



Kindcentrummonitor  
SKOBOS

RESULTATEN 2020

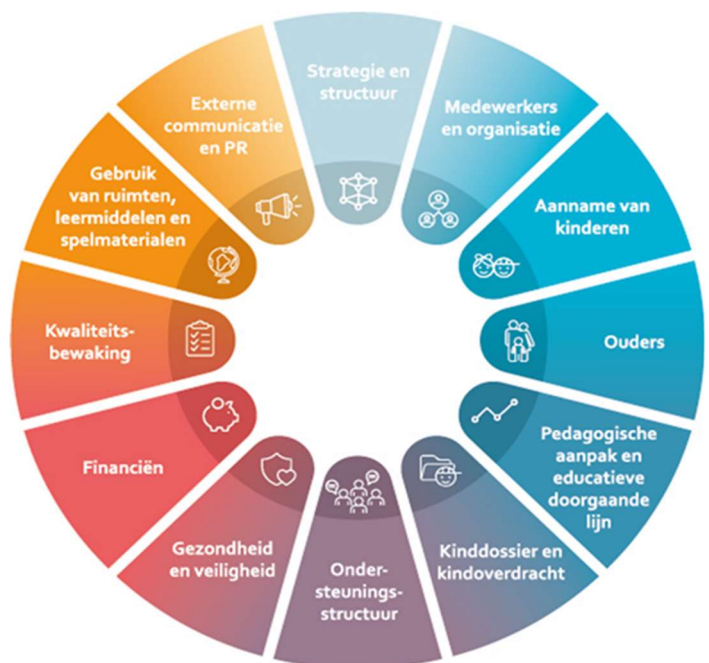
Dorien Stolwijk | Compasnl13

## Kindcentrummonitor 0-13

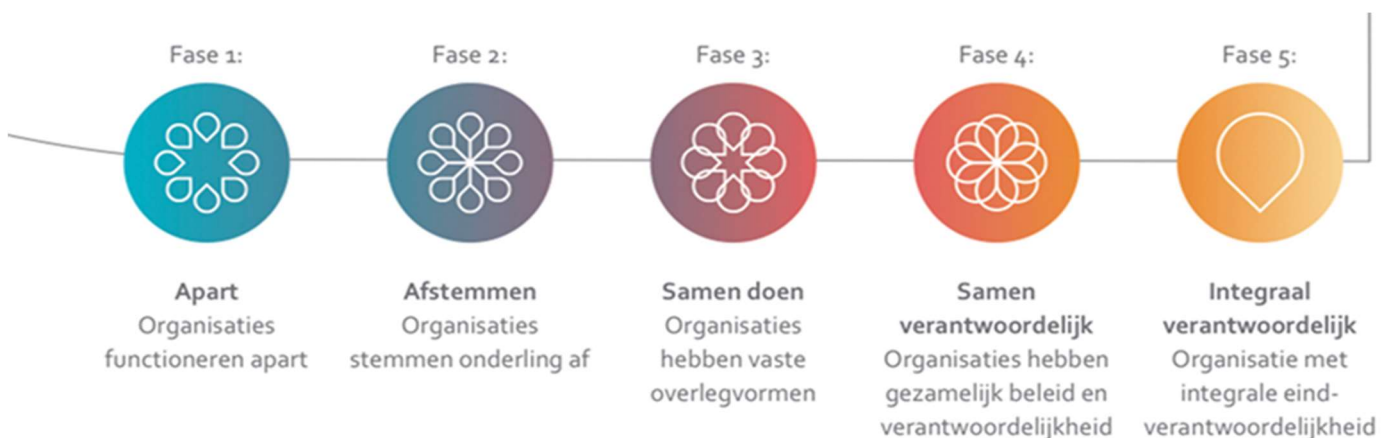
De kindcentrummonitor brengt de mate van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs in een kindcentrum in beeld op een vijfpuntschaal. Er wordt daarbij gekeken naar 12 domeinen die een rol spelen in de kindcentrumontwikkeling (figuur 1). SKOBOS, een organisatie voor onderwijs in de gemeente Oirschot en omgeving, heeft Compassnul13 verzocht de kindcentrummonitor af te nemen onder de vijf basisscholen die vallen onder het schoolbestuur en hun samenwerkende partners in het kindcentrum, Korein kinderopvang en SamenWijs.

### Context kindcentrumontwikkeling SKOBOS

In het schooljaar 2018-2019 zijn alle directeuren van schoolbestuur SKOBOS met een geringe werktijdfactor gedetacheerd naar de samenwerkende kinderopvangvoorziening om de verbinding in de kindcentrumvorming te verstevigen. Deze detachering is bij aanvang van het schooljaar 2019-2020 teruggedraaid. SKOBOS en de samenwerkende kinderopvangvoorzieningen hebben met elkaar de intentie uitgesproken allereerst de missie en visie in de kindcentrumvorming verdergaand te concretiseren om gericht richting te kunnen geven aan de kindcentrumontwikkeling. De koers wordt bepaald in een zogenoemde *projectgroep kindcentrumontwikkeling* met een vertegenwoordiging uit het management van de betrokken partners. De projectgroep levert een visiedocument op met concrete doelstellingen die de partners in de komende jaren met elkaar willen bereiken. Vooralsnog heeft de gemeente Oirschot geen zichtbare positie aangenomen in deze ontwikkeling.



Figuur 1: Domeinen Kindcentrummonitor







“KOMEND JAAR IS  
VERTROUWEN ONS  
SLEUTELWOORD”

## Het resultaat in 2020

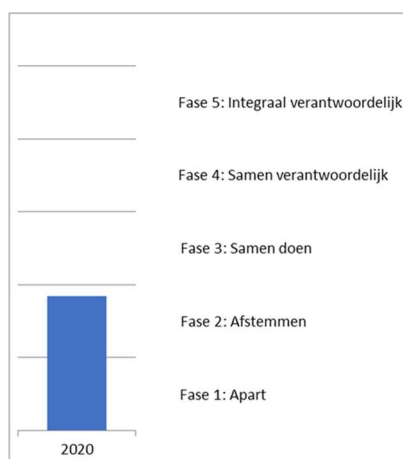
SKOBOS en samenwerkende kinderopvangorganisaties willen vanaf de start van de ondertekening van het visiedocument, met missie, visie en concrete doelstellingen, de ontwikkeling van de kindcentra volgen. Daarvoor heeft een afname van de kindcentrummonitor in maart 2020 plaatsgevonden in de vorm van een nulmeting. De uitkomsten uit deze eerste afname van de kindcentrummonitor kan voeding geven aan de kindcentrumplannen voor de komende jaren op de kindcentra. De gezamenlijke ambities die worden vastgelegd in het visiedocument sluiten aan bij de domeinen van de kindcentrummonitor. Hierdoor versterken het visiedocument en de monitoring elkaar en biedt het de kindcentra handreikingen om concrete ontwikkelstappen te kunnen zetten.

**“Dat wat we goed doen gaan we zichtbaar maken en delen met het team”**

Uit de interviews blijkt dat de bereidheid tot samenwerking groot is. Zowel in de bestuurlijke samenwerking als in de managementteams in de kindcentra. De teams staan te popelen om de samenwerking verdergaand vorm te geven. Er is in de onderzochte kindcentra doorgaans sprake van een laagdrempelige samenwerking tussen de managementleden en vertrouwen in elkaars expertise. Dit is nodig om een sterk sturend koppel te kunnen vormen die samen gaan voor het concept ‘kindcentrumvorming’.

### Afstemmen

De partners in de kindcentra van SKOBOS werken gemiddeld samen op basis van fase 2, afstemmen (tabel 1).

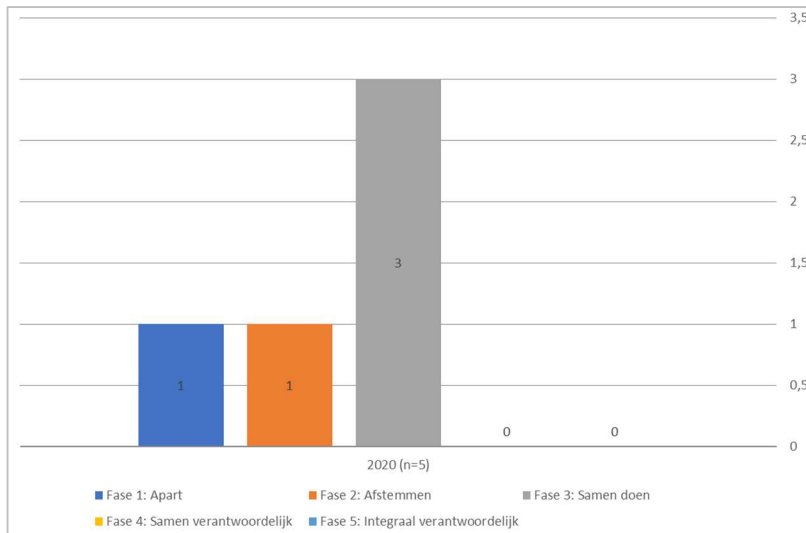


Tabel 1: Gemiddelde samenwerking kindcentra SKOBOS

Dit beeld wordt bevestigd in de gesprekken. De partners zijn gehuisvest onder één dak en stemmen onderling de activiteiten op elkaar af. In een aantal kindcentra krijgt ook de organisatiestructuur meer vorm. Overleggen worden planmatig opgezet om de samenwerking meer te formaliseren en te concretiseren.

## Afstemmen en samen doen

Gemiddeld bevinden de kindcentra van SKOBOS zich in fase 2. De samenwerking met de kinderopvang kenmerkt zich gemiddeld door 'afstemmen'. Van de vijf kindcentra bevindt één kindcentrum zich in fase 1. De organisaties in dit kindcentrum functioneren *apart* van elkaar (tabel 2). Eén kindcentrum bevindt zich in fase 2, *afstemmen*. Deze partners bevinden zich in hetzelfde gebouw en stemmen de activiteiten op elkaar af. Drie kindcentra bevinden zich aan het begin van fase 3, *samen doen*.



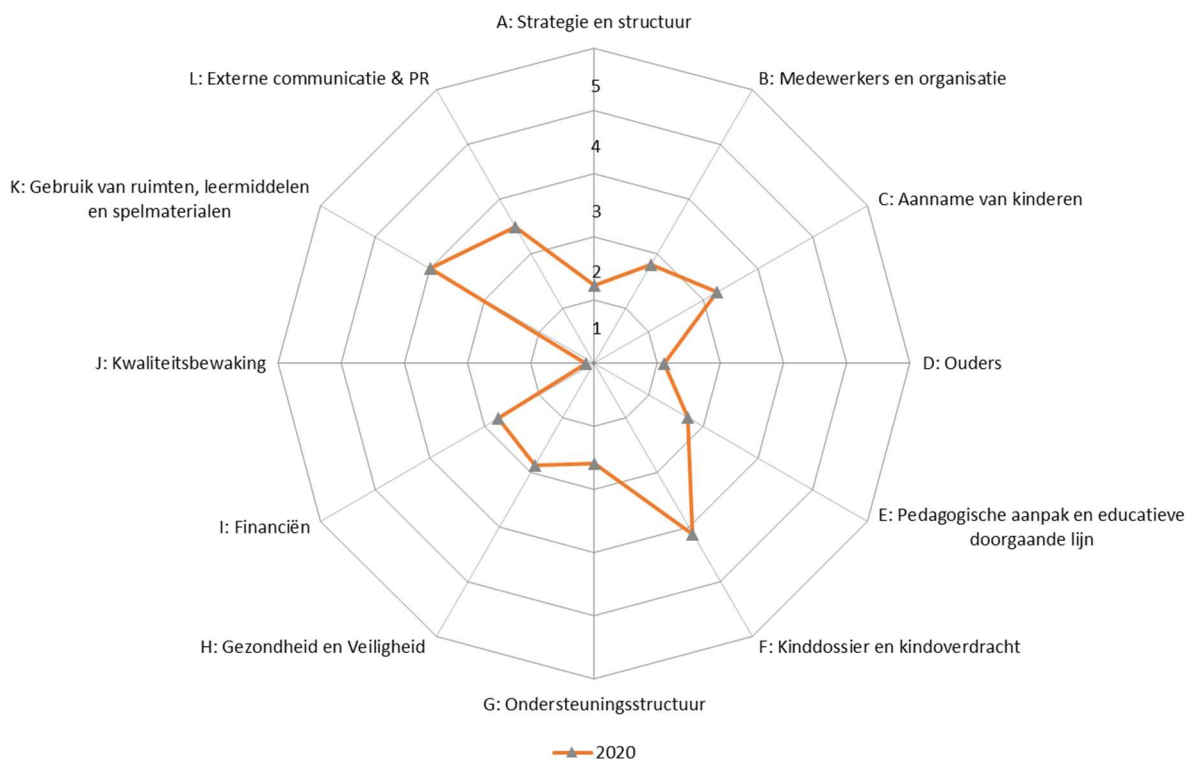
Tabel 2: Aantal kindcentra per fase in 2020

De kindcentra in fase 3 stemmen niet alleen de activiteiten op elkaar af, maar hebben bijvoorbeeld door vaste overlegmomenten de samenwerking ook inhoudelijk meer vormgegeven. De samenwerking op deze kindcentra kenmerkt zich door 'samen doen'. Dit 'samen doen' beperkt zich overwegend tot de samenwerking rondom de kinderen in de leeftijdsperiode van 0 (of 2,5) tot 6 jaar. In die kindcentra is er sprake van een groter onderling vertrouwen tussen meerdere personen, zoals teamleden of coördinatoren, in de achterliggende teams. Vaak zijn dit de kindcentra waar ook de samenwerking in het managementteam vanuit relatie, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld.



## Ontwikkeling per domein

Directeuren en managers van de vijf kindcentra zijn 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

### A: Strategie en structuur

De samenwerking op het domein *strategie en structuur* bevindt zich aan het begin van fase 2, *afstemmen* (tabel 3). Uit tabel 4 blijkt dat één kindcentrum zich in dit domein in fase 3 bevindt. Dit kindcentrum heeft onder meer een meerjaren kindcentrumbeleidsplan opgesteld waarin de ambities voor de komende jaren zijn vastgelegd.

- Alle managers van de kinderopvang en directeuren van de basisscholen vormen met elkaar een managementteam. De managementteams hebben de intentie om samen een kindcentrum te vormen naar elkaar uitgesproken.
- Drie managementteams hebben regelmatig contact met elkaar en werken nauw samen. Twee managementteams hebben in mindere mate contact met elkaar, maar stemmen wel een aantal werkzaamheden op elkaar af.
- Eén kindcentrum heeft afspraken gemaakt over de inrichting van de organisatie om te komen tot een kindcentrum. Deze organisatiestructuur bevindt zich nog in de kinderschoenen en zal vanaf de nulmeting meer sturing krijgen. Andere kindcentra hebben aangegeven dat zij wachten tot de afname van de nulmeting en uitspraken vanuit de projectgroep, om van daaruit afspraken te maken over de inrichting van de organisatie.

- Eén kindcentrum heeft een gezamenlijke missie en visie vastgelegd. Door het stopzetten van de detachering, wisseling in het management en wisseling van personeel in het team, is deze niet meer voldoende richtinggevend. Alle kindcentra zijn er zich bewust van dat een gezamenlijke missie en visie meer richting zal geven aan de kindcentrumontwikkeling op locatie. Drie managementteams in de kindcentra hebben al aangegeven dit in het jaarplan op te nemen.

**“We leggen onze focus op een gezamenlijke missie en visie die richting gaat geven”**

## **B: Medewerkers en organisatie**

De samenwerking op het domein *medewerkers en organisatie* bevindt zich in fase 2, *afstemmen* (tabel 3). De medewerkers in het kindcentrum (her)kennen elkaar. De mate waarin er inhoudelijk in de teams met elkaar wordt gesproken over samenwerking is nog dun en verschilt tussen de kindcentra.

- Eén kindcentrum wordt door het gebouw beperkt om structureel samen te werken. De medewerkers spreken elkaar inhoudelijk niet of nauwelijks. In een ander kindcentrum stemmen de teams van opvang en onderwijs incidenteel met elkaar af. Zij spreken elkaar enkele keren per jaar over thematische afstemming rondom het jongere kind (0 tot 6 jaar). Drie kindcentra hebben de overleggen tussen de medewerkers van opvang en onderwijs meer planmatig opgezet. In deze kindcentra vindt vier keer of vaker inhoudelijk overleg plaats over het onderwijs aan het jongere kind. Dit betreft thematische afstemming en afstemming op het niveau van enkele (gezamenlijke) activiteiten, regels en afspraken in de groep.
- Geen van de kindcentra heeft planmatig overleg gefaciliteerd rondom de oudere kinderen (vanaf 4 jaar) en de samenwerking met de BSO.
- Drie van de vijf managementteams in de kindcentra zijn zich 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. Een aantal geeft hier ook concreet vorm aan door bijvoorbeeld pedagogisch medewerkers onderwijsondersteunende activiteiten tijdens de schooluren te laten vervullen.
- Op alle kindcentra vinden voor sommige onderwerpen gezamenlijke studiedagen plaats. Een voorbeeld hiervan is gemeenschappelijke scholing voor pedagogisch medewerkers en leerkrachten voor de implementatie van een gezamenlijk observatiesysteem. Studiedagen worden nog niet vanzelfsprekendheid gezamenlijk (of bewust apart van elkaar) georganiseerd vanuit bijvoorbeeld een gemeenschappelijk opleidingsplan.

Kindcentrumontwikkeling is goed onder de aandacht bij de managementteams. De kindcentrumontwikkeling is echter nog niet zo vanzelfsprekend bij de professionals in de achterliggende teams van de kindcentra. Een structureel voelbare en gedragen samenwerking op dagelijkse basis ontbreekt nog. De samenwerking is afhankelijk van persoonlijke initiatieven. Ontwikkeling op het domein *strategie en structuur* kan de samenwerking meer bij de professionals krijgen. Een missie en visie die richting en urgentie aangeeft kan er aan bijdragen dat professionals ‘gaan’ voor het concept kindcentrumontwikkeling.

“NA MISSIE EN VISIE  
GAAN WE DE  
ORGANISATIESTRUCTUUR  
INRICHTEN EN IDENTITEIT  
GEVEN”



### C: Aanneمة van kinderen

De gemeenschappelijke aanpak op het domein *aanneمة van kinderen*, bevindt zich in fase 3, *samen doen* (tabel 3). Alle managementleden in de kindcentra geven aan dat ze voldoende op de hoogte zijn van elkaars aanneمةbeleid. De detachering die tot het schooljaar 2019-2020 van kracht was, heeft hier positief aan bijgedragen.

- Op vier kindcentra vindt informatieverstrekking plaats over de samenwerkende partners in het kindcentrum. Eén kindcentrum geeft aan dat door de context van meerdere gebouwen, deze informatieverstrekking niet in de vorm van kindcentrumpartnerschap plaatsvindt.
- Op vier kindcentra waar informatieverstrekking vanuit partnerschap plaatsvindt, worden tijdens rondleidingen opvang en onderwijs bezocht als zijnde één geheel.

### D: Ouders

De samenwerking op het domein *ouders*, bevindt zich gemiddeld aan het begin van fase 2 (tabel 3). De spreiding over de kindcentra is bijna evenredig over fase 1, 2 en 3 (tabel 4)\*.

- Eén kindcentrum heeft het ouderbeleid van onderwijs en opvang op elkaar afgestemd en voert op enkele onderdelen gezamenlijk beleid naar de ouders. Er is nog geen sprake van een gemeenschappelijk ouderbeleid. De andere kindcentra hebben ieder eigen beleid. Op die kindcentra is er nog geen sprake van afstemming in beleid.
- In vier kindcentra informeren de oudercommissie, medezeggenschapsraad en werkgroepen van opvang en onderwijs elkaar over onderwerpen die beide betreffen.
- Twee kindcentra stemmen incidenteel ook de gemeenschappelijke agendapunten op elkaar af. In één kindcentrum is er sprake van een organisatievorm die sterk in de buurt van een kindcentrumraad komt. Op dit kindcentrum is sprake van gemeenschappelijke vergadering met vertegenwoordiging uit peutervoorziening, onderwijs en buitenschoolse opvang. Indien nodig is er bewust een gescheiden besluitvorming.
- Twee kindcentra organiseren regelmatig gezamenlijke activiteiten voor kinderen en ouders van 0 (of 2,5) tot 13 jaar.
- Er is nog geen sprake van afstemming over de pedagogische houding en afgestemde benadering naar de ouders die het kindcentrum bezoeken.

\* Niet elk kindcentrum heeft een oudercommissie in de voorschoolse voorziening vanwege een beperkte omvang van aantal kinderen in de peutergroep. Wettelijk is hier geen inspanningsverplichting. In deze kindcentra is beoordeeld op basis van de context van het kindcentrum. De resultaten zijn daarmee grotendeels goed vergelijkbaar met elkaar.

### E: Pedagogische aanpak en educatieve doorgaande lijn

In alle kindcentra werken opvang en onderwijs vanuit elk eigen visie en doelen op leren en ontwikkelen van kinderen. Er vinden wel initiatieven plaats in de vorm van afstemming tussen de voorschoolse voorziening en het onderwijs, met name de kleutergroepen. De samenwerking op het domein *pedagogische aanpak en educatieve doorgaande lijn* bevindt zich in fase 2, *afstemmen* (tabel 3).

- Hoewel de managementleden van de kindcentra aangeven elk vanuit eigen visie en doelen te werken, komt in de gesprekken op vier kindcentra naar voren dat de visie en doelen niet ver uit elkaar liggen. Een volgende stap voor deze kindcentra zou kunnen zijn om de visie en doelen met elkaar te verbinden én te delen met de achterliggende teams. Wanneer de achterliggende teams verbinding voelen en eigenaar zijn van de gemeenschappelijke visie ontstaat ook meer eigenaarschap in de kindcentrumvorming op de werkvloer. Tegelijkertijd geeft dit de samenwerking op de werkvloer richting.



- In drie kindcentra heeft het team van de voorschoolse voorziening afspraken gemaakt met het team van onderwijs (kleuterperiode). Dit betreft vaak de regels en de afspraken die gelden in het kindcentrum en in de groepen.
- Twee kindcentra geven 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.
- 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. Dit is afhankelijk van persoonlijke initiatieven en nog geen beleid.

Afstemming in de pedagogische aanpak en educatieve doorgaande lijn is belangrijk voor een ononderbroken ontwikkeling van kinderen. Hierin is nog groei ruimte voor de kindcentra van SKOBOS. Om dit domein een ontwikkelimpuls te geven is allereerst vertrouwen in de kindcentrumontwikkeling en tussen de medewerkers in de achterliggende teams nodig. Voor enkele kindcentra geldt dat hier nog gericht in geïnvesteerd moet worden. Andere kindcentra kunnen al stappen zetten in een gezamenlijke missie en visie op basis waarvan het gesprek gevoerd kan worden over afstemming die verder gaat dan gezamenlijke activiteiten en thema's. Waarbij ook 'bewust apart van elkaar' onderwerp van gesprek mag zijn. Collegiale consultatie (domein k) kan hier, wanneer dit planmatig wordt aangepakt, een voedingsbodem voor zijn.

**“We moeten ons meer op de ‘mindset’ naar kindcentrumontwikkeling richten, waarden en normen van onze medewerkers die bepalend zijn voor het wel of niet ondernemen van initiatieven in onze samenwerking op de werkvloer”**

## **F: Kinddossier en kindoverdracht**

De samenwerking op het domein *kinddossier en kindoverdracht* bevindt zich aan het begin van fase 4, *samen verantwoordelijk* (tabel 3). In alle kindcentra zijn goede structuren opgezet om de kindoverdracht op vierjarige leeftijd vorm te geven. Vier kindcentra bevinden zich dan ook in fase 4 (tabel 4).

- In alle kindcentra is er sprake van het overdragen van de kindgegevens op vierjarige leeftijd. Uit de gesprekken blijkt dat er inhoudelijk nog een verdiepingsslag gemaakt kan worden door ook de inhoud en verwachtingen rondom de kindoverdracht verdergaand met elkaar te bespreken.
- In alle 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. Eén kindcentra geeft aan nog niet zo ver te zijn, maar wel deze intentie te hebben. De keuze voor een doorlopend observatieinstrument in de kindcentra is een bestuurlijk initiatief. Alle teamleden die dit betreft zijn op dit moment druk doende het observatiesysteem te implementeren. Op enkele kindcentra gebeurt dit in gezamenlijkheid. Regelmatig vindt implementatie ook nog los van elkaar. Collegiale afstemming en ondersteuning is wenselijk, voor zowel de daadwerkelijke inhoudelijke verbinding, collegiale verbinding als voor het gemakkelijk kunnen delen van elkaars expertise en het versterken van elkaars werkwijzen.
- Op drie kindcentra is de kindoverdracht tussen onderwijs en buitenschoolse opvang een vanzelfsprekendheid. Deze kindcentra geven aan dat dit een informele vanzelfsprekendheid betreft en niet bewust met de betreffende afdelingen is besproken.

## G: Ondersteuningsstructuur

De gezamenlijkheid op het domein ondersteuningsstructuur bevindt zich in fase 2, *afstemmen* (tabel 3).

- In de ondersteuning van de kinderen (werkwijzen, criteria en afspraken), werken in alle kindcentra de voorschoolse voorziening, onderwijs en buitenschoolse opvang los van elkaar. Drie managementteams geven aan dat ze in grote lijn wel op de hoogte zijn van elkaars werkwijzen, mede door de detachering die tot het schooljaar 2019-2020 plaatsvond.
- In vier kindcentra neemt de intern begeleider van de basisschool indien nodig deel aan de kindbespreking 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 uitvoering in de begeleiding van de ondersteuning van het kind in het kindcentrum vindt op twee kindcentra los van elkaar plaats. Op drie 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 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 werkwijzen van de voorschoolse voorziening, onderwijs en naschoolse voorziening kan 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 intern begeleider van de basisschool sluit aan bij de kindbespreking indien nodig. Indien de intern begeleider eerder (of in een observerende en adviserende rol) bij de ontwikkeling van de kinderen in de voorschoolse voorziening betrokken wordt kunnen kinderen nog eerder in beeld zijn, professionals van elkaar leren en (gezamenlijke) expertise gericht benutten.



## H: Gezondheid en veiligheid

De kindcentra bevinden zich op het domein gezondheid en veiligheid in eind fase 2, *afstemmen* (tabel 3). Hoewel de voor- en buitenschoolse voorzieningen en het onderwijs elk een eigen aanpak hanteren voor gezondheid en veiligheid, informeren zij elkaar bij ontruimingsoefeningen. Op twee kindcentra is er sprake van één team van BHV-ers. Deze zijn collectief geschoold en acteren vanuit een collectieve aanpak.

- Drie managementteams geven aan dat zij (voor zover nodig) voldoende op de hoogte zijn van elkaars preventiemaatregelen op het terrein van gezondheid en veiligheid.
- Op vier kindcentra worden preventiemaatregelen op elkaar afgestemd. Vooral nog uit dit zich met name in gezamenlijke ontruimingsoefeningen en bedrijfshulpverlening.

## I: Financiën

De samenwerking in het domein *financiën* bevindt zich aan het einde van fase 2, *afstemmen*. De financiën voor onderwijs en opvang zijn strikt van elkaar gescheiden. Er is afstemming over de kostenverdeling die onderwijs en opvang inzetten in het kindcentrum. Op twee kindcentra worden ook budgetten voor kindcentrumontwikkeling ingezet. De inzet van financiën berust op vertrouwen en relatie. Om aannames en afbreuk in de relatie tussen de managementleden te voorkomen is bestuurlijk een gezamenlijke uitspraak over de inzet van budgetten (zoals teamuitjes, studiedagen, etc) wenselijk. Hierdoor kunnen financiële drempels weggengomen worden op de kindcentra waar dit nodig is.

## J: Kwaliteitsbewaking

In het domein *kwaliteitsbewaking* worden nog weinig gezamenlijke initiatieven genomen (tabel 3). Toch kan kwaliteitsbewaking een grote impuls geven aan de samenwerking wanneer er momenten worden georganiseerd om elkaars werkterrein te leren kennen, momenten voor wederzijds leren en doelgerichte afstemming. De meeste managementleden van de kindcentra hebben aangegeven juist hier op basis van de nulmeting kindcentrummonitor en de hieruit voortvloeiende kindcentrumplannen gericht mee aan de slag te willen gaan.

**“We zetten in op bewustwording van elkaar en weten wat de ander doet”**

## 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). Drie kindcentra bevinden zich in fase 4, één kindcentrum in fase 3 en één in fase 2 (tabel 4). Kinderen en medewerkers in de kindcentra kunnen gebruik maken van elkaars ruimten en materialen.

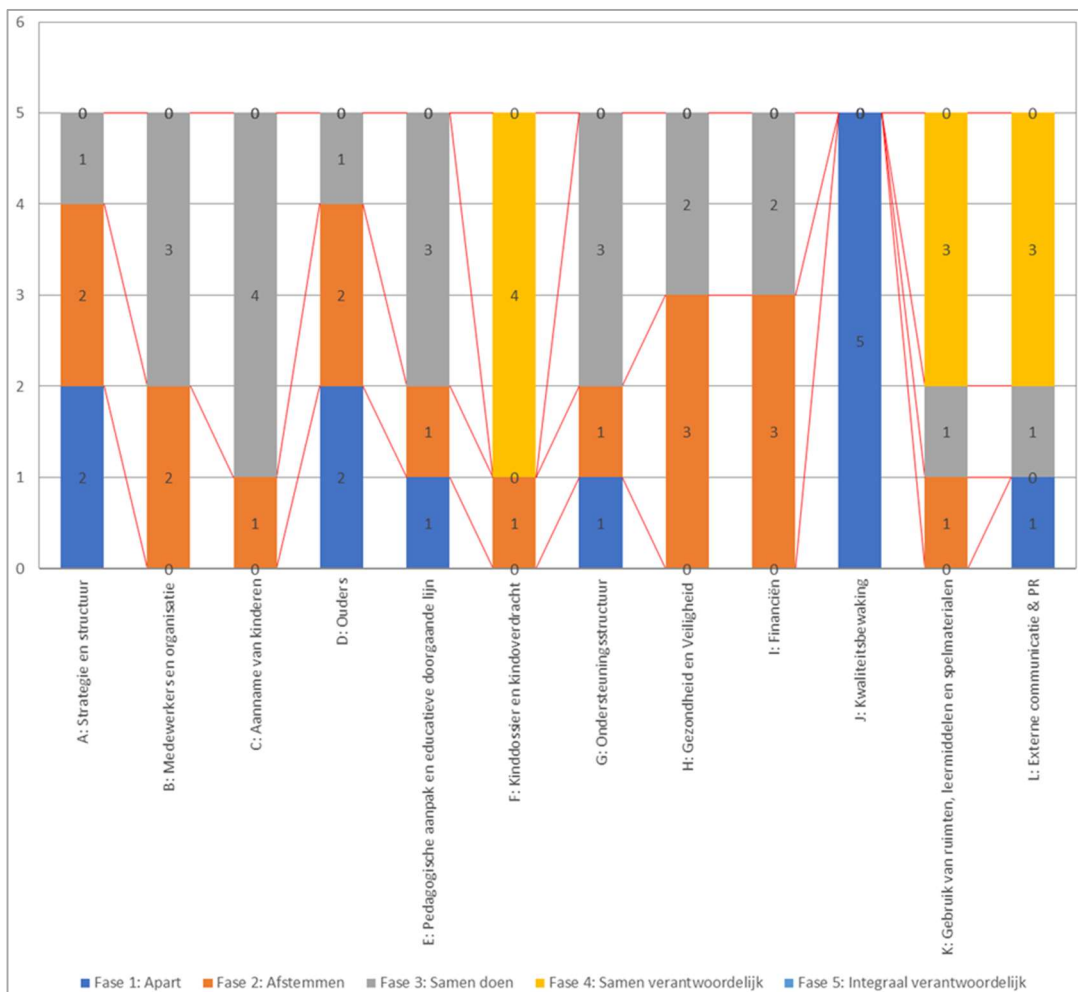
- De managementteams in vier kindcentra geven aan dat kinderen en medewerkers structureel gebruik kunnen maken van elkaars ruimten en materialen.
- Voor één kindcentrum geldt dat door de context van meerdere gebouwen, deze samenwerking lastig is. Omdat met twee onderwijsafdelingen en één dagopvang die ieder in een ander gebouw zijn gehuisvest de praktische vanzelfsprekendheid niet aanwezig kan zijn. De andere vier kindcentra geven aan dat de functionaliteiten in het gebouw ondersteunend zijn om elkaar te ontmoeten. In drie kindcentra is het zelfs zo dat professionals die met elkaar werken elkaar gemakkelijk kunnen raadplegen en aanspreken.

- Op vier kindcentra is er sprake van een laagdrempelige afstemming over het gebruik van elkaars materiaal. Drie kindcentra geven aan dat vanuit vertrouwen de materialen gemeenschappelijk beheert worden. In deze kindcentra hoeft niet steeds toestemming gevraagd te worden.

## L: Externe communicatie & PR

Rondom de *externe communicatie & PR* bevindt de samenwerking zich gemiddeld in fase 3, *samen doen* (figuur 3). De managementteams geven aan dat zij voldoende op de hoogte zijn van elkaars inhoudelijke communicatie naar buiten. In gemeenschappelijkheid is er nog winst te behalen. Ook wordt niet in alle gevallen alert gereageerd en komt het voor dat de communicatie beter op elkaar afgestemd had kunnen worden. Het merendeel van de managementleden van de kindcentra is zich hier bewust van.

- Drie kindcentra bevinden zich in fase 4, één kindcentrum in fase 3 en één in fase 1 (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.
- Vier kindcentra informeren de ouders gezamenlijk op een aantal momenten in het schooljaar
- Drie managementteams geven aan dat zij tevreden zijn over de communicatie naar buiten toe en dat deze voldoende op elkaar is afgestemd.

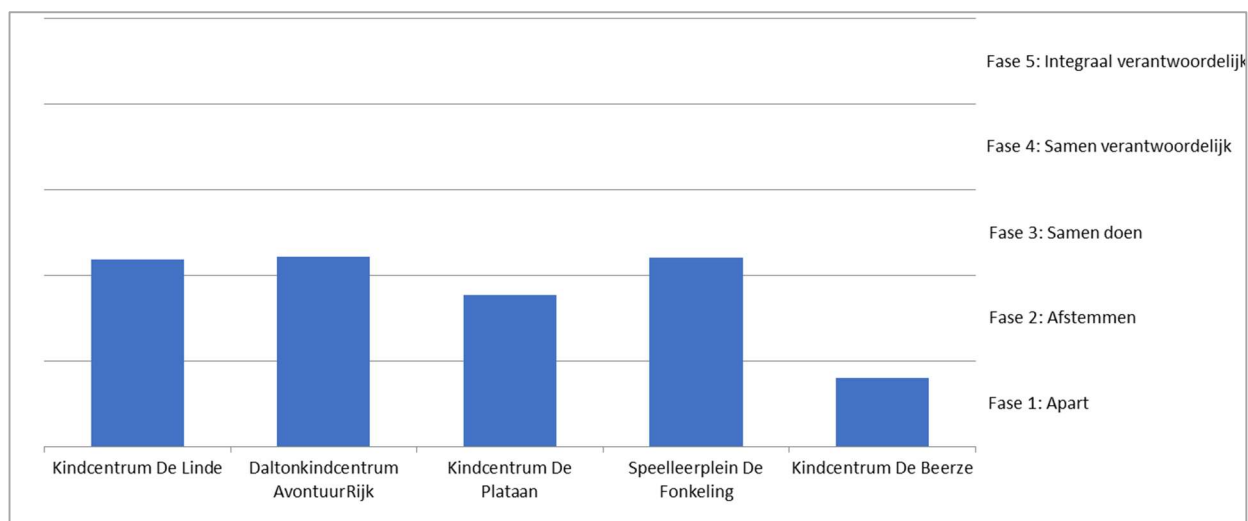


Tabel 4: Detailanalyse aantal kindcentra per fase per domein in 2020



## Samenwerking in de kindcentra van SKOBOS

De kindcentra van SKOBOS werken gemiddeld samen met de kinderopvangpartners op basis van fase 2, *afstemmen*. Tabel 5 brengt de mate van samenwerking van elk kindcentrum in beeld.



Tabel 5: Gemiddelde samenwerking per kindcentrum in 2020

### Uit de interviews

Het bestuur van SKOBOS en de samenwerkende kinderopvangorganisaties laten een grote bereidheid tot kindcentrumvorming zien. Er is een projectteam opgestart als kartrekker voor de kindcentrumvorming in de kindcentra. De gemeente Oirschot heeft vooralsnog geen standpunt in de samenwerking ingenomen. Hetgeen wel ondersteunend kan zijn wanneer alle scholen en kinderopvangorganisaties in de omgeving betrokken kunnen worden om de ontwikkeling van de Oirschotse kinderen in een doorgaande ontwikkelingslijn vorm en inhoud te geven. Ook voor de kinderen in een voor- of naschoolse voorzieningen die niet in een kindcentrum gehuisvest zijn.

Kindcentrumvorming is pas mogelijk wanneer er in een kindcentrum naast onderwijs een samenwerkende voorschoolse- of naschoolse partner betrokken kan worden. De geïnterviewde kindcentra hebben, op één kindcentrum na, allemaal een voorschoolse partner in hetzelfde gebouw. Het aantal kinderen dat de voorscholen bezoekt is in veel kindcentra beperkt tot 1 groep. Andere kindcentra hebben meerdere groepen, variërend van dagopvang tot peuteropvang. Niet elk kindcentrum heeft een naschoolse voorziening in het gebouw en wanneer deze in het pand gehuisvest is, is de omvang van de naschoolse opvang in een aantal gevallen klein. Deze context is van belang voor de mate waarin de samenwerkingspartners verbinding met elkaar aangaan en op welke domeinen zij prioriteren om kindcentrum te vormen. Eén kindcentrum verricht grote inspanning om met elkaar in één gebouw gehuisvest te worden. De kindcentrumvorming op deze locatie is een grote uitdaging vanwege de onderlinge afstand. Kindcentrumvorming is toegankelijker met partners in hetzelfde gebouw, echter ook buiten de gebouwen zijn samenwerkingsrelaties te leggen die een doorgaande ontwikkeling van kinderen ondersteunen.

**“Er is altijd een gemeenschappelijk belang”**

De projectgroep heeft een duidelijke missie voor ogen met een concreet visiedocument waarin de te bereiken doelen met elkaar zijn vastgelegd. Dit visiedocument zal sturing geven aan de kindcentrumontwikkeling in de kindcentra. De mate waarin de kindcentra concrete stappen zetten voor inhoudelijke verbinding is op dit moment verschillend tussen de kindcentra. Het ene kindcentrum heeft al een meerjarenplan uitgedacht, het andere kindcentrum wacht op de nulmeting en weer een ander kindcentrum heeft vanuit vertrouwen, relatie en informele kansen onbewust verbindingen gelegd in de samenwerking. Ook is er variatie tussen de kindcentra aan behoefte tot beleidsuitspraken om de kindcentrumvorming te formaliseren. Een vaststaand gegeven is wel dat alle managementteams de initiatieven van de projectgroep omarmen en staan te popelen om de samenwerking in de kindcentra te intensiveren. De managementteams in de kindcentra willen de nulmeting van de kindcentrummonitor benutten om met elkaar plannen te maken in lijn met de doelstellingen die zijn vastgelegd in het visiedocument. De bereidheid tot samenwerking is op overwegend alle kindcentra voelbaar groot.

SKOBOS detacheerde vòòr het schooljaar 2019-2020 de directeurs van de basisscholen met een beperkte omvang naar de kinderopvangorganisaties om de kindcentrumvorming inhoudelijk meer vorm te geven. Een vooruitstrevend initiatief. De ontwikkeling bleek echter te vroeg in gang gezet te zijn. De meeste directeurs geven aan dat zij door de detachering meer inzicht kregen in een aantal processen die kinderopvang gerelateerd zijn, maar veelal administratief bezig waren. Het fundament in missie, visie en organisatiestructuur was nog onvoldoende met elkaar uitgesproken. De samenwerking was in structuur vergaand geformaliseerd maar had in cultuur of inhoud onvoldoende effecten die ten goede zouden komen aan de ontwikkeling van de kinderen in het kindcentrum. Op een uitzondering na, zijn de directeurs en managers van de kinderopvang tevreden met het terugdraaien van deze detachering.



## Vooruitzicht en aanbevelingen

---

De kindcentrumvorming laat een gemiddelde samenwerking zien die gekarakteriseerd kan worden door *afstemmen* (fase 2). De bestuurlijke doelstellingen die zijn vastgelegd in het visiedocument bieden alle ruimte om met elkaar op weg te gaan naar de volgende fase: *samen doen*. De bereidheid hiervoor is groot. Investeer allereerst in het fundament voor de kindcentrumontwikkeling: de managementstructuur, de organisatiestructuur en een gemeenschappelijke samenwerkingscultuur, missie en visie.

### Formaliseer de managementstructuur

De managementteams werken vanuit vertrouwen samen. Een enkel team heeft concrete afspraken gemaakt hoe vaak zij in het schooljaar bij elkaar komen. Formaliseer allereerst de managementstructuur door uitspraken te doen over de frequentie van de overleggen, wie aanwezig zijn, welke onderwerpen aan bod komen en welke doelen op de korte en langere termijn met elkaar bereikt worden. Werk toe naar een (meerjaren) kindcentrumbeleidsplan waar de nulmeting het uitgangspunt voor kan zijn en richt op basis daarvan de organisatiestructuur in. Prioriteer naar omvang en behoefte van het kindcentrum. Bekijk ook welke personen in de organisatie mede verantwoordelijk gemaakt kunnen worden om de kindcentrumontwikkeling op de werkvloer in samenwerking en in inhoud vorm te geven. Laat hen de kindcentrumontwikkeling mede aanjagen vanuit een coördinerende rol. Bespreek met elkaar wie in de geplande overleggen bij de onderwerpen die op de agenda staan op dat moment aanwezig zijn. Niet alles hoeft met iedereen besproken te worden.

### Sturen vanuit de 'why'

Uit de interviews blijkt dat er enkele structuren in de organisaties zijn opgezet die samenwerkingsrelaties ondersteunen. Vaak betreft dit de samenwerking rondom de kinderen van 0 (of 2,5) tot 6 jaar. Om te voorkomen dat de partners sterk in het 'what' (activiteitengericht) gaan samenwerken, is sturing op de 'why' nodig. De kindcentrumontwikkeling staat nog voldoende in de kinderschoenen om de werkvloer direct mee te kunnen nemen in deze samenwerkingscultuur. Cultuur in het kindcentrum, waarin elke medewerker met eigen waarden en normen onderdeel wordt van de kindcentrumontwikkeling, is sterk bepalend voor het welslagen van de samenwerking op de werkvloer. Het fundament voor de kindcentrumontwikkeling zijn de gemeenschappelijke missie en visie waar alle bij het kind betrokken professionals zich aan committeren. De missie en visie kan uitgangspunt zijn voor het inrichten van de organisatiestructuur, de inhoudelijke onderwerpen voor afstemming, maar ook onderwerp van gesprek in voortgangs- of functioneringsgesprekken. Elk kindcentrum staat daarin binnen de eigen context voor uitdagingen.

### Collegiale consultatie en inhoudelijke samenwerking

Afstemming in de pedagogische aanpak en educatieve doorgaande lijn is belangrijk voor een ononderbroken ontwikkeling van kinderen. Hierin is nog groei ruimte voor de kindcentra van SKOBOS. Wanneer de organisatiestructuur staat, missie en visie met elkaar zijn vastgesteld kan de inhoudelijke samenwerking meer diepgang krijgen. Collegiale consultatie kan een belangrijke voedingsbodem zijn voor zowel de inhoudelijke verbinding als de samenwerkingscultuur. Neem in de doorgaande lijn ook direct de borging (en kwaliteitszorg) op in de vorm van bijvoorbeeld kwaliteitskaarten.

### Gemeenschappelijke ondersteuningsstructuur voor kinderen

Naast een inhoudelijke doorgaande lijn kan de doorgaande ontwikkeling en begeleiding van de kinderen in het kindcentrum nog een verdiepingsslag krijgen. De begeleiding van de kinderen in hun ontwikkeling vindt nog los van

elkaar plaats en incidenteel vanuit gezamenlijkheid. Maak bestuurlijk en lokaal gemeenschappelijk inzichtelijk 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 interne en externe communicatie**

In zowel de onderlinge als de externe gemeenschappelijke communicatie is nog winst te behalen. Er wordt nog niet in alle gevallen alert gereageerd op wederzijdse informatie. Ook worden aannames gedaan in de samenwerking waardoor de ongelijkheid tussen de teams versterkt worden. Investeer in vertrouwen en een nieuwsgierige houding naar de bedoelingen van de ander. Elke professionals draagt vanuit eigen professie bij aan de gemeenschappelijke opdracht. Versterk de gemeenschappelijke houding naar ouders en de communicatie naar buiten toe. Dit kan tevens ook een positieve bijdrage leveren aan de meerwaarde van de kindcentrumvorming en daarmee de beeldvorming bij ouders. De terugloop van het aantal jonge kinderen die deelnemen aan het peuteraanbod onderstreept deze urgentie. De kindcentra hebben meer te bieden dan zij nu naar buiten laten zien. Ook vinden er prachtige initiatieven plaats, zoals kinderen die in de buitenschoolse opvang koekjes bakken voor de leerkrachten die na schooltijd nog aan het werk zijn, waarvan ouders onvoldoende beeld hebben.

## **AANBEVELINGEN**

- **MANAGEMENT- EN ORGANISATIESTRUCTUUR**
- **MISSIE, VISIE EN EEN GEDRAGEN  
SAMENWERKINGSCULTUUR**
- **DOORGAANDE ONTWIKKELINGSLIJN EN  
GEMEENSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR**
- **INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE**