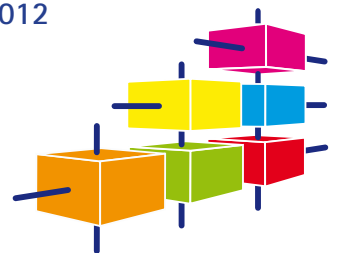


Andere Tijden

Slim personeelsbeleid

in het kindcentrum voor 0- tot 12-jarigen

Praktische Adviezen over Nieuwe Schooltijden, nr. 4 - mei 2012



Andere Tijden in onderwijs en opvang

Een samenwerking van VOS/ABB, Brancheorganisatie Kinderopvang,
PO-Raad, Het Kinderopvangfonds en B0inK

Colofon

Deze uitgave is onderdeel van de serie Praktische Adviezen over nieuwe schooltijden, uitgebracht door het Project Andere Tijden in onderwijs en opvang.

Tekst: Hennie Groot Haar, Maria Jongsma
Eindredactie: Lucy Beker en Anki Duin
Ontwerp en vormgeving: Afdeling Vormgeving, Assen
Met dank aan: Jan Littink en Jeannette Doornenbal
Copyright: Alle rechten voorbehouden, mei 2012

www.anderetijdeninonderwijsenopvang.nl

Bijlagen zijn op deze website te vinden.



Inhoud

Inleiding	4
Wat is een kindcentrum?	5
1 Hoe richt u de organisatie van het kindcentrum in?	6
2 Welke leidinggevende functies zijn er nodig in een kindcentrum?	8
3 Wat zijn slimme combinaties van taken voor medewerkers in een kindcentrum?	10
4 Hoe roostert u het personeel in een kindcentrum in?	12
5 Hoe regelt u de aanstelling van medewerkers?	14
6 Hoe zet u een gezamenlijk personeelsbeleid op?	16
7 Hoe zorgt u voor draagvlak bij de medewerkers?	18
8 Wat zijn tips voor een gezamenlijk scholingsbeleid?	20
9 Hoe zet u een goede communicatiestructuur op?	22
10 Hoe regelt u de medezeggenschap van personeel en ouders?	24
Bijlagen:	
1 samenwerkingsovereenkomst kinderopvang - onderwijs	
2 functieomschrijving leidinggevende kindcentrum	
3 functieomschrijving pedagogisch medewerker/onderwijsassistent	
4 overeenkomst voor de verdeling van kosten	



Inleiding

Deze publicatie is bedoeld voor mensen die werken aan de realisatie van een kindcentrum: voor al diegenen die het concept kindcentrum op hun eigen wijze inhoud willen geven binnen de grenzen van de huidige wet- en regelgeving. Dit Praktisch Advies is een handreiking bij het zetten van stappen in de richting van het kindcentrum: de stip op de horizon.

De tien vragen in deze publicatie komen voort uit gesprekken met managers en bestuurders uit kinderopvang en onderwijs en uit overleggen met voorlopers.

Het project Andere Tijden is in het land op zoek gegaan naar plaatsen waar slimme antwoorden gevonden zijn op deze vragen, die gaan over de inrichting van de organisatie, de inzet van medewerkers en personeelsbeleid.

Het gaat hier niet om de bestuurlijke vragen over de juridische vormgeving, daar is onder anderen door Berenschot onderzoek naar gedaan. In deze publicatie gaat het om de concrete vragen die op het niveau van het kindcentrum moeten worden opgelost.

De tien vragen mét de antwoorden kunnen ieder op zich gelezen worden. Steeds wordt kort de achtergrond van de vraag geschetst. Daarna volgen een beknopt antwoord, een reeks praktische tips en een inspirerende praktijksituatie. Er is een aantal werkdocumenten als bijlage opgenomen, en verder zijn werkdocumenten te vinden op www.anderetijdeninonderwijsenopvang.nl.

In de serie Praktische Adviezen van het project Andere Tijden in onderwijs en opvang zijn eerder verschenen:

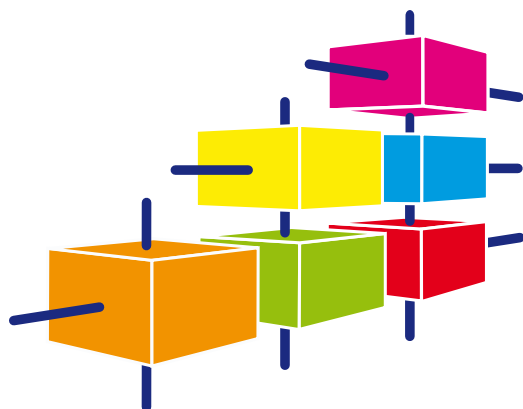
- Andere tijden in de brede school;
- Andere tijden, oplossingen uit de praktijk;
- Mee praten over andere schooltijden.

Daarnaast heeft het project de volgende uitgaven gepubliceerd:

- het magazine 'Wij maken werk van kindcentra. Portretten van pioniers', met dubbelinterviews uit inspirerende praktijksituaties;
- de brochure 'Opgroeien doe je maar één keer', pedagogisch ontwerp voor een kindcentrum, door Jeannette Doornenbal;
- de film 'De toekomst uitvinden. Kindcentra in beeld'.

Deze uitgaven zijn te bestellen via www.anderetijdeninonderwijsenopvang.nl.

We wensen u veel succes bij het zetten van stappen op weg naar uw eigen kindcentrum.



Wat is een kindcentrum?

In een werkerrein waar zoveel in ontwikkeling is, ontstaan soms begrippen waar niet iedereen hetzelfde mee bedoelt. Om begripsverwarring te voorkomen, maken we hier duidelijk wat we in deze publicatie bedoelen met de term kindcentrum: één voorziening waarin onderwijs en kinderopvang daadwerkelijk integraal samenwerken. Het gaat dus nadrukkelijk niet om twee organisaties in één gebouw.

Naast kindcentrum worden her en der in het land andere termen gebruikt voor samenwerkingsinitiatieven van onderwijs en kinderopvang, bijvoorbeeld sterrenschoon, integraal kindcentrum, educatief centrum. Qua kenmerken komen ze overeen met wat wij hier kindcentrum noemen.

De kenmerken van dit kindcentrum zijn:

1. *Eén missie en visie op leren en ontwikkeling van kinderen*

Dit is het fundament van het kindcentrum. Hierbij is het uitgangspunt dat kinderen altijd leren van jongs af aan, binnen én buiten de klas. Het gaat om talentontwikkeling in de breedte.

2. *Doorgaande leer- en ontwikkelingslijn voor kinderen van 0 tot 12 jaar*

Er wordt gewerkt met een individueel ontwikkelingsplan voor ieder kind vanaf 0 jaar. Daarbij wordt de brede ontwikkeling (cognitief, sociaal-emotioneel, motorisch, creatief) van kinderen van 0 tot 12 jaar in een doorgaande lijn gestimuleerd en gevolgd.

3. *Een breed programma, het hele jaar door*

Er is sprake van meer flexibilisering; er is geen strenge scheiding tussen schooltijd en buitenschoolse tijd. De kinderen hebben meer eigen keuzemogelijkheden. Daarbij is het centrum vaak het hele jaar open en kan er ook sprake zijn van flexibele vakanties.

4. *Eén multidisciplinair team en samenwerking met omgeving*

Het team is één geheel van diverse professionals met diverse talenten en expertise: leerkrachten; pedagogen; pedagogische medewerkers en vak(ler)krachten. Er zijn nieuwe rollen, nieuwe namen. Er wordt vanuit de behoefte van het kind (en de ouder) gedacht. Op basis van de behoeften van kind en ouders wordt samen gewerkt met experts (bijvoorbeeld voor het bieden van extra zorg, specifieke cursussen, bepaalde diensten, opvoedingsondersteuning)

5. *Eén organisatie met één leiding*

Er wordt zoveel mogelijk vanuit één organisatie gewerkt (één werkbudget, één integraal plan, één personeelsbeleid, etc.) met een eenduidige leiding. Dit betekent dat er geen scheidingen meer zijn tussen oude organisaties (zoals school, kinderopvang, peuterspeelzaal) en dat er vanuit één visie en plan wordt leidinggegeven.

6. *Eén communicatie met ouders*

Inhoudelijk wordt met ouders eenduidig gecommuniceerd over de ontwikkeling van de kinderen (welbevinden, leerprestaties en ontwikkeling gedurende de hele dag). Ouders worden actief betrokken bij activiteiten van het kindcentrum.

Ook vanuit de dienstverlening is er sprake van één communicatie: één website; één nieuwsbrief; aanmelden bij één organisatie.



Vraag 1: Hoe richt u de organisatie van het kindcentrum in?

Als u samenwerkt in een kindcentrum, hoe richt u de organisatie dan in? In domeinen, units, leeftijdsgroepen? Hoe deelt u die in? Houdt u de onderwijs- en kinderopvangsteams gescheiden?

Gezamenlijke visie is de basis

Het is van belang dat voor iedereen in de organisatie de koers duidelijk is. Deze moet door de leidinggevenden en de medewerkers van het kindcentrum worden uitgedragen en door de besturen gesteund worden.

Het bestuurlijke draagvlak op strategisch niveau is van belang voor het slagen van de samenwerking in een kindcentrum. De samenwerking op bestuurlijk niveau kan er verschillend uitzien: sommige organisaties hebben een coöperatie opgericht waar het kindcentrum onder valt, andere hebben gekozen voor een gezamenlijke stichting, of er is een samenwerkingsovereenkomst waarin de zakelijke afspraken zijn geregeld. Als er geen gezamenlijke rechtspersoon is, dan zijn de medewerkers bij één van de beide samenwerkingspartners in dienst. Binnen de bestuurlijke structuur zijn er op locatieniveau verschillende manieren om de organisatie in te vullen.

De inrichting van het kindcentrum, zoals dat hieronder wordt beschreven, kan in elk van de bestuurlijke afspraken voorkomen. Hieronder gaan we niet in op de bestuurlijk-juridische constructie. Dit is het terrein van de bestuurders van de organisaties. In de literatuurlijst zijn verwijzingen opgenomen over dit onderwerp. Om een beeld te geven van de punten in een samenwerkingsovereenkomst, is als bijlage een voorbeeld opgenomen van een samenwerkingsovereenkomst tussen organisaties voor kinderopvang en onderwijs (Bijlage 1). Bij de beantwoording van deze vraag gaat het om de organisatie-inrichting binnen een locatie.

Criteria voor de inrichting van de organisatie

Er zijn verschillende criteria voor het indelen van een organisatie.

De keuze hangt samen met de indeling van de teams in het centrum. In de praktijk komen we verschillende voorbeelden tegen:

- naar soort dienstverlening: een team onderwijs en een team opvang, zoals bijvoorbeeld bij kindercampus De Vuurvogel in Tilburg;

- naar soort klanten: teams ingedeeld in leeftijdsgroepen of domeinen voor kinderen van 0 tot 3 jaar, 3 tot 8 jaar en 8 tot 12 jaar, zoals bijvoorbeeld in Mondomijn voor onderwijs en opvang in Helmond;
- naar specialisme van de functionarissen (zorg, onderwijs, opvang).

De keuze voor de indeling in teams werkt door in de keuze voor de overleg- en communicatiestructuur. Wordt er gewerkt in teams naar leeftijdsgroepen, dan zijn er teamoverleggen die specifiek op die leeftijdsgroep gericht zijn. Bij de keuze naar specialisme van de medewerker, past overleg per specialisme. Dit werkt door in de manier waarop het centrum wordt aangestuurd.

Aandachtspunten bij de organisatie-indeling

Allereerst is van belang om gezamenlijk te bepalen wat de visie is. Waar willen we naar toe? Wat willen we kinderen meegeven? Dat heeft gevolgen voor zowel de inrichting van het kindcentrum als voor de uitvoeringspraktijk. Onder die uitvoeringspraktijk vallen elementen als tijdsindeling, aanbod en de doorgaande pedagogische lijn op de dag, maar ook de indeling van de groepen. Het maakt voor de organisatie-indeling veel uit of je in jaargroepen werkt of in een andere indeling. Soms is de visie al vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen de beide organisaties, maar voor goed samenwerken in een kindcentrum is het van belang dat de gezamenlijke visie ook handen en voeten krijgt in concrete handelingsafspraken. In de brochure 'Op-groeien doe je maar één keer', pedagogisch ontwerp voor een kindcentrum van Jeannette Doornenbal, worden handvatten gegeven voor gezamenlijke visieontwikkeling. Daarna is het van belang om een helder plan van aanpak vast te stellen waarin duidelijk staat wie er worden betrokken bij de uitwerking van de gemeenschappelijke visie. Daarvoor kan bijvoorbeeld een werkgroep 'ontwikkeling kindcentrum' in het leven worden geroepen. Aan de orde komen vragen als:

- Hoe wordt het bestaande personeel betrokken?
- Hoe ziet de besluitvorming er uit?
- Wat is het tijdspad?



Vervolgens zijn de praktische gegevens van belang:

- De omvang: om hoeveel kinderen gaat het? Welk percentage van die kinderen gaat ook naar de kinderopvang of maakt ook gebruik van de naschoolse activiteiten? Is het deelnemen aan naschoolse opvang verplicht of vrijwillig?
 - Het geboden dagarrangement: hoe laat komen de kinderen? Zijn er verschillende blokken voor formeel en informeel leren, dus voor onderwijstijd en recreatie/vrije tijd?
 - Is er een vast rooster of zijn er variabele tijden?
- Hoeveel medewerkers zijn er betrokken vanuit opvang en onderwijs? In situaties waar maar een klein percentage van de kinderen naar de BSO gaat, zijn er naar verhouding heel weinig pedagogisch medewerkers. Dat geldt in nog sterkere mate voor de leidinggevenden: vaak hebben leidinggevenden in de BSO verschillende locaties onder hun hoede, wat betekent dat ze minder zichtbaar en aanspreekbaar zijn dan hun collega's uit het onderwijs, die vaak aan één locatie zijn verbonden.

Deze praktische uitgangspunten vormen randvoorwaarden voor het invullen van de organisatiestructuur.

Praktische tips

Stappen bij het uitwerken van de organisatie-indeling

- zorg voor visie en draagvlak op bestuurlijk niveau, die zijn essentieel voor de uitwerking in de praktijk;
- stel duidelijke kaders vanuit strategisch en bestuurlijk niveau;
- bepaal de indeling van de organisatie op basis van uw visie op samenwerken;
- ontwikkel een plan van aanpak voor de verandering naar een kindcentrum en maak daarin duidelijk hoe het MT en andere medewerkers erbij betrokken worden, bijvoorbeeld in een werkgroep ontwikkeling kindcentrum;
- laat de werkgroep ontwikkeling kindcentrum de visie uitwerken naar een concreet aanbod en dagarrangement;
- werk uit hoe u dit aanbod wilt gaan organiseren (in welke eenheden); maak daarna een keuze over de aansturing (een leidinggevende die op één locatie werkt, heeft een grotere informele invloed)
- ga aan de slag met de personele invulling van de leidinggevenden (zet op een rij welke taken er uitgevoerd moeten worden en welk type medewerkers met welke competenties daarvoor nodig zijn).

Voorbeeld

Mondomijn voor onderwijs en opvang, in de nieuwbouwwijk Brandevoort in Helmond, lijkt van binnen niet op een traditionele school. Er zijn grote ruimten met verschillende hoeken, waar kinderen leren en spelen. Daarnaast zijn er ateliers. De inrichting van de organisatie en de indeling van het gebouw zijn gebaseerd op de gezamenlijke visie op onderwijs en opvang: werken vanuit de Montessori gedachte. De leerlingen zijn niet ingedeeld in klassen, maar in drie domeinen: van 0 tot 3 jaar, van 3 tot 6 jaar en van 6 tot 12 jaar. In elk domein werken zowel leerkrachten als pedagogisch medewerkers samen in één team. Er is geen duidelijk verschil tussen onderwijs- en opvanguren. Mondomijn is elke dag van 7.30 uur tot 18.30 uur open. Het onderwijs is gebaseerd op Montessoriprincipes en die gelden ook voor de opvang. Doel is op deze manier een doorlopende leerlijn te realiseren voor kinderen van 0 tot 12 jaar.



Vraag 2: Welke leidinggevende functies zijn er nodig in een kindcentrum?

In een kindcentrum is eenduidige leiding en aansturing nodig. Vaak wordt een kindcentrum gevormd door twee of soms zelfs meer organisaties: hoe regelt u dan de aansturing? Moet er één leidinggevende zijn? Of verdeelt u de taken over de twee leidinggevendenden van de betrokken organisaties?

Eenduidige aansturing is essentieel

Het is essentieel voor een kindcentrum dat er sprake is van eenduidige aansturing. Dat kan worden ingevuld door zowel eenhoofdige als tweehoofdige leiding.

De keuze voor de leidingstructuur sluit aan bij de manier waarop de uitvoering georganiseerd is. Bij vraag 1 zijn de verschillende manieren om de organisatie in te delen al beschreven.

Eenhoofdig of tweehoofdige leiding

Allereerst moeten de samenwerkingspartners kiezen voor een één- of tweehoofdige leiding. Beide mogelijkheden hebben voor- en nadelen en het is afhankelijk van de concrete situatie welke keuze het beste uitpakt. Bepaal eerst hoe u de organisatie wilt inrichten, zet een functiebouwwerk op en stel dan pas vast wie het werk gaan doen. Het aanpassen van functieomschrijvingen bij de toevallig aanwezige mensen is geen goed fundament voor de lange termijn.

Voordelen van tweehoofdige leiding:

- bredere kennis en ervaring;
- onderlinge aanvulling en correctie;
- minder kans op overbelasting;
- minder kwetsbaar in verband met continuïteit;
- competenties van verschillende mensen kunnen worden ingezet;
- ruimte en aandacht voor beide organisatieculturen;
- gezamenlijk een vernieuwing inzetten kan een stevige basis geven;
- taken kunnen worden verdeeld
- kennis vanuit beide organisaties wordt ingebracht en uitgewisseld.

Voordelen van éénhoofdige leiding:

- snellere besluitvorming;
- ongedeelde verantwoordelijkheid;
- eenheid van beleid en identificatie in de persoon van de leider;

- nooit onduidelijkheid over wie welke medewerker aanstuurt;
- geen tijd nodig voor intern overleg;
- naar buiten toe één duidelijk gezicht
- natuurlijke beperking aan het overleg in de beide 'moederorganisaties'.

Taakverdeling bij tweehoofdige leiding

Een mogelijke taakverdeling is een indeling naar werksort: een leidinggevende onderwijs en een leidinggevende opvang. Maar wilt u in het kindcentrum aan integratie werken, kies dan voor een indeling naar functies of naar leeftijdsgroep van de kinderen (zie vraag 1 - hoe richt je de organisatie van het kindcentrum in).

- Indeling naar leeftijdsgroepen, bijvoorbeeld locatieleider 0-6 jaar en locatieleider 6-12 jaar. Bij deze indeling is meteen duidelijk wie de teams binnen het kindcentrum aanstuurt, want de teams zijn vaak gevormd rond leeftijdsgroepen.
- Indeling naar functies: een pedagogisch en onderwijsinhoudelijk leidinggevende en een leidinggevende bedrijfsvoering. Bij deze indeling is meteen duidelijk wie voor welke zaken aanspreekpunt is. Wel is van belang om duidelijk vast te leggen hoe de aansturing van de teams binnen het kindcentrum gebeurt. Vaak zal dit bij de leidinggevende inhoud liggen en komt de manager bedrijfsvoering alleen specifiek voor alle bedrijfsvoeringszaken bij de overleggen.

Competentieprofielen voor het management:

- ondernemend leiderschap
- verbindend
- coachend

Functionele en hiërarchische lijn

Omdat in veel kindcentra op dit moment sprake is van twee organisaties met uitvoerende medewerkers in dienst, zullen er afspraken nodig zijn over de afstemming tussen functionele en hiërarchische leiding.

De functionele aansturing gebeurt door de leidinggevende van het kindcentrum, die bepaalt wat de medewerkers moeten doen en op welke tijden.

De hiërarchisch leidinggevende hoeft niet één van de twee leidinggevendenden van het kindcentrum te zijn, maar



is vaak een leidinggevende uit één van beide organisaties. Deze doet de formele taken zoals: de handtekening zetten onder de arbeidsovereenkomst, wijzigingen doorvoeren bij inschaling, toestemming geven voor bijscholing en de verslaglegging van de functioneringsgesprekken. Vaak zullen dit soort gesprekken plaatsvinden door de functioneel en hiërarchisch leidinggevende samen.

Voor al deze zaken geldt: vooraf vastleggen van de uitgangspunten en de concrete afspraken. Essentieel is: communiceren als er zich vragen voordoen. In een situatie met open communicatie worden overlappen en hiaten duidelijk en wordt voorkomen dat afstemming een probleem wordt.

Praktische tips

- Een gezamenlijke visie is de basis voor eenduidig leiderschap.
- Eenduidige aansturing kan zowel door een- als tweehoofdige leiding plaatsvinden, beide opties hebben voors en tegens.
- Voor een goede integratie van de twee werksoorten: verdeel de taken niet naar werksoort maar naar leeftijdsgroepen of naar taken.
- Regel de zaken goed door de functionele en de hiërarchische lijn te benoemen en hier naar te handelen. Op locatie is de functioneel leider bevoegd om aan te sturen op uitvoering van de taken en werktijden.

Voorbeelden

Kindercampus De Vuurvogel in Tilburg

Kindercampus De Vuurvogel is een samenwerking van de stichting Kinderstad en de stichting Opmaat voor openbaar basisonderwijs Midden-Brabant. De schooldirecteur is gedetacheerd als leidinggevende van de kinderopvang.

Bij De Vuurvogel is gekozen voor eenhoofdige leiding. Er was sprake van een school waarin na de verbouwing ook een kinderdagverblijf en BSO gehuisvest zou worden. De directeur van de school wilde graag voortvarend meewerken aan de opbouw van het kindcentrum en ook leiding geven aan de opvangpoot daarin.

Locatieleiders van Kinderstad sturen vaak meer dan één locatie aan. Voor deze locatie in De Vuurvogel had Kinderstad twee dagen per week management beschikbaar. Nu betaalt Kinderstad de schooldirecteur voor twee dagen per week om als integraal leidinggevende te kunnen werken. De schooldirecteur heeft een deel van haar taken belegd bij een intern begeleider.

Aanvankelijk reageerde de medezeggenschapsraad van de school terughoudend op het idee dat de schooldirecteur ook de kinderopvang zou aansturen. Er kwamen vragen als: "Kan ze dat er zomaar bij doen? Gaat dat niet ten koste van het werk voor de school? Is dit een bezuinigingsmaatregel?" Door goede communicatie van de bestuurders konden de bedenkingen en de koudwatervrees worden weggenomen. In de praktijk blijkt dat de gekozen organisatie-inrichting en de eenhoofdige leiding vooral voordelen biedt: de directeur is alle dagen aanwezig en aanspreekbaar voor zowel onderwijs als opvang en er is een specialist die kwalitatief goede onderwijsinhoudelijke ondersteuning kan bieden.

De schooldirecteur heeft zich in een paar maanden ingewerkt bij de kinderopvangorganisatie om kennis te verkrijgen over de specifieke eisen die aan kinderopvang worden gesteld. Vervolgens is nieuw personeel aangetrokken voor de kinderopvang: personeel dat vanaf het begin wist van de gezamenlijke aansturing door een gedeelde directie. De kinderopvang in De Vuurvogel biedt dagopvang voor 0- tot 4-jarigen, een peuterspeelzaal voor 2- tot 4-jarigen en buitenschoolse opvang voor de schooljeugd. De teams werken nog afzonderlijk.

Mondomijn voor onderwijs en opvang in Helmond

Mondomijn is een samenwerking van kinderopvang Korein en het katholieke schoolbestuur Qliq Primair. Hier is gekozen voor een tweehoofdige leiding. De ene helft van het duo is ontwikkelingsleider: zij houdt zich vooral met de pedagogische ontwikkeling van het kindcentrum bezig (intern). Zij is in dienst bij het schoolbestuur. De ander is organisatieleider en houdt zich bezig met administratieve en organisatorische zaken extern. Zij is in dienst bij Korein.

De teamvergaderingen worden gehouden met de ontwikkelingsleider en de leerkrachten en de pedagogisch medewerkers samen. Voor de pedagogisch medewerkers was dat eerst vreemd. Zij zijn officieel bij Korein, de kinderopvangorganisatie in dienst en verwachtten dat ze meer met de leidinggevende vanuit de opvang te maken zouden hebben. Maar dat is niet zo, omdat ze hier één team vormen met de leerkrachten: een domeinteam. Ze hebben samen de verantwoording voor de kinderen. Daarom ook draait de organisatieleider mee in het directeurenoverleg van Qlic, terwijl de ontwikkelingsleider vaak meegaat naar pedagogische overleggen bij Korein. "Het gaat hier niet om de organisatie, maar om de inhoud van de taken", zeggen zij.



Vraag 3: Wat zijn slimme combinaties van taken voor medewerkers in een kindcentrum?

Het werken in één team en het delen van taken is uitgangspunt in een kindcentrum, maar hoe komen we tot een slimme taakverdeling tussen professionals met verschillende achtergronden?

Combinaties van taken in de huidige praktijk

Er zijn heel veel verschillende mogelijkheden om functies te combineren. Maar het begrip combinatiefuncties levert nogal wat spraakverwarring op. De term is landelijk gebruikt voor de subsidieregeling Combinatiefuncties, waarvoor vanuit het Rijk of de gemeente extra geld beschikbaar wordt gesteld voor de combinatie onderwijs en cultuur of sport.

Als er in kindcentra over combinatiefuncties wordt gesproken, gaat het meestal niet over deze specifieke subsidieregeling, maar om het combineren van verschillende taken in een kindcentrum door één en dezelfde medewerker.

Inmiddels is op veel plaatsen ervaring met het bundelen van financieringsstromen van kinderopvang en onderwijs om een dagindeling te maken waarin de blokken onderwijs en opvang helemaal met elkaar verweven zijn. Een beperkende factor hierbij is dat meestal slechts een bepaald percentage van de ouders opvang afneemt. In het rooster wordt hier rekening mee gehouden door het aanbieden van verschillende pakketten.

Er wordt in het land al van combinatiemogelijkheden gebruik gemaakt. Voorbeelden zijn:

- een onderwijsassistent die ook de voor- of naschoolse opvang verzorgt;
- het onderwijspersoneel dat tijdens de invulling van de taakuren de achterwacht van de opvang verzorgt ;
- de pedagogisch medewerker die ondersteuning biedt vanuit rugzakgeld en/of PGB voor de persoonlijke verzorging in de klas;
- de leerkracht die in een relatief grote groep kinderen ondersteund wordt door onderwijsassistenten die ook werkzaamheden verrichten na schooltijd bij de kinderopvang; (anders organiseren van klassenmanagement)
- een overblijfkracht of overblijfcoördinator die ook als onderwijsassistent werkt;
- de overblijfkracht die ook pedagogisch medewerker BSO is;

- een vakleerkracht sport of cultuur, die tevens pedagogisch medewerker BSO is
- een vakleerkracht, die ook kinderwerker is bij de naschoolse activiteiten.

Waarom combineren van taken?

In het kindcentrum gaat het verder dan het praktisch combineren van taken. Een belangrijk effect van het combineren van taken is een betere samenhang tussen verschillende werksoorten en een intensievere samenwerking. Waar het om gaat, is het slim inzetten van medewerkers op hun competenties, zodat ze samen een team vormen dat over de hele dag de kinderen begeleidt. Een aantal voordelen van het combineren van taken:

- vertrouwde gezichten voor de leerlingen;
- versterking van de teams door het aantal verschillende mensen te beperken;
- door combineren van taken wordt de baanomvang van opvangmedewerkers groter en daarmee aantrekkelijker;
- extra pedagogische expertise in onderwijstijd en
- door slimme uitsplitsing van MBO- en HBO-taken verhogen van efficiency.

Andere competenties

Medewerkers in kindcentra hebben voor een deel andere competenties nodig dan in de situatie van een traditionele school of kinderdagverblijf. Ze moeten bijvoorbeeld:

- kunnen pionieren;
- respectvol kunnen omgaan met collega's met een andere achtergrond en expertise;
- reflexiviteit tonen, een onderzoekende houding hebben;
- plezier hebben in het uitproberen van nieuwe werkwijzen;
- kunnen omgaan met onzekerheid;
- vanuit één visie kunnen werken;
- graag willen samenwerken;
- kunnen schakelen tussen verschillende werksoorten;
- communicatief zijn, zowel naar ouders als naar collega's
- denken in kansen en mogelijkheden: creativiteit vereist!



De succesvolle voorbeelden van samenwerking in een kindcentrum worden gekenmerkt door een duidelijke (pedagogische) visie, die richting geeft aan de samenwer-

king. Ook blijkt dat de leidinggevende hier verbindingen kan leggen, open staat voor ideeën, om kan gaan met weerstand en open communiceert.

Wat is een competentie:

Een competentie is een geïntegreerd geheel van kennis en intelligentie, vaardigheden en persoonlijkheid. Een meer pragmatische definitie: een competentie is het vermogen om beroepstaken die essentieel zijn voor een functie adequaat te verrichten. Competenties verschillen in elementen waaruit ze zijn opgebouwd en de mate waarin ze ontwikkelbaar zijn. Zo zijn veel praktische vaardigheden binnen een jaar goed te ontwikkelen. Intelligentie is daarentegen nauwelijks ontwikkelbaar, maar wel een voorwaarde om een competentie als vakdeskundigheid te ontwikkelen. (uit Management kinderopvang, Astrid van de Kerkhof, BKK).

Functiebenaming en aansprektitel

Als u in één team werkt, dan is het van belang om zorgvuldig te zijn in de keuze van de functiebenaming van de medewerkers. Ook hier is de visie bepalend: wilt duidelijk maken dat er heel verschillende medewerkers zijn? Of wilt u juist dat alle medewerkers overal voor aanspreekbaar zijn? Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de functiebenaming in de

arbeidsovereenkomst en de aansprektitel op de werkvloer. Als de vakdocent sport ook in de NSA (naschoolse activiteiten) sportactiviteiten verzorgt, kan "sportleraar" de meest passende benaming zijn. Dan maakt het niet uit op welk moment van de dag dit plaatsvindt.

Bij de voorlopers zien we vaak dat er gekozen wordt voor een nieuwe taakverdeling en een daarbij passende functiebenaming.

Praktische tips

- Ontwikkel een visie over de inzet van het personeel bij het nieuwe concept en zet het in een meerjarenperspectief.
- Zoek naar het inzetten van een team op basis van competenties van de medewerkers, zodat zij door de dag heen de kinderen goed kunnen begeleiden.
- Denk aan de specifieke competenties voor medewerkers van een kindcentrum, zoals: kunnen samenwerken; communicatief zijn en een brede blik hebben op de ontwikkeling van de kinderen
- Nieuwe functies vragen om nieuwe namen, bedenk ze samen!
- Kennis van wettelijke eisen van onderwijs en opvang zijn noodzakelijk om te zoeken naar nieuwe mogelijkheden, maar ook creativiteit en durf zijn nodig.

Voorbeelden

Borgmanschool Groningen

Op de Borgmanschool in Groningen werken pedagogisch medewerkers BSO ook als onderwijsassistent en overblijfkraft. Hier is niet gekozen voor nieuwe functiebenamingen; wel hebben pedagogisch medewerkers een bredere functieomschrijving gekregen. Pedagogisch medewerkers en leerkrachten zijn in gesprek gegaan over wat ze goed samen konden en willen doen, welke ruimtes ze samen willen gebruiken, en hoe ze dit konden uitvoeren. Zo hebben ze praktische resultaten geboekt: een prachtige en overzichtelijke activiteitenladder en pedagogisch medewerkers die meehelpten tijdens het overblijven.

In het middagprogramma zijn er gezamenlijke workshops voor de kinderen. Dit leverde verdieping in de activiteiten op. Het vraagt van beide teams een open houding en vertrouwen in elkaar. Zij zien zelf dat ze de gedeelde kennis samen kunnen inzetten, dat het niet langer ieder voor zich is. Door samen te werken ontstaat respect voor elkaar en elkaars inbreng. Het project vraagt ook veel enthousiasme en eigen initiatief; deelname aan het project betekent de helft meer tijd investeren in de voorbereiding van activiteiten.

Laterna Magica in Amsterdam-IJburg

In IJburg is de eerste stap gezet: pedagogisch medewerkers en leerkrachten werken intensief samen binnen het kindcentrum. Daarvoor zijn ook nieuwe functienamen ingevoerd: de leerkrachten heten hier coaches en de pedagogisch medewerkers zijn spelwerkbegeleiders. De coaches werken dagelijks van 8.00 tot 16.00 uur, de begeleiders komen om half twaalf en gaan door tot half zeven. Door deze opzet werken ze altijd een groot aantal uren gezamenlijk in de groep en ontstaat één doorlopende leerlijn. De schooldag begint voor iedere leerling in de eigen stamgroep. De school is ingedeeld in drie units: 0-3 jaar, 3-8 jaar en 8-12 jaar. Elke unit kent vier stamgroepen met elk een eigen coach. In die kring geven de kinderen 's ochtends aan wat hun keuzes voor die dag zijn. Ze kunnen bijvoorbeeld kiezen voor instructie, waarvoor zogenoemde ateliers of clubs zijn ingericht. Een kind gaat dan naar het schrijfatelier of de letter-van-de-week club.



Vraag 4: Hoe roostert u het personeel in voor een kindcentrum?

Hoe maakt u een werkverdeling? Hoe is de praktische invulling van het werk? Hoe zien het werkrooster en de dagindeling eruit? Zijn er gezamenlijke opdrachten? Hoe organiseert u het overleg tussen medewerkers die op aansluitende tijden werken?

De start ligt in het samen formuleren van de visie. Het rooster in een kindcentrum is gebaseerd op het dagarrangement voor de kinderen. Eerst stelt u het pedagogische tijdconcept vast (één van de elementen uit het pedagogisch werkkader). Daarna komt de vraag van het inroosteren van medewerkers aan de orde.

Kwaliteitseisen vanuit kinderopvang en onderwijs

Het maken van een rooster is soms lastig doordat de kwaliteitseisen voor onderwijs en opvang verschillend zijn:

- pedagogisch medewerkers mogen tijdens opvangtijd maar een beperkt aantal kinderen in de groep begeleiden, afhankelijk van de leeftijd van de kinderen;
- de maximale groepsgrootte in de kinderopvang is maximaal tien kinderen per pedagogisch medewerker; groepen mogen maximaal uit 20 kinderen bestaan, tenzij de kinderen ouder zijn dan 8 jaar. In dat geval mag de groep uit 30 kinderen bestaan en mogen de twee pedagogisch medewerkers zich laten ondersteunen door een andere volwassene;
- het vier-ogenprincipe: er moeten in de kinderopvang steeds twee medewerkers in een groep zijn;
- voor de tussenschoolse- opvang en de naschoolse activiteiten gelden geen wettelijke regels wat opleiding en aantallen kinderen betreft;
- voor de kinderopvang gelden strikte regels voor de ruimte, qua vierkante meters en veiligheid ;
- voor het onderwijs zijn de eisen minder gericht op groepsgrootte, maar wel op de opleiding van de leerkracht: er moet een bevoegde HBO-leerkracht in een groep kinderen aanwezig zijn. Schoolkinderen hebben recht op 7520 uren onderwijs. Dat is gemiddeld 940 uur per jaar;
- voor de leerkrachten geldt de eis, dat ze na na 5,5 uur werken minimaal een half uur pauze hebben
- een fulltime aangestelde leerkracht werkt 1659 uur per jaar. Van deze uren wordt 10% besteed aan deskundigheidsbevordering. De overige uren worden besteed aan lesgebonden taken (maximaal 930 uur daadwerkelijk voor de klas staan) en niet lesgebonden taken (ten minste 563 uur).

Om goed om te gaan met de verschillende wettelijke vereisten zijn creativiteit en durf nodig: durven denken buiten de gewone kaders en durven uitproberen. Maar u moet ook goede kennis hebben van de eisen om aan de Inspectie van het Onderwijs en de GGD goed te kunnen uitleggen waarom uw oplossing ook past binnen de officiële kaders.

Slim roosteren ook vanuit financieel oogpunt

Alle regels lijken soms een onoverkomelijke barrière voor het maken van een goed rooster, maar bieden ook kansen voor slimme combineerders! Er moet bijvoorbeeld altijd een bevoegde docent voor de klas staan. De omvang van de groep is niet vastgelegd; dus voor een deel van de lestijd kan een leerkracht samen met één of twee pedagogisch medewerkers / onderwijsassistenten een geclusterde groep kinderen lesgeven/begeleiden. Dit heeft een dubbel voordeel: de pedagogische kennis vanuit de kinderopvang wordt ingezet onder lestijd én deze oplossing resulteert in een efficiëntere organisatie. In de Sterrenschoon in Apeldoorn is dit idee in de praktijk uitgewerkt.

Kenmerken van het 'Apeldoorns model':

- Ruimere openingstijden en meer lesweken
- Geen hogere ouderbijdrage
- Geen verplichte afname van kinderopvang
- Flexibele vakanties voor alle ouders/kinderen en medewerkers
- Keuze voor ouders tussen 5 of 4 gelijke dagen onderwijs

Er wordt in Apeldoorn gewerkt in mentorgroepen van 35 kinderen. Voor elke mentorgroep zijn er één leerkracht en één onderwijsassistent beschikbaar tijdens alle schooluren. Dat betekent: functiedifferentiatie en herverdeling van taken. De financieringsstromen van opvang en onderwijs zijn strikt gescheiden: dus de inzet tijdens de onderwijsuren worden volledig uit de lumpsum betaald. De leerkracht wordt ingezet voor 1,0 fte en de PM-er/onderwijsassistent heeft een aanstelling voor de openingsuren van de school en de overleguren. Omdat de kosten voor de onderwijsassistent per uur lager zijn dan die van de leerkracht en ook er geen extra uren voor de voorbereiding worden ingezet, is het financieel een dekkend plaatje. Daardoor zijn er tijdens schooluren steeds 2 mensen beschikbaar per groep zonder extra kosten. In het voorbeeld wordt dit uitgebreider beschreven.



Plannen en organiseren van overleg:

In een kindcentrum, waar sprake is van een doorlopend rooster voor de kinderen en waar één team samenwerkt voor een groep kinderen, wordt juist door de teams zelf het overleg gepland. Medewerkers gaan niet direct na hun lestijd naar huis, maar gebruiken de tijd overdag als ze niet voor de groep staan, voor de verschillende activiteiten als voorbereiding en overleg. Het team werkt vaak aan gezamenlijke programmaontwikkeling. Dit wordt ingepland in de uren voor de groepsgebonden taken.

In de praktijk zijn er vaak al verschillende overlegmomenten:

- voor de scholing met het hele team worden vaak 's avonds bijeenkomsten georganiseerd vanaf 18 uur;
- voor scholing van een gedeelte van het team, levert een woensdagmiddag vaak de minste problemen op omdat de opvang dan het minst druk is en er vervanging geregeld kan worden voor enkele pedagogisch medewerkers;
- leerkrachten worden praktisch ondersteund door ambulant personeel of een leerkracht in opleiding (LIO'er), die een uurtje vervangt terwijl zij tijdens lesuren een overleg hebben met de pedagogisch medewerker van de opvang voor afstemming en ontwikkeling van een gezamenlijk programma
- parttime leerkrachten zijn regelmatig in het kindcentrum te vinden op dagen dat zij niet voor de klas staan, hierdoor vervullen zij taakuren die ze verschuiven naar niet-lesgebonden dagen.

Praktische tips

- Regel eerst de visie en de inhoudelijke ontwikkeling, maak daarna pas een nieuw rooster.
- Verdiep u in de kwaliteitseisen voor onderwijs en opvang.
- Bepaal op basis van uw visie hoe u omgaat met dagindeling en groeps grootte.
- Door het werken met andere groeps groottes kunt u per groep creatief omgaan met de inzet van verschillende medewerkers.
- De pedagogisch medewerker kan ondersteunende en begeleidende taken uitvoeren in de onderwijstijd, dit is financieel eerder haalbaar dan twee leerkrachten op diezelfde groep.
- Geef medewerkers zelf de verantwoordelijkheid om te bepalen hoe ze de taken verdelen.
- Let op de gelijkwaardigheid van onderwijs en opvang.
- Door te werken met twee personeel op de groep is er onder lestijd ook ruimte voor niet-lestaken.
- Werk met combimedewerkers die onder lestijd werken als onderwijsassistent en buiten lestijd als pedagogisch medewerker.
- Wilt u 52 weken per jaar onderwijs geven (met hetzelfde budget), dan is dat financieel haalbaar als het rooster wordt aangepast aan de kindbezetting. In vakantieweken, waarin maar een deel van de kinderen aanwezig is, kan worden volstaan met minder personeel.
- Zoek naar een efficiëntere organisatie door functiedifferentiatie en een goede taakverdeling.

Voorbeeld

Sterrenschool Apeldoorn: slim combineren van leerkrachten en onderwijsassistenten en pedagogisch medewerkers.

Bij deze school van Leerplein 055 en Kinderopvang OOK wordt 51 weken per jaar onderwijs gegeven vanuit de visie van het ontwikkelingsgericht werken. Dit concept, een andere dagindeling, nieuw taakbeleid en een andere invulling van de beschikbare formatie, resulteren in compleet nieuwe roosters. Gekozen is voor het werken in 4 of 5 gelijke dagen.

De kinderen krijgen onderwijs van 8.30 tot 14.15 uur (5 gelijke dagen) of van 8.30 tot 15.30 uur (4 gelijke dagen). Leerkrachten beginnen om 8 uur met de voorbereiding van de les en worden eens per week ingezet voor de kinderen die tot 15.30 uur les krijgen. De overleggen zijn op een vaste middag ingepland. Onderwijsassistenten beginnen om 8.30 en staan tot 14.15 uur voor de groep. Ook zij worden één keer per week ingezet tot 15.30. De vaste overlegmiddag is voor hen ook ingepland- er zijn andere pedagogisch medewerkers die dan de BSO verzorgen.

Er wordt niet gewerkt in klassen, maar in grotere eenheden: mentorgroepen van 35 kinderen. Binnen de mentorgroepen zijn er verschillende niveaugroepen. Per mentorgroep zijn er één leerkracht en één onderwijsassistent. Samen zijn ze verantwoordelijk voor alle taken in de groep en die zijn herverdeeld. Daardoor is er onder lestijd ook ruimte voor niet-lestaken.

Qua kosten kan dit gefinancierd worden uit de lumpsum. Daarnaast wordt de onderwijsassistent nog een aantal uren ingeroosterd in de BSO.



Vraag 5: Hoe regelt u de aanstelling van medewerkers?

Als we functies willen combineren, hoe gaat dat dan met twee CAO 's? Krijgen de medewerkers dan twee dienstverbanden bij twee verschillende organisaties? Als we er voor kiezen om de medewerkers bij één organisatie in dienst te nemen: hoe gaat dat dan met detachering? Hoe kunnen we voorkomen dat we dan BTW moeten afdragen?

Eén of twee dienstverbanden per medewerker

Als de organisatiestructuur is uitgewerkt, de taken zijn verdeeld, dan volgt de financiële en contractuele afwikkeling. Vooral bij nieuwe functies vraagt het creativiteit en zorgvuldigheid om tot combinaties van taken te komen die werkbaar en betaalbaar zijn en die voldoen aan de wettelijke vereisten. De vraagstukken rond het werkgeverschap en detachering moeten worden opgelost. Want er is bij een kindcentrum in wording vaak sprake van twee organisaties, waarbij functioneel en hiërarchisch leiderschap gescheiden zijn. Hoe lost u het contractueel op als een medewerker bij organisatie A in dienst is en bij organisatie B zijn of haar werkzaamheden uitvoert en ook van daaruit functioneel wordt aangestuurd?

De vraag is: bij wie moet deze medewerker in dienst komen:

- bij één van beide samenwerkingspartners;
- bij een nieuw op te richten rechtsvorm of
- krijgt de medewerker twee dienstverbanden?

Alle drie opties zijn mogelijk, maar als er geen aparte rechtsvorm voor het kindcentrum is, wordt vaak gekozen voor een dienstverband bij één van de beide samenwerkingspartners. Voor de medewerker geeft dat minder onduidelijkheid dan twee dienstverbanden. Dit is conform het advies dat het AOb in 2005 al heeft opgesteld over combinatiefuncties.

Werken met twee CAO's

In een kindcentrum is het onvermijdelijk dat er met minimaal twee CAO 's gewerkt wordt: de CAO kinderopvang en de CAO Primair Onderwijs. Dat hoeft op zich geen probleem te vormen; ook in andere branches is er regelmatig sprake van verschillende CAO 's bij één werkgever. Van belang is om te zoeken naar functies die vergelijkbaar zijn en ook qua honorering dicht bij elkaar liggen. De AOb heeft dit uitgezocht en de volgende functies blijken bijvoorbeeld heel goed aan te sluiten:

- voor de functie van onderwijsassistent met aanvullend werkzaamheden in de tussenschoolse opvang en naschoolse opvang kan worden uitgegaan van de CAO Primair Onderwijs voor SPW-niveau 4.
- Voor de functie van leidster buitenschoolse opvang met aanvullende werkzaamheden in de tussenschoolse opvang, kan worden uitgegaan van de CAO Kinderopvang voor SPW-niveau 3.

Dit geldt ook voor de combifunctie peuterspeelzaalwerk met buitenschoolse opvang.

Bij het beschrijven en waarderen van nieuwe functies is het essentieel aan te sluiten bij het functiebouwwerk van de organisatie waar de aanstelling plaats vindt.

Financiering

Uitgangspunt is dat de kosten voor het kindcentrum na de startfase betaald worden uit de reguliere inkomstenbronnen van beide partners. Dit heeft gevolgen voor het aantal in te zetten formatie-uren: de reguliere uren die worden gefinancierd uit reguliere middelen moeten op een andere manier worden geclusterd. Immers: in een kindcentrum zijn er niet opeens twee keer zoveel leidinggevende uren, dus moet de winst gezocht worden in een andere verdeling. Zoals bijvoorbeeld gedaan is in Tilburg, waar de directeur van Kindercampus De Vuurvogel deels betaald wordt uit onderwijs en deels uit kinderopvanggeld. Daarnaast is er een parttime IB'er (intern begeleider: oorspronkelijk een functie vanuit het onderwijs), die kan worden ingezet voor de inhoudelijke begeleiding.

Dit geldt ook voor de uitvoerende medewerkers: het vraagt creativiteit om het rooster zo te maken dat de inzet van de medewerkers over de dag financieel voordeliger is. Bij vraag 4 laat het voorbeeld van de Sterrenschoon Apeldoorn zien dat dit mogelijk is.

Een tweede uitgangspunt is dat de financiële middelen vanuit de beide werksoorten gebundeld worden en door het management van het kindcentrum zodanig worden ingezet, dat voldaan wordt aan de wettelijke kwaliteits- en verantwoordingseisen binnen het beschikbare budget.

Fiscale aspecten: BTW-afdracht voorkomen

De financiële kant: hoe kunt u in een samenwerkings situatie of bij een detachingsconstructie voorkomen dat u BTW moet afdragen?

De samenwerking in een kindcentrum is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:



- samenwerking die gericht is op een gezamenlijk te bereiken resultaat; dus niet op het verlenen van diensten van de ene partij aan de andere
- beide partijen hebben geen winstoogmerk.

Als één van beide organisaties of beide niet BTW-plichtig zijn, dan betekent het aangaan van een detacheringovereenkomst dat er 19 procent BTW over de dienst moet worden afgedragen. Dat heeft een enorme kostenverhoging tot gevolg en daarmee zou de samenwerking onbetaalbaar worden. Deze situatie doet zich in de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang vaak voor.

Om BTW-afdracht te voorkomen zijn er twee mogelijkheden:

- Het werken met een payrollbedrijf. Payrollbedrijven kunnen alle juridische en administratieve zaken rondom het werkgeverschap uitvoeren. Werknemers worden ondergebracht bij het payrollbedrijf en de werkgever is vrij van alle risico's. Er zijn veel aanbieder
- Het werken met een zogenoemde 'Overeenkomst voor verdeling van kosten' ook wel genoemd 'overeenkomst voor gemene rekening' tussen de beide organisaties. Dat betekent dat vooraf, bijvoorbeeld aan het begin van het schooljaar, wanneer is bepaald hoe de samenwerking er uit ziet en welke medewerkers zullen worden ingezet, er een overeenkomst wordt aangegaan voor het gezamenlijk uitvoeren van werkzaamheden. De medewerkers die in dienst zijn bij partij A, gaan volgens de overeenkomst voor een deel bij partij B aan het werk, waarbij partij B de salariskosten aan partij A vergoedt. Een voorbeeld hiervan is als bijlage opgenomen (Bijlage 4).

Praktische tips

- Maak na het vaststellen van de taakverdeling functieomschrijvingen voor de medewerkers met nieuwe functies.
- Zoek naar andere taakverdelingen zodat de formatieomvang niet hoeft te worden uitgebreid.
- Bepaal bij welke werkgever de medewerkers in dienst komen of kies voor twee werkgevers.
- Voor de medewerker is één dienstverband vaak de duidelijkste situatie.
- Werk met detachering als je BTW kunt aftrekken.
- Om administratieve rompslomp te voorkomen, kun je een payrollbedrijf inschakelen.
- Om extra kosten of BTW-afdracht te voorkomen, kun je gebruik maken van een overeenkomst voor verdeling van kosten.
- Denk bij twee werkgevers ook aan het effect van twee soorten kerstpakketten, of verschillende personeelsuitjes: het is belangrijk voor één geheel binnen het gebouw te kiezen.

Voorbeelden

Mondomijn in Helmond werkt nog met twee werkgevers

Bij Mondomijn werken leerkrachten en pedagogisch medewerkers in één team waarbij op de werkvloer geen onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende functies: iedereen is medewerker. Samen zijn de medewerkers de hele dag verantwoordelijk voor het reilen en zeilen in het kindcentrum. Wel is het zo, dat de leerkrachten nog in dienst zijn van de onderwijsorganisatie en de pedagogisch medewerkers in dienst zijn van de kinderopvangorganisatie. Ook gelden verschillende CAO's. Er wordt naar toe gewerkt, dat alle medewerkers bij Mondomijn in dienst komen.

Groningen zet pedagogisch medewerkers ook in bij onderwijs en tussen de middag

In Groningen werken pedagogisch medewerkers als onderwijsassistent en als begeleider in de tussen de middagopvang. In de Verlengde schooldag worden de extra lessen aan kinderen in de bovenbouw van de basisschool uitgevoerd door pedagogisch medewerkers.

Achter de schermen heeft SKSG Kinderopvang met de Openbaar Onderwijs Groep Groningen een overeenkomst om dit financieel zo te regelen dat er geen sprake is van BTW-plicht.



Vraag 6: Hoe zet u een gezamenlijk personeelsbeleid op?

Hoe komt u tot een gezamenlijk personeelsbeleid voor een kindcentrum dat wordt gevormd door twee organisaties? Als u kiest voor een integrale benadering en een eenduidige aansturing, dan maakt ook het personeelsbeleid daar deel van uit. Hoe dat u dat in de praktijk? Wie voert de functioneringsgesprekken? Zijn er ook jaarlijkse beoordelingsgesprekken of juist niet?

Van twee eigen cycli toewerken naar een gemeenschappelijke cyclus van personeelsbeleid vraagt een hele serie aanpassingen. Om te beginnen bij de verschillende functiegebouwen van onderwijs en kinderopvang die op creatieve manier tot één geheel worden gemaakt.

In de meeste gevallen zijn er twee organisaties met twee CAO's: onderwijs en opvang. Juist dan is het van belang om voor het kindcentrum duidelijkheid te scheppen over de vraag welk personeelsbeleid van toepassing is, en of dit voor alle medewerkers geldt in het kindcentrum. De volgende instrumenten voor het personeelsbeleid zijn voor kindcentra in elk geval van belang:

- werving en selectie/instroom;
- functie- en competentieprofielen;
- gesprekscyclus, functionerings- en beoordelingsgesprekken
- scholing, persoonlijke ontwikkelingsplannen en loopbaangesprekken.

Werving en selectie/instroom

Het is belangrijk dat alle medewerkers de visie en de werkwijze van het kindcentrum onderschrijven en uitdragen. Dat begint al bij de werving van nieuwe medewerkers. In de wervingstekst en gesprekken tijdens de hele sollicitatieprocedure komt dit uiteraard expliciet aan de orde. Mensen worden medewerker van het kindcentrum en niet van die school of die kinderopvangorganisatie. Vaak worden de sollicitatieprocedures daarom uitgevoerd door een gezamenlijke commissie met mensen vanuit onderwijs en opvang.

Op de plaatsen waar het kindcentrum goed loopt, worden vaak nieuwe mensen aangesteld die er zelf voor kiezen om in een kindcentrum te werken. Dit is mogelijk als er nieuwe locaties worden opgericht. In bestaande situaties wordt het zittende personeel bij de omvorming tot kindcentrum vaak de keuze geboden om elders aan het

werk te gaan. Een succesvolle start van een kindcentrum begint met medewerkers die er zelf de schouders onder willen zetten. In Amsterdam IJburg (Laterna Magica) is dit inhoud gegeven door nieuwe medewerkers een assessment te laten doen. Kandidaten moeten daar daadwerkelijk iets laten zien voor ze worden aangenomen.

Functieomschrijvingen en functiegebouw

De functieomschrijvingen hebben een andere introductie nodig omdat de context waarin de medewerkers gaan functioneren anders is. Vanuit de visie van het kindcentrum en vanuit het bedrijfsmodel is af te leiden welke functies en taken er worden geformuleerd. Soms zijn dit nieuwe functies en taken (bijvoorbeeld coach en spelwerkbegeleiders in plaats van leerkracht en pedagogisch medewerkers) en soms zijn het de 'gewone' functies leerkracht of pedagogisch medewerkers maar vanuit een andere context. Er zijn verschillende voorbeelden waar pedagogisch medewerkers breder worden ingezet binnen het kindcentrum. Denk hierbij aan klassenassistent of onderwijsassistent tijdens de onderwijsuren.

Als het echt gaat om een nieuwe functie, dan zal er een nieuwe functieomschrijving met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gemaakt moeten worden. Ook zal de nieuwe functie gewaardeerd moeten worden en opgenomen in het functiegebouw van de organisatie die de werkgeversrol vervult.

Gesprekscyclus en functionerings- en beoordelingsgesprekken

De gesprekkencyclus is een belangrijk onderdeel van het integraal personeelsbeleid van een organisatie. Functionerings- en beoordelingsgesprekken maken deel uit van een gesprekkencyclus. In een kindcentrum waarbij de leiding functioneel en hiërarchisch soms anders is dan gebruikelijk, is het van belang dat er goede werkafspraken gemaakt worden.

Aandachtspunten hierbij zijn:

- heldere afspraken over de regie voor de uitvoering van de gesprekkencyclus
- rol van formele werkgever en van functionele leidinggevende



Scholing, persoonlijke ontwikkelingsplannen en loopbaangesprekken

De beschikbare tijd is een bepalende factor bij de mogelijkheden voor scholing en ontwikkelingstaken. Binnen

het taakbeleid van onderwijs zijn meer mogelijkheden dan binnen de kinderopvang. Bij het maken van scholingsbeleid is beschikbaar stellen van uren voor alle medewerkers een belangrijk startpunt.

Praktische tips

- Bij het werven en aannemen van personeel: zoek (nieuw) personeel dat gemotiveerd is om te werken in het kindcentrum.
- Vorm een gezamenlijke commissie voor het aannemen van personeel.
- Maak afspraken over de functionerings- en beoordelingsgesprekken en communiceer dit duidelijk naar de medewerkers.
- Maak afspraken over de mogelijkheden van individuele scholing c.q. deskundigheidsbevordering voor alle medewerkers van het kindcentrum. Wees duidelijk over de mogelijkheden binnen de verschillende CAO's.
- Vraag in functioneringsgesprekken/loopbaangesprekken aan individuele medewerkers of zij binnen de vernieuwde organisatie willen werken. Als dit niet het geval is; bied dan de mogelijkheid voor overplaatsing. In bestaande situaties zijn er zelfs officiële sollicitatieronden opgezet voor alle medewerkers om te mogen werken in het nieuwe concept.

Voorbeelden

Sterrenschool in Apeldoorn

Deze samenwerking is gebaseerd op de vijf sterren van het sterrenschoolconcept. Als gemeenschappelijke onderwijskundig concept is gekozen voor ontwikkelingsgericht onderwijs. Er zijn op dit moment ruim 100 kinderen waarvan er voor 30 kinderen ook opvang door de ouders wordt afgenomen.

Omdat een keus gemaakt moest worden voor de toekomst van de school, die heel klein was geworden, is de Sterrenschool als concept omarmd. Het team is geworven onder personeel van de eigen organisaties, maar mensen konden echt kiezen om hier voor te gaan. Er is een intensieve scholing geweest met het hele team onderwijs en opvang over het concept ontwikkelingsgericht onderwijs, gegeven door een PABO. Degenen die zich niet thuis voelden bij het concept, konden bij een andere school aan het werk.

Laterna Magica, IJburg Amsterdam

De school kreeg een nieuw gebouw, passend bij de onderwijsvisie. De medewerkers van beide instellingen onderwijs (STAIJ) en opvang (SKON) moesten opnieuw solliciteren en motiveren waarom ze hier wilden werken. "Dit kindcentrum heeft een duidelijk profiel en het personeel dat hier werkt, kiest daar bewust voor. Dat is belangrijk, want we werken echt anders, op andere tijden en in andere teams dan op traditionele scholen." Om de juiste mensen te vinden, hanteert Laterna Magica een geheel eigen sollicitatieprocedure. Belangstellenden worden uitgenodigd voor een 'speeddate' in de school, om kennis te maken met de mensen en de manier van werken. "De kernvraag is daar: wat kun jij onze leerlingen bieden?"



Vraag 7: Hoe zorgt u voor draagvlak bij de medewerkers?

Hoe zorgt u dat medewerkers meegaan in het proces en dat er draagvlak is voor de ontwikkelingen? Hoe bouwt u aan een gemeenschappelijk team?

Zonder draagvlak en teamvorming geen kindcentrum. Of er nu twee organisaties blijven bestaan of één nieuwe organisatie komt, het is van belang dat het gehele team werkt binnen de visie en missie van de organisatie. Het team is een geheel van diverse professionals met diverse talenten en expertise: leerkrachten; pedagogen; pedagogisch medewerkers en vakkrachten.

Met het opbouwen van draagvlak binnen de teams van onderwijs en opvang, hebben pioniers in het veld al de nodige ervaring. Samen werken aan een integraal kindcentrum betekent met elkaar op weg zijn in een lerende organisatie: samen leren, het leren kennen van de verschillende werksoorten en komen tot nieuwe kaders en ideeën over hoe het georganiseerd en vormgegeven kan worden. Niet denken in 'wij' en 'zij', maar uitgaan van de behoeften van kinderen en ouders.

Waar komen we vandaan

De school en de professionals in de school hebben vaak een veel langere geschiedenis en opgebouwde beroepspraktijk dan de opvang. De opvang is relatief jong. Er is wel veel ervaring maar als beroepstak een minder lange traditie. Daarnaast is de opleiding van de pedagogisch medewerkers MBO-niveau, terwijl het primair onderwijs voornamelijk HBO-geschoolde personeelsleden in dienst heeft.

Ook spelen de persoonlijke normen en waarden een belangrijke rol. Tot voor kort was kinderopvang in Nederland een noodzakelijk kwaad. Alleen moeders die echt niet thuis konden zijn, en geen alternatief hadden, lieten hun kinderen naar de opvang gaan. Dit soort ideeën kan nu ook nog steeds spelen.

Ten slotte zijn er persoonlijke gewoonten en het eigen dagritme die voor weerstand tegen veranderingen kunnen zorgen. Dat geldt bijvoorbeeld voor het overschakelen op andere tijden zoals het continuo-rooster, want thuis lunchen kan dan niet meer. De samenwerking in een kindcentrum heeft invloed op de werktijden van het personeel.

Trots zijn op je werk

Bovenstaande geschiedenis heeft invloed op de teamvorming en samenwerking. Om weerstanden aan te pakken, is allereerst een gezamenlijke basis nodig. Het is van belang met alle zittende medewerkers de dialoog aan te gaan. Juist kritische medewerkers kunnen een goede inbreng hebben bij organisatieontwikkeling. Voor elke organisatie is het van belang om ook tegenspraak te organiseren. Maar beweging ontstaat pas als er voldoende steun is voor de nieuwe ontwikkelingen.

Gemeenschappelijke taal en eigenaarschap

De cultuurverandering in beide organisaties voor onderwijs en opvang is wellicht in dit geheel het allerbelangrijkste. Een gemeenschappelijke taal ontwikkelen kan hierbij een sterk middel zijn. De gemeenschappelijke taal ontstaat als de professionals vanuit de verschillende werksoorten, elkaars werk beter leren kennen. Wat is een pedagogisch kader, welke taken heeft een intern begeleider, hoe zit het met de financiering van de kinderopvang, welke taken heeft een MR op school, wat is de activiteitencommissie en wat is de oudercommissie bij de kinderopvang? Maar ook: welke huisregels zijn er, mogen kinderen rennen in het gebouw; welke afspraken zijn er voor de trap op en af gaan, hoe spreken de kinderen elkaar aan en hoe spreken ze de meester of juf aan en wat zeggen ze tegen de pedagogisch medewerker? Uitwisseling, elkaar leren kennen en samen (nieuwe) afspraken maken is belangrijk.

Daarnaast is het natuurlijk goed dat er een gedeelde pedagogische aanpak wordt ontwikkeld. Hierbij hoort een gemeenschappelijke taal. Welk stopteken is er voor de kinderen? Hoe kunnen kinderen kiezen voor een activiteit, kunnen ze kiezen voor alles, of mogen ze kiezen uit twee activiteiten? Hoe gaan we ermee om als een kind elke tien minuten iets anders kiest?

Als er een appel wordt gegeten met elkaar, wordt die dan in stukjes klaargezet of past het juist in de aanpak om deze zoveel mogelijk door de kinderen zelf te laten schillen?

Een gemeenschappelijke toekomstvisie en gedeelde kernwaarden waarin iedereen zich kan verbinden, zijn belangrijk. Medewerkers betrekken en de ruimte geven zelf hun eigen praktijk te ontwikkelen binnen de gestelde kaders, vergroot het eigenaarschap.



Werken aan draagvlak is vooral: communiceren

Werken aan draagvlak bij de medewerkers is vooral een kwestie van communiceren: luisteren naar de medewerkers;

horen wat er speelt en opvangen van signalen.

Steeds actief de gezamenlijke visie uitdragen; mensen aanspreken op het dagelijkse handelen volgens deze visie.

Praktische tips

- Laat onderbouwleerkrachten en pedagogisch medewerkers kijken bij elkaar en een uitwisseling doen over het programma dat ze aanbieden, of samen een training volgen over een specifieke methode.
- Zet een gemeenschappelijk zorgteam op het niveau van het hele kindcentrum.
- Zet de intern begeleider in voor alle kinderen van 0 tot 12 jaar, binnen- en buitenschools.
- Werk gezamenlijk de pedagogische visie uit.
- Zorg ervoor dat trainingen als de Kanjertraining ook worden gevolgd door pedagogisch medewerkers.
- Organiseer alle informele bijeenkomsten consequent voor alle medewerkers, of het nu gaat om de nieuwjaarsreceptie, het personeelsuitje of de personeelslunch.
- Kies samen voor één totaal ontwikkelingsconcept, zoals de concepten van ondernemend leren, op ontwikkeling gericht werken (OGO), Montessori of Natuurlijk Leren.
- Deel de teams in naar leeftijd: bijvoorbeeld teams voor de leeftijden 0 tot 3 jaar; 3 tot 6 jaar; 6 tot 9 jaar en 9 tot 12 jaar. Elk team is een eenheid die zowel organisatorisch als voor het programma/aanbod alles organiseert. Ook mogelijk: teams van 0 tot 6 jaar en van 6 tot 12 jaar.
- Werk met leerteams onderwijs en opvang waarbij er rond een thema of opdracht interdisciplinair wordt samengewerkt. Denk hierbij onder meer aan dagarrangementen, zorgteams, programmaontwikkeling van 3- tot 6-jarigen.

Voorbeeld

Educatief centrum De Hoven in Zutphen : het leerteam is eigenaar

Openbare basisschool Theo Thijssen in Zutphen vormt samen met de kinderopvang de Blokkentoren één educatief centrum. Vertegenwoordigers uit de opvang, de school en de peuterspeelgroep stellen met elkaar de leerthema's vast die in het gehele educatief centrum in blokken van zes à zeven weken worden aangeboden. Dit zijn thema's uit de zaakvakken aardrijkskunde, geschiedenis, techniek en natuur. Elke werksoort biedt eigen activiteiten aan, gerelateerd aan het principe van ondernemend leren. De betrokken professionals hebben gezamenlijk bijscholing in deze methodiek gevolgd. Dit leerteam functioneert zelfstandig en heeft periodiek overleg met de manager kinderopvang en de directeur van de school.

Anje Bechtel, directeur van het educatief centrum: "Om hierop uit te komen, hebben we veel energie gestoken in kennismaking en onderlinge communicatie. Wie is wie? Hoe past iedereen in het plaatje van wat we samen willen worden? We hebben er bewust voor gekozen om in de aanloop veel informele ontmoetingsmomenten te organiseren zodat het onderlinge contact vanzelfsprekend wordt. Daar plukken we nu de vruchten van. Daarnaast hebben we gewerkt aan de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze met een leerteam. Het leerteam is een groep van collega's die verantwoordelijk is voor inhoudelijke veranderingen en vernieuwingen. Het leerteam is verantwoordelijk voor inhoud, proces en uitvoering. De directie heeft alleen een sponsorrol. De verantwoordelijkheden binnen het leerteam zijn ongeacht de functie evenredig verdeeld. Door een systematische manier van werken aan deze zelfsturende leerteams, ontstaat draagkracht binnen het educatief centrum. Andere teams die nu gestart worden, zijn het zorgteam en het team peuterspeelgroep en onderbouw."



Vraag 8: Hoe zet u een gezamenlijk scholingsbeleid op?

In een kindcentrum werken medewerkers met verschillende opleidingsachtergrond. Hoe regelt u aan een gezamenlijk scholingsbeleid? Wat zijn tips voor gezamenlijke deskundigheidsbevordering?

Het belangrijkste uitgangspunt is: doe zoveel mogelijk scholing en deskundigheidsbevordering samen, behalve daar waar het heel specifieke scholing betreft. Op deze manier ontstaat een gezamenlijke taal en krijgen medewerkers gezamenlijke ervaringen. Dan komt het gesprek op gang en worden mensen medewerkers van het kindcentrum en niet van school of opvang.

Scholingsbeleid

Vaak is een scholingsbeleid voor een kindcentrum nog niet specifiek ontwikkeld. Meestal wordt er begonnen met een missie- en visietraject en van daaruit zijn er vervolgbijeenkomsten. Van belang is dat er voor een kindcentrum gewerkt wordt aan een gemeenschappelijk beleidsplan rond scholing en deskundigheidsbevordering, omdat dit een goede ondersteuning is bij de verdere vorming van het team. Uiteindelijk is een goed scholings- en deskundigheidsbeleid onderdeel van het totale personeelsbeleid.

Doorgaans worden in het scholingsbeleid drie vormen van scholing onderscheiden:

1. scholing gebaseerd op de ontwikkeling van de organisatie: deze kan zowel collectief, als voor een deel van het team, als voor een teamlid met een specifieke taak gelden;
2. scholing om de vakbekwaamheid te verbeteren
3. scholing gericht op nieuwe kwalificaties, gericht op een nieuwe taak of functie/loopbaan.

Bij het ontwikkelen van een scholingsbeleid voor een kindcentrum wordt vaak gedacht aan allerlei scholingsactiviteiten gericht op de ontwikkeling van de organisatie. Of het gaat om het verder verdiepen van het werken volgens de gezamenlijke visie. Dat gaat vaak om collectieve activiteiten. Maar dat is niet het enige dat van belang is: minstens zo belangrijk is het toerusten van de individuele medewerkers. Het werken in een kindcentrum vraagt specifieke competenties die niet vanzelfsprekend zijn in een school of kinderopvangorganisatie. In de gesprekkencyclus komt per medewerker aan de orde of hier ook specifieke bijscholing voor nodig is. Dit vormt dus ook een essentieel onderdeel van het scholingsplan.

Randvoorwaarden

Voor leerkrachten geldt dat binnen de normjaartaak 10% van de tijd bestemd is voor deskundigheidsbevordering. De helft van deze tijd (ofwel 5% van de totale normjaartaak) is bestemd voor individuele scholing. Voor kinderopvang gelden deze specifieke richtlijnen niet.

Over de scholingsactiviteiten die door de individuele medewerkers worden gevolgd, kunnen directie en medewerkers vooraf afspraken maken. Afspraken over individuele scholing zijn onderdeel van het POP van de medewerker(s). De resultaten worden vastgelegd in het bekwaamheidsdossier.

Collectieve scholing maakt onderdeel uit van de niet-lesgebonden taak van de medewerkers. Collectieve scholing, zoals gezamenlijke studiedagen van het team of cursussen voor (delen van) het team, heeft een verplicht karakter. Dit betekent ook dat, mits het tijdig in het jaarplan is vastgelegd, deelname mag worden gevraagd van de deeltijders, ook als de scholingsmomenten vallen op dagen dat zij anders niet werken.



Praktische tips

Wat u kunt doen als het gaat om het organiseren van gezamenlijke scholingsactiviteiten?

- wees duidelijk naar de medewerkers: over de visie, waarom hier voor gekozen is. Wat zijn de voordelen? Welke reële obstakels zijn er nu nog? Welke stappen gaan we zetten?
- organiseer niet een éénmalige bijeenkomst, maar maak een meerjarenperspectief;
- maak een gezamenlijke studiereis of bezoek een voorbeeld in het land waardoor je gezamenlijke beelden ontwikkelt;
- vier de gezamenlijke successen;
- ga na wie er wel en niet mee wil in de vernieuwing, maak dit een onderdeel van de gesprekscyclus;
- ga na welke competenties nodig zijn bij de nieuwe organisatie en maak hier een gericht scholingstraject voor;
- besteed extra aandacht aan de medewerkers vanuit de opvang, rust hen toe zodat zij zich een goede gesprekspartner voelen ten opzichte van de onderwijskrachten;
- koppel scholing aan vragen of problemen waar medewerkers in hun werk mee te maken krijgen;
- zorg voor leren op de werkplek én off the job, voor leren in eigen teamverband én daarbuiten en
- grijp incidenten en fricties systematisch aan voor reflectie en opbouw van een gezamenlijk referentiekader.

Voorbeelden

Kindcentrum Leesten: elk kind heeft talent

Kinderopvang Blokkentoren en obs Lea Dasberg te Zutphen

Elkaar kennen is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking. Dat heeft Kindcentrum Leesten opgepakt door het organiseren van een gezamenlijke studiedag. Voor het eerst gingen leerkrachten en leidsters (inhoudelijk) met elkaar in gesprek. Iedereen kon zijn/haar mening geven over de verschillende aspecten van talentontwikkeling en dat leverde de ingrediënten op voor het meerjarenplan. De vestigingsmanager kinderopvang en de directeur van de school hebben het meerjarenplan opgesteld en samen met de werkgroep Talentontwikkeling definitief gemaakt. De zes aspecten van talentontwikkeling zijn uitgewerkt in concrete doelstellingen die per jaar behaald moeten worden.

Talentontwikkeling loopt als een rode draad door het plan van Kindcentrum Leesten. Het team is van mening dat ieder kind ergens goed in is, ergens in uitblinkt of op z'n minst ergens warm voor loopt. De kunst is leerlingen zo te stimuleren, te prikkelen, uit te dagen dat dat zichtbaar wordt. Belangrijk is dat kinderen op verschillende manieren kennismaken met diverse onderwerpen. Je leert niet alleen uit een boek maar ook in de praktijk.

Conclusies van een personeelsbijeenkomst in Leesten

Leren doe je niet alleen op school, iets leren kun je overal!

De gezamenlijke studiedag heeft het gevoel van saamhorigheid versterkt.

Talentontwikkeling geeft kinderen de mogelijkheid te ontdekken waar ze goed in zijn.

We helpen kinderen hun talenten en kwaliteiten te ontdekken en te ontwikkelen.

Werkgroep kinderen 2 tot 6 jaar

Naast de werkgroep talentontwikkeling is er ook een werkgroep samenwerking peuters en onderbouw: kijken bij elkaar, methodes vergelijken en aanpassen en ouders gezamenlijk informeren zijn de eerste resultaten van deze samenwerking.

Kindcentrum Brummen, een samenwerking obs Dobbelsteen en kindercentra Brummen Eerbeek

Zowel onderwijskrachten als het opvangteam worden geschoold in het werken met de zogenoemde Kanjertraining. Dat is een programma voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Het heeft als doel dat kinderen zich gesterkt voelen, meer zelfvertrouwen krijgen, beter grip krijgen op sociale situaties en gevoelens beter uiten. In de training leren de kinderen onderscheid te maken in manieren van reageren. De wijze waarop kinderen reageren, heeft vaak te maken met het zelfbeeld en opvattingen over de buitenwereld.



Vraag 9: Hoe zet u een goede communicatiestructuur op?

Als er binnen een kindcentrum verschillende arrangementen zijn, verschillende gebruikersgroepen en verschillende soorten medewerkers, hoe zet u dan een goede communicatiestructuur op?

Binnen een brede school moeten ouders zich nog maar al te vaak bij twee organisaties melden voor informatie en inschrijving (kinderopvang en school). In kindcentra wordt er juist aan gewerkt dat ouders en kinderen het aanbod van opvang en onderwijs als één geheel ervaren, dat zij bij één loket terecht kunnen met vragen over het aanbod, maar ook voor aanmelden voor de school, opvang, BSO, overblijven en peutergroepen. Het gaat erom dat er een totaalpakket van verschillende diensten wordt aangeboden.

Wat betekent dit voor de communicatie?

Allereerst moeten de financiële en administratieve backoffices geïntegreerd worden. Maar dat is niet genoeg: alle medewerkers moeten op de hoogte zijn van het totale pakket en het totale aanbod van het kindcentrum, want uw medewerkers zijn de ambassadeurs van het kindcentrum.

Waar wilt u in uitblinken en wat vinden ouders van belang?

Bij het werken aan de externe communicatie is de zogenoemde 'branding' van belang. De eerste vragen zijn: waar wilt u in uitblinken? Wat wilt u laten zien? Centraal staat: wat is goed voor de kinderen? En natuurlijk: wat vinden je klanten - de ouders - van belang?

Uit onderzoek ¹ onder ouders blijkt dat nabijheid één van de meest doorslaggevende criteria is voor de keuze van kinderopvang en basisonderwijs. Ook worden genoemd: sfeer, naam, pedagogische visie en denominatie, het ervaren van een 'goed gevoel' bij de rondleiding, het feit dat vriendjes of vriendinnetjes ook naar een bepaalde locatie toe gaan. Per wijk kunnen de wensen van de ouders verschillen: het is van belang om de wensen van de ouders in uw wijk te kennen.

Veel kindcentra hebben ouderbetrokkenheid als speerpunt. Naast de werving van ouders gaat het om de ma-

nier waarop het partnerschap wordt ingevuld: enerzijds ouders goed informeren over alle ontwikkelingen met betrekking tot hun kind, anderzijds het actief betrekken van ouders bij de ontwikkeling van hun kind en bij de activiteiten in het kindcentrum.

Eén loket voor de aanmelding

Ouders kunnen terecht bij één loket met vragen over het aanbod maar ook voor aanmelding van elke vorm van dienstverlening (school, opvang, BSO, overblijven, peutergroepen, etc.). Alle diensten moeten (organisatorisch) goed op elkaar afgestemd zijn. Door middel van één folder, één website en één aanmeldformulier worden ouders over alles geïnformeerd en kunnen zij zich inschrijven. Administratief wordt de aanmelding verwerkt in de backoffice. Contract en facturen vanuit de kinderopvang en gegevens over de kinderen en hun ouders voor de school worden achter de schermen uit elkaar gehaald.

Benut de contactmomenten tussen medewerkers en ouders

In een kindcentrum is het essentieel om de communicatie tussen medewerkers en ouders over het kind goed af te stemmen en waar mogelijk samen te doen. Heel concreet gaat het om bijvoorbeeld de volgende contactmomenten:

- gesprekje bij brengen en halen;
- 10-minutengesprekken (van school en kinderopvang gezamenlijk);
- huisbezoeken;
- gezamenlijke thema-avonden;
- start en of afsluitingsbijeenkomsten van projecten voor (groot)ouders;
- gezamenlijke feesten;
- gezamenlijke nieuwsbrieven voor medewerkers en ouders;
- alert reageren bij 'zorg' om een kind;
- ouderparticipatie: ouders inzetten als 'expert', vakdocent; inrichten van een talentenbank en
- het periodiek peilen van de tevredenheid van ouders over onderwijs, opvang en de aansluiting daartussen.

Communicatie tussen medewerkers

Alle medewerkers zijn ambassadeurs van het hele kindcentrum. Om hier echt van te kunnen profiteren is het goed om de medewerkers steeds te informeren en te betrekken bij het totale centrum en de diensten die gezamenlijk worden aangeboden. Bij vraag 7 wordt toegelicht

¹ Marktverkenning Kinderopvang in een vraaggestuurde markt. Tony Weggemans Ayit consultancy, Wido Scholte, Public Result juli 2011
Jonge Ouders over schooltijden- Onderzoek Andere tijden, 2011
Samenwerking BSO en basisschool, panelonderzoek Vyvoj 2011



hoe u aan draagvlak kunt werken, bij vraag 4 staan tips over het organiseren van het overleg tussen de medewerkers.

Communicatie over zorg

Basisscholen hebben, naast leerkrachten, altijd een directeur/locatieleider en een intern begeleider. De intern begeleider (IB'er) is verantwoordelijk voor de leerlingenzorg en voor het uitzetten van lijnen met betrekking tot de pedagogische en didactische aanpak binnen de school. Met de komst van Passend Onderwijs zal deze intern begeleider een steeds belangrijker rol gaan spelen als spin in het web. Zij of hij coacht leerkrachten, observeert en onderzoekt kinderen en overlegt met ouders. In het kindcentrum in ontwikkeling wordt vaak de zorgstructuur van de school verbonden met de opvang. Hierbij is belangrijk: ontwikkel een gezamenlijke taal.

Organiseren van het overleg over 'zorgkinderen' gebeurt vaak in zorgteams. In de meeste zorgteams wordt gewerkt met vaste vertegenwoordigers. Men kan er ook voor kiezen alleen mensen uit te nodigen die ertoe doen en die het kind kennen. Ook de ouders, pedagogisch medewerker en de leerkracht.

Over de positie van ouders in het overleg over zorg

Laat ouders mede-eigenaar zijn van de aanpak rond een kind. De boodschap aan ouders is: u doet ertoe en bent misschien wel de meest bepalende factor. Dat betekent ook: géén vooroverleggen en geen achterkamertjes. Neem tijd voor voorbereidende gesprekken met ouders. Zij moeten achter iedere stap staan, weten dat zij de leiding hebben in het traject. Vaak moet gevoelige informatie met veel professionals gedeeld worden. Dat vraagt zorgvuldigheid.

Praktische tips

- Realiseer één loket voor de aanmelding en administratieve afhandeling van gegevens.
- Zorg dat alle medewerkers in de communicatie naar ouders steeds over het kindcentrum praten en niet alleen over hun school of opvang.
- Maak een gezamenlijk communicatieplan, gericht op personeel en gericht op ouders.
- Neem alle communicatiemiddelen onder de loep: nieuwsbrieven, logo, website en inschrijving, maar ook de communicatie over het kind aan de ouders en tussen professionals.
- Koppel de 10-minutengesprekken van school en opvang aan elkaar.
- Let erop dat bij de vertaling van de missie en visie naar het inhoudelijke concept de inhoud (identiteit) helemaal overeenkomt met de buitenkant (imago)
- Wees duidelijk in de beschrijving van missie en visie:
 - waar staan we voor,
 - waar gaan we naar toe,
 - wie zijn wij?
 - waarom zijn wij bijzonder, wat zijn onze unieke punten?

Voorbeelden

Voorbeelden van de gezamenlijke presentatie vanuit een integraal kindcentrum zijn onder meer te bekijken op:

www.obslaternamagica.nl

www.sterrenschoolapeldoorn.nl

www.mondomijn.nl



Vraag 10: Hoe regelt u de medezeggenschap van personeel en ouders?

Hoe gaat u in de praktijk om met de medezeggenschap van personeel en ouders op locatieniveau? De wettelijke vereisten van kinderopvang en onderwijs verschillen. Kunt u volstaan met één medezeggenschapsraad voor het kindcentrum?

Vernieuwen betekent samenwerking tussen ouders en personeel

Een goed samenspel tussen leiding, medewerkers en ouders begint bij goede communicatie (zie vraag 9). Tijdige en open communicatie is in elke organisatie van belang en dit geldt des te meer als u met het kindcentrum ook soms buiten de gebaande wegen wilt gaan. Maar naast goede communicatie is ook zorgvuldig omgaan met de wettelijke verplichtingen essentieel. U krijgt te maken met twee verschillende wettelijke regimes, waardoor het op dit moment nog noodzakelijk is om mogelijkheden te zoeken om de medezeggenschap zowel praktisch handig in te vullen als wettelijk en formeel juist uit te voeren.

Wettelijke vereisten

Medezeggenschap ouders in de kinderopvang

De basis van de medezeggenschap van ouders binnen kinderopvang ligt in de Wet kinderopvang: artikelen 58, 59 en 60.

Artikel 58 bepaalt dat er voor elk opvangcentrum of gastouderbureau een oudercommissie moet zijn. Wanneer een vestiging meerdere opvangvormen aanbiedt, volstaat één oudercommissie.

Ondernemers met meerdere opvangcentra kunnen een overkoepelende oudercommissie instellen. Dat ontslaat hen niet van de plicht per vestiging een oudercommissie in te stellen.

In de oudercommissie mogen alleen ouders zitting hebben die kinderen in het betreffende opvangcentrum hebben. Personeelsleden en andere personen mogen geen zitting hebben in de oudercommissie.

Artikel 59 geeft dwingende richtlijnen voor het reglement. Daarin moet zijn vastgelegd: het aantal leden; de verkiezingsprocedure van (nieuwe) leden en de zittingsduur. De werkwijze van een oudercommissie is niet in het reglement opgenomen. Die bepaalt de oudercommissie zelf. Voorbeelden van reglementen zijn bij BOinK (Belangenorganisatie van Ouders in de Kinderopvang) beschikbaar.

Artikel 60 van de Wet kinderopvang beschrijft de bevoegdheden van de oudercommissie: de oudercommissie heeft adviesrecht over onder meer voedingsaangelegenheden, openingstijden, het beleid met betrekking tot spel- en ontwikkelingsactiviteiten, de klachtenregeling en wijziging van de prijs.

Medezeggenschap personeel in de kinderopvang

De basis voor de medezeggenschap voor personeel in de kinderopvang ligt in de CAO kinderopvang en de WOR (Wet op de ondernemingsraden). Organisaties voor kinderopvang moeten voldoen aan de Wet op de ondernemingsraden. Afhankelijk van de omvang van de organisatie worden er andere eisen gesteld aan de inrichting van de medezeggenschap van medewerkers. De wet voorziet niet in medezeggenschap op locatieniveau. Dus besluiten over wijzigingen in de organisatie zullen aan de OR moeten worden voorgelegd. Bij heel grote organisaties kan er wel sprake zijn van verschillende organisatie-onderdelen die vertegenwoordigd zijn in een centrale ondernemingsraad.

Medezeggenschap onderwijspersoneel, ouders en leerlingen van de school

De basis voor medezeggenschap voor het onderwijspersoneel ligt in de Wet medezeggenschap op scholen. De medezeggenschapsraad (MR) praat mee over alle zaken die in de WMS (Wet medezeggenschap op scholen) zijn vastgelegd en meestal ook zijn opgenomen in het reglement en statuut.

Ouders, leerlingen en personeel kunnen via de medezeggenschapsraad invloed uitoefenen op het beleid van de school. Elke school heeft verplicht een medezeggenschapsraad. In het basisonderwijs (bo) bestaat de medezeggenschapsraad alleen uit ouders en personeel.

Het schoolbestuur moet ieder belangrijk besluit voorleggen aan de medezeggenschapsraad. Zowel de vertegenwoordigers van de ouders als de vertegenwoordigers van het personeel mogen instemmen over zaken die voor hen van belang zijn. Ouders en personeel moeten bijvoorbeeld gezamenlijk instemmen met het schoolplan, de schoolgids en het schoolreglement. Ouders hebben ook instemmingsrecht over de besteding van de vrijwillige ouderbijdrage.



Wat is de medezeggenschapsraad op school?

De MR is een afvaardiging van het personeel en van de ouders/verzorgers die kinderen op school hebben. De MR houdt contact met de directie over het beleid. De raad heeft in een aantal zaken advies- en instemmingsrecht, met betrekking tot voorgenomen besluiten van de directie. Ook informeert de MR de directie gevraagd of ongevraagd indien nodig.

Wat is de OC in de kinderopvang?

De Oudercommissie (OC) behartigt de belangen van de ouder(s)/verzorger(s) binnen het kindcentrum. Elk kinderdagverblijf is volgens de Wet kinderopvang verplicht een OC in te stellen. Deze wet geeft oudercommissies onder meer adviesrechten over onderwerpen als kwaliteit van de opvang, openingstijden en prijs van de opvang. De OC wordt gevormd door ouder(s)/verzorger(s) van kinderen

Medezeggenschap van ouders en personeel: personele unie

In de praktijk wordt vaak gezocht naar een personele unie: dat wil zeggen dat in een kindcentrum de ouders die in de MR zitten conform de Wet op het PO ook gevraagd worden om zitting te nemen in de Oudercommissie in de zin van de Wet kinderopvang. Er wordt dan op dezelfde avond op een aansluitende tijd vergaderd. Dat scheelt zowel de betrokken ouders als het management

van het kindcentrum een heleboel vergadertijd.

Maar dan is wel van belang dat het kindcentrum te maken heeft met :

- één locatie voor kinderopvang en
- één Brinnummer voor onderwijs.

Want de medezeggenschap voor onderwijs is op het niveau van Brinnummers geregeld. Daarnaast is het mogelijk om een bovenschoolse (G)MR (Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad) in te stellen. Personeelsbeleid wordt meestal via de GMR geregeld, omdat het voor de hele organisatie geldt.

Als een school op verschillende locaties is gevestigd, dan moet er voor de kinderopvang per locatie een oudercommissie zijn. Andersom geldt ook, dat daar waar in een kindcentrum ook kinderen van andere scholen zitten, de Oudercommissie een bredere samenstelling heeft dan alleen de ouders van het betrokken kindcentrum.

In de praktijk moeten personeelsvraagstukken van onderwijs voorgelegd worden aan de personeelsgeleding van de MR van de locatie. Alleen als het organisatiebrede wijzigingen betreft, moeten die aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad worden voorgelegd. In de kinderopvang is de medezeggenschap van het personeel meestal centraal geregeld in de OR.

Praktische tips

- Los de medezeggenschap onderwijs en opvang pragmatisch op: vraag ouders die in de MR zitten ook zitting te nemen in de oudercommissie, zodat er weinig andere mensen bij elkaar getrommeld hoeven te worden.
- Plan de vergaderingen van de MR van onderwijs en de Oudercommissie van de opvang aansluitend, op dezelfde avond.

Voorbeelden

Balansleren Bilthoven

Op de Van Everdingenschool in Bilthoven is het vraagstuk rond de medezeggenschap heel praktisch opgelost: eens per drie maanden vergadert de Oudercommissie van de kinderopvang, en direct aansluitend is ook de MR vergadering van het onderwijs. OC en MR hebben een gedeeltelijke overlap, dus voor betrokkenen die in beide organen zitten is het een aansluitende vergadering. Bij beide vergaderingen is zowel de manager vanuit de kinderopvang als de directeur vanuit onderwijs aanwezig. Zo zijn de lijnen kort en is de communicatie helder.

Sterrenschool in Apeldoorn

In de Sterrenschool in Apeldoorn is ook een praktische oplossing gezocht. Bij de start van de sterrenschool waren de Oudercommissie en de MR gescheiden organen. Er waren ook nog veel kinderen op de BSO-v estiging die van andere scholen kwamen. In de OC van de kinderopvang zaten dus ouders van verschillende scholen. Na ruim een jaar werken is de school gegroeid en het percentage kinderen op de BSO dat van andere scholen komt, verminderd. De samenstelling van de OC is gewijzigd: alle ouders in de OC hebben hun kind op de Sterrenschool. Er zijn formeel nog steeds twee organen, maar de bemensing overlapt en de vergadertijden worden heel praktisch op elkaar afgestemd.



