken we aan een doorgaande ontwikkelingslijn voor elk kind.’ (p. 4).

De PO-Raad benadrukt hiermee de plek van de school tussen de andere instellingen in de wijk. Instellingen die allemaal op hun eigen manier werken aan de ontwikkeling van kinderen, maar die door verbinding winst kunnen behalen. Men spreekt in het stuk over ‘een sterke basisvoorziening van 2,5-12 jaar’.

Geef kinderen de ruimte

In maart 2015 brachten de PO-Raad, de MOgroep en de Brancheorganisatie Kinderopvang het plan *Geef kinderen de ruimte* uit. Dit plan beschrijft tien uitgangspunten voor het ontwikkelen van sterke basisvoorzieningen:

1. Een gezamenlijke visie formuleren.
2. Lokaal maatwerk in verschillende contexten.
3. Ruimte bieden voor combinaties van wettelijke vrijstellingen.
4. Wettelijke experimenteerruimte benutten.
5. Samenwerkingsovereenkomst.
6. Een goed (financieel) onderbouwd plan.
7. Stabiele kwaliteit als voorwaarde.
8. Wensen van ouders en instemming van (G)MR en (C)OC.

9. De experimenten monitoren.
10. Gezamenlijke aanpak van OCW en SZW.

In 2016/2017 startte de VNG vier zogenaamde proeftuinen in de gemeenten 's-Hertogenbosch, Tilburg, Zaanstad en gemeenten in de regio Noord Groningen. Het doel van deze proeftuinen is om informatie uit te wisselen en gezamenlijk problemen op te lossen bij de ontwikkeling van kindcentra. De proeftuinen zullen enige jaren lopen.

In het voorjaar van 2017 verscheen het advies van de Taskforce samenwerking onderwijs-kinderopvang. Hierin staan dertien adviezen die de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang moeten vergemakkelijken. Deze adviezen zijn voornamelijk bedoeld voor een volgend kabinet.

1. Ontwerp een doorlopend pedagogisch curriculum
2. Bevorder pedagogisch partnerschap van ouders
3. Creëer tijd voor afstemming en ontwikkeling
4. Stimuleer het werken in interprofessionele teams
5. Ontwikkel een digitaal educatief dossier
6. Zorg voor een brede verspreiding van beschikbare kennis
7. Neem als gemeente initiatief en regie
8. Veranker duurzame en structurele samenwerking
9. Oefen gezamenlijk toezicht uit bij model 4-instellingen
10. Zoek naar nieuwe btw-oplossingen
11. Ontwikkel alternatieve benaderingen voor gezamenlijke huisvesting
12. Maak ontwikkel- en leercentra mogelijk in wetgeving
13. Voer een basistoegangsrecht in

In opdracht van de ministeries van OCW en SZW verrichtten Kieft e.a. (2016) onderzoek naar de samenwerking tussen basisscholen, peuterspeelzalen, kinderopvang en buitenschoolse opvang. Uit dit onderzoek kwamen de volgende samenwerkings-motieven naar voren:

- Het bieden van optimale ontwikkelingskansen
- Het bieden van structurele doorlopende ontwikkellijnen
- Het bieden van een integraal arrangement van onderwijs en opvang.

In dit onderzoek is de intensiteit van de samenwerking in vier categorieën ingedeeld, zoals in onderstaande tabel. *Hand in hand* is de meest voorkomende samenwerkingsvorm, gevolgd door *face to face*. *All-in one*, waar het bij IKC's om gaat, komen nog niet zo veel voor. Naarmate de samenwerking intensiever is, blijken er ook meer

knelpunten te zijn. Dat zijn vooral knelpunten in verschillen in cultuur; wet- en regelgeving staat op de tweede plaats.

	Stand alone	Face to face	Hand in hand	All in one	Niet in te delen
Basisscholen	8	29	43	2	18
Psz/kov	9	23	44	6	19

Tabel Samenwerking in percentages naar sector (Kieft e.a., 2016, p. 6)

Samenvattend zou je kunnen zeggen dat er verschillende maatschappelijke organisaties werken aan beeldvorming en lobby. Ze doen voorstellen voor experimenten en leveren onderbouwing van het concept van het kindcentrum. Verschillende partijen brengen daarvoor filmpjes, stappenplannen, rapporten en puntenplannen uit.

Tot slot

In dit eerste deel is beschreven wat de bedoeling is van een kindcentrum en wat de verschillen zijn met een brede school. Ook zijn maatschappelijke ontwikkelingen benoemd op basis waarvan de ontwikkeling van een kindcentrum kan worden verklaard. Voor voorzieningen die nadenken over het verbreden van de functie of het aangaan van relaties met andere instellingen, geldt dat zij zich eerst grondig moeten oriënteren op de situatie in de wijk: welke ontwikkelingen zijn er gaande, wat gaat er gebeuren in de wijk? Als de school en de partners de ontwikkeling van een kindcentrum een goed idee vinden, laten we dan snel aan de slag gaan: op naar deel 2!

Praktijkvoorbeeld

De kindcentra van Eigen&Wijzer

Een gesprek met Martin Bosma, directeur / bestuurder van Eigen&Wijzer, een organisatie voor kinderopvang met dagopvang, buitenschoolse opvang, peuterspeelzalen, gastouderopvang en integrale kindcentra. Eigen&Wijzer heeft vestigingen in Loosdrecht, Maarssen, Ankeveen, Harderwijk, Abcoude en Breukelen. Van de 17 locaties zijn er 9 kindcentra, waarvan er een aantal in oprichting is.



Rond 2008 overdacht Eigen&Wijzer opnieuw hoe zij kinderopvang neer wil zetten en wat zij wil bereiken. Aanleiding was: het streven naar een goede kwaliteit in combinatie met krimp. Rond 2008 moest in deze regio de brede school zich nog ontwikkelen, de samenwerking was nog niet van de grond gekomen. In Maarssen was echter wel een enthousiaste school: De Klaroen. Daar is de kindcentrumontwikkeling van Eigen&Wijzer mee begonnen. We praten met directeur/bestuurder Martin Bosma.

Waarom kindcentra?

“Omdat we in Nederland overal schotten tussen hebben gezet, onder andere met het leerstof jaarklassensysteem. Het kind moet het onderwijs volgen, maar waarom volgt het onderwijs het kind niet? Kinderen worden van het ene hokje naar het andere hokje geleid en voor ieder hokje gelden weer andere regels. Het mooie van het kindcentrum is dat je de schotten weghaalt. De kracht van kinderopvang en onderwijs wordt gebundeld. Het is belangrijk om in te spelen op de talentontwikkeling van kinderen. Bij Eigen&Wijzer kijken we steeds meer welke activiteiten goed aansluiten bij de ontwikkeling van de kinderen, ook samen met de school. Soms gaat dat over een inhoudelijk thema, maar het kan ook over de ontwikkeling van de fijne motoriek gaan. School en opvang vullen elkaar aan en versterken elkaar.”

Wat onderscheidt het kindcentrum van een brede school?

“Bekijk je bij een kindcentrum op álle vlakken wat de samenwerkingsmogelijkheden zijn, bij een brede school wordt er vaak één element uitgekozen en op andere gebieden gaat iedereen zijn eigen gang. Maar het belangrijkste verschil is dat het kindcentrum ernaar streeft om één team te worden met één directie en dat het team gezamenlijk de doorgaande lijn vormgeeft. Als we ieder onze eigen dingen blijven doen, dan lukt het nooit om een kindcentrum te worden.”

Betekent één team ook: één leidinggevende?

“Eigen&Wijzer kiest niet nadrukkelijk voor één leidinggevende, maar leidinggeven aan een kindcentrum is wel wat anders dan leidinggeven aan een school. Wij kiezen op pragmatische gronden voor een klein managementteam. Het is wel belangrijk om het zo te organiseren dat men elkaar nodig heeft en dat de kinderopvang meedenkt over vernieuwingen in het kindcentrum, maar daarvoor heb je niet dagelijks een leidinggevende nodig op de opvanglocatie. De rol van de leidinggevende is erg belangrijk. Hij of zij moet stimuleren en faciliteren en hij moet in staat zijn om de droom te vertalen voor de medewerkers. De leidinggevende kan het kindcentrum maken of breken.”

Hoe werken jullie aan de ontwikkeling van kindcentra?

“Eigen&Wijzer volgt daarbij twee sporen tegelijk: we bieden op talentontwikkeling gerichte dagarrangementen, de meer traditionele opvang, en daarnaast volgen we een vernieuwend spoor waar onderwijs en opvang samen gestalte proberen te geven aan een nieuwe visie op onderwijs, aan gepersonaliseerd leren en flexibele vormen van opvang en onderwijs.

Ook het meer traditionele spoor kent vernieuwende onderdelen. Doordat je bijvoorbeeld anders omgaat met de talenten van leerkrachten, kun je schuiven met uren en activiteiten. Maar ook dan wordt het kindcentrum veelal gezien als een soort activiteitenprogramma. Als je een stap verder wilt gaan en wilt toegroeien naar de integratie van opvang en onderwijs, moet er eerst heel veel worden geproefd, terwijl je niet direct iets ziet veranderen. Maar dat praten is wel nodig. Daarom volgen wij twee sporen tegelijk: we werken enerzijds aan een nieuw pedagogisch kader en anderzijds organiseren we activiteiten om het kindcentrum tastbaar en zichtbaar te maken. Als je dezelfde visie op leren hebt, kun je dat vertalen in alle activiteiten. De introductie van een kindcentrum moedigt eigenlijk

het vernieuwingsdenken aan: je gaat opnieuw nadenken over de samenwerking en over de inhoud.

Natuurlijk kan er in de ontwikkeling naar een kindcentrum het een en ander mis gaan. Eigen&Wijzer heeft daar een aantal principes voor ontwikkeld, die zijn afgeleid van het werken in een lerende organisatie. Een uitgangspunt is bijvoorbeeld dat we elkaar niet de schuld geven. Als iets niet werkt, moet je wat anders proberen, zonder iemand de schuld te geven. Van fouten kun je leren. Maar je moet wel beducht zijn op een terugval op de eigen belangen, want de individuele organisaties zijn daartoe geneigd als er wat misgaat. Ieder kindcentrum is maatwerk, want overal zijn weer andere omstandigheden, andere betrokkenen en een andere verhouding – ook getalsmatig – tussen opvang en onderwijs. Je kunt het ontwikkelingsproces dan ook niet als een blauwdruk opleggen.”

Zijn er nog meer partners?

“In de kindcentra waar Eigen&Wijzer aan deelneemt, zijn er eigenlijk geen andere partners dan opvang en onderwijs. Dat is al ingewikkeld genoeg. Wel zijn er soms aanbieders van activiteiten, zzp’ers en sport- en cultuurverenigingen. Ook worden de combinatiefunctionarissen van de gemeente ingezet, want omdat kinderopvang een belangrijke rol speelt in het welzijn en de zorg van kinderen, zijn er veel raakvlakken met gemeentelijk beleid. Het is ook belangrijk om mee te doen in allerlei werkgroepen rond de scholen, zoals de LEA, maar je moet ervoor waken dat je daar ondersneeuwt tussen alle schoolbesturen. Je moet er actief bij zijn, maar je moet geen ‘Calimerorol’ kiezen. Je moet actief en positief je punten inbrengen.”

Is er belemmerende wet- en regelgeving?

“De ontwikkeling van een kindcentrum zou veel gemakkelijker moeten zijn. Het is onbegrijpelijk dat mensen die in de kinderopvang en in het onderwijs dezelfde dingen doen, maar verschillend worden betaald, alleen omdat ze in een andere cao zitten. Er zijn verschillende inventarisaties gemaakt van belemmeringen in wet- en regelgeving, maar die worden vaak gebagatelliseerd, omdat het vooral een beleving van de medewerkers zou zijn of omdat er ergens in het land al een oplossing voor is gevonden. Maar vaak zijn dat geen echte oplossingen. Zo zijn bijvoorbeeld oplossingen op het gebied van de btw geen echte oplossingen, omdat ze heel ingewikkeld zijn. Ook de regeling voor gemeenschappelijke kosten werkt eigenlijk niet: je kunt over een periode van een jaar niet vastleggen hoe de kostenverdeling

zal zijn, en het wijzigen is heel moeilijk. Zodra er maar even van is afgeweken, zegt de belastinginspecteur: alsnog betalen. Het zijn eigenlijk schijnoplossingen die het werkelijke probleem niet aanpakken.

De inspectie van het onderwijs en de GGD werken aan een gemeenschappelijk toezichtkader voor kindcentra. Het zou mooi zijn als de opvang zich meer emancipeert als het gaat om het toezicht. Dat betekent: meer laten zien van het beredeneerde aanbod. Het huidige toezicht heeft nog te veel een binair karakter: wel of niet goed. Het zou beter zijn als men in gesprek zou gaan met de instelling over de ontwikkeling die men doormaakt en over de vraag waarom men bepaalde keuzes maakt.”

Hoe ziet u de toekomst?

“De initiatieven van de Kopgroep en Kindcentra2020 zijn interessant, omdat er wordt nagedacht over goede organisatorische alternatieven. Er wordt veel denkkracht gebundeld: het is een enorme denktank. Of het gaat lukken om gratis dagopvang te bieden, is nog wel de vraag. De meerwaarde van de koppeling van onderwijs en opvang is dat de kennis over de verschillende leeftijdsgroepen (0-4 jaar en 4-12 jaar) wordt verbonden. Als scholen dat doorkrijgen, dan zijn ze snel overtuigd.

Ik zie met lede ogen aan dat er scholen zijn die zelf kinderopvang gaan aanbieden, want zij doen dit op de ouderwetse manier. Dat is een gemiste kans, omdat er met professionele kinderopvang veel meer winst is te behalen. Ik zie hier een belangrijke rol voor de kinderopvang, als stimulator en inspirator voor scholen die hun kansen niet pakken. De kinderopvang moet wijzen op de winst van samenwerking tussen opvang en onderwijs: de kansen op talentontwikkeling en een bredere ontwikkeling van kinderen. De kinderopvang moet het initiatief nemen en zich proactief opstellen. De kinderopvang heeft die expertise en moet dat ook laten zien.”

Deel 2. Hoe zet je een kindcentrum op?

Wat komt er allemaal kijken bij de opzet van een kindcentrum? Dit hoofdstuk gaat in op de pedagogische visie, het draagvlak en de ontwikkeling van het team, communicatie met ouders, samenwerkingsintenties en samenwerkingsinstrumenten. Voor de ontwikkeling van een kindcentrum is ongeveer twee jaar nodig. De belangrijkste kenmerken van het proces: draagvlak en betrokkenheid van de professionals.

In dit deel komen onder meer de volgende vragen aan de orde:

- Hoe ga je van start?
- Welke stappen moet je doorlopen?
- Is er een stappenplan?
- Wie moet je erbij betrekken?
- Wat moet je minimaal regelen?

Verschijningsvormen

De afgelopen jaren zagen we vier verschijningsvormen van kindcentra:

1. De natuurlijke experimenten
Dit zijn individuele scholen die samen met de opvang aan de slag gaan om een eigen nieuwe voorziening te ontwikkelen. Vaak hebben deze experimenten een gedreven schoolleider en/of een gemotiveerd team. Deze natuurlijke experimenten genieten vaak landelijke bekendheid, ze worden geportretteerd in bladen en ontvangen veel belangstellenden.
2. Schoolbesturen of kinderopvangorganisaties die ruimte geven aan pilots
Vaak gaat het om een beperkt groepje scholen binnen een schoolbestuur, dat zich onderscheidt door ondernemingszin en creativiteit. Het schoolbestuur of de opvangorganisatie biedt daarvoor de ruimte en kijkt welke ervaringen er worden opgedaan.
3. Schoolbesturen met een plan
Er zijn schoolbesturen die zelf besluiten om kinderopvang op te richten (in een nevenstichting), maar er zijn ook schoolbesturen die bijvoorbeeld kiezen voor een *preferred supplier*, om een beetje orde te scheppen in het aanbod van kinderopvang op hun scholen (voorschools / tussenschools / naschools).

Verder zijn er schoolbesturen die peuterspeelzalen hebben overgenomen, en deze bijvoorbeeld omzetten naar kinderopvang.

4. Gemeenten die een beleidsplan voor ontwikkeling van kindcentra ontwikkelen. De gemeente kan uiteenlopende beleidsdoelstellingen verbinden aan de ontwikkeling van kindcentra en kan bij het ontwikkelen van kindcentra verschillende rollen kiezen.

Een nieuwe categorie bestaat uit schoolbesturen en kinderopvangorganisaties die een bestuurlijke fusie aangaan. Daarmee kan in een gemeente een heel ander krachtenveld ontstaan.

Omdat de verschillende partijen tegelijkertijd initiatieven nemen (met hun eigen motieven), is het soms wat ingewikkeld om de verschillende belangen in goede banen te leiden. Het is duidelijk dat door al deze ontwikkelingen het krachtenveld per locatie sterk kan verschillen.

Pedagogisch ondernemen met Accrete

Schoolbesturen die aan de slag gaan met kindcentra genieten soms landelijke bekendheid. In de kop van Overijssel timmert Accrete hard aan de weg. Inmiddels heeft het christelijke schoolbestuur 17 kindcentra.

Na het advies *Spelenderwijs* (Onderwijsraad, 2002) waarin werd beschreven hoe onderwijs en opvang elkaar kunnen aanvullen, heeft Accrete een visie ontwikkeld, daar nog een paar maatschappelijke ontwikkelingen aan toegevoegd, en zo is het beeld ontstaan: men wilde opvang en onderwijs in één hand, op één locatie, voor kinderen van 0-12 jaar. De visie is gebaseerd op het idee dat de school leidend wordt voor de ontwikkeling. Bovendien wilde men de christelijke identiteit goed beleggen. Op iedere locatie is de schoolleider ook de locatieleider. Er zijn wel twee rayonmanagers voor de kinderopvang, omdat ze ook eigen organisatievragen hebben. Sommige leerkrachten leken eerst wat terughoudend, maar in de loop van het proces bleek zelfs een zeker ongeduld te ontstaan en kwamen ouders en leerkrachten vragen wanneer zij nou aan de beurt waren. Uiteindelijk heeft men er ongeveer acht jaar over gedaan. Die tijd was ook wel nodig.

(Uit: Studulski & Peterink, 2012)

2.1 Hoe ga je aan de slag?

De praktische aanleiding om een kindcentrum te starten kan heel verschillend zijn. We noemen er een aantal:

- Het aantal leerlingen daalt en men zoekt naar een manier om hiermee om te gaan; tegelijkertijd komt hierdoor een herschikking van voorzieningen op gang.
- Een collega is naar een conferentie geweest en is heel enthousiast geworden over een voorbeeld in het land.
- Ouders komen vragen om meer opvangvoorzieningen rond de school.
- De directeur signaleert veel stress in gezinnen door het halen en brengen van kinderen: zij vat het plan op om hier wat op te verzinnen.
- De gemeente maakt een herschikkingsplan voor de scholen.
- De school wil graag meer grip hebben op de instroom en wil daarom de voorschoolse voorzieningen aan zich koppelen.
- De andere school in de wijk is zich duidelijk aan het profileren en onze school kan niet achterblijven.
- De school ziet de meerwaarde van een doorgaande lijn van voorschools naar schools en wil daar werk van maken.

Het echte begin ontstaat ook wel eens met een goed glas wijn (of een biertje of melk), gewoon op een vrijdagmiddag dagdromend met collega's over de vraag hoe je het anders zou willen.

Extrinsieke en intrinsieke redenen

Het is goed om een onderscheid aan te brengen tussen extrinsieke en intrinsieke redenen. Wat is het verschil?

Bij extrinsieke redenen gaat het veelal om een opgelegde verandering van buitenaf. Bijvoorbeeld: het schoolbestuur is sterk gericht op groei en wil zijn scholen profileren. In de bestuurskamer wordt besloten welke scholen zich gaan profileren als kindcentrum. Bij bredeschoolontwikkeling hebben we vaak genoeg gezien dat dit niet werkt. Andere extrinsieke redenen zijn: verandering van de leerlingenpopulatie of krimp.

Anders is het bij intrinsieke redenen. Bij de collega's of in het team ontstaat een gemeenschappelijk idee dat men het anders of beter wil doen. Als de ideeën breed

worden gedragen binnen het team, is draagvlak geen probleem. Een uitdaging is hier veel meer de verandering te borgen in de organisatie, omdat het enthousiasme en de cultuur sterk verbonden kunnen zijn aan personen. Het is de opgave van deze laatste groep om het schoolbestuur en de gemeente te betrekken.

Alleen als je basismotivatatie gezond is, kun je de ontwikkeling van jouw kindcentrum langere tijd volhouden. Vraag je dus werkelijk af wat het betekent om te zeggen: het kind staat bij ons centraal. Of: wij zijn niet meer basisschool Prins Willem Alexander, maar Kindcentrum Alexander. Om met Simon Sinek te spreken: als het waarom duidelijk is, volgt het hoe en wat vanzelf.

Er zijn ook minder goede aanleidingen:

- Alle anderen doen het ook, dus wij zullen wel moeten.
- De gemeente heeft ons aangewezen en dit krijgen we erbij.
- We krijgen vervangende nieuwbouw en als we nu een kindcentrum worden, krijgen we extra ruimten.
- Onze directeur is heel enthousiast (maar het team denkt daar anders over).
- Als we onszelf nu kindcentrum noemen, kunnen we de brede school weer nieuw leven inblazen.
- We willen de subsidie van de gemeente niet missen.

Checklist

Als je op die bewuste vrijdagmiddag met het team nadenkt over de ontwikkeling van een kindcentrum, kun je al eens kijken wat je als instellingen al doet aan samenwerking en aan de ontwikkeling van doorgaande lijnen. Er is vaak al veel gaande, je begint meestal niet bij nul. Als je het op een rijtje zet, blijkt wellicht dat je al aardig op weg bent.

Hiernaast staat een eerste indicatieve checklist. Voor scholen, peuterspeelzalen en kinderopvanginstellingen die nog niet zo ver zijn, helpt deze lijst om in beeld te krijgen waar je kunt beginnen.

	Activiteit	Ja, nee, in ontwikkeling, ...
1.	Is er een peuterspeelzaal, bso of school vlakbij ons?	
2.	Zijn we bekend met de wensen van ouders op het gebied van opvang?	
3.	Hebben de pedagogisch medewerkers en de leerkrachten onderbouw wel eens overleg?	
4.	Is er sprake van overdracht (koud, lauwwarm) van kinderen van voorschool naar groep 1?	
5.	Proberen opvang en onderwijs samen op te trekken in de communicatie met ouders (bijvoorbeeld op ouderavonden of op de website)?	
6.	Zijn er afspraken over het gebruik van het speelplein?	
7.	Zijn de openings- en sluitingstijden van opvang en onderwijs op elkaar afgestemd?	
8.	Is er sprake van gezamenlijke inschrijving voor ouders (zodat ze niet weer opnieuw hoeven in te schrijven bij de school)?	
9.	Is er een VVE-programma of een taalprogramma in de voorschool en de onderbouw, en werken we met hetzelfde programma? Sluiten we op elkaar aan?	
10.	Is er een integraal kindvolgsysteem?	
11.	Laten we de peuters en kleuters wel eens samen spelen in de hoeken?	
12.	Hebben we afspraken gemaakt over de privacy (bij administratie of in bespreking in ZAT / MDT)?	
13.	Komt de ib'er wel eens kijken in de voorschool?	
14.	Is er sprake van integrale vroegsignalering?	
15.	Volgen de professionals voor 0-6 jaar wel eens dezelfde scholing / training?	
16.	Stemmen we de vieringen af?	

Als je de punten uit de checklist met elkaar bespreekt, krijg je een idee waar jullie kindcentrum (in oprichting) staat. In dit handboek staan meer handige instrumenten.

Geen bouwpakket

Het ontwikkelen van een kindcentrum is op dit moment nog een zoektocht. Dat komt doordat er veel verschillende vraagstukken tegelijkertijd moeten worden opgelost en er sprake is van intersectorale verbanden. Er zijn minimaal twee (maar vaak drie of meer) partijen betrokken die allen ambities hebben. In het handboek zijn daarom wel checklists en stappenplannen opgenomen, maar de ontwikkeling van een kindcentrum zal zich zelden volgens plan ontwikkelen. Het is geen blauwdruk, het is niet een soort bouwpakket dat je met de juiste aanwijzingen in elkaar zet (een bouwtekening met liefst veel pictogrammen). Het gaat ook niet over het doorlopen van de stappen in de juiste volgorde. Een kindcentrum groeit.

Vier fases

Als je aan de slag gaat met de ontwikkeling van een kindcentrum, kun je vier fases onderscheiden:

1. Initiatieffase
2. Voorbereidingsfase
3. Uitvoeringsfase
4. Evaluatiefase

Deze fases zullen in de praktijk waarschijnlijk niet ordelijk verlopen, maar gelijktijdig naast elkaar bestaan of door elkaar heen lopen. We benoemen bij iedere fase de aandachtspunten. Als het gaat om planning, is het goed om je bewust te zijn van verschillende basishoudingen van mensen. De ene helft wil graag eerst een plan maken. Dat geeft houvast en overzichtelijkheid. Het creëert ook een gemeenschappelijke taal. De andere helft van de mensen vindt een plan maar ballast en wil graag aan de slag gaan. Zij zeggen: 'Het gaat in de praktijk toch altijd weer anders, ik wil niet heel lang praten, maar ik wil aan het werk'. Wees je ervan bewust dat je beide typen mensen nodig hebt. Het is aan de leidinggevenden om de beide basishoudingen goed te combineren en de kwaliteiten van de mensen te benutten.

1. Initiatieffase

In de initiatieffase ontstaat het idee: je raakt geïnspireerd en wellicht wordt een eerste contact gelegd. Er ontstaat toenadering tussen de basisschool en de andere instelling: een peuterspeelzaal, peuteropvang of kinderopvang.

Als een basisschool gaat nadenken over de vorming van een kindcentrum, kan dat een aanleiding zijn om nieuwe partners te kiezen in de kinderopvang. De redenen daarvoor kunnen verschillend zijn:

- Er vindt harmonisatie plaats in de gemeente en daardoor veranderen de partners.
- De peuterspeelzaal valt al onder het beheer van de school (in een nevendiensting) en nu wordt nog naar een oplossing gezocht voor de opvang.
- De basisschool wil een opvangorganisatie die beter aansluit bij hun pedagogische of denominatieve overtuigingen.
- Er zijn veel verschillende kinderopvangorganisaties actief en men wil dit overzichtelijker maken.
- Op basis van een integraal plan van de gemeente worden de instellingen herschikt (bijvoorbeeld in het kader van de gevolgen van krimp).
- De kinderopvang vindt het niet meer rendabel en trekt zich terug, een andere organisatie ziet nieuwe mogelijkheden en verbindt zich aan de school.
- Er is geen kinderopvang bij de school en het schoolbestuur besluit om zelf kinderopvang te starten.
- De basisschool is ontevreden over de opvang en zoekt contact met een andere opvangorganisatie.

In een nieuwbouwsituatie verloopt de initiatieffase meestal nog weer anders. Als er een verzamelgebouw wordt gebouwd (een MFA of een zogenaamde brede maatschappelijke voorziening), dan kan het voorkomen dat de kinderopvang wordt aanbesteed (verschillende partijen kunnen een offerte indienen). Er worden tegenwoordig minder nieuwe verzamelgebouwen gebouwd, maar er is wel sprake van vervangingsbouw. Het is dan te verwachten dat basisscholen zelf passende kinderopvang zullen zoeken en dat de school wordt aangepast (verbouwd). Zie hiervoor ook paragraaf 3.5 over huisvesting.

Als schoolbestuur kun je in deze fase bijvoorbeeld besluiten om een paar pilots te starten. Waak er echter voor dat je de pilots niet van bovenaf aanwijst: het is heel

belangrijk dat er goede randvoorwaarden zijn op de pilotlocaties en dat er draagvlak is bij het team. Soms moet je ook een kans grijpen: er doet zich een situatie voor en dan is het zaak die kans te benutten. Die situaties zijn bijvoorbeeld: een verbouwing van een school, een wisseling van een schooldirecteur of een aanbod van een kinderopvangorganisatie.

De lokale situatie moet passen bij de aspiraties van een kindcentrum. Als er drie scholen zijn die een gebouw delen en de schoolbesturen elkaar niet veel ruimte geven, dan is dat geen recept voor succes. Als er sprake is van één school, een peuterspeelzaal en een bso, dan zijn de randvoorwaarden al beter. Als de peuterspeelzaal en de kinderopvang al zijn opgegaan in één organisatie, is de vertrekpositie nog beter. Dat geldt ook voor peuterspeelzalen die onder het bestuur van een schoolbestuur zijn gekomen.

In de initiatieffase is het belangrijk dat de betrokkenen antwoorden hebben op de vragen: wat willen we precies? En waarom willen we dat? In feite gaat het over visie en missie. Vaak worden de termen missie en visie door elkaar gebruikt.

Missie en visie

Een missie:

- is een speciale opdracht of taak waar je voor gaat: wij zijn op de wereld om..... (identiteit);
- geeft aan waaraan de organisatie zich binnen zijn werkgebied geroepen voelt bij te dragen vanuit de gezamenlijke waarden;
- geeft antwoord op de vragen wie je bent, waar je voor staat, waar je naar streeft en wat je ideaal is binnen een verantwoordelijkheidsgebied;
- is inspirerend en enthousiasmerend.

Een visie:

- is een (haalbaar) ideaal, geeft focus aan de organisatie;
- beschrijft de (gedroomde) toekomst;
- is inspirerend en authentiek;
- beschrijft doelen in de toekomst.

Het doel van het formuleren van een visie is een plan maken om de missie te realiseren.

(Van der Pol & Ten Doesschate, 2013)

In de oriënterende fase horen ook verkennende gesprekken tussen het onderwijs, de kinderopvang en de gemeente. Delen zij de denkrichting? Welke beelden heeft een ieder van een kindcentrum?

Andere activiteiten die je kunt ondernemen in de initiatieffase hebben te maken met oriëntering: ga eens kijken bij een operationeel kindcentrum, lees een paar artikelen in de vakbladen, zoek een publicatie op, raadpleeg het internet of ga naar een conferentie. Deel de leerervaringen met de collega's.

De korte film 'De toekomst uitvinden' is zeer geschikt om te laten zien aan het team, als je wilt starten met een kindcentrum. Deze film brengt de dagelijkse gang van zaken in een kindcentrum in beeld. In een animatie worden de kenmerken op een rij gezet. In het magazine 'Wij werken aan kindcentra' van het project Andere Tijden staan interviews met pioniers op dit gebied, mensen die werken in de eerste kindcentra en het concept in de praktijk verder ontwikkelen. Waar lopen ze tegenaan, wat zijn hun beste tips?



De initiatieffase kan redelijk snel verlopen, bijvoorbeeld in een half jaar.

2. Voorbereidingsfase

Een goede voorbereiding is het halve werk. Daarom neemt de voorbereiding meer tijd. Ga uit van ongeveer een jaar. Start met het samenstellen van een werkgroep.

Om zeker te zijn dat je niets vergeet, zijn er controlelijsten (in bijlage B1 is er ook een opgenomen). Ook op internet kun je verschillende checklists vinden. Je kunt een algemene checklist het beste gebruiken aan het begin van het proces. Je kunt bijvoorbeeld aan de hand van de checklist een discussie voeren met het team. De bestaande checklists zijn minder geschikt als kwaliteitsinstrument (bijvoorbeeld als monitor). Het is altijd beter om daarvoor zelf een checklist te maken. Dan kun je later een eigen kwaliteitszorginstrument opstellen.

Als het een gezamenlijk idee van de school en de kinderopvang is om een kindcentrum te ontwikkelen, dan kan men ervoor kiezen een intentieverklaring of zelfs een samenwerkingsovereenkomst te tekenen. Dat maakt het minder vrijblijvend. Voordat er wordt getekend, is het echter wel verstandig om met de teams van de school en de kinderopvang samen te spreken over toekomstbeelden. Ook de ouders (MR/OC) worden hierbij betrokken. Maak voor iedereen duidelijk op welke termijn je wilt starten en wat er precies gaat veranderen.

Besprek met leerkrachten en pedagogisch medewerkers vooral wat een kindcentrum voor hen zou kunnen betekenen. Het is goed om met elkaar op een realistische manier te bespreken of het meer of ander werk oplevert.

We behandelen hieronder punten die in de voorbereidingsfase aan de orde moeten komen, zaken waarover moet worden nagedacht en waarvoor voorbereidingen moeten worden getroffen.

Draaiboek

Als je een jaar neemt voor de voorbereidingsfase, dan is het verstandig dat een werkgroep aan het begin van dat jaar een draaiboek opstelt, waarin per maand is aangegeven wat er moet gebeuren. Plan geen activiteiten in december of juni; dan heeft iedereen het te druk. Plan ook leuke activiteiten, zoals een gezamenlijke borrel en een bezoek aan een ander kindcentrum. Het idee van een draaiboek is niet dat je erop wordt afgerekend; het is een bewuste planning van de voorbereidingsfase.

Je kunt een draaiboek ook een stappenplan noemen. Er zijn al verschillende stappenplannen. Zo staat er ook een stappenplan in *Vaart maken*, een brochure van de VNG (2014). Er is natuurlijk wel een verschil tussen een stappenplan van een gemeente en een stappenplan van een individueel kindcentrum.

De volgende onderwerpen komen in het draaiboek aan de orde:

	Organisatie
	Visie en doelstellingen
	Het bestuurlijk kader
	Leiderschap
	Professionalisering
	Een nieuwe dagindeling

	Bestaande activiteiten inventariseren
	Profilering
	Personeel
€	Financiën
	Kwaliteitszorg
	Huisvesting
	Integraal pedagogisch kader
	Ouderbetrokkenheid
	Aanmelding en ziekmelding van leerlingen
	Communicatie

- **Organisatie**

Nu de voornemens voor de ontwikkeling van een kindcentrum duidelijker zijn, kan de werkgroep de plannen en werkzaamheden verder voorbereiden. De samenstelling van de werkgroep is afhankelijk van de lokale situatie, maar in ieder geval moeten alle betrokken organisaties vertegenwoordigd zijn, bij voorkeur door mensen met beslissingsbevoegdheid. Sommige zaken kun je het beste regelen in de werkgroep, bij andere zaken is het noodzakelijk om het hele team te laten meedenken en te laten meebeslissen. Weeg hierbij zelf af of je deze werkgroep zelf leidt, of dat een externe begeleider meerwaarde kan bieden.

- **Visie en doelstellingen**

In de initiatieffase is de visie al aan de orde geweest, maar nu is het van belang de visie nog eens goed te bespreken. Het is heel belangrijk dat de betrokken partijen samen een visie formuleren waar ze samen voor staan. Een visie hoeft niet lang te zijn, maar moet wel echt worden gedragen. Als het proces later stugger verloopt, kun je teruggrijpen op de visie en terugkomen op de vraag: 'waarom deden we dit ook alweer?'

Veel mensen vinden het opstellen van een visie ingewikkeld, zeker als dat met nieuwe partners moet gebeuren. Soms bestaat het idee dat het een lang en ingewikkeld document moeten zijn, maar je kunt ook wat pragmatischer en praktischer met het opstellen van de visie omgaan. Begin bijvoorbeeld niet 'bovenaan' bij management en beleid, maar op de werkvloer: vraag aan de professionals wat zij doen, wat voor hen belangrijk is in de omgang met de kinderen, welke activiteiten

zij kiezen en waarom. Als dat in beeld is gebracht, is het makkelijker om doelen te stellen en een visie te formuleren. Bijkomend voordeel is dat de professionals zich hierbij waarschijnlijk meer betrokken voelen, omdat de visie niet van bovenaf is opgelegd.

In bijeenkomsten waar gesproken wordt over de ontwikkeling van het kindcentrum worden ook vaak filmpjes getoond. Zo zijn er filmpjes op YouTube te vinden van het project Andere Tijden, van Kindcentra2020 en bijvoorbeeld van de gemeente Enschede. Bedenk hoe je zulke filmpjes gebruikt; het is vaak een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, teruggebracht tot 4 minuten. Vanuit de visie formuleer je een beperkt aantal doelstellingen, die leidend zijn voor de activiteiten. Bij het ontwikkelen van een visie hoort ook het samen bespreken van ambities voor een kindcentrum.

- Het bestuurlijk kader

Uitgangspunt is dat er één organisatie komt waarin school en opvang zijn geïntegreerd. Technisch–financieel is dat nog niet mogelijk, omdat het gaat om een publieke en een private partij. Er ontstaan allerlei organisatievarianten:

- Schoolbesturen hebben een *preferred supplier* (één kinderopvang-organisatie waarmee ze stevig samenwerken).
- Schoolbesturen hebben zelf kinderopvang opgericht (in een nevenstichting).
- Schoolbesturen beheren zelf peuterspeelzalen (in een nevenstichting).
- Samenwerkingsvormen op gemeentelijk niveau
- Schoolbestuur en kinderopvangorganisatie fuseren

Vaker komt het voor dat schoolbesturen te maken hebben met veel verschillende kinderopvangorganisaties en verschillende peuterspeelzalen. Het bestuur zal dus (soms samen met de gemeente) een weg moeten vinden om goede combinaties te maken. Er is hiervoor geen ‘roadmap’ uit te stippelen, omdat het afhankelijk is van de lokale verhoudingen, van de ambities van de verschillende schoolbesturen, het ondernemerschap van de kinderopvang en van de beleidsvisie van de gemeente. Een belangrijke vraag die je jezelf moet stellen is: willen we beginnen bij het bestuurlijke kader? Het kan een bewuste keuze zijn om dat niet te doen, maar aan te sluiten bij de praktijkontwikkeling en eerst te werken aan een goed werkend team.

Oorspronkelijk betrof het idee van één organisatie alleen de locatie (één school met een kinderopvang), maar inmiddels zijn er in verschillende gemeenten ook ideeën over de ontwikkeling van een gemeenschappelijke bestuurlijke paraplu, bijvoorbeeld een stichting, een corporatie of een soort holding, meestal op gemeentelijk niveau. Achtergrond hiervan is veelal dat gemeenten zoeken naar een gezamenlijk loket voor ondersteunende subsidies (in één keer een subsidie toekennen is makkelijker dan 30 losse projectsubsidies).

De nieuwste ontwikkeling is dat schoolbesturen en kinderopvang een bestuurlijke fusie aangaan. Daarbij wordt een nieuwe gemeenschappelijke organisatie ingericht uit bestaande scholen en kinderopvang. Het meest bekende voorbeeld is wellicht bestuur UN1EK in Vlaardingen. De verwachting is dat er meer zullen volgen. Het blijft echter een ingewikkelde constructie, ook vanwege het gemengde publiek-private karakter van de fusie.

- **Leiderschap**

Een belangrijk kenmerk van een kindcentrum is dat er één leidinggevende per locatie is. Dit komt voort uit ervaringen in brede scholen, netwerkororganisaties waarbij het maximum van de samenwerkingsmogelijkheden is bereikt. Soms is het goed is als er één persoon de leiding neemt, knopen doorhakt, aanspreekpersoon is en verantwoordelijkheid neemt. Dat is een belangrijke meerwaarde van het kindcentrum. Als de verhoudingen één leidinggevende niet toestaan, kies dan voor een managementteam.

De instellingen moeten dus bereid zijn te accepteren dat één persoon de leiding heeft over het kindcentrum. Men levert autonomie in, maar krijgt daar slagvaardigheid voor terug. Als iemand wordt aangesteld als kindcentrumdirecteur, wees dan duidelijk over het functieprofiel en de zeggenschap (mag de directeur van de basisschool ook wat zeggen over het functioneren van de pedagogisch medewerkers?).

- **Professionalisering**

Als de schoolleider leidinggevende wordt van het kindcentrum, roept dat vragen op over de competenties van die leidinggevende. Over het algemeen hebben schoolleiders minder verstand van kinderen van 0-4 jaar en van de praktijk van kinderopvang. En dat is logisch. Je kunt dus overwegen om de leidinggevende de ruimte te geven om zich te scholen. Hij/zij hoeft de kinderopvang niet 'over te nemen', maar het is wel goed dat de leidinggevende de werking en dynamiek in de kinderopvang begrijpt.

Ook bij de andere medewerkers kan professionalisering worden ingezet. Denk bijvoorbeeld aan de intern begeleider die de kennis over 0-4 jarigen wil uitbreiden. Een gezamenlijk professionaliseringstraject met medewerkers van kinderopvang en onderwijs dient verschillende doelen: kennisontwikkeling én teambuilding.

- Een nieuwe dagindeling

Het traditionele schoolrooster is geen gemakkelijke basis voor een dagarrangement. De dag is versnipperd, er zijn veel wisselingen en er is geen rust in de dag. Met een ander rooster, bijvoorbeeld een continuooster, is er na school meer tijd voor naschoolse activiteiten in de opvang. Rust en regelmaat is belangrijk voor de kinderen, maar ook de ouders vragen om een goed dagarrangement, omdat ze geen tijd hebben om de kinderen twee keer per dag te brengen en te halen. Invoering van een nieuw rooster vereist een goede voorbereiding en afstemming met de MR en ouders.

- Bestaande activiteiten inventariseren

Als je een kindcentrum opzet, begin je meestal niet bij nul. Veelal zijn er al relaties met andere instellingen of zijn er functionele verbanden. Kijk wat er al gaande is. Denk bijvoorbeeld aan:

- Overleg tussen de voorschool en de basisschool.
- Overdracht van peuterspeelzaal of kinderopvang naar de school.
- Afstemming van de administratie.
- Een gemeenschappelijk kindvolgsysteem.
- Afstemming van de intern begeleider met de voorschool.
- Een gemeenschappelijk VVE programma.

Nadat deze activiteiten zijn geïnventariseerd, bespreek je de activiteiten: zijn we er tevreden over, kan het beter of anders?

- Profileren

Ieder kindcentrum staat op een unieke plek in een unieke wijk. Een school, maar ook een kindcentrum, doet er verstandig aan de ontwikkelingen in de wijk geregeld te analyseren. Wat zijn de sociaal-demografische en sociaal-economische gegevens van de wijk, wat zijn de ontwikkelingen? Worden er bijvoorbeeld woningen gebouwd of gesloopt? Zijn er incidenten op de school, wat is de rol van de ouders en zijn er beleidsplannen van de gemeente waar je de komende jaren rekening mee moet houden? Het is een uitdaging voor de locatie om de omgevingsfactoren op een goede manier te vertalen in het eigen profiel.



In het bovenstaande schema zijn de stappen van de analyse in volgorde geplaatst. Op basis van ervaringen met brede scholen weten we dat de analyse van de omgeving na verloop van tijd verloren gaat. Er komt dan routine in de uitvoering van de brede school en soms sluiten de activiteiten op den duur niet meer aan bij de omgeving. Voor een omgevingsanalyse hoef je geen stapels rapporten door te spitten. De medewerkers weten vaak ook veel. Maar een beetje analyseren kan geen kwaad. Soms kloppen de beelden niet met de feiten. Zo kun je ontdekken dat er veel meer kinderen in de buurt wonen dan er in de buurt naar school gaan. Het is interessant om te weten waar die kinderen heen gaan en waarom. Is daar iets aan te veranderen?

Met een profiel versterk je de herkenbaarheid voor de buitenwereld, maar ook intern. Voor de buitenwereld wordt het duidelijker dat het kindcentrum bijvoorbeeld kiest voor natuur en techniek, of sport en bewegen. Die duidelijkheid is voor de medewerkers van het kindcentrum ook van belang: zij kunnen hun activiteiten beter uitlijnen en kunnen nieuwe onderwerpen die komen 'binnenwaaien' pareren: dit kindcentrum kiest voor cultuureducatie, nu gaan we even geen extra techniek doen.

👤 - Personeel

Personeel maakt het verschil uit in het kindcentrum. In deze fase is het allereerst van belang dat er bij de personeelsleden draagvlak ontstaat voor het kindcentrum. Personeelsleden moeten goed op het netvlies hebben wat het voor hen persoonlijk betekent om in een kindcentrum te werken, zowel wat betreft opbrengsten als tijdsbesteding. Wees niet bang voor een goede discussie met het team. Het is belangrijk dat iedereen zich uit kan spreken en enige tijd krijgt om aan het idee te wennen en het zich eigen te maken. Soms zijn er ook andere afwegingen: een school moet een dagarrangement gaan aanbieden om voldoende leerlingen te trekken, bijvoorbeeld in kripsituaties. Personeelsleden hebben dan een direct belang.

In een kindcentrum kennen de personeelsleden van de verschillende instellingen elkaar van gezicht, bij naam en meer nog: ze weten wat hun professionele inbreng betekent voor de ontwikkeling van het kind. Zij vormen één team.

Werken in een kindcentrum betekent niet dat de leerkracht van groep 8 bij de kinderopvang werkt. Gezamenlijke professionalisering is wel van belang. Kindcentra die hun onderwijs en ontwikkelingsplan veranderen, vragen andere kwaliteiten van hun medewerkers. Leerkrachten en bso-medewerkers kunnen bijvoorbeeld ‘coaches’ of ‘mentor’ van de leerling worden.

€ - Financiën

Eén ding is steeds duidelijk: in een kindcentrum moeten de financiële middelen van onderwijs en opvang gescheiden blijven, omdat het gaat om privaat en publiek geld. Middelen die bestemd zijn voor onderwijs mogen niet aan andere activiteiten worden besteed. Dat staat nu eenmaal in de wet. Natuurlijk kun je op een locatie wel een integrale exploitatierekening maken, zo lang uit de verantwoording maar blijkt dat onderwijsgeldten aan onderwijs zijn uitgegeven.

Het verkennen van financiële integratie is niet iets om mee te beginnen. Pas als er samenwerking en routine is, kun je verder kijken naar meer integratiemogelijkheden waarbij ook financiële afwegingen nodig zijn.

☑ - Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is niet specifiek voor een IKC maar hoort bij iedere professionele organisatie. Het gaat hierbij om de vraag: doet de organisatie wat zij heeft beloofd, en doet ze dat op een goede manier? Door de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang kan kwaliteitszorg nieuwe uitdagingen geven in een IKC. Om

kwaliteitszorg vorm te geven, wordt vaak gebruik gemaakt van instrumenten zoals de PDCA-cyclus (plan, do check, act). De doelen die je samen hebt opgesteld, kun je nog uitsplitsen in kleinere subdoelen.

Sommige mensen zijn verlegen met het opstellen van heldere doelen, omdat men bang is dat men er ook op wordt 'afgerekend'. Maar heldere praktische doelen kunnen juist helpen om de voortgang in beeld te brengen. Als je de (sub)doelen niet hebt gehaald, heb je daar samen een gesprek over: misschien was het doel te ambitieus, of bleek dat je afhankelijk was van externe ontwikkelingen. Misschien was je de doelstelling in alle hectiek vergeten en ga je er na de bespreking toch mee aan de slag.

Kwaliteitszorg heeft ook een relatie met (klant)tevredenheid. Tevredenheids-onderzoeken bij ouders, het team en wellicht anderen kunnen daarom deel uitmaken van het kwaliteitsbeleid. In de kinderopvang heeft kwaliteitszorg (ook) een heel andere klank. Daar komt de GGD de kwaliteit controleren en wordt er ook gelet op bijvoorbeeld veiligheid en hygiëne. Het is dus van belang helder uit te spreken waar het over gaat als je het over kwaliteitszorg hebt.

- Huisvesting

Als er een nieuw gebouw komt waarin het kindcentrum wordt gehuisvest, dan kun je vrij nadenken over de ruimtelijke wensen voor onderwijs en opvang. De meeste kindcentra zullen echter worden gevestigd in een bestaand gebouw. Soms kan de peuteropvang of een bso een plek vinden in een leegstaand lokaal, maar er zijn afspraken nodig over het gebruik van gezamenlijke ruimtes, bijvoorbeeld de aula.

Misschien vraagt de samenwerking een kleine verbouwing. Als de (peuter)opvang in de school wordt ondergebracht, is afstemming met de gemeente noodzakelijk. Deze lokalen vallen onder andere regels dan de onderwijslokalen en moeten door de GGD worden geïnspecteerd. Voor vestiging van een kinderopvang moet een LRK-nummer worden aangevraagd. Daar zijn procedures voor die tijd vergen.

- Integraal pedagogisch kader

Een integraal kindcentrum biedt een goede mogelijkheid om samen een integraal pedagogisch kader te maken: zo willen wij onze kinderen groot brengen! In een kindcentrum zijn er meer mogelijkheden om de doorgaande lijnen en de overdracht tussen peuterspeelzaal, kinderopvang en basisschool goed te beleggen, omdat de medewerkers elkaar kennen en met elkaar samenwerken. Als er doelgroepkinderen zijn, kan een VVE- programma voor een verbinding zorgen.

Pedagogisch medewerkers en leerkrachten kunnen samen afspraken maken over de pedagogische visie, ouderbetrokkenheid, gezamenlijke thema's, omgaan met conflicten, maar ook over zorg (passend onderwijs) en activiteiten, zoals samen eten. De instellingen werken aan een gezamenlijk kindvolgsysteem, een gezamenlijk ZAT of MDT en stemmen gezamenlijk af met het sociaal wijkteam. Vervolgens is het zaak om de visie samen uit te werken, zodat de professionals zich de pedagogische visie daadwerkelijk eigen kunnen maken.

Bij een bestuurlijk geïntegreerde versie van een kindcentrum werkt iedereen in principe onder hetzelfde bestuur. Er is dan één visie en dat vergemakkelijkt het werk.

- Ouderbetrokkenheid

Het is belangrijk om ouders te betrekken bij de ontwikkeling van het kindcentrum. Wat willen de ouders? Vinden zij het belangrijk om één keer te brengen en te halen? Zijn ze bereid te betalen voor naschoolse activiteiten of voor de lunch? Willen ze dat de activiteiten aansluiten bij de muziekschool of de sportvereniging? Hebben ouders misschien zorgen over een nieuw kindcentrum (je hoort wel eens dat ouders bang zijn voor een 'leerfabriek', of het onderscheid tussen school – opvang juist wel goed vinden), en zo ja, wat is er dan nodig om die zorgen op te lossen?

Ouderbetrokkenheid is een belangrijk thema en begint bij de kinderopvang en de peuterspeelzaal. Als de kinderen op de basisschool aankomen, is er al een relatie opgebouwd met de ouders, maar die relatie verandert wel vaak als de kinderen naar school gaan. Kunnen opvang en onderwijs daar samen vorm aan geven? Als kinderen op school zitten, en ze nemen deel aan de bso, kun je dan een ouderavond samen met de bso organiseren?

De inspraak van ouders is bij onderwijs en kinderopvang anders geregeld. In het onderwijs is er een medezeggenschapsraad (Wet medezeggenschap) en in de kinderopvang is er een oudercommissie. De samenstelling van deze gremia is verschillend. Er zijn al verschillende constructies bedacht om hiermee om te gaan. In paragraaf 3.10 gaan we hier verder op in.

- Aanmelding en ziekmelding van leerlingen

In het functioneren als één organisatie, is aanmelding en ziekmelding van kinderen en leerlingen van belang. Over de aanmelding van nieuwe kinderen en de overdracht van de voorschoolse voorziening naar de basisschool zijn goede afspraken

nodig: wie ontvangt de ouders, worden kinderen automatisch doorgeleid naar de school, wat voor informatie draagt de kinderopvang over?

Daarnaast is het handig om een systeem te ontwikkelen voor de ziekmelding van leerlingen, zodat kinderen die 's ochtends ziek worden gemeld, zowel bij de school als de bso worden afgemeld – ouders hoeven dan niet twee keer te bellen.

- Communicatie

Het kindcentrum kan zichzelf profileren door de communicatie. Een goed door-dachte communicatie blijkt uit:

- telefonisch contact: als ouders bellen omdat het kind ziek is, moeten ze dan drie instellingen afbellen, of is één telefoontje genoeg?
- een integrale website;
- een gemeenschappelijke (digitale) nieuwsbrief;
- ouderavonden;
- een nieuw logo;
- transformatie van schoolplan naar kindcentrumplan;
- eenduidige boodschappen aan de ouders: de medewerkers geven dezelfde informatie aan ouders als de nieuwsbrief.

Grijp de start van het kindcentrum aan voor promotie. Op het openingsfeest kun je de wethouder uitnodigen en aandacht in de krant is een goed idee.

Bij een verandering van de organisatie hoort een plan (of draaiboek). Dit is een manier om afspraken vast te leggen. Nieuwe medewerkers kunnen dat nalezen (het is een vorm van borgen). Als je geen dik plan wilt, denk dan ook eens aan de A3-systematiek, waarbij het gehele plan op een A3 staat.

3. Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase gaat het kindcentrum van start. Er verschijnen ongetwijfeld beren op de weg. Laat je niet van de kaart brengen door kleine zaken. Zoek samen naar oplossingen en behoud daarbij een positieve houding. Iedereen wil het beste voor de kinderen. Geef elkaar daarom niet de schuld als er iets mis gaat, maar leer van de fouten. Vooral bij voorvallen en incidenten is het belangrijk om in de communicatie met ouders met één mond te spreken. Raadpleeg eerst de collega die aanwezig was bij het voorval voordat je met ouders in gesprek gaat.

Zorg in de uitvoeringsfase dat de samenwerkingsinstrumenten worden geborgd en dat ze goed gaan werken. Voor een goede samenwerking is het nodig om elkaar geregeld te zien. Omdat de werktijden van onderwijs en opvang verschillen, is

het soms moeilijk een gemeenschappelijk moment te vinden. Wees daarin pragmatisch: het is niet altijd nodig om *Overleg* (met een hoofdletter) te voeren. Veel zaken kunnen ook worden afgehandeld in een kort werkoverleg (gemeenschappelijk koffiedrinken). Belangrijke zaken kunnen twee keer per jaar in een uitgebreider overleg worden besproken.

De rol van de werkgroep is nog niet uitgespeeld. Zij houdt de vinger aan de pols. Aan het begin en aan het eind van het jaar kan de werkgroep de gekozen checklist nog eens gebruiken om te kijken of er verbeterpunten zijn. Zo monitor je de ontwikkeling van het kindcentrum.

Je kunt zelf kiezen hoe lang je de uitvoeringsfase wilt laten duren, hoeveel tijd je neemt om alle punten echt in te voeren: een of twee jaar.

4. Evaluatiefase

Als het kindcentrum is opgezet als een pilot, dan is de evaluatiefase heel belangrijk. Op basis van de evaluatie kun je namelijk beslissen of je verder wilt, wilt stoppen of welke wijzigingen je wilt doorvoeren.

Gaat het niet om een pilot, maar om een organisatieverandering, dan spreken we niet van een *evaluatiefase*, maar van een *evaluatiemoment*. Het kindcentrum is immers van start gegaan en het is niet de bedoeling ermee te stoppen. Wel is het verstandig om geregeld met elkaar te bespreken hoe de activiteiten en de samenwerking verlopen. Dat kan aan de hand van de doelstellingen. Op basis van de doelstellingen kun je evaluatiecriteria benoemen. Het is goed om een moment te kiezen waarop je met elkaar de vraag stelt: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed? Het idee van evalueren is dat je op basis van je bevindingen de praktijk kunt bijstellen. Een evaluatiemoment is ook een moment om de ontwikkelingen van enige afstand te bezien.

- Maak onderscheid tussen 'praktische punten' en de grotere lijnen.
- Kijk waar jullie drie jaar geleden waren en hoe het nu is.
- Neem in acht hoe ouders er tegenaan kijken.
- Wat doet het met de kinderen?

Neem in de evaluatie de perspectieven van de verschillende betrokkenen in acht: leiding, personeel, ouders, kinderen en anderen.

Je kunt op verschillende manieren evalueren. Bijvoorbeeld:

- Beleg een bijeenkomst met alle medewerkers en bespreek in groepjes wat de ervaringen zijn. Formuleer vervolgens gezamenlijk uitspraken en verbeterpunten.
- Laat een student of een stagiaire de evaluatie uitvoeren, bijvoorbeeld door verschillende betrokkenen te interviewen.
- Huur een onderwijskundig adviesbureau in om een onafhankelijke evaluatie uit te voeren. Zorg voor een goede opdrachtbeschrijving, zodat het onderzoek echt antwoorden geeft op wat je wilt weten.

Maak een goed verslag van de evaluatie, zodat je dit een jaar later nog eens kunt nalezen.

2.2 De dynamiek tussen onderwijs en opvang

Kinderopvang en onderwijs richten zich op dezelfde kinderen, maar het zijn twee verschillende werelden. Professionals uit de kinderopvang en het onderwijs hebben een verschillende opleiding en een andere professionele taak. De samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang wordt soms belemmerd doordat deze verschillen te sterk worden benadrukt. Vaak zijn er over en weer stereotype beelden: 'Het onderwijs is heel doel- en prestatiegericht', of 'In de kinderopvang doen ze niet meer dan kinderen verzorgen'.

Een 'wij-zij' situatie is niet wenselijk. Het is van belang eerst stereotypen en vooroordelen te doorbreken en de betrokkenen op één lijn te krijgen. Vaak kunnen mensen elkaar vinden op het argument: het zijn toch dezelfde kinderen waar we mee werken. De peuters in de peuterspeelzaal of kinderopvang, zijn dezelfde kinderen die vanaf vier jaar naar de basisschool gaan. En de kinderen die tussen 9.00 uur en 15.00 uur op school zitten, zitten van 15.00-18.00 uur bij de bso. Ze nemen hun ervaringen in de peuteropvang mee naar de basisschool en de ervaringen van de schooldag naar de bso.

Een ander argument is: kinderopvang en basisschool hebben elkaar nodig, ze zijn afhankelijk van elkaar. De kinderopvang heeft er belang bij om zich te verbinden aan een schoollocatie, omdat ouders dan makkelijker gebruikmaken van de opvang. Andersom heeft een school baat bij de opvang, omdat daarmee een meer compleet aanbod wordt gedaan aan ouders en kinderen, wat kan leiden tot een

goede leerlingeninstroom. Ook heeft de school een inhoudelijk belang: door een doorgaande lijn en een goed zicht op de ontwikkeling van de kinderen in de voor-schoolse periode, kan de school beter inspelen op wat kinderen kunnen als ze op school komen.

De remedie tegen het ontstaan van wij-zij situaties is: contact maken. Leer elkaar kennen en ervaar dat je van elkaar kunt leren. Onderwijs en kinderopvang kijken ieder op een eigen manier naar de ontwikkeling van kinderen. Iedere sector benadrukt andere aspecten, die elkaar aanvullen en zo een complete en brede ontwikkeling van het kind mogelijk maken. In de opvang doen kinderen andere activiteiten dan op school. De kinderopvang heeft afstand genomen van de 'verzorgingsbenadering'. Ook in de kinderopvang gaat het om het bieden van een pedagogische, rijke omgeving. Zie hiervoor bijvoorbeeld het *Pedagogisch kader kindercentra 0-4 jaar* (Singer en Kleerekoper, 2009; Fukkink, 2017) en het *Pedagogisch kader kindercentra 4-13 jaar* (Van den Boogaard & Fukkink, 2011).

Als de medewerkers verstrikt zijn geraakt in een wij-zij situatie en zelf geen toe-naderingspogingen doen, dan is het de opdracht van de leidinggevende om hier beweging in te brengen. Dat kan bijvoorbeeld door een gemeenschappelijk koffiemoment of een gemeenschappelijke koffieplek te introduceren, gezamenlijke bijeenkomsten of (informele) kennismakingsactiviteiten te organiseren, of door medewerkers een gezamenlijke training of scholing over een gezamenlijke thema te laten volgen.

Bij de procesbegeleiding van een team dat op weg is naar een kindcentrum is wel enige ervaring met groepsprocessen of teamontwikkeling nodig. In de systeemtheorie wordt meestal rekening gehouden met de 'onderstroom' en de 'bovenstroom'. Vaak gebruikt men hiervoor de metafoor van de ijsberg. De bovenstroom is het gedrag: de plannen en de formele zaken. In de onderstroom gaat het veel meer om motivatie, betrokkenheid en emoties: is er rekening gehouden met iedereen, zijn de mensen gehoord, is er weerstand, hebben mensen de gelegenheid gehad mee te denken of aan te geven waar ze het wel of niet mee eens zijn, vormen zich wellicht coalities?. Het gaat hier niet alleen om draagvlak, maar meer ook om de morele overtuiging, de betekenis die mensen aan hun organisatie en werk toebedelen. Bij de ontwikkeling van een kindcentrum is dus zowel hantering van de bovenstroom als de onderstroom van belang.

De sturing van de groepsdynamiek vraagt van de leidinggevende creativiteit, inventiviteit en doorzettingsvermogen. Maar ook modelgedrag. Zorg ervoor dat de

medewerkers van de kinderopvang in de rondvraag niet altijd de laatste zijn, betrek iedereen op een gelijkwaardige manier. Waardeer de inbreng van alle medewerkers. Dat geeft de betrokkenen ook de ruimte om te groeien in hun rol. Zelfs de plek van de kinderopvang in het gebouw is betekenisvol: aan het eind van de gang of midden in het gebouw?

Teambuilding is heel belangrijk, zeker als kindcentra bestuurlijke samenwerking te hoog gegrepen vinden. Dan is de vorming van een goed team de weg naar het kindcentrum.

Generaties als benadering

Probeer de zogenaamde cultuurverschillen eens van een andere kant te bekijken. Kies bijvoorbeeld eens voor de generatieaanpak (in de jaren negentig door de socioloog Hans Becker geïntroduceerd). Bij een generatieaanpak kijk je wie er bij welke generatie hoort. Er zijn over het algemeen vier generaties in een team:

- Generatie Y (geboren tussen 1980 en 1994), ook wel genoemd: de grenzeloze generatie, generatie Einstein, generation next, digitale generatie, screenagers, game generation, milleniumgeneratie, prestatiegeneratie of echoboomers (kinderen van de babyboomers).
- Pragmatische generatie (geboren tussen 1970 en 1985).
- Generatie X (geboren tussen 1955 en 1970).
- De protestgeneratie (geboren tussen 1940 en 1955).

Iedere generatie wordt gevormd door historische of maatschappelijke ontwikkelingen. Wie bijvoorbeeld is geboren in 1964, kwam in de jaren tachtig op de arbeidsmarkt, toen de vooruitzichten heel somber waren. Maar er zijn ook levensloopeffecten die te maken hebben met de fase in je loopbaan.

Deel het gehele team in op basis van deze generaties en bespreek met elkaar wat je motiveert in je werk en wat demotiverend is. Bespreek dan de verschillen tussen deze groepen en kijk ook wat de overeenkomsten zijn. Het is een manier om elkaar beter te leren kennen en te begrijpen en de 'natuurlijke' indeling in leerkrachten en pedagogisch medewerkers even te doorbreken.

2.3 Pedagogiek

Pedagogiek is een heel belangrijk en randvoorwaardelijk onderdeel van de vorming van een kindcentrum. Voor kinderen die lange dagen, bijvoorbeeld van 8.00 uur tot

19.00 uur, in het kindcentrum zijn, is het belangrijk dat er voldoende afwisseling is, zowel qua activiteiten als ruimten. Er zijn momenten waarop kinderen leren, maar er zijn gedurende de dag ook momenten waarop zij spelen, lummelen, vrienden maken of sporten. Op een langere dag dan de gebruikelijke schooldag is ruimte voor een meer gevarieerde pedagogiek: initiatief nemen, inspanning leveren, presenteren, concentreren, conflicten oplossen, samenwerken, stil zijn en het uiten van gevoelens kunnen aan bod komen.

De klankbordgroep IKC en Studulski (2010) benadrukken dat de verschillende eisen die aan kinderen worden gesteld, een weerslag hebben in praktische keuzes, zoals tijndeling, ruimtegebruik, groepsindeling en omgangsvormen. Omdat kinderen op een dag langere tijd in een kindcentrum verblijven, is het belangrijk onderscheid te maken tussen de tijd waarin kinderen dingen ‘moeten’ en de momenten waarop ze mogen ‘zijn’. Ook in de ‘zijn’ tijd (lummelen, rondhangen, even voetballen, plaatjes ruilen, een kopje thee drinken) gaat de ontwikkeling gewoon door. De balans tussen georganiseerde tijd en vrije tijd, dagritme van inspanning en ontspanning is van belang. Daarnaast is ook aandacht nodig voor de overgangen die er nog wel zijn.

Het creëren van die balans vereist van de professionals (leerkrachten en pedagogisch medewerkers) een goede afstemming. Leerkrachten en pedagogisch medewerkers moeten van elkaar weten welke waarden en normen, gedrag en attitudes van kinderen worden verwacht en hoe de professional daarmee om gaat. Bespreek in te voeren veranderingen met elkaar en denk samen na over de gevolgen daarvan voor de pedagogische visie. Bijvoorbeeld als het gaat om maaltijden op school: wat vinden wij daar eigenlijk van?

Schreuder e.a. (2010) geven in het boek *De School met de vijf O's* een goede aanzet voor een pedagogische aanpak in een kindcentrum. Zij beschrijven hoe onderwijs, ontwikkeling, opvoeding, opvang en ontspanning samen kunnen komen in één dagarrangement. De titel maakt duidelijk dat in het kindcentrum verschillende omgevingen ook verschillend gedrag van kinderen vragen. Als onderwijs en opvang in ruimte en tijd sterk van elkaar zijn gescheiden, is dat duidelijker. Als je vanuit school eerst naar huis gaat en daarna gaat voetballen, dan is er een duidelijk onderscheid. Maar als je in een kindcentrum maar één deur door hoeft te gaan voor een andere activiteit, dan vraagt dat soms gewenning.

Pedagogisch kader ontwerpen

Doornenbal (2012) heeft een mooi betoog geschreven over het pedagogisch ontwerp voor het kindcentrum. Dat heet: *Opgroeien doe je maar één keer*. Dit document kun je makkelijk vinden op internet (www.hanze.nl). Deze publicatie geeft achtergrondinformatie, inspiratie en voorbeelden uit de praktijk voor kindcentra die aan de slag gaan met het pedagogisch kader. De volgende zaken komen onder meer aan de orde:

- Kernwaarden

Doornenbal stelt dat er voor het pedagogisch ontwerp van een kindcentrum geen blauwdruk bestaat. Het kader is volgens haar dat in een kindcentrum verschillende instellingen samenwerken, instellingen met ieder een eigen cultuur, professionaliteit en geschiedenis. 'De hamvraag is: is er een pedagogisch ontwerp te maken voor het overlapgebied: het kindcentrum voor 0- tot 12-jarigen? Uit welke elementen bestaat een pedagogisch ontwerp en zijn er pedagogische principes te formuleren waarvan we mogen verwachten dat zij de ontwikkeling van kinderen ten goede komen?' Deze elementen zijn te vinden in een gedeeld moreel kader: ieder kindcentrum is een kleine samenleving waarin medewerkers zelf de kernwaarden met elkaar bespreken en bepalen. Belangrijke kernwaarden voor samenleven zijn in elk geval:

 - Respect: niet oordelen en veroordelen, respectvolle omgang ook bij meningsverschillen.
 - Openheid: persoonlijke aandacht voor anderen (je kijkt naar anderen, iedereen voelt zich welkom en wordt uitgenodigd).
 - Integriteit: doen wat je zegt.
 - Professionaliteit: kinderen, ouders en collega's mogen verwachten dat er een vakman/vrouw aan het werk is.
- Een gezamenlijke visie op de pedagogische opdracht

Waar willen we de kinderen die aan ons zijn toevertrouwd brengen? Doornenbal verwijst daarbij naar de functies die Biesta (2011) aan het onderwijs toedicht: de kwalificerende functie, de maatschappelijke functie en persoonlijkheidsfunctie.
- Een brede visie op ontwikkelen en leren

Elementen van zo'n visie zijn bijvoorbeeld relatie, competentie en autonomie, maar ook het hebben van hoge verwachtingen van de kinderen (talentbenadering). Uit onderzoek blijkt dat hoge verwachtingen een

stimulerend effect hebben op kinderen. Dat betekent dat je *altijd* hoge verwachtingen uit, ook in je taalgebruik. Dat wil niet zeggen dat je kinderen altijd moet complimenteren, maar wel dat je duidelijk maakt dat je veel van ze verwacht. De talentbenadering gaat over het signaleren van talenten/aanleg van kinderen, en daar iets mee doen. Als je bijvoorbeeld ziet dat een kind goed is in techniek, dan zoek je activiteiten die dat stimuleren en bevestig je zijn/haar enthousiasme.

Doornenbal heeft dit gevisualiseerd in een route, waarbij de verschillende onderdelen in beeld worden gebracht.



Elementen in de route zijn:

- Moreel kader
- Ruimte (in het gebouw)
- Breed aanbod
- Tijd
- Visie op ontwikkelen en leren
- Ouders / buurt / zorg
- Samenspel: regels, rituelen, routines
- Groepssamenstelling
- Kwalificatie / socialisatie / identiteit en uniciteit
- Pedagogische opdracht

Bron illustratie: Afdeling Vormgeving Assen, uit: Duin, A., Bleker, L. en Doornenbal, J. (2012). Opgroeien doe je maar één keer, brochure Andere Tijden.

Hoe kun je nu praktisch werken aan een gemeenschappelijk pedagogisch kader?

Het ligt voor de hand om de bestaande pedagogische visies van de instellingen naast elkaar te leggen en te kijken wat de overeenkomsten en verschillen zijn. Dat is vooral een papieren exercitie, die niet altijd tot nieuwe inspiratie en gezamenlijke ideeën leidt. Het kan bovendien zijn dat de bestaande plannen al langer bestaan en niet zijn verbonden met de actualiteit en met de opvattingen van de huidige medewerkers. In de pedagogische visie van het kindcentrum moet vooral staan wat de professionals verbindt in hun visie op kinderen.

Een aanpak die meer perspectief heeft, is het benoemen van positieve pedagogische doelen. Organiseer daarvoor een gemeenschappelijke bijeenkomst met de pedagogisch medewerkers en de leerkrachten. Maak een korte lijst van pedagogische doelen waarin onderscheid is gemaakt tussen:

- Pedagogische doelen die altijd van belang zijn (ook 25 jaar geleden).
- Pedagogische doelen die volgens jullie nu van belang zijn.
- Pedagogische doelen waarvan je verwacht dat ze de komende tijd van belang zullen zijn.

Of:

- Wat hebben kinderen straks nodig in hun beroep?
- Wat hebben kinderen straks nodig in de samenleving?
- Wat hebben zij als persoonlijke kwaliteiten nodig?

Of:

Neem het voorbeeld (de vijf O's) van Schreuder:

- Pedagogische doelen voor het onderwijs.
- Pedagogische doelen voor ontwikkeling.
- Pedagogische doelen voor opvoeding.
- Pedagogische doelen voor opvang.
- Pedagogische doelen voor ontspanning.

Neem niet te veel doelstellingen tegelijk en ervaar hoe het werken aan de pedagogische doelen voor het kindcentrum uitpakt. Laat het geen statisch uitgangspunt zijn, maar kijk bijvoorbeeld na twee jaar of je de doelstellingen wilt bijstellen of uitbreiden. Juist de dialoog over de pedagogische doelen maakt het pedagogisch kader actief en maakt dat medewerkers nadenken over wat ze doen als professional. Stel jezelf bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Op welke manier werken wij aan onze pedagogische doelstellingen?
- Hoe weten ouders wat onze pedagogische doelstellingen zijn?
- Kunnen we zien dat onze professionals onze waarden en pedagogische visie voorleven?
- Kunnen we trots zijn op de doelstellingen die we hebben gekozen?
- Wat zien we ervan terug bij de kinderen?

Een pedagogische visie met doelstellingen is geen papieren oefening of een activiteit die je afvinkt in het checklijstje. Betrek iedereen erbij, stel gezamenlijke doelen op en leef deze voor aan kinderen en ouders.

2.4 Samenwerking en samenwerkingsinstrumenten

Samenwerking is in het kindcentrum een centraal begrip. Je gaat samenwerken omdat je denkt dat de samenwerking meerwaarde oplevert voor de ontwikkeling van het kind. Er zijn verschillende vormen van samenwerking. Er zijn samenwerkingsrelaties waarin je elkaar aanvult door verschillende expertises te combineren en er zijn samenwerkingsrelaties waarin je elkaar versterkt, doordat je juist over dezelfde kennis en vaardigheden beschikt.

Samenwerkingsvormen

- Samenwerking tussen verschillende professionals
Bijvoorbeeld: de leidsters van de peuterspeelzaal en de leerkrachten van de onderbouw werken samen aan een doorgaande lijn. Ieder kijkt op een eigen manier naar de ontwikkeling van de kinderen en de professionals leren van elkaar.
- Samenwerken tussen gelijksoortige professionals
Bijvoorbeeld: twee leerkrachten kijken bij elkaar in de klas. Ze observeren en geven elkaar feedback om hun onderwijs te verbeteren.
- Samenwerken met andere experts
Bijvoorbeeld: in het sociale wijkteam kijken professionals met verschillende specialisaties samen naar de ontwikkeling van het kind. Of: bij samenwerking met de bibliotheek wordt vanuit een andere blik naar leesbevordering gekeken.
- Samenwerking met de doelgroep
Bijvoorbeeld: pedagogisch medewerkers zoeken samenwerking met ouders om hun betrokkenheid, participatie en het partnerschap te versterken.

Doornenbal, Van Oenen en Pols (2012, p. 72 e.v.) noemen samenwerking tussen professionals 'interprofessioneel samenwerken'. Volgens hen houdt dat het volgende in:

- Een goede afstemming van ieders werk met het oog op de ontwikkeling van de kinderen.
- Samen iets nieuws ontwikkelen of ontwerpen en daarbij een onderlinge taakverdeling maken.

- Het gezamenlijk gebruik van instrumenten, bijvoorbeeld een kindvolgsysteem of een specifiek evaluatie- of observatie-instrument.
- Als team werken aan (brede school) ontwikkeling.

Volgens Doornenbal zijn voor interprofessioneel werken de volgende voorwaarden van belang: wederzijds respect (dit kan zowel begin- als eindpunt zijn van het proces), betrouwbaarheid (afspraken nakomen) en vertrouwen (dat door wederzijds respect en betrouwbaarheid wordt opgebouwd). Belangrijk hierbij is het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. Professionals uit verschillende sectoren gebruiken vaak verschillende begrippen (denk bijvoorbeeld aan 'risicokind' of 'doorgaande lijn'). Het kan zijn dat een bepaald woord in een andere sector een andere betekenis heeft. Het kost tijd om aan de verschillende betekenissen en interpretaties te wennen.

Samenwerking is ook heel praktisch. Bekende maatstaven waaraan je de samenwerkingsbereidheid kunt aflezen zijn bijvoorbeeld:

- Als een leerling ziek is, hoeven de ouders maar één telefoontje te plegen, en niet drie. Binnen het kindcentrum wordt dit doorgegeven aan de verschillende professionals.
- De bso gebruikt de leegstaande aula na schooltijd. Daar zijn goede afspraken over.
- Als een kind valt op het schoolplein en een bebloede knie heeft, dan helpt zonder twijfel de dichtstbijzijnde medewerker. We gaan niet eerst bepalen wie van welke instelling bij dit kind te hulp kan schieten.
- Als een kind van 6 jaar 's ochtends bij binnenkomst vertelt dat zijn konijn is doodgegaan, zorg je dat de andere professionals die deze dag met dit kind werken dit ook weten.
- De vraag of er één of twee Sinterklazen komen, mag echt geen onderwerp van gesprek zijn.

Instrumenten om aan samenwerking te werken

In de praktijk komt het nog wel eens voor dat het begrip 'samen' of 'samenwerking' bijna een mythische omvang krijgt. De woorden 'samen' en 'samenwerking' worden dan gezien als een oplossing voor alle problemen. Er komen situaties voor waarin de mensen wel samenwerken, maar waarbij toch veel ontevredenheid en frustratie heerst. In deze situaties zijn de verwachtingen van de samenwerking niet duidelijk, bijvoorbeeld doordat de één is geïnspireerd door een voorbeeld uit Zwe-

den en de ander de overdracht van kinderen al voldoende vindt. Het is daarom goed om de samenwerkingsverwachtingen en -ambities uit te spreken.

Ambitieladder

Voor samenwerking in de brede school is hiervoor een ambitieladder gemaakt, die de meesten wel kennen. We maken gebruik van vier niveaus:

- Back to back
- Face to face
- Hand in hand
- Cheek to cheek

Een ambitieladder is maar een hulpmiddel. Het is geen instrument om elkaar op af te rekenen, het is een startpunt voor een gesprek met elkaar. Samen kun je afspreken naar welk niveau je wilt streven. Als de omschrijving van het niveau ook duidelijk is, kan iedereen daar naar handelen. Ook kun je met de ambitieladder vaststellen: dit jaar zijn we op niveau 1, maar we willen naar niveau 2. Het kan duidelijk maken dat de één minder ambities heeft dan de ander. Dat geeft duidelijkheid over verwachtingen. De ambitieladder is dus een instrument om over de mate van samenwerking (integratie) te spreken. In de praktijk van de brede scholen bleek al dat tussen de professionals verschillende opvattingen en verwachtingen waren over de mate van integratie. Inmiddels zijn ook variaties van deze indeling ontwikkeld. In het rapport van de Taskforce (2017) wordt gebruik gemaakt van een typologie in samenwerkingsvormen. Ook in Den Bosch (2016) heeft men een eigen indeling gemaakt.

Taskforce indeling	Den Bosch
• Stand alone	• Apart
• Face to face	• Afstemmen, zelf doen
• Hand in hand	• Samen doen, zelf verantwoordelijk
• All in one	• Samen doen, samen verantwoordelijk
• Ontwikkel en leercentrum	• Eén organisatie

In bijlage B3 is een ambitieladder voor een kindcentrum opgenomen.

Checklist met kwaliteitscriteria

Een checklist geeft een overzicht van verschillende categorieën (organisatie) elementen. De teamleden geven aan of zij hier als kindcentrum meer of minder stappen in hebben genomen en willen nemen.

Er zijn verschillende checklists voor integrale kindcentra in omloop. Voorbeelden zijn:

- De checklist van Henk Derks en Peter Vereijke (2011).
- De checklist met kwaliteitscriteria van het Landelijk steunpunt brede school (2014).
- Het ontwikkelinstrument van gemeente Hoorn (2017).

Het klakkeloos toepassen van checklists is geen aanrader. Een checklist is bij de start van een integraal kindcentrum een goed hulpmiddel om na te gaan of je overal aan hebt gedacht, maar het is moeilijker te gebruiken als een kwaliteitszorg-instrument voor een langere termijn.

Sommige gemeenten gebruiken de checklists ook om de ontwikkelingen in de verschillende IKC's te volgen. Dat zijn vaak gemeenten die meer regie nemen in de IKC-ontwikkeling. In Tilburg en Den Bosch worden de ontwikkelingen van de individuele IKC's bijvoorbeeld in een spinnenwebdiagram geplaatst en kan men op beleidsniveau zien hoe de ontwikkeling verloopt (instrument van Compasnul13).

De checklist met kwaliteitscriteria van het Landelijk steunpunt brede school is een bewerking van de oorspronkelijke checklist die OOG en Oberon voor brede scholen hebben opgesteld. In de nieuwe versie lopen kenmerken van een brede school en van een kindcentrum door elkaar. Het is goed hierop bedacht te zijn. Bedenk ook dat niet alle items van bestaande checklists op je eigen kindcentrum van toepassing zijn. Eigenlijk is het beter als de betrokken professionals zelf de criteria in de lijst benoemen. Dan wordt het een gedragen instrument dat past bij de specifieke situatie van jouw kindcentrum. Je kunt ervoor kiezen om het dan geen 'checklist' te noemen, maar bijvoorbeeld een 'ontwikkelinstrument'. In bijlage B1 staat de geactualiseerde checklist van Derks & Vereijke (door Studulski & Kruiter).

Praktische samenwerking tussen voorschool en school

De kern van de toenadering en intensivering van de samenwerking in een kindcentrum ligt bij de voorschoolse instellingen, de school en de bso. Het is dan ook van groot belang dat de pedagogisch medewerkers en leerkrachten (en de ib'er) elkaar goed kunnen vinden en een aantal punten hebben afgestemd: overdracht,

het gebruik van VVE-programma's, doorgaande lijnen, administratieve efficiëntie (vooral voor ouders), afstemming in de zorg en afstemming over ouderbetrokkenheid.

In de praktijk blijkt dat pedagogisch medewerkers en de leerkrachten in de onderbouw elkaar makkelijker vinden dan pedagogisch medewerkers en bovenbouwleerkrachten. Maar in een kindcentrum is het juist van belang ook bovenbouwleerkrachten en pedagogisch medewerkers van de bso te betrekken; het gaat immers om doorgaande lijnen van kinderen van 0-12 jaar. Wel kun je ervoor kiezen om eerst met de onderbouw te beginnen en later door te ontwikkelen naar de bovenbouw.

Stappenplan

Er zijn tal van documenten waarin een stappenplan is uitgewerkt. Een proces verloopt echter zelden als een stappenplan. Soms is meer sprake van een soort 'boodschappenlijst'. Doordat de omstandigheden van gemeente tot gemeente en van locatie tot locatie sterk verschillen, is een lineair planproces moeilijk te formuleren. Wat over het algemeen wel overal van belang is: oriënteer je goed op de omgeving: welke gegevens zijn er over de wijk, de ouders en de kinderen? Stel daar je profielen op af. Geef voldoende tijd aan het leren samenwerken tussen de teams en probeer een lerende organisatie te zijn. Een stappenplan geeft steun, maar werk vanuit een groeimodel.

2.5 De samenwerking borgen

Hoe zorg je nu dat de samenwerking steviger wordt? Dat is een kwestie van cultuur, maar ook van afspraken vastleggen op papier.

Cultuur

Je kunt heel lang werken aan samenwerking, maar waar het in wezen - en op een dieper niveau - over gaat, is het delen van normen en waarden. Het is eigenlijk een ijsbergmodel: boven water zit de gemeenschappelijke visie die we hebben vastgelegd op papier. Onder water zitten persoonlijke overtuigingen, normen en waarden. We zijn niet zo geneigd die met elkaar te delen, maar vertrouwen groeit als je ervaart dat de ander dezelfde overtuigingen heeft over de ontwikkeling van het kind. Dan kun je een kind ook aan een ander toevertrouwen.

Daarom is het van belang om met elkaar het gesprek te voeren over ontwikkelingskansen van kinderen, over voorvallen, over kansen grijpen en kansen pakken als zich krachtige pedagogische momenten voordoen. Een van de manieren waarop je hieraan kunt werken, is bij elkaar gaan kijken of video-opnamen maken, die samen bespreken en erop reflecteren. Dit kun je ook zien als een vorm van professionalisering. Door samen te reflecteren, ontdek je of collega-professionals andere of vergelijkbare perspectieven en normen hebben als het gaat om de ontwikkeling van kinderen en kom je erachter wat je samen belangrijk vindt in de begeleiding van de kinderen.

Je kunt de cultuur versterken door de keuzes die je maakt bij het aannemen van mensen. Alle instrumenten die in dit handboek worden genoemd, zijn 'maar' hulpmiddelen. Een gemeenschappelijke cultuur ontstaat alleen door samen (interprofessioneel) aan de slag te gaan en samen te leren van de ervaringen.

Papier

Je kunt de samenwerking ook borgen door afspraken op papier te zetten. Dan hebben we het bijvoorbeeld over een intentieverklaring, waarin beide partijen schriftelijk vastleggen dat ze gezamenlijk een aantal doelen nastreven, waarvoor samenwerking nodig is. In een intentieverklaring spreken beide partijen af dat zij zich zullen inspannen. Zorg ervoor dat je momenten benoemt waarop de intentieverklaring en de samenwerking worden geëvalueerd. Dan is het geen papieren tijger, maar is het een serieuze afspraak. De betrokken partijen ondertekenen de intentieverklaring.

Het landelijk steunpunt brede scholen heeft in het document *Op weg naar een IKC* (2014) een voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst opgenomen. De samenwerkingsovereenkomst gaat een stapje verder dan de intentieverklaring. Deze heeft al een meer bindend karakter. Je bent nu al meer overtuigd van de meerwaarde van samenwerking met de andere partij(en). In de samenwerkingsovereenkomst zijn ook gezamenlijke acties genoemd. Dit kunnen inhoudelijke, maar ook materiële onderwerpen zijn, zoals het gebruik van ruimtes in de school. Ook nu ondertekenen de betrokken partijen de overeenkomst. Evaluatie van de samenwerking blijft belangrijk.

Borging komt tot stand door afspraken te documenteren. Soms berust de samenwerking te veel op de persoonlijke betrokkenheid van de mensen. De afspraken zitten dan in hun hoofd. Het is beter als de afspraken zijn geborgd, omdat het dan

duidelijk is hoe de samenwerking is vormgegeven: je kunt het namelijk nalezen. Iedere keer als je evalueert, wil je een stapje verder zijn: bij de evaluatie moet duidelijk zijn dát je een stapje verder bent en dat de huidige situatie anders is dan 12 maanden geleden. Een ander voordeel van borging is dat nieuwe medewerkers gewoon kunnen nalezen hoe het werkt in jullie kindcentrum.

De eerder genoemde checklist (bijlage B1) kun je ook gebruiken als een borgings-instrument.

2.6 Terugval

Samenwerken is mensenwerk. Daarom is het mogelijk dat zich een terugval voor-doeft. Bij een terugval stukt de samenwerking, de afspraken worden niet nageko-men en iedereen trekt zich terug op zijn eigen taken.

Een terugval kan worden veroorzaakt door gebeurtenissen:

- De school krijgt een slechte beoordeling van de Inspectie en gaat zich sterk concentreren op verbetering van de leerprestaties.
- De bovenschoolse partijen (gemeente, schoolbestuur, anderen) worden het niet eens en dit leidt tot trage besluitvorming.
- De gemeente heeft andere prioriteiten en geeft geen toestemming voor andere huisvesting voor de kinderopvang in de school.
- Er komt een nieuwe schooldirecteur.
- Peuterspeelzaal en basisschool vallen onder hetzelfde bestuur, maar de leerkrachten en leidsters weigeren samen te werken (de deur blijft dicht).
- De kinderopvang verandert van eigenaar.
- Er zitten twee scholen in het kindcentrum, die steeds meer met elkaar in een concurrentiestrijd geraken.

Er is een verschil tussen een tegenslag en een terugval. Een tegenslag is een tijdelij-ke gebeurtenis. Het is een teleurstelling voor iedereen, maar het team kan dit overwinnen. Bij een terugval raakt het gehele team in mineur: ondanks de inspan-ningen lijkt er geen uitzicht op verbeteringen en dat demotiveert. Bij iedereen dringt zich de vraag op: hoe gaan we hiermee verder?

Het is lastig om hier een standaardantwoord op te geven, omdat iedere situatie zijn eigen specifieke kenmerken heeft. We kunnen wel een paar tips geven:

- Stel gezamenlijk vast dat er sprake is van een terugval. Als de ene partij dit als een terugval beschouwt en de andere als een tegenslag (of dit zelfs niet belangrijk vindt), dan is er geen gemeenschappelijk beeld van de situatie. De verwachtingen over de oplossingen lopen dan te ver uiteen.
- Breng de aspecten van de tegenslag onder woorden, hoe vervelend dat ook is. Je moet dan door de zure appel heen bijten.
- Breng de standpunten van de verschillende partijen in beeld. Kijk naar ieders rol, maar wees niet veroordelend. Soms gaat het (ook) om het slechten van vooroordelen. In een sessie, waarbij iedereen aanwezig is, worden gevoelens over en weer besproken.

Drie opties

Als de problemen zijn benoemd, kun je weer werken aan een nieuwe start. Dan is het van belang om oplossingsmogelijkheden en nieuwe randvoorwaarden te benoemen, bijvoorbeeld: minder vergaderen, meer informele contacten. Daarna kun je verschillende keuzes maken: stoppen, een nieuwe start maken of doormodderen.

Stoppen

Soms heeft een terugval structurele kenmerken en lijken de problemen onoplosbaar. Dan moet je je serieus afvragen of het zin heeft om door te gaan. Stoppen moet een optie zijn. De keuze voor de ontwikkeling van een kindcentrum is niet onomkeerbaar. Het is belangrijk om respect te hebben voor de professionele positie van de medewerkers. Als de standpunten en belangentegenstellingen onoverbrugbaar zijn, wees dan duidelijk en stop ermee.

Een nieuwe start

De tweede keuze is het maken van een nieuwe start. We noemen dit met nadruk een *nieuwe* start, want als je een terugval hebt gehad, dan is dat meestal niet zonder reden. Misschien was er een organisatorische weeffout of misschien is er te lang op routine gedraaid. Met een gezamenlijke sessie waarin de terugval wordt besproken, maak je in feite een nieuwe start. Het is ook goed om dat zo te ervaren: voor de organisatie is het een markeringsmoment. En zo wordt er vaak ook over gesproken: je spreekt over de situatie voor en na de bijeenkomst 'in de rode zaal' of 'op de hei'.

Na de nieuwe start zijn de volgende zaken aan de orde:

- Stel een aantal gedragsregels vast die in de gezamenlijke bijeenkomst als positief zijn ervaren. Dit kan ook een credo of een motto zijn.
- Zorg dat de uitkomsten van de gemeenschappelijke bijeenkomst steeds weer worden bevestigd in overleg.
- Stel de visie en doelstellingen die eerder zijn gemaakt bij; bekijk ze nog een keer en beoordeel of ze nog passen bij de nieuwe situatie.
- Wees je er van bewust dat het soms betekent dat mensen ervoor kiezen om ergens anders te gaan werken.

Doormodderen

Om volledig te zijn, is er nog een derde optie: doormodderen. Misschien spreekt het voor zich dat dit niet raadzaam is, maar soms is er meer tijd nodig om een verandering in de organisatie te laten landen. De school kan bijvoorbeeld alsnog ontdekken dat door de komst van de opvang en de peuterspeelzaal het aantal leerlingen (na een jarenlange daling) weer gaat stijgen. Ook positieve reacties uit de omgeving worden dan pas na een tijdje zichtbaar.

Succesfactoren voor het ontwikkelen van een kindcentrum

De volgende factoren vergemakkelijken de ontwikkeling van een kindcentrum:

- Er is één school, er is één kinderopvang (dus: zo min mogelijk partners).
- Men zit al onder één dak.
- Er is een ondernemende kindcentrumdirecteur in beeld.
- Er is draagvlak bij het team.
- Er is een intrinsiek gemotiveerd antwoord op de waaromvraag gevonden.
- Er is steun van de besturen.
- Er is tijd genomen voor visieontwikkeling.

Tot slot

In dit deel hebben we de belangrijkste *hoe*-onderwerpen behandeld. Pedagogiek lijkt daarin een apart onderwerp, maar is ook onderdeel van het proces. In deel drie gaan we in op de *wat*-onderwerpen.

Praktijkvoorbeeld Gemeente Leeuwarden

Het brede draagvlak en eigenaarschap zijn in Leeuwarden twee belangrijke succesfactoren bij de ontwikkeling van kindcentra. Dat blijkt uit het gesprek met Hanny Voskuylen, projectleider kindcentra bij de gemeente Leeuwarden. “Om een kindcentrum tot een succes te maken, zetten we in op de mensen die het moeten doen en voeren we als gemeente een zachte regie.”



De gemeente Leeuwarden heeft geleerd van de ervaringen die met de brede-schoolontwikkeling zijn opgedaan, vertelt Hanny Voskuylen. “Als we terugkijken naar de bredeschoolontwikkeling wordt één ding duidelijk: de partners waren geen eigenaar van dit beleid, er was geen bezieling. Er was geen intrinsieke motivatie doordat er teveel van bovenaf werd opgelegd. De brede school was van niemand. We zagen tijdens de bredeschoolontwikkeling wel veel idealisme bij schooldirecteuren, ondanks de strakke regelgeving van het onderwijs. Ook schoolbesturen beseften dat zij onderwijs moeten aanpassen aan de ontwikkelingen van deze tijd. Wij zijn daar als gemeente op ingehaakt door randvoorwaarden te scheppen voor de vorming van een kindcentrum. Het belangrijkste was dat er eigenaarschap werd gecreëerd. In principe zijn hierbij twee sporen: het beleid en de uitvoering van het beleid. Het beleidsdeel tik je af met de besturen. De uitvoering doe je met mensen in het veld, de schooldirecteuren en de managers van de kinderopvang.”

Draagvlak

Een van de succesfactoren van het ‘Leeuwarder Model’ is het sterke maatschappelijke draagvlak bij politiek, bestuur, de ambtelijke organisatie en in het veld. Politiek draagvlak is vastgesteld in het collegeprogramma 2014-2018. “Om een kindcentrum tot een succes te maken, moet je inzetten op de mensen die het moeten doen”, vindt Hanny, “dus de schooldirecteuren en de managers van de kinderdagverblijven, ondersteund door het schoolbestuur dat de beslissingen neemt. Je moet zorgen dat je ondernemerschap en eigenaarschap creëert, en dat bereik je door de mensen van onderop in beweging te zetten. De gemeente voert een zachte regie, de wens om een kindcentrum te vormen komt bij de scholen zelf vandaan.”

Bewustwording

Om de bewustwording van de meerwaarde van een kindcentrum op gang te brengen, konden schoolbesturen en managers van kinderdagverblijven in koppels meedoen aan masterclasses met inspirerende sprekers, bijvoorbeeld over leiderschap. Tegelijkertijd startte er een pilot op een school waar werd geëxperimenteerd met het opzetten van een kindcentrum. Hanny: “De scholen zijn in de lead gezet, zij zoeken zelf een partner in de kinderopvang die aansluit bij het profiel van de school. Naar aanleiding hiervan gaf ongeveer de helft van de 46 lokale basisscholen aan dat ze de ambitie hebben om een kindcentrum te worden. We hebben de kansen die zich voordeden om een kindcentrum te realiseren, ondersteund met begeleiding en creatieve oplossingen.”

Faciliteren

De gemeente legt verantwoordelijkheden zoveel mogelijk neer bij de uitvoerende partijen. De schoolbesturen hebben een sturende of leidende rol en de gemeente begeleidt en faciliteert het proces, bijvoorbeeld door een mindmap aan te reiken die de stappen van de vorming van een kindcentrum beschrijft. Daarnaast verstrekt de gemeente financiële middelen voor de aanpassing van gebouwen of nieuwbouw.

De gemeente legt geen blauwdruk op, neemt een volgende houding aan, voert een zachte regie en sluit aan bij de motivatie en de initiatieven uit het veld. Hanny: “Ik faciliteer en vertaal wat de verschillende groepen nodig hebben. Ik beweeg mij tussen de verschillende velden en leg verbindingen tussen de verschillende domeinen.”

Beleidsdoelen

Het beleidsplan kindcentra van de gemeente Leeuwarden is ‘flinterdun’ en beschrijft alleen de richting naar kindcentra. Gedurende het proces hebben de scholen en de kinderopvang gezamenlijk een definitie vastgesteld van een kindcentrum. De gemeente stelde een aantal voorwaarden: de kindcentra moeten goed zichtbaar zijn in de wijk, ze moeten een zekere omvang hebben, zodat ook kinderdagverblijven een plek in het kindcentrum kunnen krijgen, en er moet verbinding worden gezocht met de sociale wijkteams, zodat problemen van kinderen sneller en adequater worden gedeeld en aangepakt.

Eerst de inhoud, dan de stenen

Met de schoolbesturen is afgesproken dat er een volledig plan op tafel ligt voordat met het ontwerp van een kindcentrum wordt gestart. “Om een kindcentrum te kunnen bouwen, moeten er een duidelijke missie/visie zijn en een profiel”, zegt Hanny. “Eerst de inhoud en dan de stenen. Dit helpt de architect bij het ontwerpen van multifunctionele ruimten en bij een goede positionering van ruimten, zodat de inrichting van het gebouw de samenwerking bevordert en ondersteunt.”

De schoolbesturen en de kinderdagverblijven hebben, ondersteund door de gemeente, gezamenlijk een ‘vlekkenplan’ opgesteld, waarin de locaties staan waar in de toekomst kindcentra worden gerealiseerd. Uitgangspunt is dat schoolbesturen ‘bouwheer’ zijn van kindcentra. Op basis van het profiel van het kindcentrum, wordt er voor het gebouw een programma van eisen opgesteld. Soms wordt er nieuw gebouwd, maar soms is er al een kinderopvang in een bestaande school. “Op basis van de visie dat onderwijshuisvesting geen ‘vastgoed’ is, valt onderwijshuisvesting in Leeuwarden onder de beleidssector Jeugd, Onderwijs en Cultuur”, vertelt Hanny. “Dit is essentieel, omdat huisvesting op deze manier wordt bekeken vanuit het belang van onderwijs. Voorheen werd er gekeken naar het aantal kinderen en het recht op ‘zoveel vierkante meter’.”

Financiën

De gemeente financiert het onderwijsdeel van een kindcentrum. Voor het kinderopvangdeel sluiten de betrokken kinderopvangorganisatie en het schoolbestuur een intentieovereenkomst. Hierin staat dat de kinderopvang voor een bepaald bedrag een verplichting aangaat voor de bouw van het kinderopvangdeel in het kindcentrum. De bijdrage in de stichtingskosten wordt in 10 jaar afbetaald aan de gemeente. Exploitatie en beheer zijn de verantwoordelijkheid van schoolbesturen en de kinderopvang.

Hanny: “Het is heel belangrijk dat beide partijen zich realiseren dat hier sprake is een eeuwigdurende samenwerking en werkwijze. Een kindcentrum is een fundamentele verandering. Je bouwt een voorziening voor kinderen van 0-12 jaar, waarvan de kinderopvang structureel onderdeel uitmaakt.”

Tips

Echte bedreigingen zijn er niet, maar een wisseling van een directeur of een bestuurder levert wel eens tijdverlies op, vertelt Hanny. “Je moet continu blijven insteken op de mensen die het moeten doen, je moet als ambtenaar het veld goed kennen en je moet weten wat de intrinsieke motivatie is van directeur, schoolbestuur en kinderopvang. Ook is het belangrijk dat je als gemeente het beleid aanpast op de tijdgeest en de ontwikkelingen in de samenleving, dat je niet meer uitgaat van een vastomlijnd beleidsplan.”

Ten slotte geeft Hanny wat tips: “Als een directeur er om welke reden dan ook niet aan toe is om aan de ontwikkeling van een kindcentrum mee te werken, laat dit dan los. Als er geen intrinsieke motivatie is, gaat het niet werken. Ik heb het proces naar een kindcentrum als positief ervaren. Er waren wel hobbels en uitdagingen, maar het was geen moeizame weg. Belangrijk is dat je bij het overbrengen van de kindcentrumgedachte uitgaat van de visie dat het veld bepaalt wat nodig is en wat zij nodig hebben. Wat motiveert je? Ofwel: *“What makes you tick?”*”

Deel 3. Wat moet je regelen in een kindcentrum?

Dit deel behandelt een aantal praktische zaken van het kindcentrum. Welke aspecten kom je tegen als je een kindcentrum gaat ontwikkelen? Soms is het hoe en het wat moeilijk te onderscheiden. Maar het 'hoe' gaat vooral over het proces en het 'wat' over de praktische en technische vragen. In dit deel gaat het over het 'wat'. En dat blijkt toch wel veel verschillende onderwerpen te omvatten.

3.1 Eigen ambities onder ogen zien

Voordat je aan de slag gaat met de meer praktische zaken, is het verstandig om je eigen ambities goed onder ogen te zien. Natuurlijk heb je in een eerdere fase al een visie geformuleerd, maar in de korte tijd dat de term 'kindcentrum' bestaat, zijn er in het land al verschillende varianten ontstaan. Die varianten ontstaan op basis van veranderbereidheid van de betrokkenen en de lokale mogelijkheden. Sommige varianten onderscheiden zich door ambities, een andere organisatie of originaliteit. Deze varianten kunnen fungeren als referentiebeelden.

Een bekend voorbeeld is Laterna Magica in IJburg, Amsterdam. Dit kindcentrum werkt met groepen 0-3 jaar, 3-7 jaar en 7-12 jaar. Ieder kind heeft een coach. Op het gebied van leren of bij de indeling van de tijden wordt er een vernieuwende aanpak gebruikt. Zo zagen we dat ook in het eerste praktijkvoorbeeld van De Wijde Wereld in Uden.

Laterna Magica

Laterna Magica is een integraal kindcentrum in IJburg, Amsterdam. De basisschool startte in 2007. Het Integraal Kindcentrum Laterna Magica is sinds 1 november 2011 operationeel. Twee besturen, STAIJ (schoolbestuur) en Partou (Kinderopvang), zijn hiertoe een samenwerkingsovereenkomst aangegaan.

Laterna Magica is een integrale basisvoorziening voor brede vorming en gepersonaliseerd leren. Er zijn individueel doorgaande ontwikkelingslijnen van 0-12 jaar en in de toekomst van 0-18 jaar. Maatwerk is de standaard. Kinderen bepalen zelf mede hun leerroute. Ze experimenteren en onderzoeken met nieuwsgierigheid als bron. Bron waardoor je blijft leren. Opvang, onderwijs en 'zorg' zijn geïntegreerd, er wordt gewerkt vanuit één visie, met één team en één leiding. In een krachtige

leeromgeving ontdekken kinderen wie ze zijn en hoe ze kunnen bijdragen aan het mooier maken van deze wereld. Elk kind heeft een eigen coach, ontwikkelingsplan, portfolio en werkt in een eigen unit. Kinderen worden gevolgd en gestimuleerd in hun sociale en persoonlijke ontwikkeling en doen wendbare kennis en vaardigheden op. Laterna Magica is 52 weken per jaar open van 7.30 uur tot 18.30 uur en bestaat uit meerdere zelforganiserende units. Laterna Magica verbetert de toekomstkansen van kinderen door een goede combinatie van theorie en praktijk en door eerder te starten en later te selecteren op niveau en richting. In een leeromgeving die rijk is aan echte ervaringen en nieuwe media.

De pedagogisch medewerkers en de leerkrachten (allen coaches genoemd) zijn integraal verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de kinderen en een rijke leeromgeving. Zij geven Natuurlijk Leren zelf vorm. Dit vraagt onder meer veel kennis en vaardigheden van de coaches. Daarbij is het heel belangrijk dat de coaches elkaar aan het werk zien. Alle kinderen hebben een eigen coach, waarmee zij regelmatig een portfolio-gesprek voeren, waarbij de ouders ook aanwezig zijn. In die zin kun je zeggen dat de ontwikkeling van het kind echt centraal staat. Alle coaches van Laterna Magica hebben een opleiding op hbo (of wo)-niveau. Het kindcentrum heeft bij de bestaande hbo-opleidingen gezocht naar passende nascholing, maar heeft uiteindelijk besloten om zelf een interne opleiding op te zetten. Dit is een moderne opleiding, die niet lineair is opgezet, maar waaruit medewerkers steeds onderdelen kunnen doen, die passen bij hun eigen ontwikkeling. Laterna Magica heeft een Kindcentrumraad, waarbinnen de wettelijk verplichte onderdelen(WMS) vallen.

Op basis van dit portret van Laterna Magica kun je afleiden dat er sterk is geïnvesteerd in de inhoudelijke ontwikkeling, de doorgaande lijn en in een ander onderwijsmodel. De organisatorische randvoorwaarden (publiek – privaat) blijven ingewikkeld, maar voeren niet de boventoon.

Dit portret is gebaseerd op een presentatie van directeur Annette van Valkengoed op de werkconferentie over de care teacher, 18 januari 2016. De website van Laterna Magica geeft ook veel informatie (www.laternamagica.info).

Een ander voorbeeld is de Sterrenschool. Deze school is 50 weken per jaar open en biedt een flexibele onderwijsomgeving. Dat heeft effecten op de individuele leer-routes van leerlingen. Ouders kunnen kiezen voor verschillende pakketten van onderwijs- en opvangtijden.

De Sterrenschool

Het concept van de Sterrenschool is bedacht door de Argumentenfabriek (2008), waarbij is uitgegaan van een flexibel rooster voor de kinderen (en ouders). De Sterrenschool, die vrijwel het gehele jaar open is, berust op een innige samenwerking tussen onderwijs en opvang (nog steeds een samenwerkingsmodel). De Sterrenschool in Apeldoorn is een van de bekendste. De kinderen zijn ingedeeld in niveaugroepen en hebben een persoonlijk ontwikkelingsplan met een portfolio. Ouders kunnen intekenen op een pakket, waarbij ze aangeven wanneer de kinderen deelnemen aan onderwijs en opvang. Ouders nemen niet verplicht opvang af. Er wordt dus bijgehouden wanneer de kinderen er wel en niet zijn.

Voor de organisatie heeft men opnieuw bedacht hoe men de tijd van professionals wil inzetten. Er wordt veel gebruik gemaakt van onderwijsassistenten, die ook in de kinderopvang werken en daarmee een belangrijke pedagogische schakel zijn. Zo wordt ook het aantal 'gezichten' dat de kinderen zien beperkt.

www.sterrenschoolapeldoorn.nl

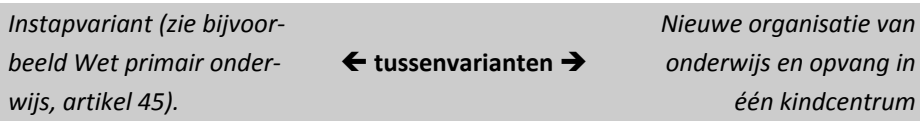
Er zijn kindcentra die de integratie vooral zoeken in het flexibel inzetten van personeel (combinatiefuncties, onderwijsassistenten, uitwisseling, ...). Er zijn ook gemeenten die over kindcentra denken in termen van wijkgebonden samenwerking; dan kunnen er aan een kindcentrum verschillende scholen deelnemen. Een andere variant is de brede school die een overstap wil maken naar een kindcentrum. Brede scholen hebben al ervaring met samenwerking en hebben de voorzieningen mogelijk al ruimtelijk geclusterd. Soms worden hiervoor ook andere namen gezocht om het centrum beter te typeren, zoals 'breed' kindcentrum, of 'maatschappelijk' kindcentrum.

Twee nieuwe varianten van kindcentra zijn opvallend. Als eerste zijn er inmiddels verschillende kindcentra die ook uitbreiding willen naar het voortgezet onderwijs (12 - 16 / 18 jaar). Men ervaart dat de overstap naar het voortgezet onderwijs voor sommige kinderen te vroeg is en er was al een wens om de onderbouw van het voortgezet onderwijs bij het IKC te betrekken (een soort junior college).

Een andere ontwikkeling is dat er meer sbo-scholen worden betrokken bij de kindcentrum-vorming. Op een enkele plek wordt dit zelfs een integraal kind en *expertisecentrum* (IKEC) genoemd. Samengaan van reguliere en sbo-scholen creëert vooral veel uitdagingen om te komen tot een integraal onderwijs-zorgmodel.

De grootste groep kindcentra bestaat waarschijnlijk uit scholen die samenwerking zoeken met voorschoolse instellingen en een bso. Dit is een minimale variant, waarbij clustering van de voorzieningen de drijfveer lijkt te zijn. De Wet primair onderwijs vraagt immers al van scholen dat ze naschoolse opvang regelen, als ouders daarom vragen (artikel 45). Als er, naast de bso een peuterspeelzaal of peuteropvang bijkomt, ben je al aardig op weg. Maar deze variant, de clustering van voorzieningen, verschilt sterk van de praktijk van bijvoorbeeld Laterna Magica en De Wijde Wereld.

De verschillende varianten bevinden zich op het continuüm van enerzijds minimale clustering en anderzijds ‘nieuwe’ organisatie. Wees je er als kindcentrum van bewust waar je staat en waar je ambities liggen.



De ene variant is niet beter dan de andere; van belang is dat de gekozen variant past bij de behoeften in de wijk, van ouders en kinderen en bij de mogelijkheden van de medewerkers van het kindcentrum.

Je kunt je afvragen of een kindcentrum (altijd) een nieuwe onderwijsaanpak met zich mee moet brengen. Als een kindcentrum een vrij lage integratiegraad heeft, zijn er minder mogelijkheden om een nieuw onderwijsmodel te integreren.

Maar als de organisatie van het kindcentrum een hogere integratiegraad kent, dan zijn er meer mogelijkheden om andere onderwijs/zorgmodellen in te voeren. Een andere organisatie creëert een context waarin bijvoorbeeld meer gepersonaliseerd leren of een ander onderwijsmodel mogelijk zijn.

3.2 Bestuurlijk-juridische vormen

Het idee van een kindcentrum is dat er gewerkt wordt vanuit één organisatie. In deel 1 is reeds toegelicht dat de slagvaardigheid wordt vergroot als er een gecentraliseerde leiding is en één organisatie. Medewerkers zijn dan immers niet meer verdeeld over verschillende instellingen en organisaties (met ieder hun eigen beleidskader en financiering) en kunnen daardoor makkelijker worden aangesproken op een gemeenschappelijke visie of beleid.

Het verkennend rapport van de klankbordgroep IKC (2010) ging ervan uit dat er een bestuurlijke of juridische eenheid ontwikkeld zou kunnen worden op locatieniveau. De achtergrond van de juridische afwegingen is beschreven in hetzelfde rapport (2010, hoofdstuk 6). Impliciet gaat het rapport ook uit van één school per locatie. In de praktijk komt het vaak voor dat er op één locatie twee (of zelfs drie) scholen staan. Dat maakt het lastiger om een juridische of bestuurlijke eenheid te vormen.

Bij elk van deze juridische constructies geldt dat er een onderscheid is tussen privaat en publiek geld. Er mag geen onderwijsgeld worden besteed aan andere doeleinden. Een (integrale) fusie is bij de huidige wet- en regelgeving daarom niet mogelijk, want dan zouden onderwijs en opvang integreren in één nieuwe organisatie.

Juridische constructies

Wat wel kan, is zoeken naar een juridische vorm van samenwerking, zoals:

- Personele unie
- Nevenstichting
- Vereniging
- Corporatie
- Stichting

In de praktijk zijn er al ervaringen opgedaan met deze juridische constructies. Daarin komt het volgende naar voren:

- Hoewel juristen wel enthousiast zijn over de corporatie, vanwege de juridische kenmerken (gelijkwaardigheid van de partners), blijkt dit in de praktijk toch ingewikkeld. De corporatie komt dan ook niet veel voor.
- Van de genoemde constructies is de nevenstichting het meest gangbaar. Het gaat hier om schoolbesturen die zelf een aantal peuterspeelzalen of kinderopvang in beheer hebben.

- Personele unies zijn lichtere varianten van samenwerking: de bestuurder van het onderwijs zit bijvoorbeeld ook in het bestuur van de kinderopvang of andersom.

Er is veel creativiteit bij de instellingen. Zo komt het voor dat een schoolbestuur geen eigen kinderopvang opricht of aantrekt, maar kiest voor een zogenaamde *preferred supplier*. Daarmee zeg je eigenlijk: de scholen van ons schoolbestuur willen alleen kinderopvang van aanbieder A. Dit kan rust geven in de samenwerking. De scholen voorkomen daarmee dat er bijvoorbeeld drie (elkaar beconcurrerende) opvangorganisaties in de school aanwezig zijn.

Bij het ontwerp van het kindcentrum (rond 2010) is er veel aandacht geweest voor een integrale bestuurlijke constructie. Reden hiervoor was dat men een meer eenduidige omgeving wilde creëren dan het samenwerkingsmodel van de brede school kon bieden. In de praktijk zien we echter dat kindcentra een integrale bestuurlijke constructie te ingewikkeld vinden of een stap te ver. Zij zetten sterk in op de ontwikkeling van een goed samenwerkend team. De overweging hierbij is: denk goed na over de vraag waar je in eerste instantie je energie in wilt steken; in een bestuurlijke constructie of in een goed samenwerkend team.

Naast het locatieniveau, is het goed om te kijken naar de afspraken op gemeentelijk niveau. Ook voor de gemeente kunnen de verschillende instellingen ondergebracht worden in één juridisch/bestuurlijke eenheid. Dat is handig voor het subsidiebeleid van de gemeente: men hoeft niet 25 keer de subsidiebeschikking te verstrekken, maar dat kan in één keer.

In de praktijk ontwikkelt zich een grote diversiteit aan juridische samenwerkingsvormen. Het ministerie van OCW (2016) waarschuwt schoolbesturen op basis van een onderzoek (Van Brakel e.a., 2016) voor bestuurlijke samenwerkingsvormen. OCW vindt dat schoolbesturen de verantwoordelijkheid hebben een professionele afweging te maken voor een samenwerkingsvorm, maar dat hierbij wel de risico's scherp in het oog gehouden moeten worden. Het gaat daarbij vooral om de ontwikkeling van nieuwe rechtspersonen (holdings, federaties, coöperaties) en gemeenschappelijke juridische entiteiten (zoals personele unies).

Belemmeringen

De PO-Raad (2013) verkende een aantal bestuurlijk-juridische belemmeringen bij de ontwikkeling van een kindcentrum. Eén daarvan is de ongelijke positie van openbaar en bijzonder onderwijs (zie artikel 48 WPO). Een school voor openbaar onderwijs mag zich slechts ten doel stellen openbaar onderwijs te geven. Dat geldt niet voor bijzonder onderwijs. Daarmee heeft het bijzonder onderwijs, anders dan het openbaar onderwijs, de ruimte om in een nevenstichting kinderopvang aan te bieden.

De staatssecretaris heeft aangegeven dat hij de ongelijkheid tussen openbaar en bijzonder onderwijs betreffende dit onderwerp wil opheffen (OCW, 2015): 'Sinds 2007 heeft het onderwijs de wettelijke taak gekregen om te zorgen voor de organisatie van de buitenschoolse opvang. Ik ben van mening dat openbaar en bijzonder onderwijs hiervoor dezelfde mogelijkheden moeten hebben. Artikel 48 lid 4 WPO moet dus ruimer gelezen worden dan uitsluitend een openbare school in stand houden. Onder het voorgeschreven doel van een stichting voor openbaar onderwijs kunnen ook andere activiteiten vallen die daar nauw mee verbonden zijn en die redelijkerwijs dienstbaar zijn aan een goede invulling van dat doel. Deze nieuwe interpretatie betekent dat ik artikel 48 lid 4 niet langer als een belemmering zie voor het openbaar onderwijs om kinderopvang te kunnen aanbieden. Hiermee wordt aangesloten bij de ratio van artikel 48 lid 4 WPO. Ik zal de sector over deze wijziging informeren.' Laseur geeft (in Rozendaal en Vaes, 2015) aan dat de rechter dit moet toetsen.

In het rapport van Kindcentra2020 doet de werkgroep juridische voorstellen om een kindcentrum als een zelfstandige entiteit te zien. Dat zou kunnen door een 'brin IKC' te koppelen aan een locatie. Onderwijs en opvang zouden onderdeel zijn van die entiteit. Een eigenstandige brin IKC kan dan verbonden worden aan de grotere schoolbesturen of kinderopvangorganisaties (Zie voor de uitwerking: de bijlage in Van Rozendaal en Vaes, 2015).

3.3 Financieel

Over het financiële aspect kunnen we duidelijk en kort zijn. Middelen die door OCW zijn verstrekt aan de school, mogen niet aan andere zaken worden besteed. Er wordt op toegezien dat de middelen recht- en doelmatig worden besteed. De

scheiding tussen publiek (onderwijs) en privaat (opvang), wordt bij het onderdeel financiën dus heel duidelijk.

Er zijn schoolbesturen die met eigen middelen willen investeren. Dit is spaargeld dat niet is verworven op basis van de normvergoedingen, maar bijvoorbeeld door giften. Hier moet voorzichtig mee worden omgesprongen, omdat de omgeving grillig kan zijn. Het ontwikkelen van kindcentra is schaken op verschillende borden tegelijk.

Btw

Er zijn nog andere financiële vraagstukken. Zo is het voorstelbaar dat de partijen onderlinge dienstverlening (bijvoorbeeld personeel) willen verrekenen. De vraag is of daar ook btw over moet worden gerekend. De Taskforce Combinatiefuncties heeft aandacht gevraagd voor het verkennen van mogelijkheden waarbij bij detachering geen btw-plicht geldt. Een aantal diensten is al vrijgesteld van btw, zoals onderwijs, educatieve activiteiten, overblijven en kinderopvang zonder uitdrukkelijk winstbejag. Deze instellingen hebben daardoor dan ook geen recht op aftrek van btw. Bij onderlinge uitwisselingen van personeel tussen verschillende instellingen kan de btw echter wel een kostenpost zijn. Dit zal vooral spelen als sprake is van onderlinge detachering van personeel. Een school die bijvoorbeeld een klassenassistent voor tussenschoolse opvang ter beschikking stelt aan de instelling van kinderopvang, zal btw moeten berekenen. Doordat die instelling de btw niet kan aftrekken, ontstaat hierdoor een opwaartse druk op de contracten en tarieven die moeten worden betaald voor tussenschoolse opvang.

De ministeries spannen zich ervoor in mogelijkheden in beeld te brengen om zonder btw-plicht te kunnen detacheren. Het gaat bijvoorbeeld om het toepassen van de 'om-niet constructie' en de toepassing van het 'leerstuk kosten voor gemene rekening'. De ministeries zien de beperkingen die zich voordoen op lokaal niveau, maar zijn gebonden aan de afspraken, richtlijnen en kaders van de EU. Op lokaal niveau vraagt het behoorlijke expertise om de juiste administratieve procedures te bewandelen. Het is verstandig om de gekozen detacheringconstructie voor te leggen aan de regionale belastingdienst (Studulski, 2010). Ook is het verstandig om voor dit soort financieel-fiscale vraagstukken contact op te nemen met een expert of met de lokale belastinginspecteur, omdat in de praktijk is gebleken dat er regionale verschillen zijn in de visie en de tolerantie van de belastingdienst.

De PO-Raad (2013) stelt het volgende: 'Door de noodzakelijke samenwerking, overname en/of gebruikmaken van elkaars gebouwen en diensten en financiering daarvan, ontstaan situaties die de fiscale wetgever niet heeft voorzien. Hierdoor kan onder de huidige wetgeving in ieder geval een ongewenste fiscale last ontstaan. Een nieuwe wettelijke vrijstelling voor de 'diensten' die een ouder/klant van het integraal kindcentrum afneemt, is dan ook het meest wenselijk resultaat. Feitelijk wordt dan bepleit om diverse vrijstellingen samen een nieuwe vrijstelling te laten worden of middels een te formuleren (nieuw) beleid alle genoemde en thans beschikbare vrijstellingen samen op een kindcentrum van toepassing te laten zijn. Dit zou op middellange termijn gerealiseerd moeten kunnen worden.'

De Taskforce samenwerking onderwijs-kinderopvang (2017) heeft expliciet aandacht gegeven aan het onderwerp btw. 'Dit punt is moeilijk structureel op te lossen omdat er Europese wet- en regelgeving aan ten grondslag ligt. Wel bestaan er al praktische oplossingen om de btw-lasten te voorkomen of te verminderen (zie bijlage 3 van het rapport voor een praktijkbeeld).

Ten eerste kan een medewerker zowel een arbeidsovereenkomst met de school als met de kinderopvanginstelling sluiten. Er is dan geen sprake van het ter beschikking stellen van personeel en er geldt dus ook geen btw-plicht.

Ten tweede kunnen de onderwijs- en de kinderopvangorganisatie een fiscale eenheid vormen, als zij in financieel, organisatorisch en economisch opzicht vérgaand zijn verweven. Prestaties die binnen de fiscale eenheid worden verricht, blijven buiten het bereik van de btw-heffing. Het ministerie van OCW wijst bij deze constructie op verschillende risico's (Kamerstuk 31 293, nr. 345).

Ten derde kunnen de onderwijs- en de kinderopvangorganisatie ervoor kiezen volgens het leerstuk van de 'kosten voor gemene rekening' een medewerker in te schakelen. Er hoeft geen btw te worden betaald als de kosten van deze medewerker volgens een vooraf overeengekomen vaststaande verdeelsleutel worden verdeeld over het kinderdagverblijf en de school (voor de voorwaarden met betrekking tot toepassing van dit leerstuk zie paragraaf 6.3.3 van het besluit van 25 november 2011, nr. BLKB 2011/641M, aftrek van voorbelasting). (Taskforce, 2017, p. 66).

3.4 Voorzieningenplanning en krimp

Sinds 2003 daalt het aantal geboorten. Uit onderstaande tabel blijkt dat ook de komende jaren het aantal leerlingen zal afnemen.

Jaar	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal	1.542,7	1.523,7	1.507,4	1.496,0	1.489,8	1.484,9	1454,0

Tabel: Aantal leerlingen primair onderwijs (aantallen x 1.000) (Rijksbegroting 2016, OCW, p. 33).

In de periode 2017-2020 wordt dus nog een daling van 42.000 leerlingen verwacht. Als een gemiddelde school 225 leerlingen heeft, dan zijn dat in totaal 187 scholen. Scholen die opgeheven of gefuseerd worden, zijn echter vaak kleiner. Je zou die 42.000 leerlingen ook kunnen delen door een schoolgrootte van 50 leerlingen. Dan gaat het om 840 scholen.

In de brief van 4 mei 2015 vermeldt OCW dat per 2014 101 scholen zijn gesloten. De meesten daarvan zijn gefuseerd. In sommige provincies of streken, zoals Zeeland, Limburg, Drenthe, Groningen, Friesland, de Achterhoek en de kop van Noord-Holland, daalt het aantal kinderen sneller dan in bijvoorbeeld de Randstad. De sluiting of fusie of zelfs het samengaan van scholen heeft een herverdelingseffect op de overgebleven scholen.

Houd er rekening mee dat het naderen van de opheffingsnorm in eerste instantie kan leiden tot ongeloof, ontkenning ('het zal wel weer aantrekken') of boosheid ('als de gemeente huizen zou bouwen, dan kon de school open blijven'). Als daar ruimte aan is gegeven en er ontstaat acceptatie (of berusting), kunnen er nieuwe plannen worden gemaakt.

Afwegingen

In feite is omgaan met krimp een soort kwaliteitsbeleid. Jo Ortmans van schoolbestuur INNOVO (een schoolbestuur in Limburg) heeft daar een afgewogen model voor gemaakt. Een sluitingsdreiging moet niet als een totale verrassing komen. Het is een afweging van verschillende factoren. Dit zijn de factoren van het afwegingskader dat Ortmans hanteert:

- Aantal leerlingen (< 145 leerlingen).
- Deelnamepercentage ouders (< 80%).
- Kwaliteit van het onderwijs (minimaal basis).

- Tevredenheid ouders en arbeidstevredenheid medewerkers (≥ 7).
- Werkgerelateerd ziekteverzuim ($\leq$ eigen norm).
- Financiële zelfredzaamheid (meerjarige sluitende begroting).
- Leegstand ($\leq$ € 5.000).
- Spreiding (geen andere school van gelijke denominatie binnen 3 km).

Aan de hand van dit kader maak je een afweging op basis van meerdere factoren, gericht op een duurzaam toekomstperspectief.

Het kindcentrum wordt vaak gezien als een oplossing voor het omgaan met krimp, maar het is op zichzelf geen oplossing voor dalende aantallen kinderen. Een kindcentrum bundelt verschillende voorzieningen, maar er is enig volume nodig om het centrum bedrijfseconomisch goed te laten functioneren.

In regio's waar het leerlingaantal daalt, zien de schoolbesturen de leegstand op zich afkomen. Dat brengt ook kosten met zich mee. Schoolbesturen zien de herschikking van schoolgebouwen wel als een aanleiding om in gesprek te gaan met de gemeente. De vorming van kindcentra wordt daarbij ingezet als een stip aan de horizon.

Het is dan ook van belang om goed te kijken naar de demografische prognoses in wijken en buurten. Voor een gezond, toekomstbestendig voorzieningenstelsel, dat gebaseerd is op een inhoudelijke visie, is een goed overleg tussen schoolbesturen, opvang en gemeente van belang. Gemeenten hebben veelal een Integraal Huisvestingsprogramma (IHP). Dit IHP beperkte zich enige jaren geleden nog tot de lokalen. Voor een meer integrale voorzieningenplanning, waarin voorschoolse voorzieningen, brede scholen en kindcentra ook een plek krijgen, is een meer integrale benadering nodig voor het opstellen van een IHP. In een integrale voorzieningenplanning worden ruimten voor peuterspeelzaal, kinderopvang, sport en cultuur ook meegenomen.

Op landelijk niveau is er een sterke lobby voor het behoud van de kleine scholen. Veel mensen zijn bang dat het sluiten van de laatste school in het dorp ten koste zal gaan van de leefbaarheid in het dorp. Dat is evenwel niet bewezen. Een aantal aspecten is hierbij van belang: Nederland heeft een vrij dicht net van scholen en als er een school sluit, zijn er meestal in de omgeving wel alternatieven. De kosten van een kleine school lopen behoorlijk op. Scholen met minder dan 145 leerlingen krijgen een kleinscholentoeslag, maar die kosten zijn voor niemand zichtbaar.

Scholen hebben te maken met twee soorten normen: de gemeentelijke opheffingsnorm (die wordt iedere vijf jaar vastgesteld en geeft de verhouding weer tussen het aantal 4-12 jarigen en de oppervlakte van de gemeente), en de absolute opheffingsnorm van 23 leerlingen. Schoolbesturen kunnen op basis van hun totale aantal leerlingen een school onder de gemeentelijke norm open houden (ex artikel 157 WPO).

De staatssecretaris heeft aangegeven dat hij het behoud van kleine scholen mogelijk wil maken door het instellen van een Vereniging Zelfstandige Dorpsscholen. Aan zo'n vereniging kunnen zeven scholen deelnemen. Als er meer scholen bijkomen, start men een nieuwe vereniging. Daarnaast wil de staatssecretaris de positie van ouders bij fusie of sluiting van een school versterken (OCW, 2015).

In 2017 is de Wet samen sterker door vereenvoudiging samenwerkingsschool aangenomen. Het doel is, door de vereenvoudiging van de bestuurlijke vormgeving, de mogelijkheden om een samenwerkingsschool tot stand te brengen te verruimen. Een samenwerkingsschool is een fusieschool waarin zowel openbaar als bijzonder onderwijs wordt aangeboden.

3.5 Huisvesting

Op het gebied van huisvesting hebben we op hoofdlijnen met de volgende onderwerpen te maken: nieuwbouw; verhuur en medegebruik; en verbouwingen

Nieuwbouw

Bij nieuwbouw worden de school en de opvang in één gebouw (of een nevenliggend gebouw) ondergebracht. Als dit bij het ontwerp van het gebouw al duidelijk is, kan in de plannen rekening worden gehouden met de exploitatievereisten en de ruimtelijke vereisten voor onderwijs en kinderopvang. Aan de kinderopvang wordt dan meestal voor een commercieel tarief (marktconform) ruimte geboden (veelal na een aanbestedingsprocedure).

Er zijn de laatste tijd verschillende instrumenten ontwikkeld die helpen om keuzes te maken bij nieuwbouw, zoals de Scholenbouwwaai (2011). Daarnaast heeft de PO-Raad een Kwaliteitskader onderwijshuisvesting (2014 en 2016) opgesteld. Het Kwaliteitskader is een praktisch hulpmiddel voor het formuleren van kwalitatieve kaders bij de bouw en verbouw van scholen. Het biedt een reeks eenduidige, herkenbare en praktisch toepasbare prestatiecriteria ten aanzien van de beleving,

het gebruik en de techniek van het gebouw. Het Kwaliteitskader maakt daarmee inzichtelijk en bespreekbaar wat gemeenten en schoolbesturen verstaan onder een goede basiskwaliteit op lokaal niveau. Voor meer informatie: de website van Ruimte-OK (www.ruimte-ok.nl).

Bij nieuwbouw doet zich de kans voor om opnieuw na te denken over de ruimten. Daarvoor is een visie op onderwijs en ontwikkeling onontbeerlijk. Grijp die kans en denk na over manieren waarop jullie visie kan worden vertaald naar de ruimtelijke vormgeving.

Verhuur en medegebruik

Wat de komende tijd veel vaker zal voorkomen, is dat de opvang gaat inwonen bij een bestaande school. Hieraan zijn allerlei regels verbonden. Het gaat hier om verhuur en medegebruik.

In feite zouden een school(bestuur) en een kinderopvangorganisatie zelf een kindcentrum kunnen vormgeven. In dat proces kan zich een verbouwingswens aandienen en op dat moment komt de gemeente in beeld. Onderwijshuisvesting wordt geregeld in Artikel 108 van de Wet op het Primair Onderwijs (WPO), artikel 106 van de Wet op de Expertisecentra (WEC) en artikel 76s van de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO). De wet maakt daarbij een onderscheid tussen medegebruik en verhuur.

Medegebruik

Medegebruik is het gebruik van een onderwijsgebouw door derden, voor educatieve doeleinden of ten behoeve van culturele, maatschappelijke of recreatieve doeleinden. Het medegebruik gebeurt tegen een kostendekkend tarief. Voor medegebruik is geen toestemming nodig van burgemeester en wethouders van de gemeente. Medegebruik is van toepassing bij een schoolgebouw dat juridisch eigendom is van een schoolbestuur. Het medegebruik is gekoppeld aan de schooltijden en vindt plaats op tijden dat de school de betreffende ruimte niet gebruikt.

De ruimte moet weer beschikbaar zijn voor een school als de gemeente een aanvraag om uitbreiding ontvangt. Bij medegebruik door een andere school is dat geen probleem. Maar als de leegstand wordt gebruikt voor andere culturele, maatschappelijke of recreatieve doeleinden, dan vervalt dit medegebruik: het huisvesten van een school gaat vóór medegebruik door een niet-school.

Voor medegebruik komen in aanmerking: scholen voor basisonderwijs, speciale scholen voor basisonderwijs, scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs, scholen voor voortgezet onderwijs, scholen die vallen onder de Wet Educatie en Beroeps-onderwijs, peuterspeelzalen en met overheidsmiddelen bekostigde instellingen voor culturele, maatschappelijke en recreatieve doeleinden. Kinderopvang komt niet in aanmerking voor medegebruik, omdat het een commerciële instelling is.

Verhuur

De andere mogelijkheid is verhuur. De wet biedt de mogelijkheid om een deel van de school te verhuren (bij leegstand). Technisch heet dit: aan de onderwijsbe-stemming te onttrekken. Dat kan alleen met toestemming van burgemeester en wethouders van de gemeente. Deze toestemming geldt voor maximaal drie jaar, met een mogelijkheid tot verlenging van maximaal drie jaar. Voor medegebruik is er geen toestemming vereist. Verhuur geschiedt tegen een commercieel tarief (marktconform). De gemeente kan leegstand niet vorderen voor verhuur, maar kan de ruimte wel vorderen als er behoefte is aan onderwijsruimte (artikel 107 WPO). Achtergrond van deze beperking is dat verhuur van ruimten uitsluitend de be-voegdheid is van de eigenaar van het gebouw. Bij een onderwijsvoorziening is doorgaans het schoolbestuur eigenaar en niet de gemeente.

Scholen kunnen ruimten verhuren aan kinderopvangorganisaties en aan niet met overheidsmiddelen bekostigde instellingen voor culturele, maatschappelijke en recreatieve doeleinden. Aandachtspunt is dat een instelling ook van status kan ver-anderen. Als de peuterspeelzaal in de school een ruimte gebruikt op basis van me-degebruik, en de gemeente besluit om de peuterspeelzalen te harmoniseren met kinderopvang, dan kan de peuterspeelzaal vervolgens worden beschouwd als een instelling voor kinderopvang. Voor kinderopvang ligt verhuur meer in de rede dan medegebruik, dus daarmee zal de gebruiksrelatie veranderen.

Gebruiksvergoeding

De tarieven voor medegebruik en verhuur zijn verschillend. Bij medegebruik wordt een kostendekkende vergoeding (gebruiksvergoeding) vastgesteld. Als over de hoogte van de gebruiksvergoeding geen overeenstemming wordt bereikt, bepaalt de modelverordening onderwijshuisvesting dat de vergoeding wordt gebaseerd op de door het rijk vastgestelde vergoeding exploitatiekosten schoolgebouw voor groep 7. De hoogte van deze vergoeding is opgenomen in het 'Bekostigingsstelsel basisonderwijs'.

Bij verhuur wordt een commercieel tarief gevraagd. De huurprijs die het schoolbestuur in rekening brengt, is opgebouwd uit twee onderdelen. Een vergoeding voor de exploitatiekosten en een vergoeding voor de (door de gemeente gedragen) stichtingskosten. De vergoeding voor de stichtingskosten kan de gemeente dus terugvorderen van het schoolbestuur, omdat de gemeente de investering heeft bekostigd. Het schoolbestuur heeft de verantwoordelijkheid om de hoogte van de vergoeding van de exploitatiekosten vast te stellen. Hiervoor kan het schoolbestuur uitgaan van de werkelijke exploitatiekosten, bijvoorbeeld gebaseerd op het aantal vierkante meters verhuurde oppervlakte. Richtlijnen voor een redelijke vergoeding voor de stichtingskosten zijn er niet. Voor het berekenen van de stichtingskosten zou de boekwaarde, de WOZ-waarde of de marktwaarde van het gebouw als uitgangspunt gebruikt kunnen worden. Zie ook: Cirstie Baas (2011). Medegebruik en verhuur van schoolgebouwen: “Hoe zit dat en wat mag juridisch wel en wat niet?” in: *Schoolfacilities*, februari 2011).

Verbouwingen

Ongeveer de helft van de brede scholen is gehuisvest in een nieuw gebouw, waar bij de nieuwbouw veelal de aanleiding was voor de brede school. De laatste tijd worden er veel minder multifunctionele gebouwen gebouwd. Er zijn verschillende verklaringen: de financiële crisis, de krimp, oneigenlijke verwachtingen in het bouwproces die leidden tot teleurstellingen, en het onvermogen om beheer en exploitatie goed te regelen. Er is nog wel een vervangingsopgave, want veel scholen zijn gebouwd in de periode 1960 / 1970. Deze scholen zijn vaak gebouwd met goedkope materialen en voldoen niet meer aan de huidige eisen. Er is de laatste tijd meer aandacht voor de verbouwing van scholen. Het gaat om aanpassingen, maar ook om herhuisvesting in gebouwen die oorspronkelijk een andere functie hadden. Kijk hiervoor op de website www.scholenbouwatlas.nl en in het boek *Scholenbouwatlas* (Broekhuizen, e.a. 2015).

Door de krimp komen er lokalen leeg te staan. Door een goede afstemming tussen besturen en een goede planning kunnen de kosten hiervan worden teruggedrongen. In 2014 is er vanwege de overheveling buitenonderhoud een nieuw modelreglement onderwijshuisvesting uitgegeven (VNG). Per 1 januari 2015 is een deel van de middelen die bestemd zijn voor onderwijshuisvesting uit het Gemeentefonds, rechtstreeks overgedragen aan de schoolbesturen. Dit wordt de ‘overheveling buitenonderhoud’ genoemd. Schoolbesturen zijn hiermee verantwoordelijk geworden voor een deel van de huisvestingskosten (buitenonderhoud, aanpassing, binnenonderhoud). Er is nog discussie over het begrip ‘renovatie’.

Bij Ruimte-OK zijn zes brochures te vinden, die heel duidelijk uitleggen hoe de gemeente hiermee om zou kunnen gaan (zie www.ruimte-ok.nl).

Ook in de kinderopvang zijn veranderingen gaande. In de brief *Het Nieuwe Toezicht: heldere doelen, duidelijke eisen en betere kwaliteit* (Ministerie van SZW, 7 juli 2015) staat dat het voornemen bestaat 'om meer flexibiliteit aan de instellingen te bieden door een minimumeis te stellen aan het totaal aantal vierkante meters eigen speelruimte plus een minimum oppervlakte-eis aan de binnenruimte. Binnen de kaders van het totale aantal vierkante meters en de ondergrens voor binnenruimte, kunnen instellingen zelf bepalen hoe zij hun opvang inrichten.'

3.6 Inrichting en buitenruimte

De DVD *Gebouwen voor kinderen* (Netwerkbureau kinderopvang, 2011) toont een aantal opmerkelijke belevingsaspecten van ruimten voor kinderen. Vaak hebben volwassenen het idee dat de bso zich qua aankleding en inrichting sterk moet onderscheiden van de school. De redenering is: kinderen willen niet de hele dag op school zitten. De kinderen zelf zeggen dat het belangrijkste was dat hun vrienden er waren. Of dat het netjes moet zijn. Wat betreft het spelmateriaal is het belangrijk dat de kinderen verrast willen worden. Je kunt uitgekeken raken op spellen en spelmateriaal. Dat is eenvoudig op te lossen door het spelmateriaal geregeld op te bergen en te verversen.

Een ander aandachtspunt is dat de kinderen vrij veel tijd doorbrengen op het schoolplein. Zeker als kinderen een langere dag op het kindcentrum zijn, is het belangrijk om voldoende afwisseling aan te brengen op het plein. Een klimboom of een boomhut zijn natuurlijk opwindend, maar er zijn tegenwoordig nog veel meer uitdagende materialen. Ook merken de kinderen heel praktisch op dat op warme dagen beschutting tegen de zon wel handig is.

De buitenruimte kan voor een kindcentrum als een verbindende ruimte functioneren. De verschillende voorzieningen maken namelijk allemaal gebruik van de buitenruimte. Als er meerdere partijen gebruikmaken van een gebouw, wordt de buitenruimte onderwerp van gesprek. Als er jongere kinderen bijkomen (0-4 jaar), dan moet je daar rekening mee houden. Een goed ogende buitenruimte is een visitekaartje voor het kindcentrum (dit is vaak wat ouders het eerste zien). Een andere indeling biedt bovendien veel meer mogelijkheden om te spelen.

Trends buitenruimte

Er is de laatste tijd steeds meer aandacht voor de inrichting van speelruimten. De buitenruimte wordt meer en meer als een integraal onderdeel van de pedagogische ruimte gezien (dit wordt in Reggio Emilia de *derde pedagoog* genoemd). Het is een trend om schoolpleinen meer in te delen in zones. Het plein wordt dan verdeeld in kleine gebiedjes, waar verschillende groepen zich kunnen ophouden. Dat is op zich 'democratischer' dan het grote betegelde plein. Op die grote betegelde pleinen gaan de jongens vaak voetballen en daarmee domineren zij het plein; kleinere groepjes en meisjes worden dan naar de randen van het plein geduwd (Dolle-Willemsen & Verbiest, 1999). Een gevarieerd terrein nodigt uit tot ontmoeting, sociaal contact, samenwerking en samenspel (onderzoek naar inrichting bso ruimte, Hoekstra, Van Liempd, De Vos, 2000).

Een andere trend is om de schoolpleinen groener te maken. Er komen allerlei houten materialen op het plein en de tegels gaan eruit. Op een groen schoolplein rust ook de claim dat het gezonder is. Uit onderzoek blijkt dat een natuurlijke (buiten)speelomgeving kinderen stimuleert tot meer gevarieerd en creatief speelgedrag dan een niet-natuurlijke (binnen)speelomgeving. Spelen in de natuur is niet alleen gezond, het stelt kinderen ook in staat om al vroeg de natuur te leren kennen en waarderen (onderzoek onder kinderen van 7-9 jaar; Van den Berg, Koenis en Van den Berg 2007). Jonge leerlingen (groep 4 en 5) voelen zich prettiger op een school met een groen schoolplein dan op een school met een 'grijs' plein. Zij vinden school leuker, hebben meer vriendjes en zeggen minder vaak gepest te worden dan hun leeftijdsgenootjes met een tegelplein (pilot studie Groene Schoolpleinen: Maas, Van der Wal, Tauritz, Hovinga, 2013).

Tussen 2010 en 2013 is bij vier scholen in krachtwijken onderzoek gedaan naar de beleving van grijze en groene pleinen. Er is gekeken naar: welzijn, ontwikkeling, gezondheid en houding van de kinderen. Er waren wisselende resultaten. Positief was dat een geslaagde groene herinrichting van schoolpleinen gepaard gaat met een verbetering van het sociaal klimaat, maar het was moeilijk om empirische ondersteuning te vinden voor een direct effect van vergroening van schoolpleinen op het welzijn van kinderen (wel een indirect effect). Er was geen meetbaar effect op de natuurhouding (De Vries, Langers, Berman, Hemke, 2013).

Het aanleggen van een groene buitenruimte vraagt voorbereiding en planning. Het is belangrijk dat je de verwachtingen duidelijk maakt. Het is een proces, waarin mensen participeren. Je moet je afvragen of de buitenruimte van het kindcentrum

is of van de buurt: bij wie berust het beheer? Mogen kinderen er ook buiten de openingstijden spelen?

Als de groene buitenruimte is gerealiseerd, vereist deze beheer en veiligheid. Bovendien zullen betrokkenen zich moeten instellen op tegenslagen: vandalisme en zogenaamde 'kindererosie' (slijtplekken als gevolg van spelende kinderen). Het vraagt aandacht om hier een goede modus voor te vinden. Als de buitenruimte integraal onderdeel is van het kindcentrum, vraagt dat ook betrokkenheid van de professionals (leerkrachten en pedagogisch medewerkers).

3.7 Leidinggeven

Het kindcentrum onderscheidt zich van de brede school door de eenduidige leiding. Dat betekent dat zo mogelijk één persoon de leiding heeft over het kindcentrum. Op sommige plekken gebeurt dat op een natuurlijke manier. Daar is bijvoorbeeld de schooldirecteur een ondernemend persoon en is het voor iedereen duidelijk dat hij of zij de leiding heeft.

Een kindcentrum vormen vereist ook enig ondernemerschap. We spreken ook wel van 'educatief ondernemerschap'. Als je op bezoek gaat bij een operationeel kindcentrum, dan zal je dat waarschijnlijk herkennen bij de kindcentrumbestuurder.

De leidinggevende persoon kan de directeur van de basisschool zijn, maar ook de manager van de kinderopvang. Dat is onder meer afhankelijk van de onderlinge verhoudingen. De attitude van de ondernemende kindcentrumbestuurder heeft de volgende kenmerken:

Hij of zij:

- heeft zicht op de ontwikkelingen en wetgeving in onderwijs én kinderopvang;
- kan goed communiceren;
- is ondernemend;
- kan mensen verbinden;
- ziet kansen en kan die ook verzilveren;
- wacht niet af tot iemand het komt uitleggen;
- heeft een eigen beeld (in het achterhoofd) van de wenselijke situatie;
- kan beleid maken voor het kindcentrum;
- weet wanneer er een expert of derde partij nodig is.

Als schooldirecteuren of managers van opvang directeur van een kindcentrum worden, kan het nodig zijn dat zij extra worden geschoold. Leidinggeven aan een kindcentrum is nu eenmaal iets anders dan leidinggeven aan een school of een kinderopvanglocatie.

Functieprofiel

Elaine Toes (2011) maakt een onderscheid in vier schoolleidersprofielen:

- De onderwijskundig leider werkt binnen een zakelijk kader en focust op onderwijskundige vraagstukken.
- De geëngageerde leider is maatschappelijk ondernemer en leidt de school als geheel.
- De zakelijk leider met verstand van opvoeden leidt de school als geheel.
- De makelaar / regisseur is dienstverlener op projectmatige wijze.

De zakelijk leider past volgens Toes het beste bij een kindcentrum. In een aantal gevallen blijkt bij de vorming van een kindcentrum dat één leidinggevende niet lukt. In die gevallen kan men kiezen voor een managementteam.

Inmiddels zijn er verschillende functieprofielen van de kindcentrumleider verschenen. Als je een gemiddelde schooldirecteur vraagt om bij een functieprofiel zijn/haar uitdagingen aan te geven, dan betreffen dat ongetwijfeld de onderdelen die gaan over de kinderopvang en de voorschoolse periode. Een kindcentrumdirecteur met een onderwijsachtergrond hoeft niet alles te weten van de kinderopvang, maar het is wel handig als hij/zij een basaal begrip heeft van de werking van de kinderopvang. Daarnaast is het belangrijk dat de kindcentrumdirecteur zijn of haar gezichtsveld uitbreidt naar het voorschoolse deel. Naast kennis, gaat het echter vooral om houdingaspecten:

- Het kunnen verbinden van mensen.
- Het respecteren van ieders inbreng.
- Het inspireren van medewerkers om samen inhoudelijke stappen te zetten.
- Het respecteren van de inbreng van ieders professionaliteit.
- Een zeker empathisch vermogen.

Een kindcentrumdirecteur heeft in ieder geval zicht op de domeinen onderwijs, opvoeding, ontwikkeling, opvang en ontspanning. Daarnaast kan hij/zij processen in gang zetten om een team te vormen en met het team inhoudelijke ontwikkelingen door te maken. Dat zijn vaardigheden die van belang zijn in het ontwikkelingsproces van het kindcentrum. Dat vereist van de directeur dat hij/zij

een veranderingsproces kan overzien (planmatig) en die verandering kan sturen. In bijlage B5 is een functieprofiel van een kindcentrumbestuurder opgenomen.

3.8 Andere schooltijden

Tussen 2009 en 2012 is het project 'Andere tijden in onderwijs en opvang' uitgevoerd. Een van de belangrijkste doelstellingen van het project was de bestaande schooltijden (het traditionele rooster) ter discussie te stellen. Het zogenaamde traditionele rooster komt voort uit een agrarische tijd, waarin de kinderen nog moesten helpen met oogsten in de zomer. Maar de tijden zijn veranderd. Er zijn voor scholen verschillende alternatieve roosters beschreven:

- Het continu-rooster (kinderen hebben korter middagpauze, zijn eerder uit school).
- Het vijf-gelijke-dagen-model.
- Het bioritmerooster.

Scholen kiezen om verschillende redenen voor andere tijden, bijvoorbeeld omdat de schooltijden beter aansluiten bij het aanbod van de opvang. Het kan ook zijn dat men problemen rond de middagpauze wil aanpakken. Het bioritme rooster was enige tijd populair als idee, maar blijkt in de praktijk te duur.

Uit onderzoek van BOinK (De Haan, 2011) blijkt dat jonge ouders hun schoolkeuze in toenemende mate laten bepalen door de aanwezigheid van opvangvoorzieningen in of rond de school:

- 55% heeft behoefte aan andere schooltijden (gelijke-dagen-model).
- Een op de zes ouders let bij het kiezen van de school op de schooltijden.
- 25% kiest bewust voor een school met buitenschoolse opvang.
- 50% wil graag dat de school en de buitenschoolse opvang op één locatie zijn ondergebracht.

Invoering van andere tijden in een school vereist een zorgvuldige procedure en overleg met de MR en het personeel. Dit is allemaal uitvoerig beschreven in verschillende brochures van het project *Andere tijden in onderwijs en opvang*:

- Meepraten over andere schooltijden (Beker, 2011).

- Andere tijden in de brede school (Van der Grinten & Van der Linden, 2010).
- Andere tijden. Oplossingen uit de praktijk (Littink, 2010).

Het project *Andere tijden* heeft het kindcentrum omarmd als een werkbaar model voor de invoering van andere tijden in onderwijs en opvang. Voor het kindcentrum heeft men een eigen tijdstabel gemaakt, de zogenoemde '7 tot 7 school' (diverse vormen van integrale kindcentra met een aaneengesloten programma). In deze tijdstabel worden verschillende activiteiten afgewisseld. Het is vergelijkbaar met de roosters in het voortgezet onderwijs.

Karakteristiek van de '7 tot 7 school'

- Aaneengesloten programma; afwisseling in blokken met onderwijs, opvang, sport en ontspanning.
- Het gehele jaar open.
- Eén loket voor ouders en kinderen.
- Eenduidig pedagogisch beleid.
- Eén team van medewerkers vanuit verschillende disciplines.
- Concentratie van voorzieningen in één gebouw.
- Diverse bestuurlijke varianten (koepelorganisatie met verschillende voorzieningen, holdingmodel met werkmaatschappijen, joint venture tussen school en kinderopvang e.d.).



Bron: Oberon en Duin projectmanagement (2009). *Werkagenda Nieuwe tijden in onderwijs en opvang, advies van het veld aan de regering*, Utrecht.

Dit schema past bij de intenties van een kindcentrum. Het aanbieden van kinderopvang gedurende de dag (dus tussen onderwijsblokken in) is wettelijk nog niet toegestaan.

3.9 Personeel

In het integrale bedrijfsmodel van het kindcentrum zijn verantwoordelijkheden, inclusief werkgeverschap en management, zoveel mogelijk ondergebracht bij één multidisciplinaire organisatie. Er is dan sprake van één team, één werkgever en één directie. De dagelijkse leiding is in één hand en is formeel goed geregeld. Voor kinderen en ouders, maar ook voor de professionals is er één aanspreekpunt.

Doordat er in een kindcentrum anders wordt gewerkt, worden de medewerkers 'breder' aangesproken. Het gaat niet alleen om specifieke kwaliteiten voor je eigen doelgroep, maar het vraagt ook om flexibiliteit en een grote betrokkenheid bij de andere onderdelen van het kindcentrum. Dit brengt grote veranderingen met zich mee voor het personeel. In deze nieuwe organisatie zijn er andere, bredere taken en andere en nieuwe functies. Dat vraagt om een nieuwe vorm van personeelsbeleid voor alle medewerkers van een kindcentrum. (Studulski, 2010).

Personeel uitwisselen

Schoolbesturen en kinderopvangorganisaties zien kansen voor het uitwisselen van personeel. Combinatiefunctionarissen of onderwijsassistenten worden bijvoorbeeld zowel in het onderwijs als in de kinderopvang ingezet. Een aspect dat hierbij speelt is het zoeken van aansluiting bij de ambities en motivatie van het personeel zelf. Bijvoorbeeld: een leerkracht uit groep 6 die minder enthousiast is over het bewegingsonderwijs, kan dit laten doen door een enthousiaste (bevoegde) combinatiefunctionaris van de kinderopvang. En zo zijn er meer combinaties denkbaar.

Maar juist deze uitruil geeft momenteel nog onverenigbaarheden in wet- en regelgeving. Het gaat om kwesties zoals: de verschillende rechtsposities met de bijbehorende cao's, de kwaliteit en de afstemming van de opleidingen en nascholing (pabo en roc), de verschillende dienstverbanden van medewerkers van verschillende organisaties met de zeer beperkte onderlinge uitwisselbaarheid, de financiële consequenties voor de btw bij onderlinge uitwisseling van personeel, de beperkte inzetmogelijkheden van de combinatiefunctie en de functiedifferentiatie die in het basisonderwijs nog weinig vorm heeft gekregen.

Op de kwesties rond cao en btw kan een individueel schoolbestuur of een opvangorganisatie niet of weinig sturen. Waar wel op gestuurd kan worden is de cultuur. Als samenwerkingsverband kan men zich heel druk maken over de cao's, maar men kan er ook voor kiezen dit niet te doen en zich juist te richten op de verbinding tussen de medewerkers.

Opleidingen

De ontwikkeling van kindcentra genereert ook de vraag naar vernieuwing van de opleidingen. Het roc en de pabo moeten in eerste instantie meer van elkaar weten, maar er zouden ook gemeenschappelijke modules kunnen komen. Er zijn al verschillende functies die een verbinding proberen te leggen tussen de sectoren, zoals de onderwijsassistent, de combinatiefunctionaris, maar ook de opleiding 'associated degree' (twee jaar extra na het mbo), of de zogenaamde 'care teacher' (waarin opvang en onderwijstaken en functies in één persoon worden verenigd; zie Studulski, Bontje, Versteegen, 2016). Sommige kindcentra hebben het opleidingsvraagstuk zelf opgelost door alleen mensen aan te nemen die zowel een pabo als een opvangopleiding hebben gevolgd. Maar dat kan niet ieder kindcentrum zich veroorloven.

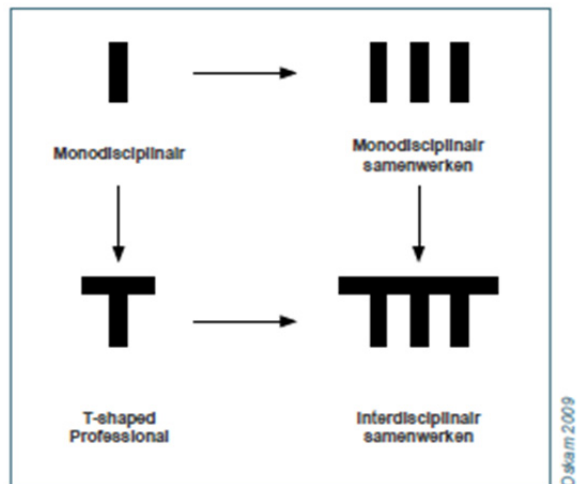
Kuiten (2015) deed onderzoek naar (21^{ste}-eeuwse) competenties die beginnende beroepsbeoefenaars in de kinderopvang nodig hebben om te werken op een kindcentrum. 'Uit de resultaten blijkt dat de 21^{ste}-eeuwse sub-vaardigheden flexibiliteit en het hebben van een onderzoekende houding nog in onvoldoende mate geïmplementeerd zijn in het huidige curriculum van de opleidingen.' Om deze vakoverstijgende competenties te leren, wordt een *inquiry based* manier van leren aanbevolen.

In navolging van Matthieu Weggeman, wijst Doornenbal (2012, p. 76) op het belang van de ontwikkeling van de zogenaamde *T-shaped professional*. De verticale poot van de T verwijst naar de specifieke deskundigheid van een professional (pedagogisch, onderwijskundig, didactisch, psychologisch, vakinhoudelijk). De horizontale poot verwijst naar algemene generieke competenties, zoals samenwerkingskwaliteiten (zie deel 2). Het gaat erom dat de professionals goed kunnen samenwerken met professionals van andere instellingen en sectoren. Het gaat dan over:

- In staat zijn over de grenzen van de eigen professie te kijken.
- Oprecht geïnteresseerd zijn in het werk van anderen.
- Het verwoorden van de gedeelde pedagogische opdracht.
- Het collectief belang kunnen dienen.

Dit is wat Hoyle (1975, 1989) wellicht bedoelt met de *extended professional* (in tegenstelling tot de *restricted professional*). In *De pedagogische professional van de toekomst* werken Doornenbal en De Leve (2014) dit verder uit. De kenmerken van de T-shaped professionals worden ook gespiegeld aan de 21^{ste}-eeuwse vaardigheden.

Deze afbeelding maakt dat duidelijk (uit: Doornenbal e.a., 2017, illustratie van Oskam, 2009).



PACT (Doornenbal, e.a., 2017) deed onderzoek naar samenwerking tussen professionals voor kinderen van 0-6 jaar in acht zogenaamde proeftuinen (2015-2017). In het perspectief van deze projecten worden ook meer professionals uit de zorg betrokken (zoals Alert4you). Op basis van het onderzoek is een aantal randvoorwaarden voor goede samenwerking genoemd, zoals één taal spreken, focus op gestelde doelen, en voldoende tijd en middelen. Daarnaast worden de volgende adviezen gegeven:

- Werken aan een inclusieve speelleeromgeving is een systeeminnovatie.
- Er is bestuurlijk commitment en handelen nodig.
- Een gedeelde pedagogische visie is belangrijk, haal van meet af aan expertise van buiten naar binnen; lokaal maatwerk.
- Co-creatie met ouders.
- Een longitudinale monitoring vraagt een lange adem voor onderzoek.

3.10 Ouderbetrokkenheid, kindcentrumraad en medezeggenschap

Een aantal jaar geleden is ouderbetrokkenheid opnieuw geagendeerd door het ministerie van OCW. In een kindcentrum komt ouderbetrokkenheid vaak boven-drijven als een gemeenschappelijk thema, omdat opvang en onderwijs verschillend omgaan met ouders en ouderbetrokkenheid.

Verschillende vormen

Er zwerven veel begrippen rond: ouderbetrokkenheid, ouderparticipatie, educatief partnerschap, ouderbetrokkenheid 3.0. Het is goed om de verschillende vormen van ouderbetrokkenheid te onderscheiden. Een gebruikelijke indeling is:

1. Ouderbetrokkenheid (die thuis plaatsvindt).
2. Ouderparticipatie (ouders op school):
 - Formeel (MR en oudercommissie).
 - Informeel (hand- en spandiensten op school).
3. Betrokkenheid van school bij het gezin.

Ouderbetrokkenheid thuis betreft de aandacht die ouders geven aan de activiteiten van het kind op school. Bijvoorbeeld: is er ruimte, rust en tijd voor huiswerk, is er aandacht voor tekeningen en andere werkjes die de kinderen meenemen? Maar ook: zijn ouders zich bewust van de zaken die kinderen op dat moment leren op school (zoals klokkijken, letters herkennen, de verkeersregels of andere zaken)?

Ouderparticipatie onderscheiden we in formele en informele ouderparticipatie, waarbij de informele hand- en span diensten wellicht het meest herkenbaar zijn.

Bij de derde vorm van ouderbetrokkenheid toont de school zich ook betrokken bij het gezin, bijvoorbeeld door een ouderkamer in te richten waar cursussen over 'het Nederlandse onderwijs' worden gegeven of door huisbezoeken.

Er zit een tegenstrijdigheid in de verwachtingen die school en ouders van elkaar hebben. Tot voor kort was er sprake van een duidelijke taakverdeling tussen ouders en school (de ouders zijn verantwoordelijk voor de opvoeding en de school voor het onderwijs). Maar er is een verschuiving gaande, die wordt weergegeven met het nieuwe begrip 'educatief partnerschap', hetgeen betekent dat men opvoeding en onderwijs beschouwt als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ouders en school. Dat betekent ook dat ouders en de school soms zoekende zijn naar hun rol en naar de verwachtingen over en weer.

Ouderbetrokkenheid 3.0

Uit onderzoek van Desforges en Abouchaar (2003) blijkt het volgende:

1. Ouderbetrokkenheid thuis hangt het sterkst samen met cognitieve ontwikkeling bij jonge kinderen.
2. Ouderbetrokkenheid op school levert weinig of niets op voor het kind.

3. De interactie tussen ouders en kinderen is een sterkere voorspeller van leerresultaten dan de mate waarin ouders op school actief zijn.

Desforges en Abouchaar (2003) concluderen dat de betrokkenheid van ouders thuis de meest effectieve vorm van ouderbetrokkenheid is. De onderzoekers spreken over 'at home good parenting', het bieden van een ondersteunend en stimulerend gezinsklimaat, waarbij het bij jonge kinderen tevens gaat om een 'home learning environment': het thuis voorzien in een breed scala aan leren gerelateerde activiteiten, zoals lezen, bibliotheekbezoek, spelenderwijs letters leren, zingen, rijmen. Goed ouderschap uit zich volgens onderzoek in: een veilige en stabiele omgeving, het stimuleren van de intellectuele ontwikkeling, discussies tussen ouder en kind en in ouders die een goed voorbeeld zijn, het belang van onderwijs uitdragen en hoge verwachtingen koesteren van hun kind (Menheere en Hooge, 2010).

Ouderbetrokkenheid waarin 'at home good parenting' wordt bevorderd, wordt in Nederland 'ouderbetrokkenheid 3.0' genoemd (De Vries, e.a., 2014). Deze naam is gekozen om een duidelijk onderscheid te maken met de 'oudere' manieren van ouderbetrokkenheid (van informeren naar samenwerken). Ouderbetrokkenheid 3.0 gaat ook sterk over de verhouding tussen leerkracht en ouders: gelijkwaardigheid en wederkerigheid, zoals in educatief partnerschap.

Ouderbetrokkenheid is een belangrijk onderwerp in een kindcentrum. Hoe jonger de kinderen, hoe intensiever de relatie tussen de ouders en de voorziening is. In de kinderopvang hebben ouders een andere relatie met de voorziening dan in het onderwijs. In de kinderopvang zijn ouders ook 'klanten'. In het onderwijs wordt daar anders tegenaan gekeken in verband met de leerplicht. Vooral bij de jongere kinderen wisselen ouders en pedagogisch medewerkers dagelijks even uit hoe het gaat met het kind. Ouders kunnen ook meedoen aan inloopochtenden of activiteiten (zoals zingen op school).

De partijen van het kindcentrum zouden ouderbetrokkenheid onderdeel moeten laten zijn van hun gemeenschappelijke pedagogische visie. In de activiteiten blijkt dat de opvang en het onderwijs gezamenlijk zijn betrokken bij ouderbetrokkenheid, bijvoorbeeld op ouderavonden, voorlichtingen en in de nieuwsbrief. Als je de ouderbetrokkenheid naar een hoger niveau wilt brengen (ouderbetrokkenheid 3.0), dan maak je een gemeenschappelijk leerlingdossier, dat toegankelijk is voor ouders, leerkrachten en pedagogisch medewerkers. Ouders kunnen daaraan ook informatie toevoegen.

Ambitieladder ouderbetrokkenheid

Sardes (Versteegen & Studulski, 2015) ontwikkelde een ambitieladder voor ouderbetrokkenheid. Omdat er zo veel verschillende vormen van ouderbetrokkenheid zijn, geeft dat de betrokkenen meer grip op de keuzes, ambities en verwachtingen. Het kiezen van een ambitieniveau betekent ook dat je andere activiteiten (nog) niet doet. Dit zijn de treden van de ambitieladder:

1. Ouders in de wettelijke rol.
2. Ouders betrekken bij de leerontwikkeling van het kind.
3. Ouders betrekken bij het dagelijks leven van de school.
4. Ouders maken deel uit van het didactisch proces.
5. Ouders en school werken doelbewust samen aan de ontwikkeling van het kind.
6. Ouders en school werken doelbewust samen aan de opvoeding van het kind.
7. Ouders en school vormen samen een community.

De ambitieladder is een hulpmiddel, waarbij de meest basale kenmerken of activiteiten op het gebied van ouderbetrokkenheid onder aan de ladder staan (het begint met de wettelijke rol in de medezeggenschapsraad). Hoe hoger op de ladder, hoe meer inspanningen er nodig zijn.

Kindcentrumraad

Als het gaat om zeggenschap van ouders, dan heeft een kindcentrum te maken met twee wetgevingskaders die nog niet op elkaar zijn afgestemd. Het onderwijs valt onder de Wet primair onderwijs (Wet Medezeggenschap op scholen, WMS) en de kinderopvang onder de Wet Kinderopvang. In de kinderopvang heeft men een oudercommissie (OC), in het onderwijs een medezeggenschapsraad (MR). Bij samenwerkingsinitiatieven op één locatie, waarbij een school en een kinderopvangorganisatie zijn betrokken, zal de school de Medezeggenschapsraad moeten betrekken en de kinderopvang de Oudercommissie, maar veelal ook de Ondernemingsraad, vanwege de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

Voor Laterna Magica in Amsterdam heeft Margot Koekkoek een benadering gemaakt waarin beide regelingen verwerkt zijn. De teksten voor deze Kindcentrumraad zijn te vinden op de website van Laterna Magica (www.obslaternamagica.nl). Kindcentrum Laterna Magica wil met de MR en de OC toewerken naar één Kindcentrumraad om de volgende redenen:

- Voorkomen dat de leiding van het kindcentrum in twee wettelijk verplichte organen over dezelfde onderwerpen overleg moet voeren, terwijl een kindcentrum juist breed beleid beoogt.
- Vraagstukken integraal benaderen, omdat ze voor alle kinderen de hele dag van toepassing zijn.
- Het werken vanuit één pedagogisch en didactische visie bevorderen en met ouders bespreken.

In principe bestaat de kindcentrumraad uit acht leden van wie

- a. vier leden door en uit het personeel worden gekozen, en
- b. vier leden door en uit de ouders worden gekozen.

In feite wordt een extra overleg gevormd, waarbij de bestaande regelgeving on-aangeroerd blijft.

Het Landelijk steunpunt brede scholen heeft een Handreiking kindcentrumraad (Jansen e.a., 2014) uitgebracht, waarin drie modellen worden onderscheiden. Er zijn drie wetgevingskaders aan de orde: WMS, WKO en de WOR (Wet op de ondernemingsraad).

Model 1	In dit model worden de overleggen samengevoegd, maar vindt de besluitvorming nog gescheiden plaats. De gezamenlijke vergadering gaat over gedeelde thema's en het volledige beleid van het kindcentrum.
Model 2	Dit model bevat in vergelijking met model 1 iets meer integraliteit. Een toevoeging is dat er, naast ouders, ook personeel van de kinderopvang in de kindcentrumraad is vertegenwoordigd. Zij hebben weliswaar alleen een adviesbevoegdheid richting de MR, maar ze kunnen in ieder geval deelnemen aan het overleg en hun standpunten duidelijk maken.
Model 3	Een derde model om een kindcentrumraad te creëren, is het instellen van een themaraad, naast de medezeggenschapsraad van de school en eventueel ook naast de oudercommissie van de kinderopvang.

(LSBS, 2014)

In een kindcentrumraad kunnen veel gemeenschappelijke zaken worden besproken, maar er blijven een paar zaken die (volgens de WMS en de WKO) in de MR en in de oudercommissie moeten worden besproken.

De Vuurvogel in Tilburg

De Vuurvogel is het eerste kindercentrum in Tilburg dat helemaal is geïntegreerd in de basisschool. Kinderdagverblijf, peuterspeelzaal, bso en basisschool, het zit allemaal onder één dak en staat onder leiding van één directeur. Op 10 januari 2011 was de eerste dag waarop de voorzieningen gezamenlijk van start gingen in het nieuwe gebouw. Voor de kinderen is dit een veilige en vertrouwde omgeving, waarin de overgangen tussen school en kindercentrum soepel verlopen.

Ouderinspraak geïntegreerd

Doordat ouderinspraak wettelijk aan regels is gebonden, wordt integratie op sommige gebieden belemmerd. Sinds november 2013 zijn de Medezeggenschapsraad (school) en de Oudercommissie (opvang) samengevoegd tot een Kindercampusraad (KCR). Onderwijs en opvang zijn hierin vertegenwoordigd door zowel ouders als personeel. In dit overlegorgaan worden alle beleidszaken die de kindercampus aangaan besproken. Wanneer er formeel advies- of instemming nodig is, dan wordt er gestemd per rechtsorgaan (stemming onder de vertegenwoordigers van onderwijs of opvang).

www.kinderstadtilburg.nl/vuurvogel en www.ikctilburg.nl/pilot-tilburg/ikc-vuurvogel/

3.11 De doorgaande lijn

Als je aan de slag gaat met het kindcentrum, komt al snel het begrip doorgaande lijn aan de orde. Maar wat is nu eigenlijk een doorgaande lijn? Er zijn verschillende doorgaande lijnen te benoemen. Een van de belangrijkste is de doorgaande lijn van de pedagogische visie. De professionals van het kindcentrum maken afspraken over de uitgangspunten van de pedagogische visie, te beginnen bij de omgangsvormen. Een andere doorgaande lijn is die van de zorg: hoe worden kinderen die extra aandacht nodig hebben besproken en doorgeleid naar passende zorg?

Voor de meeste mensen is een doorgaande lijn echter vooral van belang bij de overgangen, bijvoorbeeld van de voorschoolse voorziening naar de basisschool. Instrumenten om de doorgaande lijn te ondersteunen, zijn bijvoorbeeld:

- Een kindvolgsysteem (zoals KIK of Parnassys).
- Overdracht van kinderen: warm (met een gesprek), lauw (telefonisch) of koud (alleen door een dossier overdracht).
- Een VVE-programma.

- De intern begeleider die ook op de voorschool werkt of de voorschool zo nu en dan bezoekt.

Een doorgaande lijn van 0-12 jaar richt zich op de ontwikkeling van de kinderen in de kinderopvang in de periode 0-4 jaar, op school en in de buitenschoolse opvang.

Een doorgaande lijn kan ook zichtbaar zijn doordat er een zekere opbouw is in het aanbod door de leerjaren heen. Bij taal is dat bijvoorbeeld heel duidelijk: het begint met ontluikende geletterdheid en het ontdekken van symbolen, de letters van je eigen naam, dan leer je lezen en schrijven, en vervolgens begrijpend lezen tot aan de boeken voor je literatuurlijst.

Het ontwikkelen van doorgaande lijnen voor verschillende inhoudelijke onderwerpen, zoals techniek of cultuureducatie is bewerkelijk. De doorgaande lijn is gericht op het opbouwend aanbod in ieder volgend jaar, maar ook op het voorkomen van een dubbel aanbod. Soms is een herhaling van aanbod functioneel, maar als het leidt tot verveling bij de kinderen, is dat niet het geval.

Een andere mogelijkheid is om eerst te werken aan een doorgaande lijn in het 'schoolse' aanbod en het vrijetijdsaanbod in het kindcentrum. Onder schooltijd worden bijvoorbeeld in de reguliere gymlessen een aantal gastlessen dans georganiseerd. Kinderen die dat leuk vinden of er goed in blijken te zijn, kunnen in de vrijetijdruimte meedoen aan een verdiepingscursus.

Ook in de tijd kan er onderscheid gemaakt worden in verschillende doorgaande lijnen. De verticale doorgaande lijn richt zich op de achtereenvolgende jaren die de kinderen in het kindcentrum doorlopen. Een horizontale doorgaande lijn richt zich op het doorgeven van informatie over kinderen gedurende de dag. Bijvoorbeeld: als een kind 's ochtends sip binnenkomt omdat zijn ouders gaan scheiden, dan is het goed dat de leidster van de bso daarover ook wordt geïnformeerd.

Hoe kun je werken aan een doorgaande lijn?

Als je een inhoudelijke doorgaande lijn wilt ontwikkelen, bijvoorbeeld voor burgerschap, omdat het kindcentrum dit als een gemeenschappelijk thema heeft gekozen, dan kun je dat op verschillende manieren aanpakken:

- Een werkgroep van leerkrachten en leidsters inventariseert wat iedereen al aan burgerschap doet in de kinderopvang, de basisschool en de bso. Op basis daarvan formuleer je een gemeenschappelijke visie met doelen.

- Omgekeerd kan ook: eerst een visie op de doorgaande lijn ontwikkelen, dan doelen formuleren en daarna in beeld brengen wat de instellingen al doen en willen gaan doen.

3.12 Gemeentelijk kindcentrumbeleid

Als de gemeente beleid wil voeren op het gebied van kindcentrumvorming, dan zijn er verschillende mogelijkheden. In de praktijk zien we bij gemeenten verschillende 'houdingen', afhankelijk van de lokale omstandigheden en het krachtenveld.

Determinanten voor de krachtenverdeling zijn bijvoorbeeld:

- De organisatie van het kinderopvangveld. In sommige gemeenten zijn één of twee kinderopvangorganisaties actief, in andere gemeenten bijvoorbeeld twintig kleinere.
- Grote (of gecombineerde) schoolbesturen of juist veel kleinere schoolbesturen.
- Schoolbesturen die zelf peuterspeelzalen of kinderopvang (in eigen beheer) uitvoeren.

Als gemeenten aan de slag gaan met de vorming van kindcentra, is het van belang dat het flankerende beleid op orde is. Voorbeelden van flankerend beleid zijn: de harmonisatie van peuterspeelzalen en kinderopvang en de huisvesting (een IHP). Een Lokaal Educatieve Agenda (LEA) kan helpen om de afspraken te ordenen.

De opgebouwde relaties en onderlinge verhoudingen bepalen voor een belangrijk deel op welke manier de gemeente een rol kan vervullen bij de ontwikkeling van kindcentra in de gemeente. De gemeente kan echter altijd keuzes maken. Die keuzes betreffen vooral de rol of houding die de gemeente aanneemt. We onderscheiden globaal drie houdingen.

Houding 1	Regie nemen De gemeente kiest ervoor om zelf kindcentrumbeleid te ontwikkelen en een actieve rol in te nemen, bijvoorbeeld in de voorzieningenplanning. Aansluitend kan de gemeente een rol vervullen in de professionalisering, met gebruik van de lokale kenniscentra (een hogeschool, pabo of schoolbegeleidingsdienst). De gemeente kan ook aanvullende afspraken maken in het (model)reglement onderwijshuisvesting. Voorts probeert
-----------	--

	de gemeente andere beleidsdoelen en domeinen te koppelen aan de ontwikkeling van kindcentra.
Houding 2	Mediëren of faciliteren De gemeente schetst een kader, door een korte nota, kijkt welke initiatieven er ontstaan en ziet zichzelf - naast de opvang en het onderwijs - als actieve partij om in wijken en buurten samen naar oplossingen te zoeken.
Houding 3	Laissez faire De gemeente heeft misschien wel een korte kadernota geschreven, maar ziet de totstandkoming van integrale kindcentra voornamelijk als een verantwoordelijkheid van de schoolbesturen en de opvang. Als er vraagstukken zijn op het gebied van de huisvesting, dan worden die volgens de reguliere procedures afgehandeld.

De houding die de gemeente kiest, is meestal afhankelijk van de politieke prioriteiten. Een gemeente kan ook wisselen van houding. Het is voorstelbaar dat de gemeente aanvankelijk een wat afstandelijke houding kiest (laissez faire), maar door ontwikkelingen tussen de partijen geroepen wordt om een actievere houding te kiezen (regie nemen). Of juist andersom.

De ontwikkeling van kindcentra raakt verschillende beleidsterreinen en er zijn verschillende overlegpartners bij betrokken. Daarmee heeft de gemeente een aantal taken, bijvoorbeeld op het gebied van:

- Onderwijs: de wettelijke verantwoordelijkheden voor openbaar onderwijs, voortijdig schoolverlaten en verzuim (Leerplicht) voorkomen en bestrijden, maar ook veiligheid, onderwijshuisvesting, eerste opvang van nieuwkomers en leerlingenvervoer.
- Jeugdgezondheidszorg 0 - 19 jaar, op basis van de Wet Collectieve Preventie Volksgezondheid (WCPV).
- Welzijn, zoals peuterspeelzalen, jeugd- en jongerenwerk, opvoedingsondersteuning en jeugdmaatschappelijk werk (op basis van de Welzijnswet).
- Jeugdzorg. Sinds 1 januari 2015 zijn er voor de gemeente taken bijgekomen op het gebied van de jeugdzorg (transitie en transformatie jeugdzorg). De Jeugdwet biedt hiervoor vanaf 1 januari 2015 het kader.

Lokaal Educatieve Agenda

Sinds 2006, na de wetwijzigingen in het onderwijs(achterstanden)beleid, wordt er gewerkt met de Lokaal Educatieve Agenda (LEA), een instrument om het lokaal onderwijsbeleid vorm en inhoud te geven. De LEA is een instrument voor gemeenten, schoolbesturen en overige partners om in 'nieuwe verhoudingen' (meer gelijkwaardige verhoudingen) tot gezamenlijke afspraken te komen over het onderwijs- en jeugdbeleid (www.delokaaleducatieveagenda.nl).

In artikel 167 en 167a van de WPO staat beschreven wat de opdracht van de LEA is. Relevante onderdelen uit de wetsartikelen (dit is een wetstekst, het leest een beetje stug):

Artikel 167. Afspraken voor- en voerschoolse educatie:

- 1. Burgemeester en wethouders voeren ten minste jaarlijks overleg en dragen zorg voor het maken van afspraken over:*
 - a. met het oog op een zo groot mogelijke deelname van het aantal kinderen aan voerschoolse educatie:*
 - 1°. het vaststellen welke kinderen met een risico op een achterstand in de Nederlandse taal in aanmerking komen voor voerschoolse educatie,*
 - 2°. de wijze waarop die kinderen worden toegeleid naar voerschoolse en voerschoolse educatie,*
 - 3°. de organisatie van een doorlopende leerlijn van voerschoolse naar voerschoolse educatie,*
 - b. resultaten van voerschoolse educatie.*

En artikel 167a:

Burgemeester en wethouders en de bevoegde gezagsorganen van de scholen en de kinderopvang, bedoeld in de Wet kinderopvang in de gemeente, voeren tenminste jaarlijks overleg over het voorkomen van segregatie, het bevorderen van integratie en het bestrijden van onderwijsachterstanden, de afstemming over inschrijvings- en toelatingsprocedures en het uit het overleg voortvloeiende voorstel van het bevoegd gezag van in de gemeente gevestigde scholen om tot een evenwichtige verdeling van leerlingen met een onderwijsachterstand over de scholen te komen. Het overleg is gericht op het maken van afspraken over de in de eerste volzin bedoelde onderwerpen. Deze afspraken hebben zoveel mogelijk het karakter van

meetbare doelen. De inspectie rapporteert jaarlijks over de mate waarin die doelen worden bereikt. Burgemeester en wethouders kunnen de uitkomsten van het verplichte op overeenstemming gerichte overleg omzetten in bindende afspraken over onder andere de te realiseren prestaties en inspanningen, die – alvorens de afspraken tot stand komen – aan alle partijen worden voorgelegd. Indien het overleg over de voorgenomen bindende afspraken niet tot overeenstemming leidt, schrijven burgemeester en wethouders een nieuw overleg uit, waarbij zij initiatieven nemen tot het bereiken van een zo groot mogelijke consensus.

De LEA is vanaf 2006 in het hele land ingevoerd en is grafisch vormgegeven in drie categorieën of 'panelen':

- onderwerpen die meer de verantwoordelijkheid zijn van besturen;
- onderwerpen die meer de verantwoordelijkheid zijn van de gemeente;
- onderwerpen waarbij sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid en waarbij afstemming tussen de partijen noodzakelijk is.

In 2012 breidden Kloprogge e.a. de Lokaal educatieve agenda uit van drie naar vier panelen. De regionale samenwerking is aan de bestaande panelen toegevoegd. Ook zijn er in de loop der tijd nieuwe thema's bijgekomen, zoals ouderbetrokkenheid, passend onderwijs, jeugdzorg en kindcentra. Dit is mede een gevolg van de decentralisatie van verschillende beleidsterreinen, die daardoor tot de verantwoordelijkheid van gemeenten zijn gaan behoren. De LEA is geen doel op zich, maar een 'dialogoinstrument' om met lokale partners regelmatig ontwikkelingen en ambities af te stemmen. Overigens wordt de LEA ook wel gebruikt om resultaatafspraken te maken.

Hoewel het kindcentrum bij de verantwoordelijkheid van de gemeente wordt geplaatst, kan dit, afhankelijk van de houding van de gemeente, ook goed in de andere twee categorieën worden geplaatst. In onderstaand schema hebben we de thema's die (eventueel) verband houden met het kindcentrum gearceerd. Hierdoor wordt duidelijk dat ontwikkeling van kindcentra relaties heeft met veel verschillende beleidsthema's, maar niet met allemaal.

Categorie 1	Categorie 2	Categorie 3	Categorie 4
Gemeente ondersteunt	Gemeente initieert / regisseert	Gemeente eindverantwoordelijk	Thema's voor regionale samenwerking
Schoolbestuur bepaalt beleid en uitvoering	Schoolbestuur zwaluwstaart eigen beleid en gemeentelijk beleid	Schoolbestuur werkt samen met gemeente aan beleid en uitvoering	Schoolbestuur zoekt samen met meerdere gemeenten naar optimale inrichting
• opbrengstgericht werken • taalbeleid (incl. leesbevordering) • stimulering taalontwikkeling • professionalisering van onderwijspersoneel en schoolmanagement • passend onderwijs spreiding zorgleerlingen • kwaliteitsimpuls (zeer) zwakke scholen • maatschappelijke stages VO • ouderbetrokkenheid op school • duurzaamheid • veiligheid in de school • gezonde voeding en een gezonde leefstijl • cultuureducatie	• voor- en vroegschoolse educatie (VVE) • kwaliteit (szorg) • toeleiding en bereik • professionalisering / taal 3f • opbrengstgericht werken • resultaatafspraken vroegschoolse educatie • lokaal ouderbeleid VVE: - beleidsontwikkeling - informatievoorziening algemeen en kind specifiek - stimulering thuis - participatie in VVE activiteiten voor-school - rekening houden met voorschool • extra onderwijstijd • schakelklassen • zomerscholen • vakantiescholen • buitenschoolse opvang • zorg in en om de school	• leerplicht / schoolverzuim • leerlingenvervoer • huisvesting • brede school • INTEGRALE KIND-CENTRA • startgroepen • harmonisatie voorschoolse voorzieningen • jeugdzorg • zorg: centra voor jeugd en gezin (CJG) • jeugdbeleid in brede zin • veiligheid rond de school • opvang minderjarige asielzoekers en nieuwkomers	• zorg in het voortgezet onderwijs • samenwerking rond jeugd(zorg) voorzieningen • leerlingstromen en /of onderwijsaanbod • krimp • aansluiting po/vo en vmbo/mbo • afstemming onderwijsarbeidsmarkt • voortijdig schoolverlaten • RMC

	• opvang jeugdigen die buiten de boot dreigen te vallen • schoolmaatschappelijk werk • reboundvoorzieningen • segregatie/integratie thematiek • sport en bewegen		
--	--	--	--

Als gevolg van maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen veranderen de onderwerpen op de LEA van accent. Gemeenten pakken de LEA bovendien heel verschillend op. Zo zijn er gemeenten die een ambitieus meerjarig LEA-document maken, waar de ontwikkelingen en doelen duidelijk in zijn verwoord. Er zijn ook gemeenten waar de LEA niet meer is dan een vergadering waarin de verplichte onderwerpen worden afgetikt.

Naast de bovenstaande onderwerpen zijn er ook nieuwe onderwerpen, zoals:

- De inzet van scholing en training (professionalisering) voor sturing op beleidsdoelen. Partijen kunnen hier samen afspraken over maken.
- Burgerinitiatieven. In verschillende gemeenten hebben burgers voorzieningen overgenomen (onder invloed van de participatie- / netwerksamenleving), bijvoorbeeld zwembaden, bibliotheken, buurthuizen en een enkele keer een school. Dit vraagt van alle partijen een dialoog en een andere houding.

De LEA is een hulpmiddel, een onderlegger voor het gesprek tussen de partijen. Het regionale perspectief wordt belangrijker, ook omdat schoolbesturen en kinderopvang organisatorisch zijn gegroeid en in verschillende gemeenten (regionaal) actief zijn. Zij zitten dan ook aan verschillende overlegtafels in de regio (bijvoorbeeld OOGO en LEA).

3.13 Knelpunten in wet- en regelgeving

Momenteel zijn er verschillende belemmeringen in wet- en regelgeving die het moeilijk maken om echt één organisatie van het kindcentrum te maken of om het te laten functioneren als één organisatie. Af en toe wordt er wel regelgeving bijge-

steld en er wordt ook geëxperimenteerd met regelluwe projecten. Om het kindcentrum een legitieme basis te geven, is echter een fundamentele verandering van wet- en regelgeving nodig.

Klemmende regelgeving betreft bijvoorbeeld:

- Een integrale financiering
Dit komt doordat kinderopvang en onderwijs verschillend worden gefinancierd: privaat en publiek. Publiek geld mag niet aan andere zaken worden besteed dan waar het voor is bedoeld. Overigens kun je op een locatie wel met een gemeenschappelijke werkbegroting werken.
- De btw
Het is denkbaar dat er over en weer dienstverlening plaatsvindt. Die kosten kun je proberen te verrekenen, maar de btw die daarover wordt geheven, maakt het duur. Het veranderen van deze regels heeft consequenties op Europees niveau en dat is op dit moment nog geen optie.
- De cao's
Hoewel het een wenselijke gedachte is dat alle professionals in het kindcentrum werken op basis van een gemeenschappelijke cao, is dit niet makkelijk te realiseren. Dit vereist inzet van verschillende partijen.

De PO-Raad (2013) bracht een advies uit over de belemmeringen in bestuurlijk-juridische vormgeving van kindcentra.

De PO-Raad geeft de volgende omschrijving van het kindcentrum:

Een Integraal Kindcentrum is een voorziening voor kinderen van ten minste 0 tot 12 jaar, waar zij gedurende de dag komen om zich te ontwikkelen, te spelen en te leren. Het centrum biedt kinderen op vraag van de ouders een uitgebreid dagprogramma gedurende het hele jaar. Een IKC is dus een voorziening waarin ten minste organisaties voor onderwijs, kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en buitenschoolse opvang in één organisatorische eenheid zijn samengevoegd onder één aansturing. Er is dus altijd sprake van één nieuwe organisatie.

De PO-Raad noemt de volgende categorieën belemmeringen:

- Governance
De (on)gelijke positie van bijzonder en openbaar onderwijs. OCW (2015) heeft onlangs nog maatregelen genomen om de gelijkheid te verbeteren.

Hieruit wordt duidelijk dat de ministeries gaandeweg wel kleine belemmeringen willen oplossen.

- Toezicht en handhaving

Voor onderwijs en kinderopvang zijn er verschillende toezichtkaders en verschillende toezichthouders. Instellingen ervaren het als belastend dat ze steeds weer verantwoording moeten afleggen. De GGD Nederland en de Inspectie van het Onderwijs hebben in 2015 een gezamenlijke rapportage opgeleverd over afstemming van toezicht op geïntegreerde voorzieningen voor onderwijs en opvang. Daarin constateren zij dat het meevalt met de ‘inspectiedruk’. De GGD komt ieder jaar langs, de inspectie van het onderwijs maar eens per vier jaar. De enige overlap in de toezichtkaders lijkt de voor- en vroegschoolse educatie te zijn.

- Fiscale aspecten

‘Door de noodzakelijke samenwerking, overname en/of gebruik maken van elkaars gebouwen en diensten en financiering daarvan, ontstaan situaties die de fiscale wetgever niet heeft voorzien.’ (PO-raad, 2013). Het gaat hier voornamelijk om de btw, want doordat de uitwisseling van personeel wordt belast met btw, lopen de kosten op. ‘Door de ministeries wordt zoveel mogelijk getracht om de mogelijkheden om te detacheren, waarbij geen btw-plicht geldt, in beeld te brengen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het toepassen van de om-niet constructie en het toepassen van het leerstuk kosten voor gemene rekening. De ministeries zien de beperkingen die zich voordoen op lokaal niveau, maar zijn gebonden aan de afspraken, richtlijnen en kaders die zijn gegeven door de EU. Op lokaal niveau vraagt het behoorlijke expertise om de juiste administratieve procedures te bewandelen en is het verstandig om de gekozen detachering-constructie voor te leggen aan de regionale belastingdienst.’ (Studulski, 2010).

- Europeesrechtelijke aspecten

Hier wordt gewezen op de Europese richtlijnen voor aanbestedingen. Het hybride karakter van een kindcentrum (publiek en privaat) maakt het moeilijk om diensten zonder meer uit te wisselen binnen een kindcentrum, vooral als dit één organisatie is.

- Personeel

In het streefbeeld van een kindcentrum staat dat het personeel werkt onder één cao. Dat is niet voor niets een stip aan de horizon genoemd.

‘Naarmate de integratie voortschrijdt, nemen de belemmeringen toe. Het personeel binnen een integraal kindcentrum kan op drie manieren worden ingezet: op basis van gescheiden functies, duale functies of combinatie-functies. Aan elk van deze mogelijkheden zijn arbeidsrechtelijke consequenties verbonden.’ (PO-Raad, 2013).

Dat de verschillende cao’s worden ervaren als een belemmering, is ook een kwestie van houding. De cultuur in een organisatie bepaalt in sterke mate of dit als een belemmering wordt ervaren of als een gegeven waarmee gewoon gewerkt moet worden.

- Huisvesting

Als grootste belemmeringen worden de artikelen 106 tot en met 108 van de WPO genoemd, die het moeilijk maken om duurzame afspraken te maken met kinderopvangorganisaties en peuterspeelzalen over gebruik van ruimten in (delen van) een gebouw met de bestemming ‘school’. Er zijn tal van regelingen, zoals juridisch een economisch eigendom, huur / medegebruik, termijnen, en het vorderingsrecht van de gemeente (artikel 107 WPO). De PO-Raad pleit voor nieuwe regelgeving, die meer rekening houdt met meervoudig gebruik van ruimten. Uiteindelijk zou dat het beste zijn. Als de partijen echter een duidelijk beeld hebben van de ontwikkeling van hun voorzieningen, dan is er in goed overleg veel mogelijk. Afspraken kunnen dan in het (model)reglement onderwijshuisvesting worden vastgelegd.

- Praktische belemmeringen

Onder praktische belemmeringen wordt de ontwikkeling van eenduidige medezeggenschap genoemd (verschillen tussen medezeggenschapsraad en oudercommissie) en de terugval van kinderopvang als gevolg van de crisis.

Praktijkvoorbeeld

Agora, Zaandam

Bij het schoolbestuur van Agora in de regio Zaandam - 25 scholen voor bijzonder onderwijs - begon de ontwikkeling van het IKC in 2013. Rien Spies, lid van het college van bestuur en beleidsadviseur Marja Bruinsma vertellen over de motieven, aandachtspunten en ontwikkelingen.



De ontwikkeling van het IKC was een reactie op een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de toenemende ‘regeldruk’ in gezinnen, meer instromers in groep 1 met een taalachterstand en de invoering van passend onderwijs. “Als je effectief wilt bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen, moet je vroeger beginnen,” zegt Marja Bruinsma, “omdat de ontwikkeling van executieve functies bij jonge kinderen heel belangrijk is voor hun (school-)loopbaan.” “En ook,” voegt Rien Spies toe: “als je de opdracht van het onderwijs goed door-denkt, dan moet je het eigenlijk anders organiseren. Veel nieuwe ideeën hangen in de lucht en als je vernieuwend bent ingesteld, pik je die op. Aanvankelijk denk je: dat gaan we even doen, maar dan wordt je afgeleid door allerlei praktische vraagstukken. Daarom is het belangrijk om steeds weer terug te keren naar de waarom-vraag.”

Bildung

Aanvankelijk overwoog Agora om zelf met kinderopvang te beginnen, maar uiteindelijk is gekozen voor intensieve samenwerking met kinderopvangorganisatie Tinteltuyn. Reden daarvoor was dat men zich realiseerde dat kinderopvang een specifieke tak van sport is met een eigen wet- en regelgeving, die ook nog eens vaak verandert. “Tinteltuyn een soort *preferred supplier* geworden”, vertelt Rien. “Ze denken in dezelfde richting en hun organisatie sluit goed aan bij het DNA van onze organisatie. We hebben samen op een A4’tje een visie geformuleerd. Dat is de stip aan de horizon. De realisering kan korter of langer duren, maar de stip blijft staan.

Inmiddels is er structureel bestuurlijk overleg (de stuurgroep) met het schoolbestuur en de kinderopvang. Uitgangspunt bij ieder IKC is: één regie, één team, één pedagogie, één leidinggevende.”

Het begrip ‘Bildung’ speelt een belangrijke rol in de visie van Agora. Rien: “Onderwijs is meer dan taal en rekenen; het is ook subjectvorming en maatschappelijke vorming. In het onderwijs komen we daar onvoldoende aan toe. Dat zijn discussies die ook de kinderopvang raken. Daarom hebben wij over Bildung een special gemaakt van ons blad *Marktplaats* en er een studiedag over georganiseerd. Wat betekent Bildung voor een ieder? We zijn ervan overtuigd dat de kinderopvang daar ook een belangrijke rol in vervult.”

Draagvlak

De visie is niet sturend in termen van streefgetallen of dwingende doelstellingen. Het is een ambitie die een kader biedt. Niet alle schooldirecteuren lopen direct warm voor het IKC, vertelt Marja, die scholen ondersteunt als daar behoefte aan is. “Het bijzondere is dat het bespreken van de ambitie en de weerstanden vervolgens kan leiden tot een zeker ongeduld om te beginnen. In die zin is weerstand een vorm van betrokkenheid.”

Het is erg belangrijk om het personeel mee te nemen in de IKC-ontwikkeling en te werken aan teambuilding. Marja: “Natuurlijk zijn er wel eens teams die dat moeilijk vinden. Teams kunnen kiezen voor een traject van teambuilding, waar het personeel in een soort *diner pensant* met stellingen werkt. We zien dat dit werkt, juist omdat men er zelf voor kiest. Het gaat om ruimte geven en tegelijkertijd koers bepalen. Scholen gaan nu zelf aan de slag en werken op een eigen manier aan een IKC.”

Belemmeringen

In Zaanstad zijn het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang geharmoniseerd en de gemeente werkt mee aan ‘de stip aan de horizon’. “Je ziet bij gemeenten wel motivatie om te denken in termen van IKC’s”, zegt Rien. “Maar ook de gemeente loopt tegen de gescheiden geldstromen aan. Agora nam deel aan een pilot geïnitieerd door de ministeries van OCW en SZW, die was gericht op de belemmeringen in wet- en regelgeving. Aandachtspunt was of een knelpunt een beleving is of een reële belemmering. Het streven is om duidelijk te maken dat het reële knelpunten zijn. Daar is een rapport over geschreven dat nu bij de Tweede Kamer ligt (Landelijk Steunpunt brede school, 2015). Soms dragen scholen oplossingen aan, die eigenlijk

geen werkelijke oplossingen zijn, omdat je daarmee wetgeving omzeilt of regels overtreedt.”

Op de achtergrond speelt mee dat de gemeente is vastgelopen in de bredeschool-gedachte, onder meer doordat dit voornamelijk gericht was op de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. De bestaande brede scholen kijken nu op een andere manier tegen de samenwerking aan en handelen meer vanuit het perspectief van het IKC.

Dat er nog wordt gezocht naar de juiste vorm, hangt onder meer samen met het leerlingenaantal van een school. Als je een IKC wilt vormen, is honderd leerlingen eigenlijk al te weinig. Dat is een aandachtspunt, omdat deze regio te maken met een beetje krimp. Ook zal een IKC in een aandachtswijk andere accenten leggen dan in een vinex-wijk, vertelt Marja. “Maar er zijn wel duidelijke criteria vastgesteld: een IKC richt zich op kinderen van 0-12 jaar of van 2,5-12 jaar en er is sprake van één regie, één beleid, één pedagogie. We hebben inmiddels ervaren dat het heel belangrijk is dat er een eenduidige regie is op een locatie. Als er namelijk iets voorvalt, zijn mensen geneigd om terug te vallen op hun eigen organisatie. Hoe lang je ook samenwerkt met anderen.”

De toekomst

De ontwikkelingen gaan hard, hoewel er in kleine stappen wordt gewerkt. Bij verbouwingen en nieuwbouw wordt er nu rekening gehouden met de nieuwe ideeën over het IKC. “Dat vereist een voortdurende koppeling van ideeën en mensen”, zegt Marja. “Want de scholenbouwers bijvoorbeeld moeten gaan spreken over ‘IKC’ in plaats van ‘school’. Vanaf nu ontstaan er geleidelijk andere gebouwen, maar er zijn ook een aantal formele stappen gezet. Er worden bijvoorbeeld kaders gevormd voor de hiërarchische structuur en men is bezig om medezeggenschap en privacy te regelen.”

Dit jaar start Agora met twee pilots, hoewel Rien en Marja liever spreken van een ‘proeftuin’, omdat het zeker de bedoeling is om ermee door te gaan. “Niet alles wordt vastgelegd,” vertelt Rien, “maar een aantal kaders, zoals de visie, staan wel vast. Het is vooral de bedoeling dat we van deze locaties leren. De betreffende directeuren zijn overtuigd van de meerwaarde: die willen aan de slag!”

Epiloog

Een nieuwe stip aan de horizon

Aan het begin van dit handboek is gesteld dat het uitgangspunt ‘het kind centraal’ veel terugkomt als het over het kindcentrum gaat. Hoewel sommige mensen dit inmiddels een holle kreet vinden, gaat het erom dat het kind niet het sluitstuk mag zijn van de organisatorische ingewikkeldheden.

En toch gaan de meeste waarom-, hoe- en wat-vragen in dit handboek over de organisatorische uitdagingen en verwikkelingen. Ook bij de ontwikkeling van de brede school vernauwde de discussie zich na verloop van tijd steeds meer tot organisatorische vragen: hoe kunnen we het organiseren? Steeds minder hebben we het over de vraag: wat willen we dat kinderen leren, ervaren en ontdekken? Een inhoudelijk debat over deze vraag vinden we ingewikkeld en is verweven met veel belangen. Een oproep van staatssecretaris Dekker om mee te denken over het onderwijs in 2032 (september 2014) wordt door veel mensen vlotjes van tafel geveegd. Volgens hen is het niet meer dan een ‘Twitter-debat’ (Roozenbeek & Roozenbeek e.a., 2015).

Toch is er de laatste tijd wel weer meer aandacht voor de inhoudelijke vragen. Het begrip Bildung wordt in die context vaak genoemd. Zoals Rien Spies al aangaf in het voorgaande interview, is dat een moeilijk te omschrijven begrip, maar het gaat daarbij om het idee dat onderwijs meer is dan taal en rekenen. Het lijkt een soort reactie op het beleid van OCW waarin veel accent wordt gelegd op taal en rekenen. Maar Bildung, of brede ontwikkeling van kinderen, is ook wat veel brede scholen al jaren proberen te bereiken: meer kennis van de wereld, meer ervaringen die kinderen van huis uit niet meekrijgen en meer sociaal en cultureel kapitaal, zodat kinderen meer ervaringen opdoen, een bredere blik op de wereld hebben en beter zijn voorbereid op het leven.

Er zijn dan ook veel inhoudelijke uitdagingen voor organisaties die zich op de ontwikkeling en educatie van kinderen richten. We formuleren dit zo breed omdat het gaat over: bibliotheken, peuterspeelzalen, kinderopvangorganisaties, scholen, welzijnsorganisaties, maar ook sport- en cultuurinstellingen. En ook bijvoorbeeld de padvinderij en de muziekschool kunnen hiertoe gerekend worden.

‘Het kind centraal’ betekent niets en het betekent alles. Als je aan 20 mensen vraagt om op te schrijven wat zij hieronder verstaan, staan er 20 verschillende

opvattingen op papier. ‘Het kind centraal’ gaat in Nederland, op dit moment voornamelijk over de peuterspeelzaal, de kinderopvang en de school, die met elkaar kennismaken of zelfs al in één gebouw zitten. Dat kost vaak veel moeite, maar de inhoudelijke mogelijkheden zijn nog niet uitgeput. ‘Het kind centraal’ gaat over het idee dat het kind niet veel hoeft te merken van de overgang van peuterspeelzaal naar onderwijs naar kinderopvang. Dat zijn organisatorische grenzen die in een kinderleven niet altijd relevant zijn.

Niet altijd, want soms is de gang naar ‘de grote school’ ook wel weer een rite de passage. Dan is een overgang functioneel. Maar ‘het kind centraal’ kan ook betekenen: goede arrangementen bieden die naadloos aansluiten bij de persoonlijke talentontwikkeling van het kind. En: echt inspelen op de belangstelling, aanleg en talenten van kinderen en hen hierin ondersteunen, op een meer persoonlijk niveau. Een aantal kindcentra maakt, naast de organisatorische ontwikkeling, daarom ook inhoudelijke keuzes. Zo kiest Laterna Magica voor natuurlijk leren (onderzoekend leren) en De Bolster (Raalte) voor talentontwikkeling.

Wat zijn dan de inhoudelijke uitdagingen voor de komende tijd als het gaat over de ontwikkeling van kindcentra? Het huidige onderwijs is sterk gereguleerd door doelstellingen, richtlijnen, toetsen en kwaliteitsmaatstaven van de SLO, de educatieve uitgeverij (methoden), het Cito en de Inspectie. Dat leidt ertoe dat leerkrachten zich sterk concentreren op wat er moet en wat voorgeschreven is in programma’s (die vaak door anderen zijn aangedragen). Leerlingen volgen het onderwijs op die manier. Ze doorlopen de methoden, ze scoren op de toetsen en aan het eind hebben ze een diploma.

In het onderwijs is dit een geroutineerd systeem geworden. Voor kinderen met achterstanden zijn er extra vangnetten en extra methodieken (VVE, schakelklassen en dergelijke) en ook voor meer en hoger begaafden ontwikkelen we nu plusklassen en extra materiaal. Het is een goed geoliede machine.

Maar als je leerlingen als producten ‘produceert’, krijg je ook standaardproducten. De samenleving en de arbeidsmarkt worden steeds beweeglijker en veranderen snel. We moeten ons afvragen of we de kinderen daar voldoende op voorbereiden. De Amerikaanse onderwijsdeskundige Yong Zhao (2012) pleit ervoor om in het onderwijs aandacht te besteden aan creativiteit en ondernemingszin. Hij vindt dat het onderwijs leerlingen teveel als ‘eenheidsworst’ beschouwt. Het is beter om uit te gaan van individuele talenten van leerlingen. Daar hoort ander onderwijs bij.

Het kindcentrum is dan ook geen doel, maar een middel. Rien Spies, lid van het College van Bestuur van schoolbestuur Agora, beschrijft dat in de special die zij uitbrachten (Spies, 2013). Het gaat om:

- Het ontwikkelen van een verrijkend en breed aanbod (onderwijs, opvang, ontmoeten en ontspannen).
- Talentontwikkeling (cultuur, sport en cognitieve ontwikkeling).
- Ondernemend leren (creatieve ontwikkeling; creativiteit is de hoogste vorm van leren).
- 21^{ste}-eeuwse vaardigheden (samenwerken, communiceren, kritisch denken, creativiteit, ICT, problem solvers).
- Doorgaande ontwikkelingslijnen.
- Taalontwikkeling.
- Burgerschap.

Dat is een breder palet dan we gewend zijn, zeker als er een bewuste keuze wordt gemaakt voor het ontwikkelen van dat aanbod.

Ook het CPB wijst op het belang van persoonlijke vorming. Persoonlijkheid en motivatie zijn belangrijke voorspellers van sociaal-economische uitkomsten, zoals de kans op een baan, het salaris en het aantal jaren dat wordt geïnvesteerd in onderwijs. De persoonlijke ontwikkeling van leerlingen zou dus meer aandacht moeten krijgen in het onderwijs (Borghans, Diris, Ter Weel, 2014).

Naast competenties zoals creativiteit en ondernemerschap, noemt Yong Zhao een aantal samenhangende attitudes en vaardigheden die binnen een inhoudelijke context worden geleerd. Dat betekent dat zij een plaats krijgen in het onderwijs, maar niet als apart vak. Yong Zhao onderscheidt de volgende competenties, kwaliteiten en belangrijke attitudes.

Vertrouwen	Vrienden	Risico's nemen
Passie	Creativiteit	Alertheid voor kansen
Wereldbewustzijn	Uniekheid	Empathie

In Nederland hebben we dit samengevat als 'de 21^{ste}-eeuwse vaardigheden' (Voogt en Pareja Roblin, 2010; Thijs, 2013; Studulski & Hoogeveen, 2014). Het gaat om:

- Creativiteit
- Kritisch denken
- Problemen oplossen

- Communiceren
- Samenwerken
- Digitale geletterdheid
- Sociale en culturele vaardigheden
- Zelfregulering

Later zijn hier nog computational thinking, ICT-basisvaardigheden en mediawijsheid aan toegevoegd.

We kunnen dit niet als instrumentele vaardigheden beschouwen, maar de vaardigheden moeten altijd in een context worden geleerd. De vaardigheden zijn verbonden met de inhoud. Het gaat meer over de manier waarop je leert.

Ook in de kinderopvang wordt nagedacht over verruiming of aanscherping van de pedagogische doelen, op basis van de nieuwe vaardigheden (SZW, 7 juli 2015). Naast de bekende vier doelstellingen van Riksen-Walraven (2004), wordt aandacht gevraagd voor de vaardigheden die kinderen nodig hebben in de 21^{ste} eeuw. De minister: 'Denk daarbij aan zelfregulering, creativiteit, samenwerken met mensen van verschillende achtergronden, communiceren, probleemoplossend werken, kritisch denken en digitale geletterdheid.'

Daarnaast stelt de minister onder de noemer 'Betere samenwerking tussen onderwijs en opvang' het volgende voor: 'Om de doorgaande leerlijn te stimuleren tussen opvang en onderwijs is het daarnaast nodig de ontwikkeling van het individuele kind goed te volgen. Het voorstel is om in de wet- en regelgeving vast te leggen dat een kinderopvanginstelling volgt hoe kinderen zich in verschillende leeftijdsstadia ontwikkelen, dit rapporteert en periodiek bespreekt met de ouders. Ik wil daarnaast voorstellen om als eis op te nemen dat elk kind in de kinderopvang (in de dagopvang én de bso) een mentor krijgt, net als in het onderwijs. Deze mentor rapporteert de ontwikkeling van het kind en is het eerste aanspreekpunt voor de ouders en voor de school.' Ook hier gaat het weer om organisatorische maatregelen (een integraal kindvolgsysteem en een mentor), maar wel met een inhoudelijk doel.

Het debat Onderwijs 2032 van staatssecretaris Dekker was er niet zonder reden. De aanleiding was het advies *Een eigentijds curriculum* (Onderwijsraad, 2014), waarin werd gepleit voor een periodieke herziening van de kerndoelen. In het rapport *Naar een lerende economie* (WRR, 2013) en het advies *Een smalle kijk op onderwijskwaliteit* (Onderwijsraad, 2013) is ook al aandacht gevraagd voor de nieuwe vaardigheden.

In het eindadvies van het platform 2032 staan de volgende kenmerken van de visie op het nieuwe curriculum:

- De leerling ontwikkelt kennis en vaardigheden door creativiteit en nieuwsgierigheid in te zetten.
- De leerling vormt zijn persoonlijkheid.
- De leerling leert omgaan met vrijheid en verantwoordelijkheid en over grenzen heen te kijken.
- De leerling leert de kansen van de digitale wereld te benutten.
- De leerling krijgt betekenisvol onderwijs op maat.

Er wordt extra aandacht gevraagd voor de verschillende ICT-vaardigheden en vrijwel alle 21^{ste}-eeuwse vaardigheden worden benoemd als vakoverstijgende vaardigheden.

Onderliggend thema is dat we op zoek zijn naar de zogenaamde '21st century learner'. Een leerling die meer eigen initiatief neemt, meer regie heeft over zijn leren en die dus ook gebruik kan maken van meer flexibele leerroutes. Maar het gaat ook over een andere manier van leren, minder mechanisch, meer op begrijpen gericht. Dat wordt 'diep leren' genoemd. Darling Hammond (2008) stelt dat deze vaardigheden het beste geleerd kunnen worden in projectachtige onderwijsvormen, zoals onderzoekend leren, ontwerpend leren of probleemgebaseerd onderwijs (inquiry based education). Goed beschouwd zijn dat verschillende veranderingen tegelijk.

Inhoudelijke uitdagingen voor kindcentra zijn:

- Het waarderen en combineren van binnen- en buitenschools leren (waarom zou je niet een integraal portfolio aanleggen, waarin kinderen bijvoorbeeld hun veterstrikdiploma, zwemdiploma, verkeersdiploma en slippen van judo een plek kunnen geven?)
- Het integreren van nieuwe vaardigheden in opgaven en werkvormen.
- Talentontwikkeling en flexibele leerroutes.
- Meer gebruik van ICT.
- Meer variëteit in werkvormen.

Een flexibel vormgegeven ontwikkelingsorganisatie voor kinderen zal problemen ondervinden met het leerstofjaarklassensysteem, omdat dit systeem uitgaat van een zekere volgtijdelijkheid van de aangeboden leerstof: eerst leer je dit, dan leer je dat. Voor een deel van de leerstof is dat ook noodzakelijk, maar voor een ander

deel ligt thematisch onderwijs meer voor de hand. Dan kan het onderwijs ook beter inspelen op de persoonlijke talentontwikkeling en de motivatie van kinderen. Dat sluit aan bij een constructivistische opvatting over de ordening van het leerstof-aanbod. Ieder kind leert op zijn eigen niveau, maar de kinderen werken meer zelfstandig aan onderwerpen en thema's, tegemoetkomend aan de nieuwe vaardigheden.

Dat vereist ook andere manieren om de voortgang te bepalen, bijvoorbeeld door assessment, feedback, een portfolio, Er zijn al scholen die hierin voorlopen, maar dat zijn er maar een paar. De toepassing van informatie- en communicatietechnologie kan hierin een belangrijke rol spelen, maar het is altijd een middel, nooit een doel op zich.

Praktische hulpmiddelen

Bijlagen met voorbeelden van:

- Kwaliteitscriteria
- Ambitieladder
- Functieprofiel locatie leider
- Reflectievragen

B1. Een checklist

Henk Derks & Peter Vereijken (2011) schreven *Perspectief op het IKC, Praktisch Beeldboek Over Integrale Kindcentra en Kindnetwerken*. De checklist uit het beeldboek is als uitgangspunt genomen. We hebben de lijst opnieuw bezien, behouden wat goed is, bewerkt wat verouderd is en nieuwe punten toegevoegd. Ook de scoremogelijkheden zijn veranderd. Daar staat nu: wat hebben we gedaan? En: wat willen we nog doen?

Het is belangrijk om eerst te bepalen hoe je de lijst gaat gebruiken. De checklist is handig om je op basis van de kenmerken te oriënteren op een kindcentrum. Het is dus niet zo, dat je een 'voldoende' hebt als je een score van 55% 'gehaald' hebt. Op basis van een ingevulde lijst kun je in het team een discussie starten. Ook als je al twee jaar aan de slag bent, kun je de lijst nog eens doorlopen en kijken wat je twee jaar geleden hebt ingevuld.

De lijst is echt gericht op het kindcentrum. Maar de lijst is minder geschikt om te gebruiken voor kwaliteitsbeleid, omdat hij daarvoor te algemeen is. Jouw kindcentrum zal waarschijnlijk net weer andere accenten of ontwikkeldoelstellingen kiezen. Daarom is het beter om zelf doelstellingen en criteria vast te stellen.

Er is ook nog een 'Kwaliteitskaart brede scholen en kindcentrum' in omloop (Landelijk steunpunt brede school, 2013). In deze lijst lopen de kenmerken van kindcentra en brede scholen door elkaar, wat verwarrend kan zijn. Ook voor deze lijst geldt dat hij algemeen is en daardoor bruikbaar is om een discussie te starten, maar minder om eigen kwaliteitsbeleid te voeren.

Op de volgende pagina staat de bewerking van de zelftest van Henk Derks en Peter Vereijken (2011).

Kindcentrum: één organisatie		
1.	De partners sluiten samen een intentieverklaring. De partners sluiten samen een niet-vrijblijvend samenwerkingscontract. Samenwerkingscontracten zijn: coöperatie, vereniging, stichting, notarieel vastgelegde samenwerkingscontracten en personele unies.	<i>Wat hebben we gedaan?</i> <i>Wat willen we nog doen?</i> ▼
Gezamenlijke visie		
2.	De partners hebben een gezamenlijke opgestelde, schriftelijk vastgelegde visie op het kindcentrum.	
3.	De visie is uitgewerkt in SMART geformuleerde doelen.	
4.	Het kindcentrum is terug te vinden in de beleidsvisies van de afzonderlijke partners.	
5.	De kindcentrumvisie is gerelateerd aan en afgestemd op de Lokaal educatieve agenda en integraal jeugdbeleid.	
6.	Er is draagvlak voor het kindcentrum bij het management van de afzonderlijke partners.	
7.	Visie en doelstellingen komen tot uitdrukking in de activiteiten.	
8.	Alle domeinen, disciplines en functies maken onderdeel uit van een aansluitend en passend dagarrangement en aanbod voor alle kinderen van het kindcentrum.	
Communicatie		
9.	Het kindcentrum heeft een gemeenschappelijke website of komt terug op de websites van de partners.	
10.	Er is een gemeenschappelijke (digitale) nieuwsbrief.	
Het kind centraal		
11.	De doelgroep is vastgesteld (0-12 jaar / 2-12 jaar / 0-14 jaar / 2-14 jaar).	
12.	De kindcentrumactiviteiten dragen bij aan de ontwikkelingskansen van kinderen.	
13.	Het kindcentrum richt zich op de gehele ontwikkeling van het kind: sociaal-emotioneel, fysieke en cognitief.	

14.	Het kindcentrum biedt activiteiten op het terrein van ontwikkeling, educatie, zorg, vrijetijd en opvang.	
15.	Bij de medewerkers is duidelijk wat 'het kind centraal' betekent.	
Ouders betrokken		
16.	Ouders en kindcentrum onderhouden een wederkerige relatie.	
17.	Ouders worden frequent en consequent geïnformeerd over kindcentrum-activiteiten.	
18.	Ouders worden frequent en consequent geraadpleegd over het kindcentrum en haar activiteiten.	
19.	Het kindcentrum biedt activiteiten voor ouders op het terrein van opvoedingsondersteuning, licht advies, educatie en vrije tijd.	
20.	Het kindcentrum heeft een passende kindcentrumraad (medezeggenschap).	
21.	Opvang en onderwijs organiseren samen de ouderavond.	
Thuisnabij maatwerk in de gemeente, dorp, wijk, buurt		
22.	De diensten van het kindcentrum weerspiegelen de behoeften die er in de buurt, het dorp, of de wijk bestaan.	
23.	Thuisnabij draagt bij aan sociale cohesie, goed burgerschap en leefbaarheid in de eigen buurt en zorgt ervoor dat kinderen zich ontwikkelen in hun eigen natuurlijke omgeving.	
24.	Wijkbewoners worden geïnformeerd over het kindcentrum en haar activiteiten.	
25.	Het kindcentrum is verankerd in de buurt: het wordt ontwikkeld aan de hand van informatie over de wijk en met behulp van wijkbewoners en aanwezige voorzieningen.	
26.	Het kindcentrum werkt vraaggericht: activiteiten worden afgestemd op behoeften van kinderen, ouders en overige bewoners van de wijk.	

27.	Het kindcentrum kan een herkenbaar en toegankelijk centraal informatiepunt zijn in de gemeente, dorp, de buurt of de wijk.	
28.	Het kindcentrum is zo mogelijk verbonden met een gemeentelijk kindcentrumbeleid.	
Multidisciplinaire samenwerking		
29.	Het kindcentrum bestaat (qua inhoudelijke samenwerking) minimaal uit primair onderwijs, opvang, peuterspeelzaalwerk. Andere partijen kunnen zijn: een zorg- en welzijnsorganisatie en partijen op het gebied van sport en cultuur.	
30.	In het kindcentrum wordt multidisciplinair gewerkt. Dit betekent dat inzichten uit onderwijs, zorg en opvang (ontwikkeling en opvoeding) worden betrokken op de ontwikkeling van de kinderen en tussen professionals worden besproken.	
Organisatie		
31.	Het kindcentrum staat onder leiding van een integraal management.	
32.	Het is duidelijk welke partijen en disciplines bij het kindcentrum zijn betrokken.	
33.	De betrokkenheid van de partners en disciplines is gerealiseerd en komt voort uit een gezamenlijke visie.	
34.	Er is overeenstemming over taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden, zeggenschap en rollen, wat betreft regie, coördinatie en uitvoering.	
35.	De activiteiten van het kindcentrum worden per jaar vastgelegd in een werkplan met een activiteitenoverzicht en bijbehorende activiteitenbegroting.	
36.	De samenwerkingspartners vormen samen met ouders een sluitend netwerk rond het kind.	
37.	Begin- en eindtijden van de kindcentrumactiviteiten zijn op elkaar afgestemd.	

38.	Bij het personeel wordt gezocht naar goede functiecombinaties.	
39.	Er zijn bindende afspraken gemaakt over de inzet van de professionals.	
Doorgaande lijn		
40.	De partners hebben een duidelijk beeld van het begrip doorgaande lijn.	
41.	Er is een aansluitende, doorgaande lijn in het kindcentrum, uitgevoerd door alle professionals, ongeacht hun professie en opleidingsniveau.	
42.	Professionals dragen relevante informatie schriftelijk en mondeling aan elkaar over in overleg met de ouders.	
43.	Er is sprake van adequate ondersteuning van kinderen met een ondersteuningsbehoefte, binnen de kaders van passend onderwijs.	
Nieuwe professionele houding		
44.	Professionals in het kindcentrum zijn op de hoogte van elkaars deskundigheid.	
45.	De medewerkers zien iedereen die in het kindcentrum werkt als gelijkwaardige collega's, die ieder op hun eigen manier en vanuit een eigen professie, hun bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de kinderen.	
46.	In het kindcentrum maken de professionals optimaal gebruik van elkaars expertise.	
47.	Professionals voelen zich uitgedaagd om buiten hun eigen groep te kijken.	
Financiële afspraken		
48.	De continuïteit van het kindcentrum is gewaarborgd: er is sprake van structurele (meerjarige) afspraken tussen de betrokken organisaties en de gemeente.	
49.	Er is een structurele financiële basis voor het kindcentrum.	

50.	Er is een integrale begroting die geldstromen van de verschillende partijen in beeld brengt.	
Geschiede en beschikbare ruimte		
51.	Het kindcentrum is gehuisvest op één locatie (maar niet noodzakelijk in één gebouw).	
52.	Er is voldoende ruimte voor de activiteiten van het kindcentrum.	
53.	De huisvesting van het kindcentrum is geen belemmering voor de ontmoeting en (in)formeel overleg tussen professionals.	
54.	Ruimten en voorzieningen worden zo mogelijk multifunctioneel gebruikt.	
55.	Het kindcentrum houdt bij de planning van ruimten en activiteiten rekening met zowel binnen- als buitenruimten.	
56.	Er zijn bindende afspraken over eigendom, exploitatie, beheer en onderhoud.	
Zichtbaar maken van de resultaten		
57.	Het kindcentrum maakt zijn ontwikkeling zichtbaar door in evaluaties de SMART-doelen te meten en in beeld te brengen.	
58.	Op basis van de evaluatie worden de doelen bijgesteld en wordt gezocht naar oplossingen voor eventuele knelpunten.	
59.	De activiteiten van het kindcentrum worden periodiek vastgesteld in het strategisch meerjarenbeleidsplan en bijbehorende strategische / organisatiebegroting.	

Je kunt de lijst gebruiken om samen met het team over te discussiëren.

Geef met een arceerstift aan welke punten nog veel discussie opleverden. Kijk hoe je deze punten wilt gaan aanpakken. Misschien zijn niet alle punten van toepassing op jullie kindcentrum.

Ook na het invullen van deze lijst blijven er vraagstukken over, die ook afhankelijk zijn van de lokale situatie. Bijvoorbeeld:

- Als je met twee scholen in één gebouw bent gehuisvest, hoe ga je dan om met de denominaties?
- Hoe gaan jullie om met de denominatie van de kinderopvang?
- Wordt de peuterspeelzaal wellicht overgenomen (geharmoniseerd) door de kinderopvang?
- Willen de scholen ook een andere dagindeling hanteren (continurooster)?

VRAGEN bij de checklist

1. *Vul de checklist samen in: waar hebben jullie de meeste discussie over?*
2. *Wat zijn ontmoedigende vragen?*
3. *Waar krijg je juist energie van?*

B2. Praktische samenwerking tussen voorschool en school (onderbouw)

Hieronder staat een eerste indicatieve checklist.

Voor scholen, peuterspeelzalen en kinderopvanginstellingen die nog niet zo ver zijn, is het goed om in beeld te krijgen waar je kunt beginnen.

	Activiteit	Ja, nee, in ontwikkeling, ...
1.	Is er een peuterspeelzaal of bso in of nabij onze school?	
2.	Zijn we bekend met de wensen van ouders op het gebied van opvang?	
3.	Hebben de pedagogisch medewerkers en de onderbouwleerkrachten wel eens overleg?	
4.	Is er sprake van overdracht (koud, lauwwarm) van kinderen van voorschool naar groep 1?	
5.	Proberen opvang en onderwijs samen op te trekken in de communicatie naar ouders (bijvoorbeeld op ouderavonden of op de website)?	
6.	Zijn er afspraken over het gebruik van het speelplein?	
7.	Zijn de openings- en sluitingstijden van opvang en onderwijs op elkaar afgestemd?	
8.	Is er sprake van een eensluidende inschrijving voor ouders (zodat ze niet weer opnieuw hoeven in te schrijven bij de school)?	
9.	Werken de voorschool en de onderbouw met een VVE-programma of een taalprogramma? Werken we met hetzelfde programma? Sluiten we op elkaar aan?	
10.	Is er een integraal kindvolgsysteem?	
11.	Laten we de peuters en kleuters wel eens samen spelen in de hoeken?	
12.	Hebben we afspraken gemaakt over de privacy (bij administratie of in bespreking in ZAT / MDT)?	

13.	Komt de intern begeleider wel eens kijken in de voor-school?	
14.	Is er sprake van integrale vroegsignalering?	
15.	Volgen de professionals voor 0-6 jaar wel eens dezelfde scholing / training?	
16.	Stemmen we de vieringen af?	

B3. Ambitieniveaus

Ambitieniveaus voor het werken aan een kindcentrum

Voor de praktijk is het belangrijk een indeling te kiezen die past bij de lokale situatie en waar iedereen zich in kan herkennen.

Ambitieniveau	Omschrijving
0	Makelaarsmodel (back to back) Minimaal: zoals omschreven in de Wet Primair onderwijs, art. 45 Kenmerken: • Er zijn twee directeuren. • Opvang kan ook op een andere plek plaatsvinden. <i>Voorbeeld: aparte website</i>
1	Samenwerking (face to face) Kenmerken: • Overdracht. • Afstemming VVE-programma. • Eenduidige administratie voor ouders. • Schooldirecteur en locatiemanager opvang werken naast elkaar. • Gedeelde uitgangspunten voor een pedagogische visie. <i>Voorbeeld: onder één dak</i>
2	Delen (hand in hand) Kenmerken: • Doorgaande lijn. • Gezamenlijk doelen opstellen. • Eén leerlingvolgsysteem (overdracht niet nodig). • Integraal zorgsysteem. • Gezamenlijk personeelsbeleid. • Gezamenlijke pedagogische visie. • Eenduidige administratie voor ouders. • Eén leidinggevende. • Gezamenlijke kindcentrumraad (MR en OC). <i>Voorbeeld: onder één bestuur</i>

3	Integraal (cheek to cheek) Kenmerken: • Opvang en onderwijs lopen in elkaar over, steeds minder schakelpunten. • Andere indeling kinderen (0-3 / 3-6 / 6-9, of 0-6, 6-12 jaar). • Meer persoonlijke leerroutes voor leerlingen zijn mogelijk. • Inzet combinatiefuncties en onderwijsassistenten. • Integraal zorg- en kindvolgsysteem. • Treden in communicatie naar buiten op als één kindcentrum. • Eenduidige administratie voor ouders. • Gezamenlijke pedagogische visie. • Gezamenlijke kindcentrumraad (MR en OC). • Eén leidinggevende. <i>Voorbeeld: gezamenlijke ouderavond kinderopvang en onderwijs</i>
---	---

De kwaliteitscriteria en de ambitieniveaus kun je ook combineren. In de gemeente Hoorn is een ontwikkelinstrument gemaakt, waarin dit gedaan is (zie het overzicht op de volgende pagina's).

Het ontwikkelinstrument IKC – gemeente Hoorn - is tot stand gekomen in een werkgroep voor het IKC beleid in de gemeente Hoorn, met medewerking van Marjan Terpstra (SKH), Gertjan Nelson (Talent), Judith Pasman (Netwerk), Tony Mantel en Jeroen Korthals (gemeente Hoorn) en Frank Studulski (Sardes). – februari 2017.

Ontwikkelinstrument IKC – gemeente Hoorn

Back to back	Face to face	Hand in hand	Cheek to cheek	Integraal
1. Bestuurlijke samenwerking De partners werken niet samen.	De partners werken basaal samen zoals bedoeld in artikel 45 WPO (makelaarsmodel).	De partners maken afspraken over bijvoorbeeld <i>preferred partnership</i> . Besturen delen een visie op IKC ontwikkeling die leidend is voor de locaties.	De partners werken met een samenwerkingsovereenkomst of andere juridische samenwerkings-overeenkomst.	Fusie van betrokken partners.
2. Eén organisatie De partners werken en handelen als aparte organisaties.	De partners kennen elkaar (medewerkers en uitgangspunten).	De partners ondernemen soms samen activiteiten op basis van een niet-vrijblijvende samenwerkingsovereenkomst; er is een vorm van gemeenschappelijke leiding. Begin en eindtijden zijn goed op elkaar afgestemd.	De partners zijn onderdeel van een juridische samenwerkingsovereenkomst (nvenstichting, ...); er is eenvoudige leiding. Er is efficiënte administratie (ouders bellen maar 1x als het kind ziek is); er is één website en nieuwsbrief.	Er is één organisatie (een juridisch, financieel en organisatorisch geheel); er is een IKC directeur per locatie; er is één website en nieuwsbrief.
3. Gezamenlijke visie op leren, ontwikkelen en samenwerken Iedere partner heeft een eigen visie.	De partners kennen elkaars visie.	Er is een gezamenlijke visie opgesteld, die bij individuele partners anders kan uitwerken.	Er is een gezamenlijke visie opgesteld, vanuit het kind, die ook draagvlak heeft op de werkvloer.	De gemeenschappelijke visie is leidend voor de organisatie.
4. Het kind staat centraal De partners hebben ieder hun aanbod voor groepen kinderen (0-2 jaar, 2-4 jaar, 4-12 jaar, naschools). Professionals werken binnen hun eigen groep.	De partners kennen het aanbod van de verschillende partijen op een locatie. Professionals stemmen met elkaar af.	De partners op een locatie hebben een gezamenlijk aanbod naast een eigen aanbod. Professionals stemmen taken optimaal af, ten behoeve van het kind.	De partners hebben een gezamenlijk aanbod en onderscheiden daarin verschillende aspecten, gericht op sociaal-emotioneel, motorisch, fysiek en cognitief; er zijn activiteiten voor educatie, zorg, vrije tijd en ouders. Professionals voelen zich onderdeel van het gehele IKC.	Het IKC biedt een kader voor verschillende ontwikkelingsaspecten voor kinderen van 0-12 jaar, waarin professionals werken met verschillende deskundigheden.
5. Ouders betrokken en als klant Iedere partner heeft een eigen relatie met de eigen ouders op basis van de wettelijke verplichtingen.	De partners weten van elkaar welke doelen en activiteiten men onderneemt met de partners; verwachtingen van ouders zijn duidelijk.	De partners hebben activiteiten voor ouders afgestemd op elkaar (vanuit hun eigen beleid); ouders hebben een plek in het IKC; activiteiten met ouders komen tot stand in afstemming met ouders.	De partners hebben voor de locatie nieuw ouderbeleid gemaakt op basis van pedagogisch partnerschap en wederkerigheid; waarbij ouders goed worden geïnformeerd over het IKC. Ouders hebben goed zicht op ondersteuning / educatie die zij kunnen gebruiken. En het IKC maakt ook gebruik van talenten van ouders.	Er is een integraal ouderbeleid, waarin ouders zelf ook een belangrijke rol spelen en het IKC een gemeenschap vormt, samen met de ouders. Er is een IKC raad. Ouders zijn actieve partner(s) van de IKC en worden op alle terreinen betrokken; waarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke graad van participatie.
6. Thuisnabij maatwerk in gemeente, dorp, wijk, buurt Partners staan in een wijk, maar hebben geen tot weinig relatie met hun omgeving.	Partners van het IKC weten welk aanbod er in de wijk of buurt is (bijvoorbeeld bibliotheek, speel-o-theek etc.) =	Partners van het IKC benutten het aanbod in de wijk voor activiteiten op het gebied van sport, cultuur of andere maatschappelijke doelen.	Een gezamenlijke aanpak van het IKC richt zich ook op de bevordering van sociale cohesie en de inbreng van de actoren in de wijk of buurt.	Het IKC is onderdeel van een lokale gemeenschap. Het IKC verbindt een gezamenlijk vraag- en doelgericht aanbod van activiteiten.

Back to back	Face to face	Hand in hand	Cheek to cheek	Integraal
7. Multidisciplinaire samenwerking				
Er is geen samenwerking tussen de verschillende disciplines van de verschillende partijen.	De partijen per locatie zijn in beeld. Naast kernpartijen onderwys en opvang is er ruimte voor peuterarrangementen, zorg- en welzijn en anderen. De partijen zijn op de hoogte van elkaars expertise.	Er is afstemming over de inzet van de verschillende disciplines op basis van de visie. Multidisciplinaire samenwerking biedt meerwaarde voor het IKC.	In het IKC wordt gewerkt met multidisciplinaire teams; er zijn goede afspraken over taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid (TBVA).	Het IKC werkt als een <i>High Performance Organisation</i> , met een team, waarin verschillende disciplines op basis van de visie en TBVA samenwerken.
8. Doorgaande lijn ondersteuning				
De partijen werken met eigen kindvolgsysteem (KVS), zonder overdracht; er is geen uitwisseling.	Er is informele uitwisseling tussen beroepskrachten, er is koude overdracht van kindgegevens.	Iedere partij werkt met een eigen kindvolgsysteem, er is warme overdracht. Preventie is leidend voor een integraal signaleringssysteem en wederzijdse benutting van deskundigheid (voorbeeld: ib-er komt signaleren in de voorschool).	Er is een doorgaande lijn in ondersteuning (met bijvoorbeeld KVS en MDT/ZAT). Signaleren en preventie zijn gericht op 0-13 jaar.	Er zijn individuele ontwikkelingslijnen waar de ondersteuning op aansluit; begeleiding door mentoren / coaches, met bijvoorbeeld ondersteuningsportfolio.
9. Doorgaande lijn inhoud				
De partijen werken met eigen aanbod en programma's.	De partners zijn op de hoogte van elkaars aanbod en werk.	Men werkt aan inhoudelijke doorgaande lijnen voor minimaal twee thema's (bijvoorbeeld VVE, beweging of cultuureducatie).	De partners werken op basis van een gezamenlijke pedagogische visie aan verschillende doorgaande lijnen.	Doorgaande lijnen zijn gepersonaliseerd en geven inhoudelijk richting aan de organisatie voor kinderen van 0-12 jaar.
10. Nieuwe professionele houding				
De verschillende partijen kennen elkaar niet.	De professionals doen hun best om elkaar te leren kennen (bijvoorbeeld informeel, of met een smoeienboek). Ze kennen elkaars deskundigheid.	De professionals werken aan samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten, een project of product. Professionals leren denken in het kader van het geheel.	Een open, positieve en flexibele houding tussen alle professionals. Deskundigheden en verantwoordelijkheden zijn over en weer duidelijk.	Alle professionals van de locatie zijn onderdeel van een lerende gemeenschap, die open en constructief werkt aan een gemeenschappelijke professionele cultuur. Personeelsbeleid is verantwoordelijkheid IKC directeur.
11. Geschikte en beschikbare ruimte				
Iedere partner heeft ruimten; de partners zitten bij elkaar in de buurt (loopafstand).	De partners zien de voordelen van een geclusterde voorziening, en benutten nu elkaars nabijheid.	De partners clusteren zich en delen af en toe ook ruimten; de huisvesting stimuleert (in)formeel overleg tussen de professionals. Er zijn goede afspraken over beheer en exploitatie.	De partners delen één voorziening en ruimten; er is een centrale informatiebalie voor iedereen. Beheer en exploitatie zijn goed geregeld.	Er is één voorziening voor kinderen van 0-12 jaar, personeel en ouders. Ruimten worden gebruikt naar functie en behoefte.
12. Kwaliteitsbeleid				
Iedere partner heeft incidenteel activiteiten, waarbij resultaten niet in beeld worden gebracht.	De activiteiten van partners worden wat betreft inhoud en planning tussen partners afgestemd.	Naast afstemming van activiteiten in tijd en inhoud is er ook evaluatie.	Er is een structurele cyclus van planning, evaluatie en bijstelling van de activiteiten voor alle betrokken partners.	Het IKC heeft een lerend vermogen en een structurele cyclus van planning, uitvoering, evaluatie en bijstelling.

B4. Stappenplan

Dit is een stappenplan vanuit het perspectief van de gemeente.

Voor een individueel kindcentrum liggen er andere accenten.

Zoals gezegd is er voor de vorming van een kindcentrum geen blauwdruk en daarom is een stappenplan eigenlijk niet zo toepasselijk. Je zou het meer kunnen zien als een aandachtspuntenlijst.

Stap 1	Beeldvorming en definiëring Wat verstaan wij als gemeente onder een kindcentrum, een brede school en/of andere lokale verschijningsvormen van voorzieningen voor kinderen van 0-12 jaar? Het is belangrijk om daarvan duidelijke beelden te hebben. Ook is het vaak een opgave om de beelden die bestaan bij verschillende afdelingen van de gemeente op elkaar aan te laten sluiten.
Stap 2	Inzicht in de cijfers Kennen we de demografische ontwikkelingen, hebben we de situatie van opvang, peuterspeelzalen in beeld? Wat weten we van: • Demografische cijfers. • Gegevens over gewichtskinderen en kinderen in de VVE. • Gegevens over kinderen met ontwikkelingsondersteuning. • Voorzieningen in de buurt.
Stap 3	Wat zijn onze beleidsambities? Hoe kijkt de gemeente bijvoorbeeld aan tegen: • Aanbod en ambities op het gebied van vve. • Harmonisatie (peuterspeelzalen en opvang). • Onderwijsachterstandenbeleid en de inzet van brede scholen. • Voorzieningenplanning. • Wettelijke verplichtingen (zoals spreiding openbaar onderwijs).
Stap 4	Relaties Wat zijn de ideeën en verwachtingen van schoolbesturen en opvangorganisaties? Kunnen we een gemeenschappelijk overleg voeren? Moet het onderwerp in het OOGO / LEA of LOBO worden geagendeerd?

Stap 5	Kader creëren Kan er samen met de partners (onderwijs / opvang) een gemeenschappelijk kader worden geschapen, waarbinnen iedere partij zijn eigen rol blijft spelen, maar waarbij men wel aan gemeenschappelijke doelen (en voorzieningen) werkt? Kunnen de partijen samen een stip aan de horizon zetten? In dit kader kan herschikking van scholen (door fusie, samenwerking of uitruil) wellicht ook een onderdeel zijn.
Stap 6	Formaliseren Bespreek de plannen in de LEA. Onderteken samen een samenwerkingsovereenkomst. Kortom: markeer het moment waarop je van start wilt gaan.
Stap 7	Locatie • Kies samen een (kansrijke) locatie om te beginnen. • Maak duo's van onderwijs en opvang. • Analyseer de situatie in de wijk. • Maak op locatie een plan en ga aan de slag. • Neem het gehele team mee. • Is er een locatieleider?
Stap 8	Activiteiten Kan de gemeente in het gesprek met de partners faciliteren? Bijvoorbeeld door: • Ondersteunen professionalisering schoolleiders. • Huisvestingsvraagstukken. • Kwaliteitsafspraken.
Stap 9	Evaluatie De uitvoering van de afspraken monitoren en volgen. De processen evalueren.

Aandachtspunten voor een individuele locatie

De kindcentrumontwikkeling is vergelijkbaar met schoolontwikkeling, het is een groeimodel. Toch is het belangrijk om hierin een aantal elementen (mijlpalen) te onderscheiden.

- De partners op orde.
- De ruimten op orde.
- Goed bespreken *waarom* je een kindcentrum wilt worden
- Een werkgroep instellen
- Een ander IKC bezoeken.
- Het draagvlak bij personeel en ouders op orde.
- Samen een visie opstellen (hoe gaan we samenwerken).
- Samen een pedagogische visie vaststellen.
- Een aantal doelen opstellen.
- Ambitieniveau bespreken met elkaar
- Kwaliteitszorg
- Goed afstemmen met MR en OC/OR.
- Gemeenschappelijke documenten: visie, personeel, financiën, organisatie.
- Afspraken over de openingstijden.
- Leiderschap op orde (IKC directeur of MT), IKC-profiel vaststellen.
- Intentieverklaring.
- Samenwerkingsovereenkomst.
- PR en communicatie naar de omgeving (website, nieuwsbrief).
- Zoeken naar mogelijkheden om personeel beter te benutten.
- Kindcentrumraad verkennen.
- Kindvolgsysteem invoeren.
- Administratie voor ouders afstemmen.
- Werken aan een nieuwe professionele houding met de medewerkers (T-shaped professionals).
- Inhoudelijke trajecten: ouderbetrokkenheid, doorgaande lijn (pedagogisch, zorg).
- Kindcentrum is een gegeven in nieuw aannamebeleid personeel.
- Alle afspraken bundelen in een plan.

B5. Functieprofiel locatieleider

In januari 2016 verscheen een vacature met een profielschets van een directeur IKC bij schoolbestuur ATOS, voor een IKC in Bemmelen. Het was te vinden op hun website. Dit is slechts een voorbeeld, maar in de profielschets zie je de ontwikkeling die gaande is van schooldirecteur naar IKC directeur, van administratief schoolleider, via onderwijskundig schoolleider, manager, naar educatief ondernemer.

Wij zijn op zoek naar:

EEN BEVLOGEN EN DOORTASTENDE DIRECTEUR

Wat vragen wij van de nieuw te benoemen directeur?

Onderwijskundig leiderschap

- Bewaakt de doelstellingen en het gewenste pedagogisch-didactisch klimaat;
- Heeft een duidelijke visie op en kennis van de onderwijskundige ontwikkelingen binnen het primair onderwijs, waaronder het passend onderwijs;
- Weet met het team onderwijskundige innovatieve ideeën te genereren;
- Creëert draagvlak en verbindt collega's op de ontwikkelingsrichting van de school en weet ouders hierbij mee te nemen;
- Weet verbinding te leggen tussen de diverse processen (helikopterview);
- Organiseert passende oplossingen voor (dreigende) problemen in de onderwijsuitvoering;
- Draagt zorg voor continuïteit in en vernieuwing van het leerstofaanbod.

Leidinggeven aan het team

- Heeft ervaring met de (door)ontwikkeling van een professionele cultuur;
- Heeft hoge verwachtingen van de medewerkers;
- Stimuleert medewerkers tot het ontwikkelen van hun talenten en deze maximaal in te zetten ten behoeve van het onderwijs;
- Geeft complimenten, waardeert, durft mensen aan te spreken en is in staat te relativeren;
- Stelt zich kwetsbaar op;
- Durft en kan delegeren;
- Toont daadkracht;

- Bewaakt de kwaliteit van de werkzaamheden (kwaliteitszorg);
- Denkt mee over bestaande ideeën binnen het team en hakt, indien nodig, knopen door;
- Initieert en vertaalt beleid naar de praktijk en weet dit op een eenduidige en praktische wijze over te brengen naar het team.

Beleidsontwikkeling

- Is in staat met het team visie te ontwikkelen en deze te borgen;
- Vertaalt de door het bestuur vastgestelde strategische beleidslijnen in meerjaren- en jaarplannen voor de school;
- Is verantwoordelijk voor het voorbereiden, ontwikkelen, implementeren en evalueren van het onderwijsbeleid binnen de school.
- Adviseert en informeert het bestuur over de jaarlijkse en meerjarenplannen en programma's van de school en legt beleidsvoorstellen voor aan het bestuur;
- Levert een bijdrage aan het directieberaad op stichtingsniveau.

Organisatie en bedrijfsvoering

- Draagt zorg voor een goede bedrijfsvoering;
- Is in staat om een begroting voor IKC de Regenboog op te stellen en te bewaken;
- Ontwikkelt, handhaaft en versterkt een stabiel werkklimaat binnen de school;
- Is de schakel tussen bestuur en medewerkers;
- Heeft regelmatig individueel (afstemmings)overleg met de bestuurder;
- Draagt zorg voor de uitvoering van besluiten van het bestuur;
- Adviseert de bestuurder over personele vraagstukken op de school.

Ondernemerschap

- Herkent, initieert en benut kansen voor de school;
- Heeft een analyserend vermogen en heeft oog voor innovaties;
- Signaleert vroegtijdig problemen en knelpunten, analyseert deze en neemt passende maatregelen;
- Is in staat actief beleid te voeren op het gebied van public relations en marketing;

- Is actief gericht op overleg en/of samenwerking met ketenpartners zoals de gemeente, samenwerkingsverband passend onderwijs, andere scholen, kinderopvang en voortgezet onderwijs;
- Is de verbindende factor tussen school en kinderopvang (bruggenbouwer);
- Heeft een visie op de ontwikkelingen betreffende integrale kindcentra;
- Belangstelling voor de leeftijdsgroep 0– 13 jaar;
- Weet culturen te verbinden;
- Representeert de school op adequate wijze, zowel schriftelijk als mondeling;
- Zorgt er voor dat maatschappelijke ontwikkelingen en thema's op gepaste wijze onder de aandacht worden gebracht in de school;
- Draagt duurzaamheid uit in de school.

Wat wij belangrijk vinden

De directeur van het IKC:

- Heeft een afgeronde opleiding tot schoolleider en is geregistreerd in het schoolleidersregister;
- Heeft aantoonbare ervaring in een vergelijkbare functie;
- Ervaring in het onderwijs is een pré;
- Heeft zeer goede communicatieve kwaliteiten;
- Is een enthousiasmerende, bindende, inspirerende en stimulerende persoonlijkheid die voorbeeldgedrag toont;
- Heeft belangstelling en gevoel voor de mening van anderen, toont respect en zorg;
- Laat zich zien op de werkvloer;
- Staat in contact met leerlingen en ouders en neemt hun mening serieus;
- Wekt vertrouwen door een open, toegankelijke en mensgerichte stijl.

Functieprofiel Leidinggevende Integraal Kindcentrum

Voor de opleiding Leidinggevende IKC van AVANS+ gebruiken we het volgende beroepscompetentieprofiel (opleiding Leidinggevende IKC Magistrum)

Ontwikkelingsgericht en onderwijskundig leiderschap

- Bewaakt doelstellingen en gewenste pedagogisch-didactisch klimaat;
- Heeft een duidelijke visie op en kennis van de ontwikkelingsgerichte en onderwijskundige ontwikkelingen binnen de voorschool, kinderopvang, het primair onderwijs, waaronder het passend onderwijs;
- Weet verbinding te leggen tussen de diverse processen in de organisatie (helikopterview);
- Organiseert passende oplossingen voor (dreigende) problemen in de opvang en onderwijs uitvoering;
- Draagt zorg voor continuïteit in en vernieuwing van het aanbod in onderwijs en opvang.
- Reflecteert op eigen ontwikkeling als leidinggevende

Leidinggeven aan het team

- Inspireert en geeft richting in handelen en denken voor de organisatie en het team;
- Kan een professionele cultuur (door)ontwikkelen;
- Kan de verschillen tussen opvang en onderwijs verbinden en tot één team laten groeien.
- Stimuleert medewerkers van het gehele IKC tot het ontwikkelen van hun talenten en om deze maximaal in te zetten voor de kinderen;
- Verbindt ouders bij de ontwikkelingsrichting van het IKC;
- Hanteert bewust een professionele leidinggevende houding, waaronder: communiceren, complimenten geven, hoge verwachtingen, waarderen, feedback geven, empathie, relativeren, authentiek opstellen, delegeren, biedt vertrouwen, toont daadkracht en besluitvaardigheid.

Beleidsontwikkeling en strategie

- Ontwikkelt met het team een visie en vertaalt deze naar de praktijk;
- Vertaalt de door het bestuur (de besturen) vastgestelde strategische beleidslijnen in meerjaren- en jaarplannen voor het IKC;

- Vertaalt geregeld omgevingsverkenningen, tevredenheidsonderzoeken en SWOTs naar het beleid en de strategie van het IKC;
- Initieert en vertaalt beleid naar de praktijk en weet dit op een eenduidige en praktische wijze over te brengen naar het team;
- Is verantwoordelijk voor het voorbereiden, ontwikkelen, implementeren en evalueren van het beleid binnen het IKC;
- Behandelt op geordende wijze het overleg met de MR en de OC (of eventueel IKC-raad);
- Adviseert en informeert het bestuur over de jaarlijkse en meerjarenplannen en programma's van het IKC en legt beleidsvoorstellen voor aan het bestuur (de besturen);
- Levert een bijdrage aan directieberaden op stichtingsniveau;
- Verantwoordt kwaliteit aan Inspectie van het onderwijs en GGD;
- Kan de afwegingen van de gemeente plaatsen en is gesprekspartner voor de gemeente;
- Stimuleert en borgt de kwaliteit van de werkzaamheden (integrale kwaliteitszorg).

Organisatie en bedrijfsvoering

- Draagt zorg voor een goede bedrijfsvoering (juridisch, personeel, huisvesting, financiën);
- Heeft kennis van de bedrijfsprincipes van de opvang (hele dagopvang 0-4 jaar), buitenschoolse opvang en tussenschoolse opvang;
- Heeft kennis van de juridische kaders van onderwijs (WPO, WMS) en opvang (WKO, WKKP, wet OKE)
- Voert personeelsbeleid uit voor zowel onderwijs als opvang;
- Stelt een begroting op voor het IKC, bewaakt deze en legt verantwoording af;
- Ontwikkelt, handhaaft en versterkt een stabiel en gezond werkklimaat (ARBO) binnen het IKC;
- Benut het personeelsbeleid voor de ontwikkeling van het team en de organisatie;
- Draagt zorg voor de uitvoering van besluiten van de besturen / het bestuur en legt verantwoording hierover af;
- Adviseert de bestuurder over personele vraagstukken op het IKC (werving en selectie, scholing, ontslag);

- Heeft kennis van huisvestingsvraagstukken, zowel van onderwijs als opvang;
- Heeft zicht op bestuurlijke en juridische constructies die nodig zijn voor het IKC (publiek en private kaders);
- Creëert goede randvoorwaarden voor het primaire proces: ruimtelijk, inventaris, spel- en leermiddelen, systemen, ICT, etc.

(Educatief) ondernemerschap

- Is proactief en actief gericht op overleg en/of samenwerking met ketenpartners zoals de gemeente, samenwerkingsverband passend onderwijs, andere scholen, kinderopvang en voortgezet onderwijs;
- Kan de verbinding stimuleren tussen school en kinderopvang (bruggenbouwer), werkt aan de ontwikkeling van één team ('wij-gevoel');
- Toont eigenaarschap voor het IKC en kan dit bij teamleden bevorderen;
- Herkent, initieert en benut kansen maar ook knelpunten voor het IKC;
- Heeft een analyserend vermogen en heeft oog voor innovaties;
- Signaleert ontwikkelingen in wet- en regelgeving betreffende het IKC; vertaalt dit naar het eigen IKC;
- Voert actief beleid op het gebied van public relations en marketing;
- Representeert het IKC op adequate wijze, zowel schriftelijk als mondeling;

Vorm geven aan IKC ontwikkeling

- Benut praktijkvoorbeelden van IKC's in het land en reflecteert daarop;
- Kan het proces van organisatieverandering (IKC-ontwikkeling) vormgeven, met aandacht voor:
 - formele onderdelen (planvorming, bestuur, MR, OC)
 - cultuurverandering (draagvlak, omgaan met weerstanden)
- Werkt planmatig en resultaatgericht aan het ontwikkelingsproces naar het IKC;
- Werkt bewust vanuit het perspectief 0-13 jaar;
- Leidt procesontwikkelingsbijeenkomsten met het team;
- Werkt aan de organisatorische koers van het IKC, rekening houdend met de belangen van de verschillende partijen;
- Stimuleert een nieuwe professionele houding bij het team;
- Reflecteert op zijn/haar rol in het veranderingsproces naar het IKC;
- Borgt de ontwikkeling van het IKC in de organisatie en het team.

B6. Reflectievragen voor voorzieningen

Reflectievragen bij deel 1

1. In wat voor soort buurt staat jouw school / opvang?
 - a. Is er krimp of groei?
 - b. Wordt er bijgebouwd of gesloopt?
 - c. Wat is de culturele samenstelling?
 - d. Hoe is de verhouding koop - huurhuizen?
 - e. Welke andere scholen zijn er in de buurt?
 - f. Gaan alle kinderen in de buurt naar onze school?
 - g. Wat voor andere voorzieningen zijn er in de buurt?
2. Hoe is de samenwerking tussen de instellingen voor het jonge kind bij jullie? Kennen ze elkaar? Is er samenwerking?
3. Zijn er samenwerkingsinstrumenten tussen school en voorschool?
4. Is het duidelijk waarom je zou willen werken aan een kindcentrum?
5. Vinden jullie aandacht voor het jonge kind belangrijk? Waar blijkt dat uit?
6. Wat weet je van de opvattingen over het IKC van de gemeente en de besturen?
7. Ken jij brede scholen en hoe kijk je daar tegenaan?
8. Ben je wel eens op bezoek geweest bij een brede school of kindcentrum? Wat viel je op? Wat sprak wel aan en wat juist niet?

Reflectievragen bij deel 2

1. Is er in jullie kindcentrum i.o. een duidelijke gedeelde pedagogisch-didactische visie?
2. Als deze er niet is, hoe zou je het willen aanpakken?
3. Welke onderdelen heeft jullie centrum al goed in beeld?
4. Waar moet nog aan gewerkt worden? Is er een plan met een aantal stappen die jullie willen doorlopen?
5. Kun je een duidelijk onderscheid maken tussen visie en werkafspraken?
6. Is er iemand die oplet of de afspraken goed worden belegd?
7. Zijn MR en OC goed betrokken?
8. Is het duidelijk voor het eigen team wat een IKC betekent?
9. Wat wil je vastleggen? Kan het in een kort A4 en ga je aan de slag, of wil je meer van te voren vastleggen?

Reflectievragen bij deel 3

1. Hebben jullie een duidelijk beeld van de mogelijkheden?
2. Welk bestuurlijke-juridische constructie sluit goed aan bij jullie ambities?
3. Kun je het zelf of heb je hulp nodig?
4. Zijn de financiële mogelijkheden en beperkingen voor jullie helder?
5. Kun je daarbinnen toch je ambities vorm geven?
6. Is er bij jullie kindcentrum een leidinggevende in beeld? Of werk je liever met een managementteam?
7. Heeft hij of zij behoefte aan bijscholing?
8. Is de indeling van tijd bij jullie een aandachtspunt?
9. Wat vinden ouders van andere dagindelingen en het IKC?
10. Wat vinden leerkrachten van een andere dagindeling het concept IKC?
11. Hebben jullie ideeën over een gezamenlijke personele aanpak?
12. Wat zou je over twee jaar willen bereiken?
13. Wat zou een eerste stap kunnen zijn?
14. Ben je bereid de medezeggenschapsraad / ouderraad anders te regelen?

B7. Reflectievragen voor opleidingen

1. Wat zijn de achtergronden van de brede school en waarin verschillen die van een kindcentrum?
2. Wat zijn de belangrijkste doelen van een brede school en waarom verschillen die van de doelen van een kindcentrum?
3. Waarom was de motie Van Aartsen-Bos (2007) een belangrijke motie en wellicht de start voor de vorming van kindcentra?
4. De Onderwijsraad benoemt zes verschillende manieren van fragmentering voor de voorzieningen voor jonge kinderen. Welke vorm van fragmentering is voor de ontwikkeling van kindcentra de belangrijkste en waarom?
5. Kinderen spelen vooral in de voorschoolse instellingen; noem leeropbrengsten van kinderen die voorschoolse educatie hebben genoten en geef aan waarom dit belangrijk is voor de basisschool.
6. Wat zouden pedagogisch medewerkers van leerkrachten moeten weten en wat zouden leerkrachten van pedagogisch medewerkers moeten weten om goed samen te werken in een kindcentrum?
7. Wat zijn de belangrijkste competenties van een kindcentrumleider en waarom?
8. Waarom vormen de voorzieningen in de Scandinavische landen een inspiratiebron voor het denken over het integraal kindcentrum in Nederland?
9. Als ouders hun kind aanmelden bij een kindcentrum, welke afwegingen zouden daarbij een rol kunnen spelen (noem zowel positieve als negatieve afwegingen)?
10. Welke bezwaren zouden leerkrachten en pedagogisch medewerkers kunnen hebben bij een kindcentrum?

Literatuur

Andinga, J., Lankreijer, L. Leender, C. van & Reyn, L. (2012). *Tien kansen voor de energieke ambtenaar*. Nieuwe Akademia.

Atelier Rijksbouwmeester (2011). *Scholenbouwwaai*. Den Haag: Atelier Rijksbouwmeester.

Baas, C. (2011). Medegebruik en verhuur van schoolgebouwen: "Hoe zit dat en wat mag juridisch wel en wat niet?" in: *Schoolfacilities*, februari 2011.

Berg, T. van den, P. P. Bakker, Toes, E. & Studulski, F. (2011). *Verschijningsvormen Brede Scholen 2011*. Den Haag: Landelijk Steunpunt Brede Scholen.

Berg, A.E. van den, Koenis, R. & Berg, M.M.H.E. (2007). *Spelen in het groen. Effecten van een bezoek aan een natuurspeeltuin op het speelgedrag, de lichamelijke activiteit, de concentratie en de stemming van kinderen*. Wageningen: Alterra.

Boogaard, M. van den & Fukkink, R. m.m.v. Hoex, J. (2011). *Pedagogisch kader kindcentra 4-13 jaar, springplank naar een gefundeerde aanpak in de buitenschoolse opvang*. Maarssen: Reed Business.

Borghans, L., Diris, R. & Weel, B. ter (2014). *Persoonlijkheid voorspelt succes. Vermijd een eenzijdige focus op cognitie. Investerings in persoonlijke ontwikkeling verbeteren sociaal economische uitkomsten*. Policy brief 2014/08. Den Haag: CPB.

Brakel, R. van, Huisman, P., Kleingeld, J. & Stellingwerf, S. , (2016). *Bestuurlijke constructen in het funderend onderwijs*. Rotterdam: Ecorys.

Braakman, L., Klopogge, J., Rossem, T. van, Rutten, S., Wissen, M. van (1999). *De brede school; initiatieven en ontwikkelingen medio 1999*. Utrecht: Sardes.

Broekhuizen, D. (red). (2015). *Scholenbouwatlas. Verbouwen als nieuwe opgave voor basisscholen en kindcentra*, Rotterdam: Uitgeverij 010.

Darling-Hammond, L. et al (2008). *Powerful learning: what we know about teaching for understanding*. San Francisco: Jossey-Bass.

Desforges, C., A. Abouchaar (2003). *The impact of parental involvement, parental support and family education on pupil achievements and adjustment: a literature review*. London: Department for education and skills.

Derks, H., Vereijken, P. (2011). *Perspectief op het IKC, Praktisch Beeldboek Over Integrale Kindcentra en Kindnetwerken*, Amsterdam: SWP.

Doesschate, S. ten, Pol, M. van der (2013). *Een IKC dat staat als een huis! Hoe bouw je een duurzaam integraal kindcentrum?* Utrecht: APS.

Dolle-Willemsen, D., Verbiest, A. (1999). *Taal in de klas*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Doornenbal, J., Oenen, S. van, Pols, W. (2012). *Werken in de brede school. Een pedagogische benadering*, Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Doornenbal, J., Leve, C. de (2014). *De pedagogische professional van de toekomst*, uitgave van PACT / Het Kinderopvangfonds.

Doornenbal, J., Fukkink, R., Yperen, T. van, Balledux, M., Spoelstra, J. & Verseveld, M. van (2017). *Inclusie door interprofessionele samenwerking. Resultaten van de proeftuinen van PACT*, Amsterdam: Het Kinderopvangfonds / PACT.

Doornenbal, J., Duin, A., Meyknecht, G., (met dank aan Leve, C. de (2017). *Samen aan de slag*, Amsterdam: PACT.

Esping-Andersen, G. (2009). *The incomplete revolution, adapting to women's roles*, Cambridge: Polity Press.

Fukkink, R. (eindred) (2017). *Pedagogisch curriculum voor het jonge kind in de kinderopvang*. Utrecht: BKK.

Gemeente 's-Hertogenbosch (2016). *De toekomst begint vandaag! Ontwikkelagenda kindcentra 0-13, 's-Hertogenbosch 2016-2020*. 's-Hertogenbosch.

GGD GHOR Inspectie van het onderwijs (2015). *Rapportage afstemming toezicht op geïntegreerde voorzieningen voor onderwijs en opvang*, Utrecht: GGD / Ivho.

Groot, N. de, Schonewille, J. (2012). *Krimp in beeld. De sociale gevolgen van demografische veranderingen*. Utrecht: Movisie.

Hoekstra, E., Liempd, I. van, Vos, F. (2000). *Vrijbuiten, buitenspeelruimten voor 4 tot 12 jarigen. Werkboek voor buitenschoolse opvang en basisscholen*. Elsevier.

Hoyle, E. (1975). Leadership and decision-making in education. In M.G. Hughes, P. Ribbins & H. Thomas (Eds). *Managing Education: The system and the institution*. London: Holt, Rinehart & Winston.

Hoyle, E. (1989). The primary school teacher as professional. In M. Galton & E. Blyth (Eds). *Handbook of primary education in Europe*. (pp. 415-432). London: David Fulton (In association with the Council of Europe).

Inspectie van het Onderwijs (2012). *Krimpbestendige onderwijskwaliteit, Regio-onderzoek in Zuid-Nederland naar de gevolgen van krimp*. Utrecht: Inspectie.

Jansen, A., Baalhuis, S. & Eshuis, J. (2014). *Handreiking IKC-raad*. Den Haag: Landelijk steunpunt brede scholen en VOS/ABB.

Kieft, M., Grinten, M. van der & Geus, W. de (2016). *Samenwerking in beeld*. Utrecht: Oberon.

Kindcentra2020 (2016). *Huisvestingsvraagstukken kindcentra2020*. Werkgroep huisvesting, Kindcentra2020.

Klankbordgroep integraal kindcentrum en Studulski, F. (2010). *Op weg naar een integraal kindcentrum, een verkenning*, Amsterdam: SWP.

Kloprogge, J., Klein, T., Zuidam, M. (2012). *De LEA: van 3 naar 4 kolommen*. Utrecht: Oberon.

Kuiten, J. (2015). *Ontwikkeling van 21^{ste}-eeuwse vaardigheden in integrale kindcentra (IKC). Een probleem-analytisch onderzoek naar de benodigde 21^{ste}-eeuwse vaardigheden van een IKC medewerker en de implementatie daarvan binnen de curricula van de beroepsopleidingen*. Hogeschool van Amsterdam Master Pedagogiek Leren & innoveren, Amsterdam

Kruiter, J., Hoogeveen, K., Beekhoven, S., Kieft, M. & Bomhof M. (2016). *Monitor cultuuronderwijs in het primair onderwijs en programma Cultuureducatie met Kwaliteit (peiling 2015/16)*. Utrecht: Sardes & Oberon.

Landelijk Steunpunt brede school (2015). *Handreiking praktische oplossingen*. Landelijk steunpunt brede scholen, PO-raad, Brancheorganisatie Kinderopvang. Almere: LSBS.

Landelijk Steunpunt brede school, Vervoort, Y. & Wilde, A. de (2015). *Eindrapportage Pilot Gemeentebrede dagarrangementen*. Den Haag: LSBS.

Leer, R. van, Haan, K. de, Wijnstra, M. & Janssens, M. (2012). *“Krimpen met perspectief” Demografische ontwikkelingen, gevolgen en kansen voor het Drentse basisonderwijs*. Onderzoek Assen: STAMM CMO Drenthe.

Maas, J., Tauritz, R.L., Wal, A. van der & Hovinga, D. (2013). *Groene schoolpleinen. Een wetenschappelijk onderzoek naar de effecten voor basisschoolleerlingen*. VU Amsterdam, Stichting Veldwerk Nederland, Hogeschool Leiden.

Menheere, A. & E. Hooge (2010). *Ouderbetrokkenheid in het onderwijs. Een literatuurstudie naar de betekenis van Ouderbetrokkenheid voor de schoolse ontwikkeling van kinderen*. Kenniscentrumreeks nr.5, Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Ministerie van OCW en SZW (2013). *Een betere basis voor peuters*. 1 december 2013. Den Haag: OCW / SZW.

Ministerie van OCW (2013). *Beleidsvisie leerlingdaling in primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: OCW.

Ministerie van OCW (2014). *Stand van zaken voornemen wijziging regelgeving Samenwerkingsscholen*. Den Haag: OCW.

Ministerie van OCW en SZW (2014). *Nadere uitwerking Kabinetsbrief. Een betere basis voor peuters*. 17 juni 2014. Den Haag: OCW / SZW.

Ministerie van OCW (2015). Kamerbrief: *Evaluatie Wet ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie (Wet OKE) en specifieke uitkering gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid*. 26 juni 2015.

Ministerie van SZW (2015). Kamerbrief: *Harmonisatie peuterspeelzalen en kinderopvang: de volgende stap*, 1 juli 2015. Den Haag: SZW.

Ministerie van SZW (2015). Kamerbrief: *Het Nieuwe Toezicht: heldere doelen, duidelijke eisen en beter kwaliteit*. 7 juli 2015. Den Haag: SZW.

Ministerie van OCW (2015). *Wegnemen ongelijkheid tussen openbaar en bijzonder onderwijs*. 2 juli 2015). Den Haag: OCW.

Ministerie van OCW (2015). *Alternatieven voor kleine scholen coöperatie*, brief aan de tweede kamer. Den Haag: OCW.

Ministerie van OCW (2016). *Nieuwe bestuurlijke samenwerkingsvormen in het funderend onderwijs*, brief aan de TK, 11 november 2016. Den Haag: OCW.

Netwerkbureau kinderopvang (2011). *Gebouwen voor kinderen, door de ogen van kinderen*, DVD. Den Haag: Netwerkbureau kinderopvang.

Oberon (2011). *Jaarbericht brede school*. Utrecht: Oberon.

Oberon en Duin projectmanagement (2009). *Werkagenda Nieuwe tijden in onderwijs en opvang, advies van het veld aan de regering*, Utrecht.

Onderwijsraad (2010). *Naar een nieuwe kleuterperiode in de basisschool*. Den Haag: Onderwijsraad.

Onderwijsraad (2013). *Grenzen aan kleine scholen, Sterk en pluriform onderwijs in tijden van krimp*. Den Haag: Onderwijsraad.

Onderwijsraad (2014). *Een eigentijds curriculum*. Den Haag: Onderwijsraad.

Onderwijsraad (2015). *Een goede start voor het jonge kind, achtergrondstudie*. Den Haag: Onderwijsraad.

Pettelaar overleg (2013). *The making of Een integraal kindcentrum, Het onderwijsbelang vraagt speelruimte en durf om te doen wat logisch is*. Lelystad: St. School.

Pol, M. van der & Doesschate, S. ten (2013). Twee benen, twee werelden, één oplossing, in: *Marktplaats*, special IKC, 2013 / nr. 18, p. 8-11.

PO-Raad (2014). *Om de leerling, strategische beleidsnotitie 2014-2018*. Utrecht: PO-Raad.

PO-Raad en OCW (2014). *Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs*. 10 juli 2014, Den Haag / Utrecht: OCW / PO-Raad.

PO-Raad, VNG, Ruimte-ok (2014). *Kwaliteitskader onderwijshuisvesting, Kwaliteitscriteria voor onderwijsvoorzieningen in het Basisonderwijs, Het kind centraal*. Utrecht: PO-Raad.

PO-Raad (2013). *Advies Belemmeringen in bestuurlijk-juridische vormgeving van kindcentra. Naar oplossingen in wet-en regelgeving*, Utrecht: PO-Raad.

PO-Raad, de MOgroep en de Brancheorganisatie Kinderopvang (2015). *Geef kinderen de ruimte*. Utrecht: PO-Raad.

PPOZ / SCOOP / RPCZ (2010). *Onderwijs ons goed, afnemende leerlingaantallen in Zeeland*. Platform Primair onderwijs Zeeland.

Riksen-Walraven, M. (2004). Pedagogische kwaliteit in de kinderopvang: doelstellingen en kwaliteitscriteria. In: *De kwaliteit van de Nederlandse kinderopvang*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Rozendaal, G. van & Vaes, M. (red). (2015). *Kindcentra 2020, een realistisch perspectief, van de regiegroep kindcentra 2020*. Kindcentra2020.

Roozenbeek, T., Roozenbeek, J., Derks, A, Derks, H. & Vereijken, P. (2015). *Pleidooi voor het kind. De ontwikkeling centraal*. Amsterdam: SWP.

Roozenbeek, T., Roozenbeek, J., Derks, H. & Vereijken, P. (reds), (2016). *Integrale kindcentra. Handboek voor directeuren en bestuurders*. Utrecht: AVS.

Ruimte OK (2014). *Kwaliteitskader huisvesting, Kwaliteitscriteria voor onderwijsvoorzieningen in het Basis Onderwijs*. Eindhoven: Ruimte OK.

Schuyt, C.J.M. (1995). *Kwetsbare jongeren en hun toekomst: beleidsadvies gebaseerd op literatuurverkenning*. Amsterdam/Rijswijk.

SER (2011). *Tijden van de samenleving*. Den Haag: SER.

SER (2016). *Gelijk goed van start. Visie op het toekomstig stelsel van voorzieningen voor jonge kinderen*. Den Haag: SER.

Singer, E. & Kleerekoper, L. (2009). *Pedagogisch kader kindcentra 0-4 jaar*. Maarssen: Elsevier.

Spies, R. (2013). Agora; meer dan lesgeven, in: *Marktplaats*, special IKC, 2013 / nr. 18, p. 6-7.

Staatscourant (2013). Regeling aanpassing van de stichtings- en opheffingsnormen voor het basisonderwijs 2013, Regeling vervalt per 1-08-2018.

- Studulski, F. (2011). De strijd om het jonge kind, in: Sardes special *Gebouwen voor kinderen*. Utrecht: Sardes.
- Studulski, F. & Peterink, S. (red). (2012). *Nieuwe trends in brede scholen en kindcentra*. Amsterdam: SWP.
- Studulski, F. & Miedema, I. (2015). *Vademecum passend onderwijs*. Utrecht: Sardes.
- Studulski, F., m.m.v. Bontje, D. & Versteegen, H. (2016). *De care-teacher als nieuwe professional*. Utrecht: Sardes.
- Taskforce onderwijs – kinderopvang (2010). *Dutch design*. Utrecht: MOgroep.
- Taskforce samenwerking onderwijs – kinderopvang (2017). *Tijd om door te pakken in de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang*. Den Haag: Ministerie van SZW en OCW
- Versteegen, H., Studulski, F. (2015). *Ambitieladder ouderbetrokkenheid*. Utrecht: Sardes.
- Vervoort, Y., Dagtasoglu, M., Moolenburgh, E. (2014). *Op weg naar een IKC*. Uitgave van het Landelijk Steunpunt brede scholen en de VBS. Den Haag: LSBS /VBS.
- VNG (2014). *Handreiking beleid Kindcentra, Vaart maken, Koplopers van kindcentra doen verslag*. Den Haag: VNG.
- Vries, S. de, Langers, F., Breman, B.C., Hemke, E. (2013). *Groene schoolpleinen, wat levert het op? Effecten van vergroening van vier schoolpleinen in een krachtwijk in Rotterdam 2010-2013*. Wageningen: Alterra, Wageningen UR., 8 p.
- Vries, P. de, Cox, H., Heldoorn, G., Galjaard, H. (2014). *Ouderbetrokkenheid voor elkaar. In tien stappen naar een goede samenwerking tussen school en ouders*. Amersfoort: CPS.
- Weerd, M. de, Paulussen-Hoogeboom, M.C., Slotboom, S.T., Pol, S. van der & Krooneman, P.J. (2014). *Jaarbericht brede scholen en integrale kindcentra 2013*. Amsterdam: Regioplan.
- WRR (2013). *Naar een lerende economie*. Den Haag: WRR.
- Zhao, Y. (2012). *World class learners. Educating creative and entrepreneurial students*. California: Corwin.

Over de auteurs

Frank Studulski

Frank Studulski studeerde sociale geografie aan de Universiteit van Utrecht met als specialisatie westerse demografie. Hij werkte van 1990-1992 bij de Besturenraad PCO als opsteller van leerlingenprognoses en van 1992-1995 bij de Adviesraad voor het Onderwijs als wetenschappelijk staflid. In de periode 1995-2001 was hij werkzaam bij de Directie Voortgezet Onderwijs van het Ministerie van OCW. Daar nam hij deel aan beleidstrajecten op het gebied van veiligheid op school, geweld op straat, jeugdbeleid, NT2, grote stedenbeleid, armoedebeleid, brede school, onderwijskansen en cultuur en school. Frank werkt vanaf 2001 bij Sardes waar hij met name gemeenten begeleidt bij de bredeschoolontwikkeling, jeugdbeleid en de ontwikkeling van kindcentra. Daarnaast is hij betrokken bij projecten op het gebied van onderwijskansen, 21^{ste}-eeuwse vaardigheden en onderwijsinnovatie.



Joke Kruiter

Joke Kruiter studeerde onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ze werkte als onderzoeksmedewerker bij de GGD Groningen en vervolgens als AiO bij het GION waar ze in 2002 promoveerde op een onderzoek naar de invloed van brede scholen op opvoeding, opvoedingsondersteuning en gedrag. Sindsdien heeft zij veelvuldig onderzoek verricht op het gebied van brede scholen en kindcentra, van 2002-2015 als onderzoeker/adviseur bij Oberon en vanaf 2015 als senior onderzoeker/adviseur bij Sardes. Joke was o.a. projectleider van de landelijke effectmeting brede scholen en verschillende edities van het jaarbericht brede school en schreef onlangs met Jeannette Doornenbal een hoofdstuk in een internationale publicatie over kindcentra (Lawson & van Veen (Eds), 2015). Ook doet ze onderzoek op het gebied van ouderbetrokkenheid, doorgaande (leer)lijnen, samenwerking tussen educatieve partners en kwaliteitszorg.



Over Sardes

Onderzoeks- en adviesbureau Sardes wil de ontwikkelingskansen van kinderen en jongeren vergroten. Wij voelen ons betrokken bij maatschappelijke vraagstukken over onderwijs, opvang en opvoeding. Wij brengen wetenschap, beleid en praktijk bij elkaar en komen samen met opdrachtgevers tot adequate oplossingen en effectieve werkwijzen.

Sardes werkt al sinds 1999 aan de ontwikkeling van en onderzoek naar brede scholen en nu ook aan integrale kindcentra. Het Kenniscentrum Kindcentra (KCKC) van Sardes bundelt en ontwikkelt kennis over en doet onderzoek naar het kindcentrum. We ondersteunen besturen, gemeenten, scholen en kinderopvangorganisaties bij de ontwikkeling naar kindcentra.

Sardes

Postbus 2357

3500 GJ Utrecht

Lange Viestraat 371

3511 BK Utrecht

☎ (030) 232 62 00

@ secretariaat@sardes.nl

🌐 www.sardes.nl

🐦 @SardesUtrecht

📘 facebook.com/sardesBV