Een doorgaande lijn 0-13 jaar: denken in ketens

Als je daadwerkelijk een doorgaande lijn wilt realiseren, dan kun je niet anders dan verbanden leggen en verbindingen aangaan.

Ingrid Veeke
Marijke Bertu
Anneke Elenbaas
Dick Krom
Marjan van der Maas
Fritz Spliethoff
Janny Wolters

’s-Hertogenbosch, KPC Groep, oktober 2009

Met dank aan:

Kanteel Kinderopvang	Mevrouw M-J. Hermans
Stichting DAK	Mevrouw J. van Hes
Stichting Delta	De heer R. Beekhuizen
WSKO	De heer J. van der Ende
Lucas Onderwijs	Mevrouw L. de Goeij
Stichting Peuterspeelzalen Veghel	Mevrouw I. Blokhorst
Carlon/Kinderij	Mevrouw E. van der Hoeven
Raster	Mevrouw L. Nap
Kinderopvang Skar	Mevrouw C. Caspers
Stichting Peuterspeelzaalwerk Schijndel	Mevrouw C. Fasol
Stichting Sphinx Vlijmen	De heer C. van Loon
Kinderopvang Goeree Overflakkee	Mevrouw I. Los
SOPOGO	De heer G. Temmink
Kinderstad	Mevrouw J. Buitenhuis
Komkids	De heer Y. Dragstra
BOINK, WOK	Mevrouw H. de Haan
Netwerkbureau kinderopvang.nl	Mevrouw Y. Vervoort
Landelijk platform Peuterwerk	De heer T. Biesta
Branchevereniging ondernemers in de kdo	De heer R. Masselink
SWV PO de Basis	Mevrouw M. Staubach

KPC Groep

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

© KPC Groep, ’s-Hertogenbosch, 2009

Kernpunten

- *Ketenpartners denken verschillend over het gemeenschappelijk doel: een doorgaande lijn voor 0-13 jarigen op alle fronten*
- *Bestuurlijke allianties tussen ketenpartners zijn geen garantie voor verbindingen op de werkvloer*
- *Centraal staat het realiseren van kwaliteit op alle niveaus (werkvloer tot en met bestuurlijk niveau), gekoppeld en afgestemd*
- *Opbouwen van een keten vraagt om een onafhankelijk regisseur bij de start om tegenstrijdige belangen, spanningen op de keten en complexiteit van het proces te stroomlijnen*
- *Zonder de durf om te pionieren blijft het plakwerk*

Inhoud

1	**Inleiding**	**3**
2	**De doorgaande lijn: niemand kan het alleen**	**5**
2.1	Kinderdagopvang	5
2.2	Voorschoolse educatie, peuterspeelzalen	5
2.3	Buitenschoolse opvang	6
2.4	Basisonderwijs	7
2.5	Gemeenten	7
2.6	Ouders	7
3	**De doorgaande lijn: verbindingen op ieder niveau**	**9**
3.1	Niveau van de professional	9
3.2	Niveau van het team van professionals	9
3.3	Niveau van het management	10
3.4	Niveau van de algemene directie en het bestuur	11
3.5	Niveau van de sector	12
3.6	Niveau van het landelijk beleid (Ministerie van OCW)	12
4	**Spanning op de keten: samenwerken is niet vanzelfsprekend**	**13**
4.1	Kernbelangen	13
4.2	Wederzijdse afhankelijkheid	13
4.3	Pluriformiteit	14
4.4	Dynamiek	14
4.5	Regie	14
5	**Denken in ketens: de werkwijze van KPC Groep**	**15**
5.1	Kernpunten	15
5.2	Opbouw van ketens	16
5.3	Procesmanagement	18
6	**Literatuur en websites**	**19**

1 Inleiding

KPC Groep zet zich in voor de ontwikkeling van kinderen van 0-13 jaar. Een ononderbroken ontwikkeling die kinderen in staat stelt hun talenten te ontplooien in omgevingen die daar volledig op zijn ingericht.
Naast de thuisomgeving en de buurt hebben kinderen in de leeftijd van 0-13 jaar te maken met opvang en onderwijs. Opvang en onderwijs beschouwen we niet als gescheiden werelden: ze zijn beide gericht op de ontwikkeling van het kind. Opvang en onderwijs hebben elkaar nodig, ieder met een eigen inbreng, kennis, mogelijkheden, cultuur, eisen, wettelijke kaders, enzovoort.

> *"Het is belangrijk voor de samenleving dat alle kinderen gelijke kansen krijgen om zich optimaal te ontwikkelen. Ik streef ernaar dat peuters, kleuters en jonge kinderen in een prettige en stimulerende omgeving, spelenderwijs gemotiveerd worden om zich te ontwikkelen ..." (Sharon Dijksma, op haar website, april 2009).*

> *"… vanuit verschillende achtergronden en verschillende culturen heb je moeite om één geheel te vormen, maar het is belangrijk dat we die hindernissen overwinnen door te denken in kansen en de mensen op een lijn te krijgen, allemaal te gaan voor één kindcentrum …" (directeur Th. Van Hooft, citaat uit dvd Kleine stappen, grote stappen)*

Een ononderbroken ontwikkeling, zonder drempels en onnodige hobbels, dat staat ons voor ogen als we spreken over de doorgaande lijn. In deze notitie zet KPC Groep uiteen hoe zij denkt dat door opvang en onderwijs zo'n doorgaande lijn te realiseren is. Gericht op de periode 0-13 jaar, waarbij de verbinding tussen 0-4 en 4-13 het meest in beeld komt.

Binnen de opvang en het onderwijs houden veel spelers zich bezig met de ontwikkeling van kinderen in deze periode: peuterspeelzalen, kinderdagopvang, basisscholen en buitenschoolse opvang. Door samenwerking zijn zij in staat een optimale doorgaande ontwikkeling te realiseren voor kinderen. Maar hoe ziet die samenwerking eruit? Wat is binnen deze samenwerking de meerwaarde van een school voor een kindcentrum 0-13 en wat voegt de naschoolse opvang toe aan het dagarrangement van een kind?

Er is veel beweging in de wereld van opvang en onderwijs. We voerden gesprekken met onderwijsbestuurders, directeuren van kinderdagopvangorganisaties en van peuterspeelzalen. En we spraken met schoolleiders, leraren en pedagogisch medewerkers, gemeenteambtenaren en medewerkers van het ministerie van OCW. De beelden die zij schetsen zijn complex en gedifferentieerd. In deze notitie komen deze beelden in blauwe kaders terug.
De noodzaak tot samenwerking tussen de verschillende sectoren wordt verschillend gevoeld. De wijze waarop samenwerking het beste kan worden vormgegeven, inhoudelijk en organisatorisch, is eveneens verschillend. Zowel de belemmeringen (bijvoorbeeld in beheersmatige aspecten) als de kansen (bijvoorbeeld inhoudelijke stroomlijning) komen in de gesprekken terug. En er is een duidelijk verschil tussen verstedelijkte gebieden en platteland te constateren.

Een goede overgang van 0-4 naar 4-12 is sterk persoonsafhankelijk. Schoolleiders zien afstemming met 0-4 en BSO als een taakverzwaring. Er zijn wederzijdse vooroordelen over elkaars werk.

Er is samenwerking met schoolbesturen PO, VVE, Stichting Brede school. De visie op de ontwikkeling van het kind verschilt niet, de wijze waarom een en ander gerealiseerd kan worden wel. Wetten en cao's zijn obstakels, evenals regelingen rond de combinatiefuncties.

Er is aandacht nodig voor het profiel van de medewerkers (competenties, opleiding en scholing). Vakinhoudelijke mensen zijn nodig. Een herbezinning op het opleidingenstelsel.

In deze notitie geeft KPC Groep haar visie op de ontwikkeling van een doorgaande lijn 0-13. Een visie die stoelt op kennis van structuren, processen, inhouden en mensen. Met deze notitie willen we een bijdrage leveren aan de kennisontwikkeling op dit terrein en onze (praktijk)ervaringen schetsen.
We gaan ervan uit dat het mogelijk is een optimale doorgaande inhoudelijke lijn te bereiken als we denken in ketens. Een keten die ontstaat als verschillende partners bereid zijn met elkaar schakels te vormen voor het realiseren van een krachtige keten.

Ontwikkelingen in de samenleving

Ook in de samenleving zien we ontwikkelingen die de noodzaak tot samenwerking vergroten.

- Er is sprake van een toenemende druk op scholen om samen met de ouders verantwoordelijkheid te nemen voor de opvoeding en de brede ontwikkeling van de kinderen.
- Er is sprake van een toename van het aantal kinderen dat met een (taal)achterstand de school instroomt en ook een toename van het aantal hoogbegaafde leerlingen.
- Werkende ouders vragen om langere opvang van hun kinderen, ook buiten schooltijd.
- Het is een gegeven dat kinderen hun kennis en vaardigheden niet meer alleen op school opdoen.
- Het gezins- en buurtleven verandert. Steeds vaker zien we een koppeling van buitenschoolse opvang aan scholen.
- Scholen worden steeds meer aangesproken om een doorgaande ontwikkelingslijn voor de kinderen te realiseren.
- De traditionele schooltijden staan ter discussie als steeds meer kinderen langer op de school verblijven.

Deze notitie is als volgt opgebouwd.
Eerst gaan we in op de verschillende ketenpartners, niemand kan het immers alleen (hoofdstuk 2). Vervolgens kijken we in hoofdstuk 3 naar de verschillende niveaus waarop samenwerking gerealiseerd moet worden (van werkvloer tot overheid). Dat er sprake is van spanning op de keten bespreken we daarna (hoofdstuk 4), om vervolgens aan te geven wat vanuit onze optiek de kernpunten zijn. In hoofdstuk 5 geven we weer hoe ketens ontwikkeld kunnen worden om te komen tot zichtbaar resultaat.

2 De doorgaande lijn: niemand kan het alleen

Geen kinderopvang, peuterspeelzaal, buitenschoolse opvang of school kan zich ontwikkelen en staande houden los van de samenleving en de andere spelers in de keten. Ieder zal moeten inspelen op veranderingen in de verbanden waarbinnen kinderen zich bewegen. Bij het realiseren van een doorgaande lijn zijn verschillende partners noodzakelijk en complementair aan elkaar.
In dit hoofdstuk kijken we naar de ketenpartners en hun belangrijkste perspectieven.

2.1 Kinderdagopvang

Bij kinderdagopvang gaat het in de eerste plaats om:

- het bieden van emotionele veiligheid;
- het stimuleren van de ontwikkeling van sociale competenties;
- het stimuleren van de ontwikkeling van persoonlijke competenties;
- het overdragen van waarden en normen, socialisatie, het zich eigen maken van de 'cultuur' van de samenleving.

Opvoeders binnen de kinderopvang sluiten aan bij de fase waarin het kind is en helpen het kind om de competenties te ontwikkelen die het nodig heeft in de volgende fase. De aanwezigheid van een vaste en vertrouwde groepsleiding is daarbij de basis voor een goede relatie tussen kind en leidster, gericht op emotionele veiligheid.
Kinderdagopvangorganisaties realiseren opvang van kinderen in de leeftijd van 0-4 jaar, waarbij de opvang op een kinderdagverblijf gedurende een aantal dagdelen per week het uitgangspunt vormt.

Het ontwikkelen van een doorgaande lijn 0-13 zien kinderdagopvangorganisaties als kans. De kwaliteit die met name op sociaal-pedagogisch terrein aanwezig is, wordt als belangrijke meerwaarde en bijdrage richting het onderwijs gezien. Kinderopvang is een ketenpartner die openstaat voor nieuwe dagarrangementen met verschillende partners. Door een koppeling te leggen met het educatieve gedeelte dat peuterspeelzalen in de vorm van voorschoolse educatie realiseren, worden nieuwe vormen in praktijk gebracht.

Peuterspeelzalen zullen op een andere manier gaan werken; we groeien toe naar kinderdagopvang met peuterarrangementen.

Het basisonderwijs mist nog een duidelijke pedagogische visie. In de kinderopvang is het pedagogisch concept volledig uitgewerkt.

2.2 Voorschoolse educatie, peuterspeelzalen

Peuterspeelzalen richten zich op de brede ontwikkeling van kinderen, cognitief, sociaal-emotioneel, motorisch/lichamelijk. Peuters kunnen vanaf 2 jaar naar een peuterspeelzaal om zich te ontwikkelen en samen met andere peuters te spelen: een voorbereiding op de basisschool.

Omdat niet alle kinderen zich op gelijke wijze ontwikkelen en sommige kinderen extra aandacht en zorg nodig hebben, is het VVE-beleid ontwikkeld. Peuterspeelzalen hebben in het kader van dit VVE-beleid veel ervaring opgedaan met het systematisch en methodisch ondersteunen van kinderen in hun ontwikkeling.

Peuterspeelzalen hebben te maken met een teruglopend aantal kinderen (uitstroom naar kinderdagopvang). De kennis en ervaring die zij hebben opgebouwd in het kader van een VVE-aanbod, is een belangrijke meerwaarde die zij de ketenpartners kunnen bieden. Nieuwe vormen van voorschoolse arrangementen in samenwerking met kinderdagopvang en basisonderwijs worden al benut en kunnen verder uitgebouwd worden.

2.3 Buitenschoolse opvang

De uitgangspunten van de kinderopvang zijn ook van toepassing op de buitenschoolse opvang. De intentie van de buitenschoolse opvang is meer te zijn dan een verlengstuk van de schooldag. Daarom worden de structuur, de materialen, activiteiten en keuzemogelijkheden aangepast per leeftijdsgroep van de kinderen.
De buitenschoolse opvang biedt in de regel de volgende vormen aan.

- Voorschoolse opvang (VSO). De VSO regelt de opvang van kinderen voordat de school begint.
- Naschoolse opvang (NSO). Aansluitend aan het schoolprogramma worden kinderen meegenomen naar de buitenschoolse opvanglocatie.
- Lunchactiviteit (LA), Tussenschoolse opvang.
- Vakantieopvang (VO) en Schoolvrije dagenopvang (SVO). In de schoolvakanties en op schoolvrije dagen is de buitenschoolse opvang vrijwel de gehele vrije periode geopend.

Basisscholen zijn verplicht hun leerlingen sluitende dagarrangementen te bieden. Dit betekent dat scholen moeten zorgen voor zowel professionele kinderopvang als onderwijs. Ouders zijn echter niet verplicht hiervan gebruik te maken. Centra voor buitenschoolse opvang (vaak organisaties voor kinderdagopvang) hebben in de meeste gevallen overeenkomsten met scholen voor deze dagarrangementen.

Buitenschoolse opvang is nog een jonge tak van sport. In het kader van doorgaande lijnen zien opvangorganisaties nog volop mogelijkheden om de kwaliteit zowel inhoudelijk als organisatorisch te verbeteren. Er worden contacten gelegd met educatieve, culturele en sportinstellingen in de omgeving waardoor de buitenschoolse opvang haar aanbod voor de kinderen kan verrijken.

Het MBO-niveau op de BSO is niet altijd voldoende om de activiteiten met de kinderen in goede banen te leiden. Zeker als er veel ‘zorg’-kinderen in de groep zitten. Een ‘rugzakje’ dat ook voor de BSO geldt, zou welkom zijn om passende opvang te kunnen bieden.

De tussenschoolse opvang wordt heel divers georganiseerd. Schoolbesturen en ouders (oudergeleding van de MR) zijn ervoor verantwoordelijk dat het gebeurt, maar de uitvoeringsorganisaties verschillen enorm. In de inhoudelijke uitwerking van de doorgaande lijn (nieuwe dagarrangementen) komt dit fenomeen terug.

2.4 Basisonderwijs

Eenmaal op de basisschool gaat het om verschillende soorten kennis, inzichten, vaardigheden en feiten. Leerlingen ontwikkelen zich met name wanneer er sprake is van een behoefte aan kennis: ze willen problemen oplossen, ze hebben die kennis voor iets anders nodig of ze willen gewoon iets weten. Naast onderwijskundige doelen streeft een school ook pedagogische doelen na. Pedagogische doelen hebben te maken met de houding of attitude van kinderen.

Het werken aan een doorgaande lijn 0-13 staat voor de meeste basisscholen nog in de kinderschoenen. Het geven van kwalitatief goed onderwijs heeft de eerste prioriteit. Kennis van de wereld van het jonge kind (0-4) blijkt vaak beperkt te zijn wanneer het gaat om het daadwerkelijk realiseren van een pedagogisch en educatieve doorgaande lijn voor kinderen. Er zijn op verschillende plaatsen wel initiatieven met ketenpartners, maar dat is zeker geen gemeengoed.

Voor directeuren moet de brede school meer worden dan een gebouw met partners. Het vraagt om lef om tot daadwerkelijke uitwisseling en samenwerking te komen.

Voorschoolse ontwikkelingen moeten aanpalend zijn aan en complementair zijn met het onderwijs. In brede scholen moet het onderwijs de regie nemen op de inhoudelijke en organisatorische samenwerking.

2.5 Gemeenten

Gemeenten zijn verplicht een regierol te vervullen als het gaat om het realiseren van voorschoolse educatie (Wet ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie) en het gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid. Door het opstellen van een educatieve agenda op lokaal niveau werken gemeenten aan gerichte activiteiten om de doelen te bereiken.

Een gemeente is voor het realiseren van de Lokale Educatieve Agenda (LEA) afhankelijk van de inbreng en inzet van de partners. De gemeenten beschikken ook over middelen om sturing te geven aan het realiseren van de gemeentelijke doelen.
Ook met het oog op de wijziging in de Wet kinderopvang, Wet op het onderwijstoezicht, Wet op het primair onderwijs en andere wetten in het kader van het onderwijsachterstandenbeleid is de gemeente een ketenpartner die gebaat is bij een stevige keten waarin de verschillende partners met elkaar samenwerken.

2.6 Ouders

In het rijtje van ketenpartners noemen we ook de ouders, omdat zij met alle ketenpartners te maken hebben en ketenpartners de relatie met ouders verschillend invullen. Ouders zijn belanghebbenden - stakeholders - in de doorgaande lijn 0-13 jaar.

Steeds meer kinderen maken gebruik van een vorm van kinderopvang voordat ze leerplichtig zijn. Dat betekent dat de pedagogische context van de kinderen al vroeg wordt verruimd. De betrokkenheid van ouders hangt sterk samen met de invulling van die pedagogische context. Wanneer de educatieve component daarbij komt vanaf de voorschool (voor- en vroegschoolse educatie) tot de basisschool, wordt de relatie met ouders opnieuw 'ingevuld'.

Voor ouders is het op de eerste plaats van belang dat hun kinderen zich in een veilige en vertrouwde omgeving kunnen ontwikkelen. Organisaties moeten laagdrempelig zijn, nabij en toegankelijk voor ouders wanneer zij (zorg)vragen hebben.
Om een doorgaande ontwikkeling voor kinderen te kunnen realiseren is een door alle betrokken partijen gedragen pedagogische visie van belang.

3 De doorgaande lijn: verbindingen op ieder niveau

Om een doorgaande lijn te realiseren, gericht op optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor kinderen, komen de ketenpartners elkaar op verschillende niveaus tegen.
KPC Groep onderscheidt de volgende niveaus:

- de professional;
- het team van professionals;
- het management;
- de directie en het bestuur;
- de sector;
- het landelijk beleid.

3.1 Niveau van de professional

De mensen die dag in dag uit met de kinderen werken, zijn een zeer belangrijke laag. Ouders vertrouwen hun belangrijkste 'bezit' toe aan de professionals en gaan ervan uit dat deze de competenties hebben die nodig zijn om hun kind het beste te bieden.

Twee voorbeelden

Door een foutenanalyse te maken van het dictee dat Amon maakte, weet de juf precies met welke spellingsregels hij moeite heeft en fouten maakt. Door gebruik te maken van directe instructie legt ze de regels nog een keer uit en oefent Amon met het toepassen van deze spellingsregels. Juf doet dat bij dictee, taaloefeningen, rekenen, beantwoorden van vragen bij een tekst van alle leerlingen in de klas. Zo weet ze waar ze extra aandacht aan moet geven bij de ontwikkeling van haar leerlingen.

In haar groep in de naschoolse opvang valt vooral Evelien op: ze is erg druk, kan zich niet concentreren en wil eigenlijk alleen wilde spelletjes doen. Haar leidster heeft dit op basis van enkele observaties met de ouders van Evelien besproken. Gebleken is dat Evelien zich in de klas ook moeilijk kan concentreren. De leidster zal daarom contact opnemen met de leerkracht.

Om hun (nieuwe) functie goed uit te kunnen voeren, moeten professionals over de juiste competenties beschikken. Bij de uitwerking van een gezamenlijk concept voor een doorgaande lijn 0-13 zal duidelijk worden op welke onderdelen professionalisering nodig is, bijvoorbeeld omdat er nieuwe activiteiten ontstaan. Ook de invulling van combifuncties kan tot professionaliserings-behoeften leiden.

3.2 Niveau van het team van professionals

Een team, zowel van een school als van een peuterspeelzaal of kinderopvang, staat voor een gezamenlijke klus. Dat betekent dat wordt gewerkt vanuit een gezamenlijk denkkader: wat willen we met de kinderen bereiken? Wat is daarvoor nodig? Wat is ieders rol daarbij? Hoe evalueren we ons handelen?

Werken in een team betekent dat een appel wordt gedaan op professioneel gedrag van mensen. Professioneel gedrag betekent samen leren, op de werkvloer en daarbuiten.

Een voorbeeld
Om de kwaliteit in het rollenspel met kinderen te vergroten, hebben leerkrachten en studenten een onderzoek uitgevoerd: welke rol heeft in welke situatie het meeste effect op de kwaliteit van het spel van kinderen? De pedagogisch medewerker van de peuterspeelzaal participeerde ook in het onderzoek. De uitkomsten worden breed gedeeld in de verschillende teams. Er zijn kijkwijzers beschikbaar die bij video-interactie begeleiding worden gebruikt om de professionele ontwikkeling van leerkrachten en pedagogisch medewerkers te ondersteunen. De pedagogisch medewerkers hanteren een kindvolgsysteem. Alle kinderopvanglocaties gebruiken dit systeem.

3.3 Niveau van het management

Het management van scholen, peuterspeelzalen en kinderdagopvangorganisaties laat zich niet eenvoudig typeren. Het is een bonte mengeling van directeuren van grote en kleine scholen, locatiemanagers van (een of meer) kinderdagverblijven en regieleidsters van een cluster peuterspeelzalen.
Ze dragen allen zorg voor de kwaliteit van de opvang en het onderwijs waar ze verantwoordelijk voor zijn. Dat betekent een volledig pakket met inhoud, kwaliteitszorg, personeel, financiën, maar ook zorg voor de ontwikkeling van de organisatie, communicatie en pr en de relatie met ouders. Op welke wijze op het niveau van het management de samenwerking wordt aangegaan, is sterk afhankelijk van de gezamenlijke visie op de doorgaande lijn 0-13 jaar en vooral de implementatie van die visie in de praktijk.

Een paar voorbeelden
- Weer een klus erbij. Schoolleiders zitten niet altijd te wachten op een aansluiting met de wereld van 0-4. Een wereld die ze niet goed kennen en die haar eigen werkwijze heeft. Aansluiting met een peuterspeelzaal (inpandig) gebeurt volop, maar bij het écht inhoudelijk uitwerken van een doorgaande lijn is nog een weg te gaan.
- Drie verschillende kerstpakketten tijdens de laatste schooldag voor de kerstvakantie uitreiken aan het team van peuterspeelzaal, het schoolteam en de leidsters van de BSO roept op z'n minst vragen op. Bovendien: hoezo ‘kerstvakantie’? De kinderopvang en BSO zijn alle dagen open.
- Relatie met ouders: iedere dag een kort gesprek over de dag van het kind of twee keer per jaar een 10-minutengesprekje.
- Een groot aantal scholen in Lelystad wordt geconfronteerd met onderinstromende leerlingen die niet of nauwelijks taalvaardig zijn. De uitkomsten van het leerlingvolgsysteem laten zien dat het ‘inlopen’ van deze taalachterstand erg moeizaam verloopt en grote impact heeft op de score van de Cito-eindtoets. Ligt de oplossing nu alleen bij de peuterspeelzaal?

3.4 Niveau van de algemene directie en het bestuur

Kinderdagopvang, peuterspeelzalen, scholen, het zijn eigenstandige organisaties met een eigen opdracht, eigen agenda en eigen perspectief. Het gezamenlijk belang komt voort uit de ambities die partijen niet alleen kunnen realiseren. De legitimering voor gezamenlijkheid komt voort uit:

- het strategisch beleidsplan;
- maatschappelijke ontwikkelingen;
- de inrichting van de zorgstructuur;
- het voortbestaan;
- de gemeentelijke agenda;
- de vraag van ouders.

Welke visie hebben de eigenstandige organisaties op samenwerking? Vaak kennen de organisaties elkaar, omdat ze elkaar ontmoeten in verschillende netwerken. Maar weten ze daadwerkelijk van elkaar wat de plannen en ambities zijn? Veronderstellingen over en weer geven niet het juiste beeld dat nodig is om gezamenlijkheid op te bouwen. Het is aan de bestuurders om met elkaar de verkenning aan te gaan: wat hebben kinderen in onze omgeving nodig en hoe kunnen we dat samen organiseren?

En als er plannen zijn om tot samenwerking tussen organisaties te komen, bijvoorbeeld omdat de gemeente de opdracht geeft een nieuwe brede school te bouwen, dan is de wijze waarop de samenwerking op alle fronten wordt vormgegeven van groot belang. Wanneer er meer scholen betrokken zijn, zullen zij hun eigen educatieve concept willen borgen. Een kinderopvangorganisatie die meer dan één basisschool bedient, krijgt met meer visies te maken. Hoe kunnen zij de eigen visie op ontwikkelings- en vraaggericht werken afstemmen op de partners? En hoe kan de relatie met de wijk worden ingericht?
Het is aan de bestuurlijk verantwoordelijken om te bepalen wat men samen wil realiseren. Een kindcentrum waarin opvang en onderwijs op maat wordt aangeboden, passend bij het ontwikkelings-perspectief van ieder kind, waardoor talenten van kinderen optimaal worden benut en ontwikkeld, kan de droom zijn waarop partners elkaar vinden (zie bijvoorbeeld www.dedroomvanvenray.nl).
De vraag is vaak: Wie neemt het initiatief en wie de regie bij samenwerking?

Hoe jonger kinderen integraal worden opgevangen, hoe beter. Kindercentra 0-13, waar ontschotting plaatsvindt, bieden optimale mogelijkheden voor een doorgaande lijn.

Alle scholen moeten brede scholen Plus worden, waarbij Plus staat voor zorgarrangementen. Daarna moeten ze doorgroeien tot een kindcentrum

Een gezamenlijke stichting 0-13, waarin kinderopvang en onderwijs samenwerken, is de basis voor de ontwikkeling van kindcentra.

3.5 Niveau van de sector

De sectoren zijn georganiseerd in eigen organisaties die samenwerking beginnen te zoeken. Een taskforce kinderopvang/onderwijs is een mooi voorbeeld van een eerste vorm om samen te kijken naar geschikte dagarrangementen voor kinderen. Er ontstaan op inhoudelijke thema's initiatieven zoals het Netwerkbureau Kinderopvang (dat door het ministerie in het leven is geroepen om oplossingen aan te dragen voor het vergroten van de capaciteit in de kinderopvang) en het Landelijk Pedagogenplatform voor de Kinderopvang (dat het pedagogisch kader 0-4 heeft ontwikkeld).

Spelbepalers op het niveau van de sector zijn:

- BOINK, Belangenvereniging voor Ouders in de Kinderopvang en peuterspeelzalen;
- LPP, Landelijk Platform Peuterwerk;
- BKN, Branchevereniging voor ondernemers in de kinderopvang 0-12;
- MO Groep, Maatschappelijke Ondernemers Groep;
- PO Raad, brancheorganisatie voor het primair onderwijs;
- VNG, Vereniging van Nederlandse Gemeenten;
- WOK, Werkgroep Onderwijs Kinderopvang.

3.6 Niveau van het landelijk beleid (Ministerie van OCW)

De inzet van de Wet ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie (OKE) is gericht op een sluitend en kwalitatief systeem voor 0- tot 4-jarigen. Met de inwerkingtreding van deze wet op 1 augustus 2010 krijgen de gemeenten de verantwoordelijkheid een goed voorschools aanbod aan te bieden aan alle jonge kinderen met een taalachterstand. Zo krijgen de gemeenten de inspanningsverplichting samen te werken met de consultatiebureaus om deze kinderen te bereiken (spreiding en toeleiding). Een van de maatregelen is een kwaliteitsrichtlijn voor peuterspeelzalen, waarin het maximum aantal kinderen en het niveau van de leidsters zijn vastgelegd.
In 2009 is een ondersteuningstraject van start gegaan om gemeenten, peuterspeelzalen, kinderopvang, ouders en zorgaanbieders te ondersteunen bij het realiseren van de beoogde doelen. Zo ontwikkelt de VNG in samenwerking met het ministerie van OCW modellen voor samenwerking tussen peuterspeelzalen en kinderopvangorganisaties.

Het toezicht op de 6.600 kinderdagverblijven in Nederland valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeente en wordt uitgevoerd door de GGD. Daarnaast zijn ook de inspecties van de Voedsel en Waren Autoriteit, de Arbeidsinspectie en VROM (veiligheid) bij het toezicht betrokken. De rol van de onderwijsinspectie is tweedelijns. Zij ziet toe op de gemeenten en het VVE-beleid in de vier grote steden.

4 Spanning op de keten: samenwerken is niet vanzelfsprekend

Als we kijken naar de verschillende ketenpartners, de verschillende niveaus en de complexiteit, dan is het verbinden van die lagen tot een keten een uitdaging. In dit hoofdstuk zetten we een aantal spanningsvelden op een rij.

4.1 Kernbelangen

Datgene waar een organisatie voor staat, zijn de kernwaarden waarop organisaties gevoelig en aanspreekbaar zijn. Voorbeelden hiervan zijn het onderwijsconcept van een basisschool en het pedagogisch kader van een kindercentrum voor 0- tot 4-jarigen.
Sturen op samenwerking heeft veel te maken met de kernbelangen van eigenstandige organisaties. Iedere organisatie staat voor haar eigen kernwaarde en -belang en is minder gevoelig voor 'sturende' invloeden van eventuele partners. De kernwaarden vormen immers het fundament van de organisatie. Bij de start en uitwerking van een samenwerking is daarom vaak sprake van een spanningsveld tussen de eigen agenda en het algemeen belang.

Een voorbeeld
Een kinderdagopvangorganisatie heeft als uitstroomgebied een drietal basisscholen in de omgeving. Het onderliggend concept van de kinderdagopvang is gebaseerd op de uitgangspunten en principes van Reggio Emilia.

Een van de drie basisscholen neemt het initiatief om met de naastgelegen peuterspeelzaal en de kinderdagopvang te werken aan een gezamenlijke doorgaande lijn. De basisschool en peuter-speelzaal gaan uit van ontwikkelingsgericht werken met kinderen (OGO).
De wijze waarop de samenwerking vorm krijgt, heeft met alle niveaus te maken.

- De kennis en vaardigheden die vanuit de concepten gevraagd worden van de medewerkers: *de professional*.
- De afstemming op *teamniveau*: groep 1-2 en 0-4 willen samenwerken maar op basis van welke gezamenlijke afspraken (onderwijsconcept).
- De aansturing door de schoolleider, regieleiding peuterspeelzaal en locatiemanager kinderdagopvang: *het management*.
- De aansturing op *bestuurlijk niveau*: de kinderdagopvangorganisatie wil meer basisscholen bedienen (commercieel belang), de schoolorganisatie wil een eenduidige doorgaande lijn bieden voor zijn ouders.
- *Het landelijk beleid van OCW:* hoe worden de talenten van het kind zo goed mogelijk tot ontwikkeling gebracht?

4.2 Wederzijdse afhankelijkheid

Om daadwerkelijk een doorgaande lijn te realiseren, zijn partijen van elkaar afhankelijk. Alle partijen moeten zich inzetten om een gezamenlijk doel te bereiken: een school kan in haar eentje geen kindcentrum zijn, een peuterspeelzaal, kinderdagopvang of buitenschoolse opvang evenmin. Een doorgaande lijn, zowel inhoudelijk als organisatorisch, moet je met partners realiseren. De

afhankelijkheid kan verschillen qua onderwerp (financiën) of aantal organisaties. De mate waarin de meerwaarde van het gezamenlijk belang wordt beleefd, bepaalt hoe de wederzijdse afhankelijkheid wordt ingevuld. Bij de overgangen is de wederzijdse afhankelijkheid het grootst.

Een voorbeeld
De warme overdracht van kindgegevens van de peuterspeelzaal of de kinderdagopvang naar de basisschool is nog lang niet overal goed uitgewerkt. Soms is de overdracht alleen van toepassing op risicokinderen. Bij veel overdrachten is er alleen sprake van overdrachtsformulieren (koude overdracht) en vindt er geen gesprek plaats met betrokken partijen (warme overdracht). Een terugkoppeling van de voortgangsevaluatie ten aanzien van de ontwikkeling van het kind op de basisschool, is zeldzaam.

4.3 Pluriformiteit

Betrokken partijen zijn vaak heel verschillend, hebben een eigen referentiekader en eigen belangen. De onderliggende verschillen kunnen verdwijnen als het gezamenlijk belang voor alle partijen 'vernieuwend' is. Dit veronderstelt wel van elke partner een gerichtheid op gezamenlijk te bereiken bestuurlijk en maatschappelijk gewenste effecten.
Het gezamenlijk belang om samen een nieuw concept uit te werken, kan leiden tot een nieuw gedeeld referentiekader en gezamenlijk kernbelang.

Een voorbeeld
In Warmelo het is niet de buitenschoolse opvang die na school voor de kinderen zorgt; er is sprake van een organisatie (noem het kindcentrum) dat een aanbod heeft voor kinderen van 7 tot 7 (uur) waarin onderwijs, ontwikkeling en ontspanning door elkaar heen lopen. Door de uitwerking van dit concept is ook de zorg voor zorgkinderen in een ander perspectief gezet. De mogelijkheden voor het pedagogisch handelen zijn hiermee verbreed en ook de buitenschoolse opvang ziet haar grenzen in het werken met kinderen vergroot en kan een beroep doen op de professionaliteit binnen de school.

4.4 Dynamiek

De wijze waarop de keten het beste kan worden vormgegeven staat niet vast: de omgeving kan veranderen. Ook de regelgeving, waardoor organisaties meer of minder makkelijk naar elkaar toegroeien, geeft (on)mogelijkheden. Fusie van onderwijs en peuterspeelzalen zet de organisatie in een ander perspectief van de kinderdagopvang. Er zal altijd een spanningsveld bestaan tussen dynamiek en vaststaande kaders.

4.5 Regie

Wanneer ketenpartners met elkaar de verbinding aangaan, is het bij de start van belang een onafhankelijk procesmanagement te kiezen. Deze kan recht doen aan de kernbelangen van de verschillende partijen en aan de wederzijdse afhankelijkheid.

5 Denken in ketens: de werkwijze van KPC Groep

Uitgaande van de ontwikkeling van een doorgaande lijn 0-13 jaar, door ketenpartners, op alle niveaus van de betrokken organisaties en met alle dynamiek van dien, komen we in dit hoofdstuk tot vijf kernpunten. Deze kernpunten zien we terug bij het opbouwen van een keten.

5.1 Kernpunten

- *Ketenpartners denken verschillend over het gemeenschappelijk doel: een doorgaande lijn voor 0-13 jarigen op alle fronten*

Zonder gezamenlijk doel is verbinding niet mogelijk. De basis vormt het samen gaan voor een gedeeld resultaat. Zo'n gezamenlijke ambitie kan ontstaan uit een gedeelde passie voor opvang en onderwijs, maar kan ook uit noodzaak worden geboren: vragen van ouders waar de school geen antwoord op heeft, terugloop in leerling/kinderaantallen.
De essentie bij het formuleren van een gezamenlijk doel is het uitgaan van het kind. Hoe kan de ontwikkeling van het kind, aansluitend bij de behoeften van het kind, het beste worden gerealiseerd. Daarbij vormt een gedragen pedagogische visie het uitgangspunt.

- *Bestuurlijke allianties tussen ketenpartners zijn geen garantie voor verbindingen op de werkvloer*

Het delen van een gezamenlijke visie op een doorgaande lijn 0-13 is niet voldoende om in de praktijk daadwerkelijk iets van de grond te krijgen. Het bereiken van een gezamenlijk resultaat betekent dat op alle niveaus de samenwerking uitgewerkt moet worden en zichtbaar gestalte moet krijgen. Vanuit de analyse wat nodig is voor de ontwikkeling van kinderen zal duidelijk zijn op welke wijze de ketenpartners daaraan een bijdrage leveren, in samenhang en verbondenheid

- *Centraal staat het realiseren van kwaliteit op alle niveaus (werkvloer tot en met bestuurlijk niveau), gekoppeld en afgestemd*

Door op alle niveaus in samenhang aan de vernieuwing te werken, wordt zichtbaar wat samenwerking inhoudt en wordt een appel gedaan op alle betrokkenen. Duidelijke, niet vrijblijvende afspraken over onder andere de kwaliteit, kwantiteit, capaciteit (mensen en middelen) en resultaten horen daarbij. Samen herkenbare stappen definiëren die voor de ontwikkeling van het kind meerwaarde leveren.

- *Opbouwen van een keten vraagt om een onafhankelijk regisseur bij de start om tegenstrijdige belangen, spanningen op de keten en complexiteit van het proces te stroomlijnen*

Een onafhankelijke, onpartijdige procesmanager kan bijdragen aan de verbinding tussen ketenpartners, het bepalen van de gezamenlijke doelstelling en de wijze waarop de processen worden ingericht om daar invulling aan te geven.

- *Zonder de durf om te pionieren blijft het plakwerk*

Ontwikkelen van een doorgaande lijn vraagt om professionele handelingsruimte. Ruimte om op alle niveaus te pionieren, om nieuwe vraagstukken op te pakken en creatieve oplossingen te zoeken.

5.2 Opbouw van ketens

De vijf kernpunten zien we terug als we het opbouwen van ketens centraal stellen. We onderscheiden daarbij een oriëntatiefase, een ontwerpfase en een uitvoeringsfase.

Oriëntatiefase
Alle betrokken organisaties bevinden zich in netwerken. Netwerken waarin kennis wordt gedeeld, waarin organisaties elkaar op thema's vinden. In de oriëntatiefase is het belangrijk een analyse van het krachtenveld te maken. Welke relaties hebben de partners? Wie zijn van belang om met elkaar te verbinden? Wie beschouw je als je ketenpartner om samen doelen te bereiken? Welke belangen kunnen met elkaar worden verbonden?

Twee voorbeelden
Bij strategische beleidsvormingstrajecten kijken we met de bestuurder naar de kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Daarbij hoort een analyse van de omgeving. Wanneer in het strategisch beleidsplan de ontwikkeling van de doorgaande lijn 0-13 wordt opgenomen, dan is ook duidelijk welke partijen voor dit schoolbestuur van belang zijn om gezamenlijk deze doorgaande lijn te realiseren. (KPC Groep, Ontwikkeling strategische beleidstrajecten)

Kansen zien en benutten: de opdracht vanuit de gemeente om tot nieuwbouw te komen, biedt mogelijkheden om een 'frisse' start te maken. Een gedegen traject 'Van visie tot gebouw' geeft daartoe alle mogelijkheden. (KPC Groep, Van visie tot gebouw)

Wanneer ketenpartners met elkaar hun gezamenlijk doel verkennen, kan een adviseur helpen om de gezamenlijke ambitie te duiden, te vertalen naar verschillende niveaus in de organisatie, de resultaten die men wil bereiken. Een gezamenlijke visie is gestoeld op een gedeeld concept op de doorgaande ontwikkeling van kinderen. KPC Groep heeft kennis van de ontwikkeling van kinderen en de uitwerking in concepten 0-13. Daarbij kijken we met name naar de overgangen in en rond het onderwijs en de verschillende opvoedmilieus waarin kinderen zich begeven (interne notitie KPC Groep).

Een voorbeeld
De visie van Talentencampus Venlo kent twee hoofddoelen.

1. Het creëren van een rijkere en krachtige leeromgeving voor kinderen van 0 tot ongeveer 13 jaar, passend bij hun eigen ontwikkelingsperspectief. Dat leidt tot een leeromgeving met meer mogelijkheden voor leerlingen dan in het huidige systeem.
2. Het leveren van een bijdrage tot de sociale integratie van kinderen. Kinderen die met het oog op hun specifieke ontwikkelingsperspectief tot nu toe naar aparte voorzieningen (scholen) gingen, hoeven dat niet meer. De integratie leidt tot een meer of minder frequente ontmoeting van kinderen met elkaar. Die ontmoeting kan verschillende vormen aannemen: samen vieren en van elkaar genieten, met elkaar meeleven, samen activiteiten ondernemen, elkaar helpen, samen werken om een bepaald doel te bereiken. (www.talentencampusvenlo.nl)

De oriëntatiefase kan worden afgerond met een gemeenschappelijk geformuleerd doel vastgelegd in een convenant of intentieverklaring.

Ontwerpfase
De ervaring die we op verschillende locaties hebben opgedaan, leert ons dat bestuurlijke convenanten lege hulzen blijven als niet tegelijkertijd op het niveau van het management en de professionals de samenwerking wordt gevoeld én vormgegeven.

In de ontwerpfase worden de ketendoelen nader uitgewerkt. Bij deze uitwerking staat centraal wat voor kinderen nodig is om zich optimaal te ontwikkelingen. Als kinderen zich bijvoorbeeld het beste ontwikkelen als hen een dagarrangement wordt geboden waarin opvang en educatie volledig zijn geïntegreerd, dan is het duidelijk dat de uitwerking van dit doel alleen bereikt kan worden als partijen in samenhang onderdelen uitwerken.
In deze fase zullen de ketenafspraken helder worden. Dan gaat het om de onderlinge afhankelijkheid van partners, om de bijdrage van iedere partner, de afspraken over kwaliteit en kwantiteit et cetera. Haalbaarheidsvraagstukken waaronder de financiële, de juridische, de organisatorische en de inhoudelijke haalbaarheid horen daarbij.

Hoe geef je vorm aan het basisconcept dat met de partners in grote lijnen is overeengekomen? Hoe wordt bijvoorbeeld de visie “Kinderen hebben respect voor zichzelf, voor anderen en hun omgeving. Kinderen worden serieus genomen: ‘je mag er zijn’ en ik luister naar je, betrek je bij wat er gebeurt en neem daarbij je emoties serieus …” vertaald naar de praktijk?
Het inrichten van de doorgaande lijn inhoudelijk (pedagogische en didactische uitwerking), organisatorisch (nieuwe indelingen 0-6 (jonge kind) en 6-13 (oudere kind), met oog voor de competenties van mensen is de meeste wezenlijke opdracht.

In de ontwerpfase zijn alle niveaus (zoals beschreven in hoofdstuk 3) vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid vertegenwoordigd. In deze fase wordt ook de ketenregie ingericht. Ketenregie of procesmanagement is nodig om de samenwerking in de keten tot stand te brengen, om de keten te onderhouden en te leren van de ervaringen zodat de keten verbeterd kan worden. Aan het einde van dit hoofdstuk komen we hierop terug.

Uitvoeringsfase
Het uitvoeren van de keten gebeurt met name op het niveau van de professionals. Daarbij is aan onder andere de orde:
- inbedding van visie en concept in de organisatie (uitwerking);
- bekwaam en competent personeel (professionalisering);
- passende communicatie en overlegstructuur;
- passende managementstructuur: sturingsvraagstukken;
- inrichten van kwaliteitszorgsysteem: borgen van kwaliteit.

In de uitvoeringsfase zal ook de monitoring van het proces ingericht moeten worden.

Bij vernieuwingen wordt verwacht dat professionals (op alle niveaus) met elkaar de opdracht aangaan. Dat betekent dat zij ruimte moeten hebben om ondernemend te zijn en nieuwe wegen te zoeken voor datgene wat nog geen gemeengoed is.

Voorbeeld van professionalisering
Deskundigheidsbevordering van leidsters om problemen in de ontwikkeling van zeer jonge kinderen tijdig te signaleren en hierop aansluitend gericht te handelen. Het doel hiervan is om aan het einde van de peuterspeelzaalperiode de ontvangende leerkracht in het basisonderwijs voldoende houvast te bieden om verder vorm te gaan geven aan handelingsgericht werken vanaf de eerste dag van het schoolbezoek.

5.3 Procesmanagement

Een procesmanager of regisseur vormt de verbindende factor waarbij niet alleen het proces van belang is, maar ook de inhoudelijke resultaten die geboekt moeten worden. Het gaat ten slotte om (maatschappelijke) effectgerichte ketens. De ambities die de ketenpartners met elkaar hebben verwoord, bepaalt de breedte en diepgang van de samenwerking. De procesmanager of regisseur richt zich op:

- bouwen aan vertrouwen;
- perspectiefvorming;
- visievorming;
- arrangementen tot gezamenlijke praktijken;
- procesvoering;
- resultaatgerichtheid.

Deze rol kan een van de adviseurs KPC Groep goed vervullen omdat zij niet alleen zicht hebben op de totale keten en de niveaus waarop de keten moet worden ingevuld, maar ook vanwege de inhoudelijke kennis en ervaring op het thema.

6 Literatuur en websites

Literatuur

- *Trends in en rondom het peuterspeelzaalwerk*
  Eindrapportage Sardes, februari 2009
- *Naar een warme ontvangst op de basisschool, Samenwerken aan de doorgaande lijn van voorschools naar vroegschools*
  A. Elenbaas, M. Van der Maas, S. Beek, KPC Groep, 2009
- *Als de Nederlandse taal onvoldoende is - Een prevalentie-onderzoek naar vierjarige taalzwakke leerlingen in Lelystad*
  M. Reitsma, F. Spiethoff, KPC Groep, 2009
- *Pedagogische kwaliteit van de opvang voor 0- tot 4-jarigen in de Nederlandse kinderdagverblijven in 2008*
  NCKO, 2009
- *De gebruiker centraal - Over een zorgketen binnen het samenwerkingsverband WSNS*
  KPC Groep (interne notitie), 2003
- *Overgangen in en rond het onderwijs*
  KPC Groep (interne notitie), 2009
- *Belangen behartigen, een procesmatige kijk op beleidsontwikkeling in samenwerkingsverbanden*
  Expertgroep Kwaliteit van zorg, 2003
- *Samenwerken aan een rijk programma*
  Pedagogiek in Praktijk, december 2008
- *Een rijk programma voor ieder kind* – jaarboekje 2008
  Onderwijsraad, 2008
- *10 adviezen, Naar een dagarrangement voor het schoolgaande kind*
  Werkgroep Onderwijs Kinderopvang, 2007
- DVD Kleine stappen, grote stappen
  Stichting Signum, 2009

Websites

- www.minocw.nl
- www.kpcgroep.nl
- www.signumonderwijs.nl
- www.dedroomvanvenray.nl
- www.talentencampusvenlo.nl
- www.werkgroeponderwijskinderopvang.nl