



Kindcentrummonitor OIRSCHOT

RESULTATEN 2022

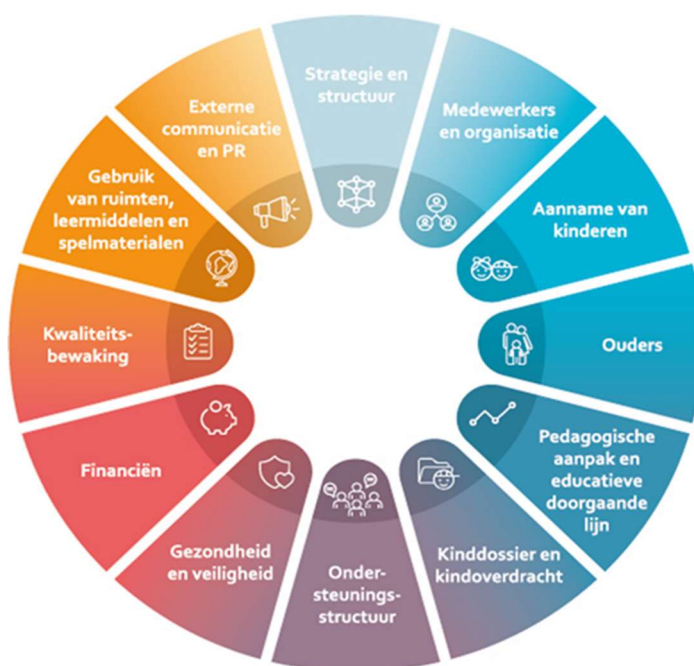
Dorien Stolwijk | Compasnl13

Kindcentrummonitor 0-13

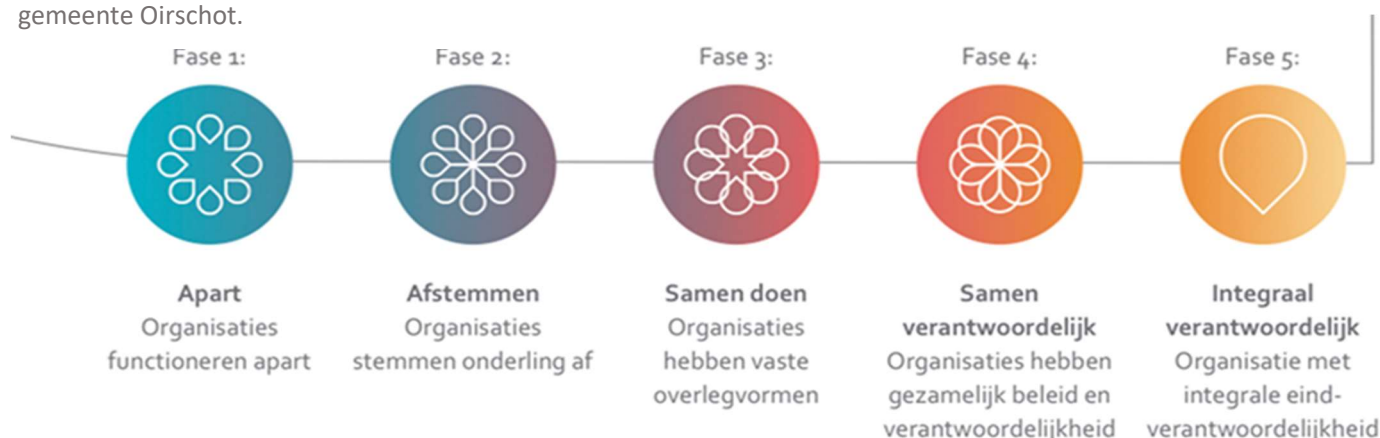
De kindcentrummonitor brengt de mate van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs in een kindcentrum in beeld op een vijfpuntschaal. Er wordt daarbij gekeken naar 12 domeinen die een rol spelen in de kindcentrumontwikkeling (figuur 1). In 2020 is de kindcentrummonitor afgenomen onder de vijf basisscholen die vallen onder het schoolbestuur SKOBOS en hun samenwerkende partners in het kindcentrum, Korein kinderopvang en SamenWijs. Nu in 2022 is de kindcentrummonitor onder alle kindcentra in de gemeente Oirschot afgenomen. Aan de meting in 2022 is ten opzichte van 2020 één kindcentrum toegevoegd. In dit kindcentrum werkt een basisschool van schoolbestuur RBOB de Kempen samen met kinderopvang van kinderopvangorganisatie IK-OOK.

Context kindcentrumontwikkeling Oirschot

Sinds 2020 is er door SKBOS een bovenschoolse *projectgroep kindcentrumontwikkeling* opgestart. De projectgroep wordt vertegenwoordigd door een afvaardiging uit het directeurenoverleg SKOBOS, een locatiemanager van Korein kinderopvang en SamenWijs. Vanaf het schooljaar '21-'22 is de projectgroep uitgebreid met de deelname van een leerkracht. SKOBOS en de samenwerkende kinderopvangvoorzieningen hebben met elkaar de intentie uitgesproken kindcentrum te vormen en kennis te delen. Zij wilden vanaf de start de ontwikkelingen volgen. In 2020 is daartoe de kindcentrummonitor afgenomen met de intentie deze na twee ontwikkeljaren in de vorm van een vervolgmonitor wederom af te nemen. Binnen de LEA in gemeente Oirschot is eind 2021 de afname van de kindcentrummonitor 2022 gedeeld en de mogelijkheid tot deelname opengesteld voor alle kindcentra. Nu in de meting van 2022 nemen schoolbestuur RBOB de Kempen en kinderopvangorganisatie IK-OOK deel aan de monitor. Daarmee zijn de resultaten breed getrokken naar een gemeentelijk beeld over de mate van samenwerking op 12 domeinen in de kindcentra in de gemeente Oirschot.



Figuur 1: Domeinen Kindcentrummonitor





“WE GEVEN DUIDELIJKE
RICHTING AAN HET TEAM.
WE BENOEMEN GROEI,
VIEREN SUCCESSEN EN
ZETTEN DE STIP OP DE
HORIZON”

Het resultaat in 2022

De samenwerkende kindcentra in Oirschot blijven zich positief ontwikkelen. Dat blijkt uit de kindcentrummonitor die sinds 2020 de samenwerking op 12 domeinen binnen de kindcentra in beeld brengt. De uitkomsten uit deze eerste afname van de kindcentrummonitor heeft voeding geven aan de verdere inrichting van de organisatie in de kindcentra.

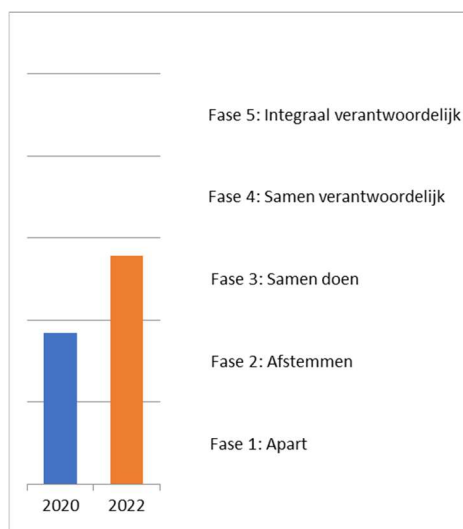
De kindcentra in Oirschot werken in 2022 gemiddeld samen op basis van **fase 3**. Uit de interviews bleek in 2020 dat de bereidheid tot samenwerking groot is. Zowel in de bestuurlijke samenwerking als in de managementteams in de

kindcentra. In de relatief kleine kindcentra heerst ook in 2022 een groot gevoel van wederzijds vertrouwen, openheid en respect voor elkaars kwaliteiten. Er is op meerdere kindcentra geïnvesteerd in domein A *Strategie en structuur* en domein B *Medewerkers en organisatie*, wat twee essentiële domeinen zijn om te kunnen groeien in samenwerking. De basis voor samenwerking wordt daarmee fundamenteel gelegd. De scholen stellen zich open om de teamleden van de kinderopvang te ontvangen en de teamleden kinderopvang voelen zich welkom. Doorgaans is de omvang van het team kinderopvang in de minderheid waardoor deze beweging op veel kindcentra voelbaar is. Deze welkome wederzijdse houding zie je zowel terug in de formele acties die zijn ondernomen (domeinen A en B) als in attitude onder de managementleden. Met regelmaat blijkt tijdens de interviews dat teamleden dit voorbeeldgedrag over gaan nemen. Hetgeen naast de inrichting van de organisatie invloed zal hebben op de versteviging van de pedagogisch en educatieve afstemming rondom het kind.

“De contacten tussen de teamleden zijn laagdrempelig. We hebben onderling korte lijnen. We zijn open en toegankelijk voor elkaar.”

Samen doen

De partners in de kindcentra in Oirschot werken gemiddeld samen op basis van **fase3, samen doen** (tabel 1).



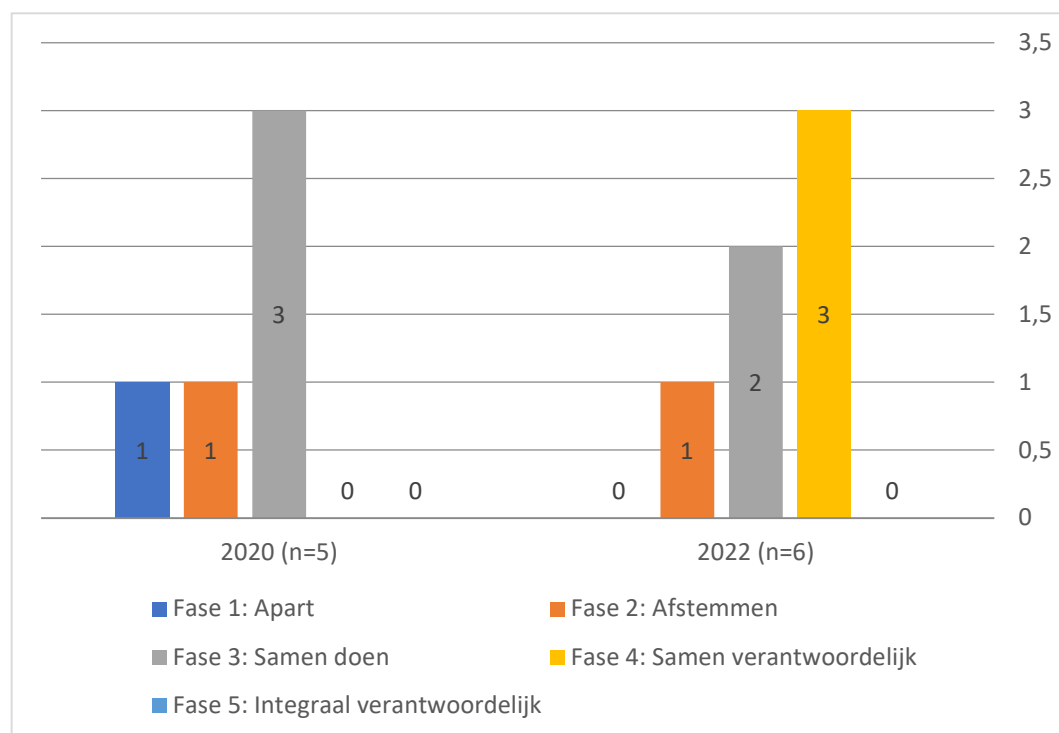
Tabel 1: Gemiddelde samenwerking kindcentra Oirschot 2020 | 2022

Dit beeld wordt bevestigd in de gesprekken. De teams hebben in de afgelopen twee jaren ervaren, onder meer door de coronapandemie, dat je als organisatie elkaar hard nodig hebt. Managementteams hebben elkaar intensief opgezocht. Hoewel de fysieke ontmoeting tussen de teamleden onder druk stond, moest er rondom het kind samengewerkt worden en is sterk zichtbaar geworden dat het (doorgaans) om dezelfde kinderen en dezelfde gezinnen gaat. Met het uitgangspunt 'samen doen' zijn ook de domeinen A en B verder ingericht.

“De samenwerking is door de komst van Corona versterkt. We moesten het tijdens de coronapandemie wel samen organiseren. Bijvoorbeeld om de noodvoorziening goed in te regelen. Ouders en kinderen hebben ons samen nodig.”

Samen doen

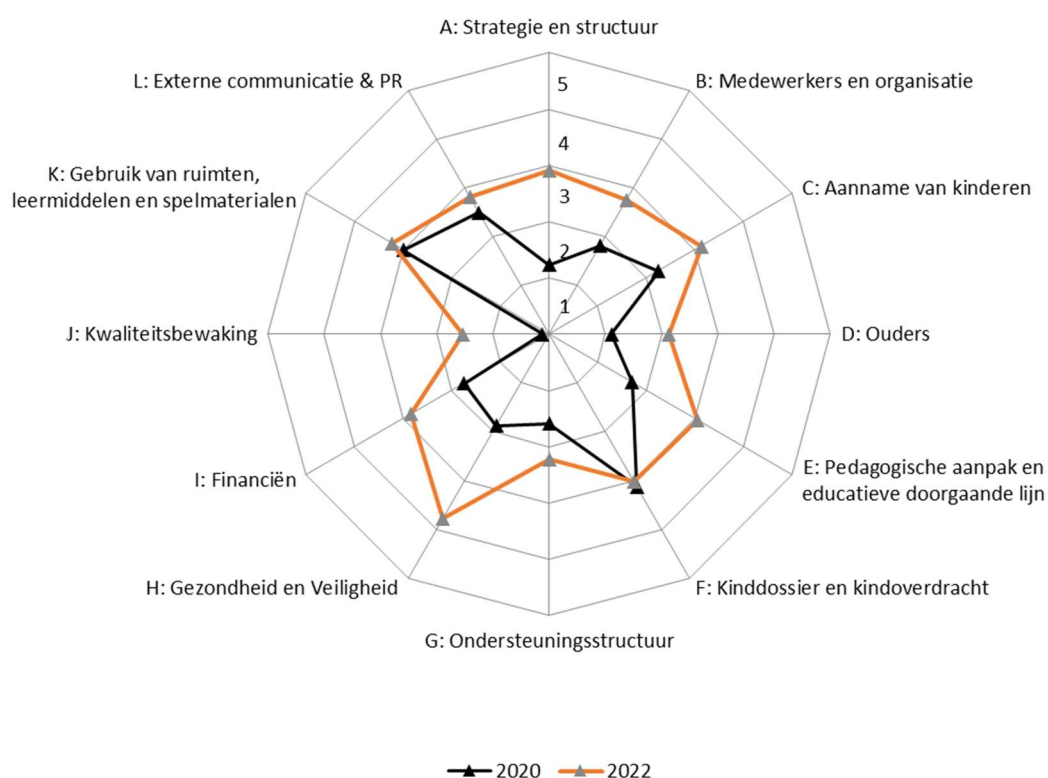
Gemiddeld bevinden de kindcentra in Oirschot zich in **fase 3** (tabel 1). De gemiddelde samenwerking in de kindcentra tussen onderwijs en kinderopvang kenmerkt zich dan ook door 'samen doen'. Tabel 2 laat een gedetailleerd beeld zien van de ontwikkeling van de samenwerking binnen de kindcentra in Oirschot (2020, 2022). Uit tabel 2 blijkt dat er groei is in de mate van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang over meerdere kindcentra. Van de zes kindcentra bevindt één kindcentrum zich in fase 2, *afstemmen*. Ten opzichte van 2020 bevindt zich geen kindcentra meer in fase 1. Twee kindcentra bevinden zich in 2022 in fase 3, *samen doen*. Drie kindcentra bevinden zich in de gemiddelde samenwerking van fase 4, *samen verantwoordelijk*. Dit is de helft van het aantal deelnemende kindcentra in 2022. Alle kindcentra die in 2020 deel hebben genomen aan de kindcentrummonitor bevinden zich nu in fase 3 of hoger.



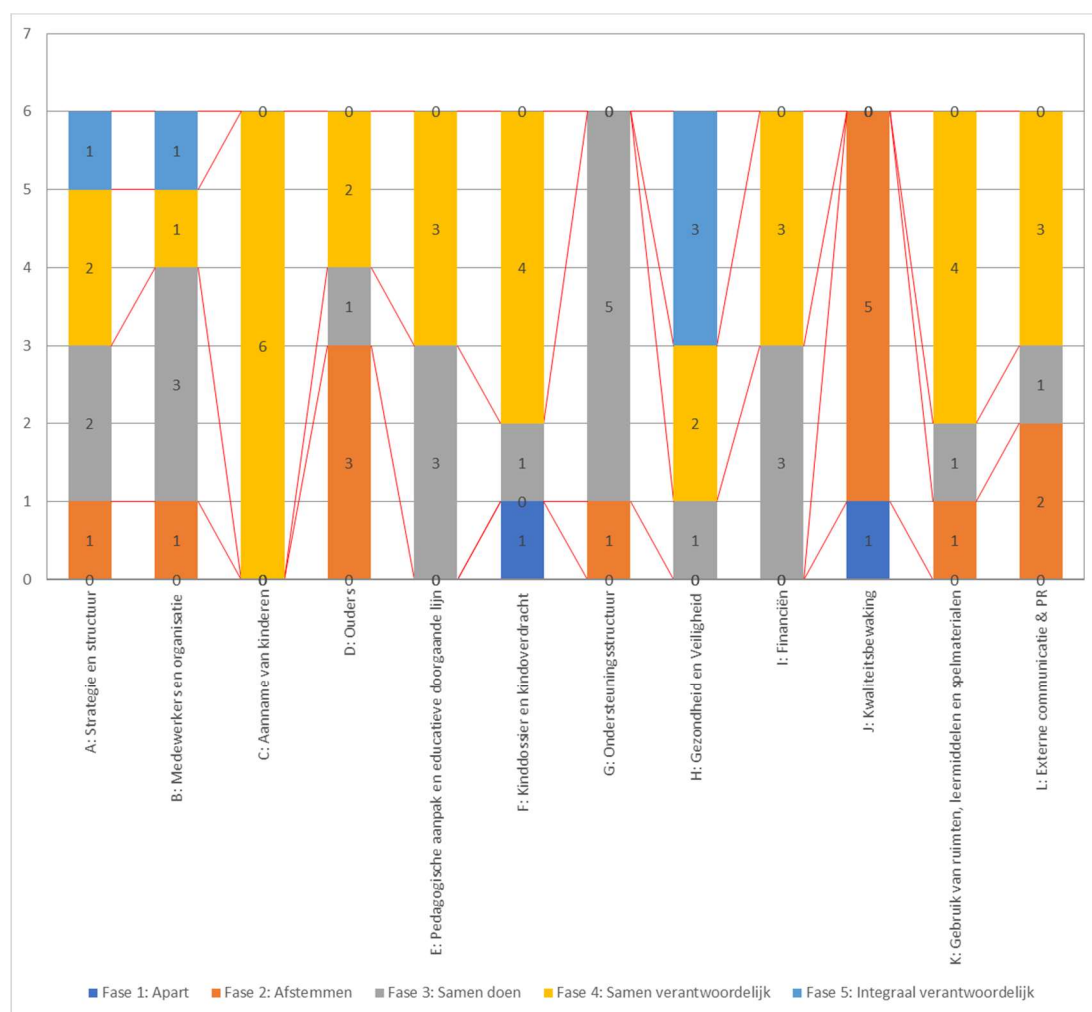
Tabel 2: Aantal kindcentra per fase in 2020 en 2022

Ontwikkeling per domein

Van alle zes kindcentra zijn de managers kinderopvang en directeuren basisonderwijs persoonlijk geïnterviewd over de samenwerking in het kindcentrum op de 12 domeinen van de kindcentrummonitor. De antwoorden leiden tot scores die in samenhang een indicatie geven van de mate van samenwerking op het domein (tabel 3).



Tabel 3: Gemiddelde samenwerking kindcentra per domein in 2020 | 2022



Tabel 4: Detailanalyse aantal kindcentra per fase per domein 2022

In tabel 4 is een gedetailleerd overzicht gegeven van het aantal kindcentra dat zich per domein in de verschillende fases bevindt. Op basis van tabel 3 en 4 en de kwalitatieve gegevens uit de interviews kan het volgende gezegd worden over de ontwikkeling in de 12 domeinen in de kindcentrummonitor:

A: Strategie en structuur

De samenwerking in het domein *strategie en structuur* bevindt zich aan het einde van fase 3, *samen doen*. Dit domein heeft gemiddeld een grote groei doorgemaakt. Van begin fase 2 in 2020 naar eind fase 3 in 2022 (tabel 3). Met de doorontwikkeling van domein A wordt een goed fundament gelegd voor de samenwerking in het kindcentrum.

- Uit tabel 4 blijkt dat geen kindcentrum zich in fase 1 bevindt. In 2022 waren dit er nog twee. Toen bevonden twee kindcentra zich in fase 2 en één in fase 3. Nu in 2022 bevindt zich één kindcentra in fase 2, twee kindcentra in fase 3 en twee kindcentra in fase 4. Ook is er één kindcentrum die ontwikkelingen in fase 5 heeft bereikt.
- Alle managers van de kinderopvang en directeuren van de basisscholen vormen met elkaar een managementteam. Er is sprake van laagdrempelige contacten en frequente overleggen voor afstemming en samenwerking. Elk kindcentrum geeft aan nauw samen te werken binnen het managementteam en heeft de overleggen een vaste vorm gegeven binnen de organisatie. Eén kindcentrum heeft wel de intentie tot samenwerking uitgesproken en stemt ook af met elkaar, maar nog niet vastgesteld of zij zich ook als kindcentrum verder willen profileren. Daarvoor is betrokkenheid en commitment van onder meer teamleden en ouders nodig.
- Vier van de zes kindcentra heeft de gezamenlijke missie en visie vastgesteld. Van deze vier kindcentra geven twee kindcentra aan dat de gezamenlijke kernwaarden en drijfveren ook uitgedragen wordt door de teamleden. In deze kindcentra voelen alle betrokkenen zich hier ook gezamenlijk verantwoordelijk voor.
- Vijf kindcentra geven aan dat zij eigen beleidsplannen hebben en enkele gezamenlijke activiteiten oppakken. Van deze vijf kindcentra hebben drie kindcentra de stap gezet naar een gezamenlijk meerjarenplan waarin gezamenlijke speerpunten zijn opgenomen. De planmatige samenwerking rondom kindcentrum gerelateerde ontwikkelingen verschilt echter en is doorgaans nog dun.
- Het kindcentrum dat ontwikkelingen in fase 5 heeft bereikt, heeft de organisatiestructuur ingericht, werkt vanuit een gezamenlijke missie en visie en vanuit één integraal meerjarenbeleidsplan op alle beleidsterreinen. Dit is het kindcentrum dat in 2020 al stappen gezet heeft in de inrichting van de organisatie en hierop heeft doorgepakt in sturing vanuit missie en visie.
- Ten opzichte van 2020 is er op alle kindcentra veel aandacht uitgegaan naar de inrichting van de organisatie, frequentie van overleggen tussen de directeur van het basisonderwijs en de manager van de kinderopvang, missen en visie en werken of redeneren vanuit gemeenschappelijke beleidsplannen of activiteiten. Hiermee wordt gewerkt aan het fundament voor samenwerking om de inhoudelijke doorgaande lijn rondom het kind een stevigere basis te kunnen bieden. Het werken vanuit een gemeenschappelijk meerjarenbeleidsplan (of op enkele onderdelen apart) waarbij nog meer aandacht uitgaat naar het delen van expertise en het planmatig gezamenlijk optrekken in de ontwikkeling, is voor meerdere kindcentra een volgende stap in de ontwikkeling.

“Er is meer fundament voor samenwerking. We zijn op weg naar een team dat vanuit ‘de gezamenlijke bedoeling’ werkt. Daarvoor is nog meer structurele ontmoeting nodig”.

B: Medewerkers en organisatie

De samenwerking op het domein *medewerkers en organisatie* bevindt zich in fase 3, *samen doen* (tabel 3). De medewerkers in het kindcentrum herkennen elkaar niet alleen, maar kennen elkaar overwegend ook in persoon en in hun professionele rol. Omdat domein A verder vorm is gegeven en dus de organisatie in het kindcentrum is ingericht, zijn er bijvoorbeeld medewerkers procesverantwoordelijk geworden en is er samenwerking rond gemeenschappelijke ontwikkelingen. Er worden dus ook tussen de teams onderling afspraken gemaakt, dat zichtbare groei geeft op het domein B (en later ook op domein E).

- In alle kindcentra is er sprake van afstemming tussen de teamleden. De mate waarin dit gebeurt verschilt. Op vijf van de zes kindcentra is iemand procesverantwoordelijk voor de doorgaande lijn rondom de ontwikkelingen van het jonge kind (0-6 of 2,5-6 jaar) tussen dagopvang en onderwijs. Deze teams of een vertegenwoordiging van de teamleden spreken elkaar inhoudelijke vier keer per jaar of vaker. In twee kindcentra is er ook iemand procesverantwoordelijk voor de doorgaande lijn rondom het oudere kind (6-12 jaar) tussen de naschoolse opvang en het onderwijs. Een koppel van medewerkers spreekt elkaar op die kindcentra over de inhoudelijke samenwerking twee keer per jaar of vaker.
- Op vijf kindcentra zijn de managementteams in de kindcentra zich aantoonbaar bewust van de activiteiten en rollen die nodig zijn binnen het kindcentrum en welke van die rollen in het belang van de doorgaande ontwikkeling van de kinderen gecombineerd kunnen worden. Op vier kindcentra is er een medewerker van de dagopvang of buitenschoolse opvang ook werkzaam binnen onderwijstijd in de vorm van bijvoorbeeld onderwijsondersteunende activiteiten tijdens schooluren. Omdat deze collega's na onderwijstijd in de buitenschoolse opvang werken zijn hier stevige verbindingen gemaakt die merkbaar effect hebben gehad in de integratie van de teams. Collega's voelen zich hierdoor echt onderdeel van het team, is veelgehoord.
- Op vier kindcentra vinden voor sommige onderwerpen gezamenlijke studiedagen of studiemomenten plaats. Studiedagen worden nog niet vanzelfsprekendheid gezamenlijk (of bewust apart van elkaar) georganiseerd vanuit bijvoorbeeld een gemeenschappelijk opleidingsplan dat onderdeel is van een meerjaren beleidsplan.

Kindcentrumontwikkeling is goed onder de aandacht bij de managementteams. De kindcentrumontwikkeling is ook steeds meer vanzelfsprekend bij de professionals in de achterliggende teams van de kindcentra. Op drie kindcentra is er sprake van een structureel voelbare en gedragen samenwerking op dagelijkse basis. Dit zijn de kindcentra waar ook de taken en rollen waar mogelijk gecombineerd zijn. Managementleden geven aan dat de professionals op deze kindcentra 'gaan' voor het concept kindcentrumontwikkeling en initiatieven nemen die daadkracht vragen. Op twee kindcentra heerst het gevoel dat de medewerkers opereren als één team dat verantwoordelijk is voor een groep kinderen. Denk aan overdracht en het dagelijks doorzetten van onderwijsinhoudelijke ondersteuning. Op één kindcentra zijn de pedagogisch medewerkers vanzelfsprekend opgenomen in de jaargesprekken met de directeur van het basisonderwijs. Dit initiatief is vanuit vanzelfsprekendheid ontstaan in plaats van vanuit een formeel vraagstuk, hetgeen de saamhorigheid en collectiviteit onderstreept.

"Het team mag nog meer (in)formeel bij elkaar gebracht worden. We moeten bewuster kijken naar de jaarplanning en kansen planmatiger benutten."

**"TROTS OP WIE JE
BENT EN WAT JE DOET.
BEDRIJFSTROTS ZORGT
VOOR VERBINDING."**

C: Aannee van kinderen

De gemeenschappelijke aanpak op het domein *aannee van kinderen*, bevindt zich in fase 4, *samen verantwoordelijk* (tabel 3). Alle managementleden in de kindcentra geven aan dat ze voldoende op de hoogte zijn van elkaars aannamebeleid en sinds 2022 is er ook sprake van afstemming hierover.

- Alle kindcentra hebben het aannamebeleid op elkaar afgestemd. Dit was in 2020 nog niet aan de orde. Tijdens een rondleiding wordt op alle kindcentra informatie verstrekt over de samenwerkende partners en worden onderwijs en kinderopvang bezocht als zijnde één geheel. Kinderopvang en onderwijs gebruiken wel eigen formulieren voor de aanname van kinderen en dat zal voorlopig ook zo blijven.
- Eén kindcentrum geeft aan dat door de context van meerdere gebouwen er wel sprake is van informatieverstrekking maar dat niet alle gebouwen logischerwijs bezocht kunnen worden. Er wordt nu in 2022 wel aantoonbaar gebruik gemaakt van de mogelijkheid om tijdens de rondleiding nader kennis te maken met de kinderopvang of onderwijs binnen de mogelijkheden.

D: Ouders

De samenwerking op het domein *ouders*, bevindt zich gemiddeld aan het begin van fase 3, *samen doen* (tabel 3). Er is meer sprake van afstemming. Echter, nog weinig beleidsmatig. Het samen doen zit op activiteitsniveau.

- Vier kindcentra hebben ieder eigen ouderbeleid, maar stemmen het ouderbeleid wel op elkaar af. Dit gebeurt dan nog vaak op activiteitsniveau. Twee kindcentra geven aan dat zij op enkele onderdelen wel gezamenlijk beleid naar ouders voeren. Geen één kindcentrum heeft een gemeenschappelijk beleid of een andere vorm van gemeenschappelijke uitgangspunten die zijn vastgesteld voor de omgang met en/of participatie van ouders. Drie kindcentra geven echter wel aan dat er sprake is van afstemming over de pedagogische houding en afgestemde benadering naar de ouders die het kindcentrum bezoeken. Eén kindcentrum geeft aan dat er sprake is van een integrale werkwijze rondom educatief partnerschap en dat deze cocreatie door ouders ook zo wordt gevoeld.
- In drie kindcentra informeren de oudercommissie, medezeggenschapsraad en werkgroepen van opvang en onderwijs elkaar over onderwerpen die beide betreffen. Onderliggende afspraken zijn nog dun en niet eenduidig vastgesteld.
- Met regelmaat is er geen oudercommissie nodig (bij Wet) vanwege de beperkte omvang van de kinderopvang. Op die locaties is er bewustwording om juist ouders te werven die zitting hebben in bijvoorbeeld de medezeggenschapsraad en zowel kinderen in de kinderopvang (dagopvang of BSO) hebben en in het onderwijs. Dit is een mooie ontwikkeling die sterk in de buurt komt van een kindcentrumraad.
- Drie kindcentra organiseren met enige regelmaat gezamenlijke activiteiten voor kinderen en ouders van 0 (of 2,5) tot 13 jaar.

E: Pedagogische aanpak en educatieve doorgaande lijn

In de kindcentra is meer afstemming over of integratie van het werken vanuit een gemeenschappelijke visie en doelen op leren en ontwikkelen van kinderen. Tegelijkertijd is de organisatie op veel kindcentra ingericht met structurele overleggen met de teams opvang en onderwijs en bijbehorende mandatering voor het maken van afspraken in de samenwerking. Dit heeft zichtbaar effect op het domein *pedagogische aanpak en educatieve doorgaande lijn* gehad. Deze bevindt zich in 2022 gemiddeld aan het begin van fase 4, *Samen verantwoordelijk* (tabel 3), waarvan drie kindcentra zich gemiddeld in fase 3 bevinden en drie kindcentra in fase 4 (tabel 4). Dit domein bevond zich in 2020 nog in de fase *afstemmen*.

- In 2020 werkten veel kindcentra nog vanuit eigen visie en doelen van kinderopvang en onderwijs. Nu in 2022 is deze visie verder op elkaar afgestemd, door deze naast elkaar te leggen en de gemeenschappelijkheid centraal

te stellen. Op vier kindcentra is een gezamenlijke visie en doelen onderdeel van het (meer)jarenplan geweest. Op deze kindcentra zijn de visie en doelen met elkaar verbonden én gedeeld met de achterliggende teams. De mate waarin de teamleden eigenaar zijn van de gemeenschappelijke visie verschilt per kindcentrum. De managementleden geven aan dat deze gemeenschappelijkheid richting geeft aan de samenwerking op de werkvloer.

- In vijf kindcentra hebben de teams van de kinderopvang en onderwijs afspraken gemaakt over het aanbod en bijvoorbeeld de regels in de groepen. Dit betreft vaak de afspraken tussen de dagopvang en de kleutergroepen. Vanwege bijvoorbeeld de coronapandemie hebben er weinig fysieke gesprekken plaats kunnen vinden en zijn initiatieven voor bijvoorbeeld collegiale consultatie niet uitgevoerd. De doorgaande lijn vraagt dan ook in de meeste kindcentra om verdere verdieping en versteviging op zowel inhoud als borging. De initiatieven die wel zijn genomen hebben er toe geleid dat er steeds vaker sprake is van afstemming in de doorgaande lijn.
- In 2020 gaven twee kindcentra aan dat zij voor soepele overgangen zorgen voor kinderen die op vierjarige leeftijd doorstromen naar het onderwijs in het kindcentrum en voor kinderen die na onderwijstijd de BSO bezoeken. Nu in 2022 betreft dit alle kindcentra.
- De helft van het aantal kindcentra (dit zijn er 3) geven aan dat er gewerkt wordt vanuit één pedagogische visie en vanuit doorlopende leer- en ontwikkelijnen. Voor de meeste kindcentra geldt dat dit de eerste initiatieven zijn rondom de eerder genoemde soepele overgangen en dat deze onderdelen de komende jaren nog om verdere versterking vragen.
- Twee kindcentra geven aan dat de BSO faciliterend werkt. Kinderen worden bijvoorbeeld in de naschoolse voorziening door de pedagogisch medewerker verdergaand ondersteund in de (specifieke) pedagogische benadering die zij nodig hebben. Op deze kindcentra betreft het de pedagogisch medewerker die zowel in onderwijstijd als in de naschoolse opvang werkzaam is.

“Het managementteam draagt voorbeeldgedrag uit. Alles is gericht op het kindcentrum. Daarmee wordt duidelijke richting gegeven aan het team. Dit geeft een omslag bij het team dat kindcentrumvorming vanzelfsprekend is”

F: Kinddossier en kindoverdracht

De samenwerking op het domein *kinddossier en kindoverdracht* bevindt zich aan het begin van fase 4, *samen verantwoordelijk* (tabel 3). Dit domein is in ontwikkeling nagenoeg gelijk gebleven.

- In alle kindcentra is er sprake van het overdragen van de kindgegevens op vierjarige leeftijd. Voor sommige kinderen is er naast het overdragen van de gegevens ook een zogenoemde ‘warme overdracht’ in de vorm van een persoonlijk gesprek tussen beide professionals over de ontwikkeling van het kind. Uit de interviews blijkt dat er in enkele kindcentra inhoudelijk nog een verdiepingsslag gemaakt kan worden door ook de inhoud en verwachtingen rondom de kindoverdracht verdergaand met elkaar te bespreken en af te stemmen zodat de ontwikkelijn ook daadwerkelijk door kan lopen.
- In vijf kindcentra is er sprake van een ‘warme overdracht’ van de kindgegevens op vierjarige leeftijd met de pedagogisch medewerker van de voorschoolse voorziening en de leerkracht. In vier kindcentra is daar ook de ouder van het kind bij aanwezig.
- In vier kindcentra is er sprake van een doorlopend observatie en kindvolgsysteem voor kinderen in de leeftijd van 0 (of vanaf 2,5) tot tenminste 6 jaar. In de afgelopen twee jaren is de implementatie van een doorlopend volgsysteem voortvarend opgepakt. In 2020 waren hier nog veel vragen over. Collegiale afstemming tussen de teamleden heeft echter nog weinig plaats kunnen vinden omdat de afgelopen twee jaren de fysieke ontmoetingen onder druk stonden.

G: Ondersteuningsstructuur

De gezamenlijkheid op het domein ondersteuningsstructuur bevindt zich in fase 3, *samen doen* (tabel 3). Hiervan bevinden zich vijf kindcentra in fase 3 en één kindcentrum in fase 2 (tabel 4).

- In de ondersteuning van de kinderen (werkwijzen, criteria en afspraken), werken in alle kindcentra de voorschoolse voorziening, onderwijs en buitenschoolse opvang los van elkaar. Vijf managementteams geven aan dat ze wel, voor zover nodig, op de hoogte zijn van elkaars werkwijzen. Drie kindcentra hebben de protocollen voor de ondersteuning van de kinderen op elkaar afgestemd (werkwijzen, criteria, afspraken). In hoeverre deze geborgd zijn en jaarlijks aan monitoring onderhevig zijn, zou nog verder uitgesproken kunnen worden.
- In vier kindcentra neemt de intern begeleider van de basisschool indien nodig deel aan de kindbespreking in de voorschoolse periode wanneer er besprekingen zijn voor kinderen in de leeftijd vanaf (minstens) 3,5 jaar en waarvan de ouders hebben aangegeven dat het kind naar de basisschool in het kindcentrum gaat. De afstemming en bereidheid tot het delen van expertise is binnen de kindcentra heel laagdrempelig.
- De uitvoering in de begeleiding van de ondersteuning van het kind in het kindcentrum vindt op twee kindcentra los van elkaar plaats. Op vier kindcentra vanuit gezamenlijkheid, dit betreft de begeleiding van kinderen die naast onderwijs ook buitenschoolse opvang bezoeken. Deze samenwerking is echter nog minimaal en rust nog op informele initiatieven en kan meer, evenals in 2020, planmatig en beleidsmatig opgezet worden.

Hoewel er sprake is van afstemming is het voor een doorgaande ontwikkeling en begeleiding van de kinderen in het kindcentrum nodig een verdiepingsslag te maken. De begeleiding van de kinderen in hun ontwikkeling vindt nog los van elkaar plaats en incidenteel vanuit gezamenlijkheid. Gemeenschappelijkheid vindt plaats vanuit informele persoonlijke initiatieven. De kindcentra zijn relatief klein van omvang dus professionals weten elkaar heel snel te vinden. De afstemming is laagdrempelig en expertise toegankelijk. De werkwijzen van de voorschoolse voorziening, onderwijs en naschoolse voorziening kan echter meer dan nu het geval is op elkaar aansluiten. Door deze bijvoorbeeld bestuurlijk en lokaal gemeenschappelijk inzichtelijk te maken worden hiaten en mogelijke verbindingen meer zichtbaar. De planmatigheid kan nog strakker om met elkaar meer resultaat te boeken dat losslaat van de goede relatie en om hiaten uit te sluiten.

“We zijn een enthousiast team dat elkaar opzoekt. Voorheen nog losse teams en nu is er sprake van saamhorigheid. We hebben korte lijnen. Er zijn stappen gezet in het verder ontschotten. Bij zorg pakken we dit structureel breder op dan voorheen”

H: Gezondheid en veiligheid

De kindcentra bevinden zich op het domein gezondheid en veiligheid in eind fase 4, *samen verantwoordelijk* (tabel 3). Er is grote groei in de gemeenschappelijkheid rondom gezondheid en veiligheid. In 2020 was er al sprake van het informeren van elkaar bij ontruimingsoefeningen. Nu in 2022 is er vaker sprake van collectiviteit.

- Alle kindcentra geven aan dat zij voldoende op de hoogte zijn van elkaars preventiemaatregelen op het terrein van gezondheid en veiligheid. Door corona is er intensievere samengewerkt. Juist ook rondom protocollen als veiligheid en gezondheid. Preventiemaatregelen op het terrein van gezondheid en veiligheid zijn op alle kindcentra dan ook afgestemd. In 2020 was dit op slechts één locatie aan de orde.
- Op vier kindcentra is er sprake van één team van BHV-ers. Deze zijn collectief geschoold en acteren vanuit een collectieve aanpak. In 2020 was dit nog op twee kindcentra.
- Alle kindcentra werken vooral samen als het gaat om ontruimingsoefeningen en bedrijfshulpverlening.

I: Financiën

De samenwerking in het domein *financiën* bevindt zich aan het einde van fase 3, *samen doen*. Hiervan bevinden drie kindcentra zich gemiddeld in fase 3 en drie kindcentra in fase 4. De financiën voor onderwijs en opvang zijn op elk kindcentrum strikt gescheiden van elkaar. Er is afstemming over de kostenverdeling die onderwijs en opvang inzetten in het kindcentrum. Er worden budgetten voor kindcentrumontwikkeling ingezet. Dit is in tegenstelling tot in 2020 op alle kindcentra aan de orde. De inzet van financiën berust nog steeds op vertrouwen en relatie. Ook wordt er vanuit partnerschap gehandeld. Investerings worden gezien als investering in de ontwikkeling van de kinderen van het kindcentrum. Hierbij wordt niet vaak meer in 'wij' en 'zij' gedacht. Op drie kindcentra is er sprake van vaste afspraken over de kostenverdeling.

J: Kwaliteitsbewaking

Samenwerking rondom *kwaliteitsbewaking* bevindt zich in fase 2, *afstemmen* (tabel 3). Eén kindcentrum bevindt zich in fase 1 en vijf kindcentra bevinden zich in fase 2. Er is ten opzichte van 2020 groei op het domein kwaliteitsbewaking. Er is steeds vaker sprake van collegiale consultatie om elkaars werk te leren kennen en om kennis te delen.

- Op drie kindcentra wordt dit structureel georganiseerd voor de professionals die werken met de kinderen van 0-7 jaar. Er wordt vanuit richtinggevend principes gehandeld. Waarvan op twee kindcentra dit ook kindcentrumbreed (0-13) gebeurt. Deze vorm is om elkaar en elkaars werkteerterrein te leren kennen. Andere kindcentra (twee) hebben plannen voor collegiale consultatie wel uitgewerkt, maar hebben hier in de praktijk geen uitvoering aan gegeven vanwege de coronapandemie en daarmee samenhangend de beperkte mogelijkheden om bij elkaar te komen. Eén kindcentrum is voornemens om dit initiatief binnen de organisatie te bespreken en op te pakken.
- Op vier kindcentra geven de medewerkers elkaar onderling (interprofessioneel) feedback. Dit was in 2020 nog niet aan de orde. Door de structurele samenwerkingsrelaties is feedback geven toegankelijker geworden.

**“We moeten een kritische blik blijven houden
op borging. Organisch functioneert het goed.
Als er mensen weg vallen kunnen we onder
invloed van nieuwe mensen kwetsbaar worden.
Hoe vangen we onze identiteit? ”**

K: Gebruik van ruimten, leermiddelen en spelmaterialen

Het gezamenlijk *gebruik van ruimten, leermiddelen en spelmaterialen* bevindt zich aan het begin van fase 4, *samen verantwoordelijk* (tabel 3). De samenwerking was in 2020 op dit domein al hoog en is stabiel gebleven met in enkele kindcentra positieve ontwikkelingen. Over het algemeen kunnen kinderen en medewerkers in de kindcentra gebruik maken van elkaars ruimten en materialen. Er is een toegankelijke en laagdrempelige houding als het gaat om het gebruik maken van elkaars spullen.

- De managementteams in vijf kindcentra geven aan dat kinderen en medewerkers structureel gebruik kunnen maken van elkaars ruimten en materialen. Op één kindcentrum wordt dit als 'incidenteel' getypeerd.
- Op de bovengenoemde vijf kindcentra is er tevens sprake van een laagdrempelige afstemming over het gebruik van elkaars materiaal. Deze kindcentra geven aan dat vanuit vertrouwen en gemeenschappelijkheid de materialen beheerd worden. In deze kindcentra hoeft niet steeds toestemming gevraagd te worden.
- Voor één kindcentrum geldt dat door de context van meerdere gebouwen, deze samenwerking lastig is. Omdat met twee onderwijsafdelingen en één dagopvang die ieder in een ander gebouw zijn gehuisvest de praktische vanzelfsprekendheid niet aanwezig kan zijn. Echter, wanneer collega's elkaar wel ontmoeten is de afstemming laagdrempelig.

L: Externe communicatie & PR

Rondom de *externe communicatie & PR* bevindt de samenwerking zich gemiddeld in fase 3, *samen doen* (figuur 3). Dit domein is gemiddeld nagenoeg gelijk gebleven. In enkele kindcentra zijn positieve ontwikkelingen.

- Op alle kindcentra geven de managementteams aan dat zij voldoende op de hoogte zijn van elkaars inhoudelijke communicatie naar buiten. In gemeenschappelijkheid is er winst behaald. In 2020 werd er niet altijd in voldoende mate alert gereageerd om elkaar te informeren of te bevragen voor inhoudelijke communicatie onderling of naar buiten toe. De bewustwording die is ontstaan heeft zich positief bewezen. De meeste kindcentra hebben de onderlinge communicatie meer vanzelfsprekend op hun netvlies waarbinnen zij nog wel verbeterpunten zien.
- Drie kindcentra bevinden zich in fase 4, één kindcentra in fase 3 en twee kindcentra in fase 2 (tabel 4).
- Vier kindcentra treden naar buiten toe onder één noemer. Daarbij kan nog steeds sprake zijn van het opnemen van de achterliggende organisatie op grond van bewust afwijken.
- Twee kindcentra hebben een gids voor ouders waarin de gemeenschappelijke visie en doelen duidelijk beschreven staan als zijnde één geheel.



Uit de interviews

Uit de interviews

De basisschool directeuren en de samenwerkende managers van de kinderopvangorganisaties laten een grote bereidheid tot kindcentrumvorming zien. Eén managementteam heeft in de basis nog geen officiële uitspraak gedaan of zij ook daadwerkelijk kindcentrum zullen vormen. Daarvoor is de betrokkenheid van onder andere ouders en teamleden bij nodig. Evenwel wordt er in dit kindcentrum al op meerdere vlakken samengewerkt aan een doorlopende ontwikkeling van kinderen. De samenwerking in de kindcentra in Oirschot kenmerkt zich met korte lijnen en snelle, laagdrempelige afstemming tussen de managementleden. Ook zijn in toenemende mate de contacten tussen de teamleden laagdrempeliger.

Sinds de afname van de kindcentrummonitor in 2020 heerst er Corona. De coronapandemie heeft de samenwerking in de kindcentra in Oirschot onderstreept. In veel kindcentra is deze namelijk versterkt. Onderwijs en kinderopvang hadden elkaar nodig om de noodvoorziening goed in te regelen. Wie kan wat voor elkaar betekenen? Dit heeft bijvoorbeeld het benutten van elkaars expertise versterkt en het besef dat ouders beide sectoren, tegelijkertijd, nodig hebben. In veel kindcentra heeft dit het managementteam en de communicatie dichter bij elkaar gebracht. Hoewel er op de werkvloer tussen kinderen niet meer samengespeeld kon worden en de fysieke ontmoeting tussen professionals onder druk stond, hielden de samenwerkingspartners elkaar beter op de hoogte dan vòòr deze periode. Eén van de kindcentra geeft aan dat de samenwerking gevoelsmatig wel terug is gezakt naar fase 2, afstemmen. Omdat er geen gezamenlijke activiteiten meer konden plaatsvinden. Er is echter voldoende energie om hierin te herpakken. Tegelijkertijd ontstond wel druk op de voortgang van de voorgenomen (kindcentrum)plannen en het functioneren van de werkgroepen.

“Er is veel gezamenlijk ‘denken’ en ‘doen’. We kijken per domein wat nodig is. We weten prioriteiten te benoemen en stellen het belang van het kind centraal.”

In de afgelopen twee jaar is de ontwikkelruimte op domein A, *Strategie en structuur* door veel kindcentra benut. Dit domein heeft een gemiddeld grote groei doorgemaakt naar fase 3, *samen doen*. Met de doorontwikkeling van dit domein kan een goed fundament voor de verdere kindcentrumontwikkeling gelegd worden. Er is veel aandacht uitgegaan naar de inrichting van de organisatie in het kindcentrum. Welke professionals met welke expertise kunnen we het beste (gezamenlijk) inzetten om bepaalde ontwikkelingen of inhouden in het kindcentrum te garanderen? Denk hierbij aan jonge kindspecialisten die interprofessioneel kunnen coachen, coördinatoren voor werkgroepen of procesverantwoordelijken voor de doorgaande lijn 0-7, 6-13 of in de ondersteuningsstructuur en een pedagogisch medewerker met muzikale talenten die in onderwijstijd als vakdocent muziek kinderen muzikles geeft. Ook intern begeleiders worden eerder bij de ontwikkeling van kinderen met een ondersteuningsvraag betrokken.

Tegelijkertijd zien we op vier kindcentra structureel een interprofessionele samenwerking ontstaan. Pedagogisch medewerkers die werkzaam zijn in de kinderopvang, bijvoorbeeld in de buitenschoolse opvang, werken in onderwijstijd samen rondom de ontwikkeling van het kind met de leerkracht van de basisschool. In deze kindcentra heeft dit geleid tot een merkbare integratie van de teams. Omdat de afstemming zichtbaar is ingericht rondom het kind en functioneel is in de directe samenwerking en dagelijkse praktijk is samenwerking hier meer vanzelfsprekend geworden. Teamleden in deze kindcentra geven aan zich één team te voelen en de samenwerking als ‘warm’ en ‘welkom’ te ervaren. In deze kindcentra zie je ook nieuwe initiatieven ontstaan zoals het houden van jaargesprekken tussen de directeur van het onderwijs en de pedagogisch medewerkers. Omdat dit als vanzelfsprekend voelt dat er gezamenlijk gereflecteerd wordt op het organisatiemodel en gevoel van betrokkenheid. In deze kindcentra ontstaat het idee dat de teams gezamenlijk ‘gaan voor het concept kindcentrum’. Op de locatie waar de teams relatief groot zijn lijkt het nog te gemakkelijk voor teamleden om ook onafhankelijk van elkaar te functioneren. De kindcentrumvorming hangt dan nog af van initiatieven van individuen, hoewel ook hier een detachering plaatsvindt. Hier is een collectieve investering juist nodig om de kindcentrumvorming voort te zetten, zoals het managementteam aangeeft ‘de detachering breder inrichten zodat er meer vanzelfsprekendheid is voor samenwerking’. In meer kindcentra zijn plannen nodig voor structurelere ontmoeting, zodat de goed bedoelde initiatieven met meerdere teamleden op een goede voedingsbodem landen. Daarin is de samenwerking in alle kindcentra nog kwetsbaar. Organisch functioneren de kindcentra goed. Als er mensen weggaan en nieuwe mensen binnenkomen, kan de kindcentrumontwikkeling onder invloed van deze nieuwe collega’s kwetsbaar worden. De aandacht voor planmatige kindcentrumvorming én borging van de bereikte resultaten kan in veel gevallen nog sterker.

“De medewerkers in de peutergroep en de buitenschoolse opvang zijn ‘nieuw’ in het team. Dit heeft voor het hervormen van de onderlinge relaties in het team geleid ”



Vooruitzicht en aanbevelingen

De kindcentrumvorming laat een gemiddelde samenwerking zien die gekarakteriseerd kan worden door *samen doen* (fase 3). In veel kindcentra is geïnvesteerd in het fundament voor de kindcentrumontwikkeling: de managementstructuur, de organisatiestructuur en een gemeenschappelijke samenwerkingscultuur, missie en visie. Deze ontwikkeling zal ook de komende jaren nog nodig hebben om de teams nog meer formeel en informeel bij elkaar te brengen. Planmatigheid en borging van alle goede initiatieven zijn nodig om in alle kindcentra de ontwikkeling onder de aandacht te houden.

Samenwerkingscultuur en eigenaarschap

De meeste kindcentra kenmerken zich met een sterk sturend koppel van een directeur onderwijs en manager kinderopvang die verbindingen aangaan die daadwerk en kracht vragen. Zij zijn vaak een voorbeeld voor de achterliggende teams en stralen gezamenlijkheid en urgentie voor kindcentrumvorming uit. De stip op de horizon voor 'kindcentrumvorming' staat bij alle activiteiten centraal en successen worden benoemd. Deze houding vanuit het managementteam op die kindcentra geeft duidelijk richting. Er is een ontwikkeling op de werkvloer in gang gezet dat veel managementteams ook dagelijks merken in het handelen en in de houding van de collega's. Echter zijn er ook geluiden dat deze voelbare urgentie tot samenwerking nog meer vertaald mag worden in concrete activiteiten in de groepen en minder afhankelijk van initiatieven van individuen. Met andere woorden: er is meer collectief en meer eigenaarschap nodig. Opvallend is dat het op veel kindcentra ontbreekt aan vooraf voorgenomen afstemming over gemeenschappelijke ontmoetingsmomenten en formele studieactiviteiten of deelname aan ontwikkelgroepen gedurende een schooljaar (of jaren). Dit kan naast het inrichten van het 'kindcentrumfunctiehuis' ook een belangrijke rol spelen in het teamgevoel en in het doorzetten van activiteiten voor afstemming op de werkvloer.

Planmatigheid en borging van de kindcentrumvorming

De managementteams werken vanuit vertrouwen samen. Er is in toenemende mate sprake van een gezamenlijke missie en visie. Deze is echter in veel kindcentra nog dun. Dit kan om uiteenlopende redenen zijn; omdat de teams niet volledig betrokken zijn, het gevoel van eigenaarschap onder druk staat, er sprake was van een 'snelle samenvoeging', of de zichtbaarheid in de vorm van gemeenschappelijke kernwaarden naar de werkvloer ontbreekt. De inrichting van de organisatiestructuur heeft een ontwikkelslag doorgemaakt. Hierdoor is er meer planmatigheid gekomen in de inhoudelijke afstemming en samenwerking rondom het kind. De kindcentrumplannen zijn daarentegen nog niet overduidelijk leidend voor werkgroepen of initiatieven die gedurende een jaar worden genomen. De gezamenlijkheid kan scherper door bij de start van een schooljaar de ontwikkelingen in beeld te brengen, uit te zetten in de tijd en de studie- en gezamenlijke teammomenten hieraan te koppelen. Bij voorkeur over meerdere jaren heen. Er is in een korte tijd veel opgezet in de kindcentra in Oirschot. Juist dan is borging van belang. In hoeverre werkwijzen, criteria en afspraken geborgd zijn is niet overduidelijk. En in hoeverre deze jaarlijks aan monitoring onderhevig zijn, zou nog verder uitgesproken kunnen worden.

Samenwerking in de pedagogisch en educatieve doorgaande lijn

Afstemming in de pedagogische aanpak en educatieve doorgaande lijn is belangrijk voor een ononderbroken ontwikkeling van kinderen. Hierin is nog groeiruimte voor de kindcentra in Oirschot. Wanneer de organisatiestructuur staat, missie en visie met elkaar zijn vastgesteld kan de inhoudelijke samenwerking meer diepgang krijgen. Veel teams staan op de drempel om deze volgende stap te nemen. Collegiale consultatie heeft gering plaatsgevonden door de coronapandemie. De professionals staan echter over het algemeen te popelen om dit op te pakken. Met de inrichting van het fundament van de organisatie zal de inhoudelijke samenwerking rondom het kind hiervan de komende jaren profiteren. Dit domein zal niet exponentieel groeien op de monitor, maar in de praktijk wel steviger zijn.

Gemeenschappelijke ondersteuningsstructuur voor kinderen

Naast een inhoudelijke doorgaande lijn kan de doorgaande ontwikkeling en begeleiding van de kinderen in het kindcentrum een verdiepingsslag krijgen. De begeleiding van de kinderen in hun ontwikkeling vindt steeds vaker gezamenlijk plaats. Met name in de kindcentra waarbij sprake is van detachering en beide professionals feitelijk met dezelfde kinderen in dezelfde tijd werken is er sprake van samenwerking rondom de begeleiding van het kind. Ook zien we dat er vroegtijdiger sprake is van samenwerking. De intern begeleider van de basisschool wordt sneller en vaker betrokken bij de ontwikkeling van het kind in de voorschoolse periode. Zoals ook in 2020 is genoemd, is het advies om bestuurlijk en lokaal gemeenschappelijk inzichtelijk te maken hoe de ondersteuningsstructuur voor de kinderen vanaf 0 (of 2,5) jaar eruit ziet. Zowel voor-, binnen- als naschools. Bespreek hiaten en leg verbindingen waar mogelijk. Er kan meer dan nu het geval is gebruik worden gemaakt van elkaars expertise.

Versterk de samenwerking rondom de ouders

In de afstemming en samenwerking rondom het domein 'ouders' is nog winst te behalen. Er is op dit domein nog onvoldoende bewuste samenwerking. De gezamenlijke initiatieven die er zijn, zijn meer vanuit het toeval opgepakt dan vanuit een gemeenschappelijke visie. Dit domein zou behalve kindcentrum gerelateerd ook breder benaderd kunnen worden vanuit gemeentelijke of bestuurlijke visie. In welke mate mogen ouders samenwerking ervaren? Hoe zou dit er op de kindcentra concreet uit kunnen zien en hoe verhoudt zich dit tot de samenwerkende kinderopvangorganisaties die zich niet in de kindcentra bevinden maar waarvan ouders en kinderen wel gebruik gaan maken van de basisschool in het kindcentrum?

AANBEVELINGEN

- **SAMENWERKINGSCULTUUR EN EIGENAARSCHAP**
- **PLANMATIGHEID EN BORGING**
- **DOORGAANDE ONTWIKKELINGSLIJN EN GEMEENSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR**
- **OULDERS**