

Leerpunten uit de praktijk

Hbo'ers in de VVE



Hbo'ers in de VVE

Colofon

Opdrachtgever: Ministerie van OCW, directie Primair Onderwijs

Auteur: Paulien Muller, p.muller@sardes.nl

www.sardes.nl

Vormgeving: Grafisch geluk, www.grafischgeluk.nl

Sardes juli 2013

Inhoud

1. Inleiding en leeswijzer

1.1	Waarom hbo'ers in de vve?	4
1.2	Hoe worden hbo'ers ingezet?	5
1.3	Wat is de meerwaarde?	6
1.4	Leeswijzer	7

2. Werving en aanstelling

2.1	Profielen en eisen	8
2.2	Zoeken naar geschikte kandidaten	8
2.3	Interne of externe werving?	9
2.4	Bijscholing	9
2.5	Aanstelling	9
2.6	Introductie van de hbo'ers	10

3. Positie in de organisatie

3.1	Een autonome functie	11
3.2	Samenwerken met pedagogisch medewerkers	11
3.3	Samenwerken met leidinggevenden	12
3.4	Intercollegiale consultatie	13

4. De coach: het beste halen uit de pedagogisch medewerkers

4.1	Starten met een kwaliteitsanalyse	15
4.2	Vertrouwen opbouwen	15
4.3	Modeling op de groep	16
4.4	Externe contacten onderhouden	16
4.5	Coach op de groep	16
4.6	Leerpunten	16

5. De hbo'er als ondersteuner: vroeg-signalering, kennisoverdracht en meer

5.1	De zorgcoördinator	17
5.2	De logopediste	18
5.3	Leerpunten	18

6. De hbo'er op de groep: samenwerken en verschil maken

6.1	Een rijk aanbod creëren	19
6.2	Leerpunten	20

7. Blik op de toekomst

21

1 Inleiding en leeswijzer

“Ik heb behoefte aan voorbeelden van hoe hbo’ers in andere gemeenten worden ingezet. Het is jammer als we alle 37 het wiel opnieuw gaan zitten uitvinden.” (opmerking van een vve-ambtenaar in de hbo-monitor)

Op verzoek van het ministerie van OCW ontwikkelde Sardes dit werkdocument. Het is bestemd voor gemeenten en instellingen waar hbo’ers worden ingezet om de vve-kwaliteit te versterken.

In de 37 grote gemeenten (G37) in Nederland wordt gepioneerd met het inzetten van hbo’ers¹ in de vve. Uitgangspunt van dit werkdocument zijn de leerervaringen die her en der al zijn opgedaan. Daartoe hebben we onderzoek gedaan in zeven gemeenten waar hbo’ers werkzaam zijn: Apeldoorn, Arnhem, Breda, Den Haag, Deventer, Maastricht en Rotterdam. We bezochten kinderdagverblijven, peuterspeelzalen, een nulgroep en een driepusgroep, en interviewden hbo’ers, pedagogisch medewerkers, leidinggevend en coördinatoren. Aanvullend maken we gebruik van de informatie die de G37 hebben aangedragen voor de hbo-monitor van het voorjaar 2013. We pretenderen met dit werkdocument niet een volledig overzicht te bieden van hoe hbo’ers in de G37 worden ingezet. Het is bedoeld als eerste bouwsteen, waarop andere ervaringen kunnen worden aangevuld.

1.1 Waarom hbo’ers in de vve?

Beleidsachtergrond

Op 12 maart 2012 hebben het Rijk en de G37 de bestuursafspraken ondertekend over het effectief benutten van vve en extra leertijd voor jonge kinderen. Een belangrijk thema binnen het geheel aan afspraken is het inzetten van hbo’ers in de voorschoolse sector, omdat zij kunnen zorgen voor een belangrijke kwaliteitsinput. Door het rijk is de rol van de hbo’ers als volgt geformuleerd: de hbo-gekwalificeerde begeleiders in VVE zijn nodig om het opbrengstgericht werken op de groep verder vorm te geven en de kwaliteit op de werkvloer te verhogen. In de bestuursafspraken van de G37 met het Rijk is afgesproken dat voorschoolse instellingen het aantal hbo’ers op de groep uitbreiden. De G37 streven naar een gefaseerde uitbreiding naar in totaal 640 fte aan hbo’ers in 2015. In de praktijk betekent dit dat in circa 85 procent van de vve-groepen gebruik zal worden gemaakt van een gekwalificeerde hbo-medewerker. De wijze waarop hbo’ers worden ingezet in de vve-sector is niet tot in detail vastgelegd. In principe mogen de G37 een eigen invulling geven aan de wijze waarop de hbo’ers in voorschoolse instellingen worden ingezet. Het is echter uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de hbo’ers uitsluitend een bureaufunctie krijgen; zij moeten een bijdrage leveren aan het werk op de groep. Dit kan in een meewerkende maar ook in een coachende rol zijn. In de Bestuursafspraken is voor het inzetten van de hbo’ers een richtsnoer van minimaal 4 uur per vve-groep per week gehanteerd.

¹ Het gaat hier om personen die een relevante, op het kind gerichte hbo-opleiding hebben afgerond en een bijbehorend hbo-diploma op zak hebben. Dit kan een bachelor-diploma zijn (vierjarige hbo-opleiding) maar ook een associate degree (tweejarige opleiding).

Kwaliteitsaspecten

Van het inzetten van hbo'ers wordt een kwaliteitsimpuls verwacht. In de brief van de minister van 25 november 2011 wordt expliciet het opbrengstgericht werken genoemd als een aspect waaraan de hbo'ers een bijdrage moeten leveren. Maar daarnaast gaat het ook om de kwaliteit van de uitvoering van vve in brede zin. Aan de hand van het Toezichtkader VVE van de Inspectie van het Onderwijs onderscheiden we de volgende aspecten:

- ouders
- kwaliteit van de educatie (aangeboden programma, pedagogisch klimaat, educatief handelen)
- ontwikkeling, begeleiding en zorg (binnen de groep, inbedding in bredere zorgketen)
- interne kwaliteitszorg
- doorgaande lijn

1.2 Hoe worden hbo'ers ingezet?

We kwamen in de praktijk drie verschillende constructies tegen van de inzet van hbo'ers in de vve:

- De hbo'er als coach
- De hbo'er als ondersteuner
- De hbo'er op de groep

De hbo'er als coach

De hbo'er als coach is met regelmaat aanwezig op één of meerdere vve-groepen om de pedagogisch medewerkers te begeleiden bij het realiseren van een vve-aanbod met een hoge kwaliteit. De coach-functie kan worden gecombineerd met andere functies binnen de organisatie, zoals stafmedewerker of vve-coördinator. Ook de combinatie pedagogisch medewerker/coach komt voor: een hbo-opgeleide professional werkt dan als pedagogisch medewerker en is daarnaast een aantal uren per week werkzaam als coach op dezelfde locatie.

Bijdrage aan vve-kwaliteit

De coach draagt met name indirect bij aan de vve-kwaliteit op de groepen, door de pedagogisch medewerkers in de rol van *critical friend* te motiveren en te faciliteren. De coach stelt de pedagogisch medewerkers in staat om kwaliteitswinst te boeken op aspecten als opbrengstgericht werken en het werken met ouders.

Randvoorwaarden

Een belangrijke randvoorwaarde voor het werk van de coach is dat er sprake is van stabiliteit in de teams. Indien er sprake is van veelvuldige personele wisselingen, wordt het voor de coaches moeilijk om tot verbetering van de vve-kwaliteit te komen.

De hbo'er als ondersteuner

De hbo'er als ondersteuner is een intern begeleider, zorgcoördinator, (ortho)pedagoog of logopedist die structureel op de vve-groepen wordt ingezet. Aanvullend op de primaire taak in de ondersteuning vervult zij daar extra werkzaamheden in het kader van de verhoging van de vve-kwaliteit, zoals het invoeren van opbrengstgericht werken.

Bijdrage aan vve-kwaliteit

Hbo'ers in de ondersteuning dragen bij aan de vve-kwaliteit op de groepen door:

1. hun reguliere werk te doen als zorgcoördinator, logopedist, ib'er. Door hun frequente aanwezigheid op de groepen worden ontwikkelingsproblemen in een vroeg stadium signaleerd en krijgen kinderen tijdig de benodigde zorg.
2. extra taken te verrichten, zoals met de pedagogisch medewerkers een zelfevaluatie uitvoeren, een scholingsvraag formuleren richting management en ondersteuning bieden bij de invoering van opbrengstgericht werken.
3. kennisoverdracht aan de pedagogisch medewerkers: door hun regelmatige aanwezigheid op de vve-groepen en intensieve samenwerking met de pedagogisch medewerkers dragen zij kennis over hun vakgebied over aan de pedagogisch medewerkers. Ook dit bevordert de vroegsignalering.

Randvoorwaarden

Randvoorwaarde voor deze vorm van hbo-inzet is wel dat de vve-basiskwaliteit van de pedagogisch medewerkers al goed op orde is en zij geen intensieve coaching nodig hebben. In deze situatie is een hbo'er op haar plek die met name ondersteuning biedt, gericht op de kinderen.

De hbo'er op de groep

De hbo'er op de groep werkt op een nulgroep, startgroep of drieplusgroep samen met één of meerdere pedagogisch medewerkers direct met kinderen en hun ouders. Zij werkt in het primaire proces aan kwaliteitsverhoging. Bij het inzetten van hbo'ers zien we grote verschillen tussen instellingen in de mate waarin sprake is van taakdifferentiatie tussen de hbo'er en de pedagogisch medewerker(s). Er zijn instellingen waar geen formeel onderscheid wordt gemaakt in de taken van de hbo'er en de pedagogisch medewerker, en er zijn ook instellingen waar juist wel een expliciet onderscheid in taken wordt gemaakt.

Bijdrage aan vve-kwaliteit

Hbo'ers op de groep dragen met name direct bij aan een sterk vve-aanbod aan kinderen en ouders op de groep, door hun werk op hoogkwalitatieve wijze te doen en door in sommige opzichten als rolmodel te dienen voor de collega's op de groep. Indien de hbo'ers op de basisschool waaraan hun peutergroep is verbonden dezelfde overleggen en trainingen bijwonen als de (onderbouw)leerkrachten, is een waardevol bij-effect dat zij daar aandacht genereren voor de specifieke ontwikkeling van het jonge kind. Ook kunnen zij in deze situatie een goede doorgaande lijn creëren.

Randvoorwaarden

Om meerwaarde te kunnen bieden is het voor de hbo'ers belangrijk dat zij in hun rol ondersteund worden door de organisatie, bijvoorbeeld door hen voldoende buitengroepse uren toe te kennen. Daarnaast is het voor deze functie belangrijk om hbo'ers aan te trekken met een gezonde dosis autonomie: opdat zij binnen het teamverband waarin zij werken hun eigen rol als hbo'er pakken en een kwaliteitsimpuls realiseren.

1.3 Wat is de meerwaarde?

'De inzet van hbo'ers betekent een verrijking voor onze vve-kwaliteit', daarover zijn alle geïnterviewden - pedagogisch medewerkers, leidinggevendenden, coördinatoren en de hbo'ers zelf - het eens. Dat wil niet zeggen dat het inzetten van de hbo'ers vlekkeloos verloopt; er zijn organisaties waar men nog zoekt naar de precieze invulling en geregeld is er ook sprake van spanningen en weerstand. Niettemin ervaren alle betrokkenen dat de komst van de hbo'ers een

positieve bijdrage levert aan de beoogde kwaliteitsverbetering - of in situaties van krimp en financiële crisis in elk geval bijdraagt aan kwaliteitsbehoud.

Meerwaarde in zes kenmerken

- *De hbo'ers hebben een helicopter view*
Ze overzien het volledige plaatje van het huidige kwaliteitsniveau van de groepen en het niveau waar de organisatie heen moet. Ze kennen de route daar naar toe en zijn in staat om deze op te knippen in stukken die behapbaar zijn voor de pedagogisch medewerkers.
- *De hbo'ers verbinden werkvloer en management*
Ze communiceren de vragen, zorgen en knelpunten van de pedagogisch medewerkers met betrekking tot de vve-kwaliteitsverbetering naar de leidinggevendenden. En ze communiceren de organisatie- en locatie-doelen naar de pedagogisch medewerkers en zorgen voor een duidelijke focus in het werk op de groep.
- *De hbo'ers dienen als vraagbaak*
Ze hebben kennis van vve, het gebruikte programma, het kindvolgsysteem, opbrengstgericht werken - of ze maken zich die kennis eigen. Met name op het punt van opbrengstgericht werken spelen zij een voortrekkersrol. Verder zijn hbo'ers goed in het observeren van kinderen en sterk en handig in het benodigde administreren, zoals het bijhouden van het kindvolgsysteem en het maken en evalueren van groepsplannen.
- *De hbo'ers dienen als rolmodel*
Ze werken op de vve-groepen op voorbeeldige wijze met kinderen en ouders. Ook buiten de groep hebben zij een voorbeeldrol in het onderhouden van contacten met de school en zorginstellingen.
- *De hbo'ers dienen als inspirator en motivator*
Ze laten de pedagogisch medewerkers op constructieve wijze naar hun eigen handelen kijken, bijvoorbeeld met behulp van beeldcoaching². Zij stimuleren de pedagogisch medewerkers ook om kritisch te reflecteren op hun eigen handelen. Zij zetten benodigde veranderingen in werking, en zorgen dat nieuwe kennis en vaardigheden beklijven. Tenslotte draagt hun alerte aanwezigheid eraan bij dat de tot stand gebrachte kwaliteit constant blijft.

² voorheen Video Interactie Begeleiding (VIB)

1.4 Leeswijzer

In dit werkdocument beschrijven we de stappen die instellingen doorlopen bij het inzetten van hbo'ers. Achtereenvolgens bespreken we het aanstellen van hbo'ers, de positie die zij innemen binnen de organisatie, de constructie van coach, ondersteuner en hbo'er op de groep. Tenslotte werpen we een blik op de toekomst.

Bij elke stap formuleren we de leerpunten die het onderzoek, uitgevoerd in zeven praktijken, heeft opgeleverd. Gemeenten en instellingen die nog niet zo ver zijn met het inzetten van hbo'ers kunnen hier hun voordeel mee doen. Gemeenten en instellingen die al hbo'ers hebben aangesteld, kunnen hun eigen ervaringen toevoegen via de site:

www.vveschakelklassenzomerscholen.nl

Werving en aanstelling

2.1 Profielen en eisen

Voor de hbo-functies worden profielen en takenlijsten opgesteld, vanuit een gemeentelijke werkgroep of vanuit een vve-instelling. Veelgehandeerde termen om de gewenste vooropleiding aan te geven zijn 'een passende agogische of sociale opleiding' of 'een kindgerichte hbo-opleiding'. Pabo is de meestgenoemde vooropleiding van de hbo'ers die werkzaam zijn in de vve en van de hbo'ers die men nog wil gaan werven. Daarna wordt HBO-Pedagogiek het meest frequent genoemd, gevolgd door SPH. Andere mogelijke hbo-opleidingen die genoemd worden zijn onder meer HBO Management Kinderopvang, Pedagogisch Management en HBO Inrichtingswerk.

Ruim een derde van de G37 geeft aan dat naast de afgeronde hbo-opleiding aanvullende eisen worden gesteld. Van deze gemeenten eist het grootste deel een aanvulling op het gebied van vve, bijvoorbeeld scholing in een specifiek vve-programma of ervaring als vve-trainer. In een deel van de gemeenten waar aanvullende eisen worden gehanteerd, wordt gevraagd om ervaring met coaching.

Voorbeelden van gemeentelijke profielschetsen

Amsterdam: 'een relevante hbo-opleiding op pedagogisch en/of didactisch gebied afgerond of de in te zetten ervaren medewerker op mbo-niveau heeft het 'Programma erkenning verworven competenties' doorlopen. Daarnaast moet de hbo'er op de groep bij aanvang van de werkzaamheden gestart zijn met scholing in een van de erkende vve-programma's, zoals bepaald in het Kwaliteitskader Voor- en Vroegschoolse Educatie Amsterdam. En moet de hbo'er op de groep binnen 1 jaar na de aanvang van de werkzaamheden de (nieuwe) gemeentelijke vve- module voor hbo'ers op de groep afronden. De hbo'er als coach moet de (nieuwe) gemeentelijke vve- module voor hbo'ers als coach en een door de gemeente nader te specificeren opleiding opbrengstgericht werken afgerond heb-

ben, danwel afronden binnen 1 jaar na aanvang van de werkzaamheden.'

Groningen: '...heeft minimaal een geschikte hbo vooropleiding (Pabo, HBO-Pedagogiek, Maatschappelijk werk en dienstverlening). Heeft ervaring in het werken met jonge kinderen en vve-programma's. Beschikt over de competenties: opbrengstgericht werken, analyserend vermogen, het vermogen een vernieuwing door te voeren en te coachen.'

2.2 Zoeken naar geschikte kandidaten

Het zoeken van geschikte hbo'ers voelt als het zoeken naar het schaap met vijf poten, zo geven verschillende leidinggevendenden aan. Er wordt immers veel verwacht en gevraagd van deze professionals, en er staat een behoorlijke tijdsdruk op hun functioneren omdat men binnen afzienbare tijd hogere scores wil zien op allerlei vve-indicatoren. Afgestudeerden die een allesomvattende vooropleiding hebben gevolgd zijn er niet, al wordt met nieuwsgierigheid uitgekeken naar de mensen die binnenkort van de nieuwe Associate Degree-opleidingen afkomen³.

Omdat het dus bijna onmogelijk is om mensen aan te stellen die aan alle wensen voldoen, zien we bij de zoektocht naar geschikte hbo'ers twee strategieën:

1. Het stellen van prioriteitsvereisten: bijvoorbeeld elke hbo'er moet tenminste over coachingsvaardigheden beschikken of elke hbo'er moet in elk geval een pedagogische achtergrond hebben.
2. Het aantrekken van een zo groot mogelijke diversiteit aan hbo'ers, die elkaar onderling aanvullen. Zo werden bijvoorbeeld bij een kinderopvangorganisatie een vve-trainer, een ex-manager, een expedagogisch medewerker en iemand met een coachingsachtergrond aangesteld, met de bedoeling dat zij hun inhoudelijke kennis met elkaar zouden delen.

³ De AD-opleiding Pedagogisch Educatief Medewerkers (PEM) van de Hogeschool Rotterdam levert in de zomer 2013 de eerste groep afgestudeerden af.

2.3 Interne of externe werving

Bij het inzetten van hbo'ers kijken de meeste organisaties eerst naar het potentieel in hun eigen gelederen: welke medewerkers met een hbo-diploma zijn al werkzaam binnen de organisatie en kunnen en willen in een hbo-functie worden ingezet?

Voordelen van interne werving

- Eigen medewerkers hebben minder inwerktijd nodig, want zij kennen de organisatie, de medewerkers, de gebruikte programma's en instrumenten.
- Eigen medewerkers zijn bekend in de organisatie en worden daarom sneller geaccepteerd.

Nadeel van interne werving

- Eigen medewerkers moeten binnen de organisatie een andere rol aannemen, en kunnen daar moeite mee hebben en weerstand bij ondervinden.

Valkuil bij interne werving

Problematisch wordt het als organisaties financieel in zulk slecht weer zitten dat zij ook medewerkers die minder geschikt zijn maar wel over een hbo-diploma beschikken in de hbo-functie moeten inzetten, omdat zij zich geen externe werving kunnen permitteren.

Externe werving breidt de mogelijkheid om een geschikte hbo'er te vinden natuurlijk uit, omdat onder een bredere populatie naar kandidaten wordt gezocht. Idealiter wordt dan ook een combinatie van interne en externe werving gehanteerd om zo de meest geschikte hbo'ers te vinden. Vaak wordt een externe vacature in eerste instantie uitgezet onder samenwerkingspartners zoals kinderopvang of onderwijs; als dit niet voldoende oplevert wordt de vacature in bredere kring geadverteerd.

2.4 Bijscholing

Bijscholing is in veel gevallen nodig om hbo'ers voldoende toe te rusten voor de functie. Voor intern geworven hbo'ers die bijvoorbeeld vanuit een pedagogisch medewerker-functie of managementfunctie komen zijn coachingsvaardigheden zo'n aspect, even-

als het opbrengstgericht werken. Bij extern geworven kandidaten worden uiteenlopende aspecten genoemd, zoals een training beeldcoaching, een cursus Omgaan met ouders of scholing in een vve-programma. Een welzijnsorganisatie die betrokken is bij een aantal nulgroepen en veel ex-leerkrachten als hbo'ers in dienst heeft genomen organiseerde bijvoorbeeld een serie bijeenkomsten over werken met het jonge kind en het belang van spelend leren.⁴

Echter, de tijd om hbo'ers bij te scholen en in te werken is beperkt. Leidinggevenden hebben hiervoor eenvoudigweg niet veel tijd, en er moeten binnen korte tijd resultaten behaald worden. Daarom hebben kandidaten die al over werkervaring beschikken en in staat zijn om zelfstandig te werken duidelijk de voorkeur.

Leerpunten

- + Kandidaten voor de hbo-functie die beschikken over alle vereisten zijn er nauwelijks, omdat er voor de functie geen allesomvattende vooropleiding bestaat.
- + Daarom is het zaak om bij de werving prioriteiten te stellen bij de vereiste competenties of een combinatie van hbo'ers aan te stellen die elkaar op cruciale punten aanvullen.
- + Niettemin is bijscholing in de meeste gevallen noodzakelijk.

2.5 Aanstelling

Hbo'ers zijn aangesteld bij verschillende typen instellingen:

- kinderopvangorganisaties
- welzijnsorganisaties
- schoolbesturen
- gemeentelijke kenniscentra

Gemeenten bepalen bij welke instellingen hbo'ers in dienst komen. Daaraan liggen naast inhoudelijke ook financiële en strategische belangen van de verschillende organisaties ten grondslag. De organisatie waarbij de hbo'er in dienst komt, is niet altijd de organisatie waarmee zij inhoudelijk het meest te maken heeft.

⁴ Deze bijeenkomsten zijn overigens niet alleen toegankelijk voor de hbo'ers op de nulgroepen maar ook voor de leerkrachten van groep 1 en 2 van de betrokken scholen, in het kader van de doorgaande lijn.

Dit zie je met name bij de hbo'ers op de groep. Zo is bijvoorbeeld de hbo'er op een driepusgroep uit het onderzoek werkzaam binnen de school maar in dienst van een kinderopvangorganisatie. Andersom komt ook voor: een hbo'er op een nulgroep die in dienst is van de school. Omdat er nog geen zekerheid is over de financiële middelen die na 2015 beschikbaar zijn voor het inzetten van hbo'ers, worden de meeste hbo'ers aangesteld op basis van een tijdelijk contract. Binnen een gemeente waar vanwege krimp geen nieuwe medewerkers mochten worden aangesteld in het onderwijs, werd een uitzendbureau ingeschakeld. De situatie is uiteraard anders voor hbo'ers die al in vaste dienst van een organisatie zijn, en als hbo'er een verandering in of uitbreiding van taken krijgen. Maar de overige hbo'ers in de casussen kregen een jaarcontract, of een contract voor enkele maanden.

2.6 Introductie van de hbo'ers

'In het kennismakingsgesprek met de coach hebben wij [lees: de pedagogisch medewerkers] gevraagd of ze eerst een paar keer gewoon wilde komen meedoen met onze activiteiten. We vonden het belangrijk dat de kinderen aan haar konden wennen. Want anders gedragen ze zich elke keer als de coach komt toch een beetje schuw, en dat is voor niemand prettig. Dus dat heeft ze gedaan, ze is eerst een paar weken op de groep komen meedraaien.' (pedagogisch medewerker bij een kinderopvangorganisatie)

Of hbo'ers nu intern of extern geworven zijn, of ze nu zijn aangesteld als coach, op de groep of in de ondersteuning, allen benadrukken zij het belang van een goede kennismaking met de collega's met wie zij in hun nieuwe rol gaan samenwerken.

Dit is in het bijzonder het geval wanneer hbo'ers onverwachts of overhaast zijn aangesteld. Zo worden sommige organisaties overvallen door gemeentelijke besluiten en hebben weinig tijd om hun medewerkers voor te bereiden. Een hbo'er wees erop dat de communicatie niet handig was gelopen: de coaches waren aangekondigd als degenen die kwaliteitsverbetering zouden brengen, wat bij pedagogisch medewerkers tot de reactie had geleid: 'Doe ik het soms niet goed?' In

zo'n situatie is het extra belangrijk om rustig kennis te maken met collega's - en met de kinderen en ouders! - op de groep(en) en voorzichtig af te tasten waar vragen en behoeften liggen.

Leerpunten

- + Bereid pedagogisch medewerkers voor op de komst van hbo'ers.
- + Benadruk de gezamenlijke rol van hbo'ers en pedagogisch medewerkers bij kwaliteitsverbetering.
- + Geef hbo'ers de tijd om kennis te maken met collega's, kinderen en ouders.



Positie in de organisatie

3.1 Een autonome functie

Hbo'ers in de vve nemen een wezenlijk andere positie in dan de pedagogisch medewerkers, de leidinggevendenden en andere stafmedewerkers. Met name voor de hbo'ers in de rol van coach of ondersteuner geldt dat zij zeer zelfstandig opereren. Maar ook voor de hbo'ers op de groep geldt dat er voor hun functioneren andere verwachtingen en doelen worden gesteld dan voor de collega-pedagogisch medewerkers. Kortom, hbo'ers in de vve werken weliswaar in nauwe samenwerking met collega's op de groep en met leidinggevendenden maar vervullen een autonome rol. Het is daarom belangrijk dat zij zijn ingebed in hun organisatie(s) op een wijze waaraan ze voldoende steun en sturing ontnemen.

3.2 Samenwerken met pedagogisch medewerkers

"Ik ben nu veel nauwer aangesloten bij de teams. Ik krijg een andere relatie met de pedagogisch medewerkers. Voor de effectiviteit is dit beter. Nu is het veel meer coaching on the job." (praktijkcoach bij kinderopvangorganisatie die nu ook als vve-coach fungeert)

Weerstand overwinnen

Hbo'ers die al in een coachende of ondersteunende rol werkzaam waren binnen de organisatie, ondervinden relatief weinig weerstand. Voor hen is het vooral prettig dat zij in de nieuwe rol van 'hbo'er in de vve' frequenter op de groepen kunnen zijn. Voor de overige hbo'ers is de uitdaging om het belang van hun aanwezigheid aan te tonen. Dat proces verloopt wisselend. Over het algemeen zijn vve-teams gewend om behoorlijk zelfstandig te functioneren. Dat komt onder meer doordat in de afgelopen jaren in veel organisaties is bezuinigd op uitwisseling en overleg,

op management en op het inzetten van experts zoals de (ortho)pedagoog. De hbo'er stapt in dat vacuüm, wat bij het ene team leidt tot opluchting ('Eindelijk iemand om onze vragen bij neer te leggen!') en bij het andere team tot onbegrip ('We hebben het hier prima op de rails. Wat komt ze doen?').

Afschermen en uitdagen

Hbo'ers balanceren voortdurend tussen het afschermen en prikkelen van de pedagogisch medewerkers op de groepen. In een tijd van nieuwe ontwikkelingen en eisen vormen zij een bak in de storm maar ook een stok achter de deur. Uiteindelijk is hun *reason of being* dat de gestelde vve-kwaliteitsdoelen gehaald worden en het is zaak om de pedagogisch medewerkers daarin mee te krijgen en te faciliteren. Bij teams die al op een goed niveau functioneren en open staan voor verbetering is dit vanzelfsprekend makkelijker dan bij teams die een lage vve-kwaliteit laten zien en elke verandering afwijzen. Een leidinggevende wijst erop dat de komst van hbo'ers instellingen ook confronteert met teams en pedagogisch medewerkers die slecht functioneren, soms al jarenlang. Het risico bestaat dan van *blaming the messenger*, indien de leidinggevende zich op dat moment niet achter de hbo'er schaaft en de benodigde actie onderneemt.

Omgaan met weerstand

Het omgaan met weerstand is een thema dat veelvuldig klinkt in de gesprekken met hbo'ers die nog niet zo lang werkzaam zijn. Dat is logisch bij de introductie van medewerkers met een nieuwe rol in een werkomgeving waar altijd sprake is geweest van een grote mate van homogeniteit. Veel pedagogisch medewerkers kijken dan ook eerst de kat uit de boom. Het is dan aan de hbo'er om te laten zien wat zij kan toevoegen aan het werk op de groepen.

Kernwoorden bij het omgaan met weerstand:

- de tijd nemen
- eerst ingaan op prangende vragen en behoeften
- concrete ondersteuning bieden
- maatwerk bieden per locatie, groep en pedagogisch medewerker
- een open, constructieve houding: pedagogisch medewerkers in hun kracht zetten
- structuur en rust bieden in verandertrajecten
- pedagogisch medewerkers actief betrekken bij deze trajecten
- staan voor de gestelde doelen en de route daar naar toe
- deze doelen en route blijven communiceren

De kennis en ervaring die de hbo'er meeneemt in haar nieuwe functie spelen een rol bij het acceptatieproces van de pedagogisch medewerkers.

Kenmerken die de acceptatie bevorderen zijn:

- + De hbo'er heeft zelf op de groep of met pedagogisch medewerkers gewerkt.
- + De hbo'er kent de organisatie van binnenuit.
- + De hbo'er is ervaren in het werken met (jonge) kinderen.

Kenmerken die de acceptatie belemmeren zijn:

- De hbo'er komt net van de opleiding en is onervaren.
- De hbo'er etaleert veel boekenwijsheid en weinig praktijkervaring.

Leerpunten



- + Dat de acceptatie van hbo'ers ook simpelweg een kwestie van tijd is, laten de positieve ervaringen zien van coaches en ondersteuners die meerdere jaren werkzaam zijn.
- + Praktijkervaren en praktische hbo'ers worden over het algemeen makkelijker geaccepteerd op de werkvloer dan theoretisch ingestelde hbo'ers zonder relevante praktijkervaring.
- + De aanwezigheid van hbo'ers op de groep(en) moet motiveren maar soms ook prikkelen, als bepaalde veranderingen noodzakelijk zijn voor de kwaliteit. De hbo'er moet beide rollen kunnen en willen vervullen.

3.3 Samenwerken met leidinggevend

“Het wordt een spannende ontdekkingstocht waar we samen doorheen moeten, de coaches en ik.” (leidinggevende van kinderopvangorganisatie)

Afhankelijk van op welke groep of groepen de hbo'ers worden ingezet hebben zij te maken met één of meer leidinggevend, zoals locatiemanagers, unitmanagers, onderbouwcoördinatoren en schooldirecteuren. Deze leidinggevend zijn vaak drukbezet en weinig beschikbaar. Ook beschikken zij niet altijd over de kennis die de hbo'er nodig heeft voor het vervullen van haar rol. Zo hebben niet alle schooldirecteuren kennis over het jonge kind, en weten niet alle unitmanagers wat opbrengstgericht werken precies is.

Leidinggevend hopen dat de komst van de hbo'ers hen werk uit handen zal nemen. Deels is dit ook zo: de hbo'ers gaan actief aan de slag met plannen van aanpak en kwaliteitsdoelen, en dienen daarbij als klankbord voor de pedagogisch medewerkers. Leidinggevend ervaren het als een ontlasting dat hbo'ers deze inhoudelijke aspecten oppakken en zich verdiepen in zaken waar zij zelf niet altijd ruimte voor hebben. Ook vinden ze het fijn om via de hbo'ers beter te weten wat er speelt op de groepen, want veel leidinggevend brengen naar eigen beleving te weinig tijd op de groepen door en ervaren dat als een gemis.

Echter, de komst van hbo'ers betekent niet automatisch een lastenverlichting voor leidinggevendenden. De komst van de hbo'ers maakt problemen soms ook zichtbaar. Het feit dat hbo'ers met de vve-kwaliteit op de groepen aan de slag gaan en de leidinggevende meer zicht geven op wat er op de werkvloer speelt, kan voor de leidinggevende dus ook extra werk opleveren. Dit is bijvoorbeeld het geval als er op de groepen fysieke aanpassingen nodig zijn. Maar ook als er op de groep sprake blijkt te zijn van dysfuncties of conflict. Officieel draagt de leidinggevende de verantwoordelijkheid voor het functioneren van de pedagogisch medewerkers en heeft de hbo'er daarin geen beoordelende rol. Maar indien er op een groep spanningen zijn tussen pedagogisch medewerkers, kan dit ook zijn weerslag hebben op de vve-kwaliteit. De signalerende rol die de hbo'er in zo'n situatie heeft, is met name lastig voor hbo'ers die zelf ook op de groep staan en die daardoor in een loyaliteitsconflict kunnen komen met hun collega's. Het is daarom voor de hbo'ers cruciaal dat zij geruggesteund worden door hun leidinggevende. De steun van leidinggevendenden is ook belangrijk als de hbo'ers noodzakelijke veranderingen willen doorvoeren die op de groep op weerstand stuiten. Meer gaan werken met kleine kringen, de groep uitdagender inrichten, gebruik gaan maken van activiteitenplanningen - dit soort veranderingen kunnen tot tegenstand leiden, en op dat moment is het noodzakelijk dat de leidinggevende zich actief achter de pedagogisch medewerker schaaft. Zo vertelde een leidinggevende dat zij persoonlijk was gaan helpen bij de herinrichting van een groep die door de pedagogisch medewerkers in de loop der jaren was volgezet met spullen. Ze heeft daar zelf overbodige spullen in een verhuishagentje staan laden, waarmee zij een duidelijk signaal gaf richting de pedagogisch medewerkers dat zij de hbo'er ondersteunde in haar initiatief om de leeromgeving te verbeteren.

Hbo'ers op de groep hebben in veel gevallen te maken met leidinggevendenden van twee organisaties, bijvoorbeeld de schooldirecteur en de manager van de kinderopvangorganisatie. Het is dan zaak dat beide leidinggevendenden zich betrokken voelen bij het werk van de hbo'er en met één mond spreken. Dit vraagt om een goede onderlinge communicatie, zodat de hbo'er niet gemangeld wordt tussen verschillende verwachtingen en zienswijzen. Zo werd een hbo'er op een driepusgroep bij een school geconfronteerd

met de verwachting van haar werkgever van een kinderopvangorganisatie dat zij de kinderen van brood en fruit zou voorzien, net als bij de kinderdagverblijven. Vanuit het perspectief van de school werd echter de voorkeur gegeven aan zelf eten en drinken meenemen, omdat dit extra speel-leertijd oplevert en de kinderen vast laat wennen aan de schoolse situatie. Het is goed als in zulke situaties de leidinggevendenden tot afspraken komen over de te volgen lijn.

Leerpunten

- + De komst van hbo'ers betekent niet automatisch een lastenverlichting voor leidinggevendenden: de focus van de hbo'ers op vve-kwaliteit en het zicht dat zij krijgen op het functioneren van de groep(en) leidt tot actiepunten, waaraan de leidinggevende soms iets moet doen.
- + Het actief bieden van ruggesteun aan de hbo'er is voor de leidinggevende een belangrijke rol.
- + Bij hbo'ers die met meerdere organisaties te maken hebben is het zaak dat leidinggevendenden onderling goed afstemmen.

3.4 Intercollegiale consultatie

“In het begin zaten mijn collega-coaches en ik zo vol met indrukken dat het tijdens onze maandelijkse bijeenkomsten moeilijk was om goed naar elkaar te luisteren.”

(coach bij kinderopvangorganisatie)

Vanwege de nieuwe aard en het autonome karakter van de functie van hbo'er hebben de meeste hbo'ers behoefte aan regelmatige onderlinge uitwisseling. Of de uitwisseling vooral informeel of formeel plaatsvindt, en hoe deze is georganiseerd hangt af van het aantal hbo'ers dat werkzaam is in een organisatie of gemeente. Binnen een kinderopvangorganisatie met drie hbo'ers wordt bijvoorbeeld veelvuldig overlegd over een gezamenlijke strategie. In organisaties waar meerdere hbo'ers werkzaam zijn, wordt eens in de paar weken gezamenlijk overlegd - soms in de vorm van intervisie.⁵

⁵ De suggestie wordt gedaan om beeldcoaching ook in te zetten voor de hbo'ers zelf, om bijvoorbeeld naar hun manier van samenwerken met de pedagogisch medewerkers op de groep te kijken.

Deze overleggen worden meestal georganiseerd en geleid door een inhoudelijk deskundig persoon, zoals de pedagoog of de vve-coördinator van een organisatie. Ook de één-op-één overleggen vinden meestal met deze personen plaats. Indien het aantal hbo'ers binnen een organisatie beperkt is, kan ook een organisatie-overstijgende uitwisseling worden georganiseerd, bijvoorbeeld onder leiding van de gemeentelijke vve-coördinator.⁶ Intercollegiale consultatie ervaren de hbo'ers als cruciaal om hun eigen positie regelmatig te ijken. Met name in de beginperiode liggen er immers nog veel vragen en onduidelijkheden, waar beter gezamenlijk dan apart een antwoord op kan worden gevonden.

Voor de hbo'ers op de groepen en de hbo'ers die als deeltijd-coach werkzaam zijn is intercollegiale consultatie in het bijzonder van belang. De uitwisseling met collega-hbo'ers kan hen helpen om hun rol als hbo'er te pakken en meerwaarde te creëren op de groep. Een voorbeeld is een grote kinderopvangorganisatie waar de deeltijd-coaches deelnemen aan het maandelijkse coach-overleg en daarnaast één-op-één begeleid worden door een collega die als fulltime-coach is aangesteld. Echter, niet bij alle organisaties waar hbo'ers op de groep werkzaam zijn, wordt een onderlinge uitwisseling tussen de hbo'ers georganiseerd of gefaciliteerd. Zij nemen dan alleen deel aan de overleggen van het eigen team.

⁶ Daarnaast zijn er ook overkoepelende overleggen op gemeentelijk niveau voor alle betrokkenen, zoals de managers, de hbo'ers en de gemeente-ambtenaar. Echter, het overleg in de aanwezigheid van managers van de verschillende betrokken organisaties is heel anders van aard: het gaat dan meer om organisatorische en praktische aspecten, waarbij de verschillende organisatiebelangen een groot stempel drukken.

Voorbeelden van vragen die hbo'ers met elkaar bespreken:

- De pedagogisch medewerkers op één van mijn groepen willen een bijeenkomst voor ouders beleggen, en vragen mij om tijdens die ouderbijeenkomst op de groep te staan. Hoort dit bij mijn taken als coach?
- Bij onze peutergroep is het al jarenlang de regel dat de kinderen tijdens het eet- en drinkmoment niet mogen praten. Hoe kan ik hier verandering in brengen?
- De leidsters op de meeste van mijn peuterspeelzaalgroepen hebben moeite met de omslag van 'denken in activiteiten' naar 'denken in doelen' die bij opbrengstgericht werken hoort. Hoe kan ik ze hierbij ondersteunen?

Leerpunten

- + Inhoudelijke uitwisseling is belangrijk voor hbo'ers, zeker als ze net begonnen zijn.
- + Hbo'ers hebben als taak pedagogisch medewerkers te laten reflecteren op hun handelen; dan is het extra belangrijk dat zij ook op hun eigen handelen reflecteren, bijvoorbeeld in de vorm van interview.
- + Voor de begeleiding van de hbo'ers is het belangrijk dat er een inhoudelijk deskundige persoon beschikbaar is, zoals een pedagoog of vve-coördinator.
- + Ook voor hbo'ers die werkzaam zijn op de groep of als deeltijd-coach is het belangrijk dat zij met collega-hbo'ers uitwisselen. Dit stelt hen beter in staat om meerwaarde te creëren.

4 De coach: het beste halen uit de pedagogisch medewerkers

Naar de kinderboerderij

In het kader van het thema Lente wil een pedagogisch medewerker met een groep kinderen naar de kinderboerderij. Omdat zij alleen op een (kleine) groep staat, gaat de coach met haar mee. Samen staan ze te kijken naar de kinderen, wanneer een meisje met modder begint te spelen. “Dat zal haar moeder leuk vinden”, zegt de pedagogisch medewerker bezorgd. Er ontstaat een gesprek over het belang van spelen en je vies mogen maken. Vervolgens praten de pedagogisch medewerker en de coach door over hoe je deze ideeën vervolgens ook weer met de moeder kan bespreken, op een manier waardoor zij enthousiast wordt over de ontwikkeling van haar kind in plaats van boos over vieze kleren.

‘Wat zijn jullie kwaliteiten? Waarmee willen jullie van start? En wat constateer ik zelf dat er moet gebeuren?’ Met deze vragen in het achterhoofd bezoekt één van de geïnterviewde coaches wekelijks haar groepen. Haar uitgangspunt zijn de kwaliteiten van de pedagogisch medewerkers, haar startpunt voor het gesprek zijn de vragen en behoeften die de pedagogisch medewerkers hebben, en ondertussen houdt zij scherp in haar achterhoofd welke doelen er zijn geformuleerd voor deze groep, locatie en organisatie.

4.1 Starten met een kwaliteitsanalyse

Uitgangspunt voor het werk van de coach is de stand van zaken op de groepen: welke kwaliteitsaspecten zijn op orde en waar is nog winst te boeken? Sommige coaches beschikken bij aanvang al over zo’n analyse, bijvoorbeeld omdat er recent een bestandsopname of nulmeting heeft plaatsgevonden. Niettemin is een belangrijke stap om vervolgens samen met het team een (zelf)analyse te doen en doelen te formuleren waaraan de pedagogisch medewerkers zich conformeren.

4.2 Vertrouwen opbouwen

Een belangrijke eerste stap in het werk van de coaches is vertrouwen winnen en een relatie opbouwen met de pedagogisch medewerkers op de groepen.

Belangrijke elementen daarbij zijn:

- aansluiten bij de directe behoeften van de pedagogisch medewerkers; in veel gevallen is dit ondersteuning bij het administreren, plannen en rapporteren.
- een positieve insteek kiezen: pedagogisch medewerkers laten reflecteren op wat zij allemaal al doen en wat er al allemaal goed gaat. Regelmatig wordt hiervoor gebruik gemaakt van beeldcoaching.

Aansluiten bij de behoeften van pedagogisch medewerkers: drie praktijkvoorbeelden

Een enthousiast jong team in de kinderopvang wil voortvarend aan de slag met het ontwikkelingsvolgmodel en met opbrengstgericht werken; de coach ondersteunt hen door deze stappen in behapbare stukken op te delen en door de pedagogisch medewerkers soms af te remmen. Eerst moeten zij het werken met het model in de vingers krijgen, dan pas gaan ze gezamenlijk met het maken van groepsplannen aan de slag.

Een voorschoolteam heeft enkele basale vve-aspecten nog niet op orde; de coach spoort hen aan om eerst maar eens de dagritmekaarten te gaan gebruiken. Als dit na enkele weken nog steeds niet gebeurt, zorgt zij er zelf voor dat de benodigde afbeeldingen worden geplastificeerd. Zo kunnen de pedagogisch medewerkers tenminste aan de slag en kan een stap worden gezet naar het volgende leerdoel: het verrijken van de interactie met de kinderen.

Een voorschoolteam is flink van slag omdat de meeste pedagogisch medewerkers de taaltoets 3F net niet hebben gehaald; de coach neemt de taak

om een verslag voor de gemeente te schrijven van hen over en draait enkele keren mee op de groep. Zo creëert ze rust en ruimte voor de pedagogisch medewerkers om zich voor te bereiden op de herkansing.

4.3 Modeling op de groep

Modeling is een belangrijk aspect van het werk van de coach. Meedraaien op de groep en daarbij het goede voorbeeld geven wordt gezien als een invloedrijk kwaliteitsverhogend instrument. Dit was wat de meeste coaches zich vantevoren bij hun nieuwe functie hadden voorgesteld. Tegelijkertijd was dit het aspect dat bij velen nog weinig uit de verf was gekomen. Met name in de beginperiode lagen er vaak andere werkzaamheden en prioriteiten, maar ook moest er eerst een vertrouwensband worden opgebouwd met de pedagogisch medewerkers en de kinderen op de groep.

Intensieve eerste maanden

De meeste coaches komen in de eerste maanden na hun aanstelling minder op de groepen dan ze zouden wensen. Een veelgehoorde reden hiervoor is dat zij (bij)scholingen moeten volgen. Daarnaast zijn zij gedurende de eerste periode druk met het analyseren van de situatie op de groepen en het maken van plannen. Verder is de overlegfrequentie in de eerste maanden intensief, zowel met de teams, als met de leidinggevende, als met collega-hbo'ers.

4.4 Externe contacten onderhouden

Coaches spelen ook een rol in het onderhouden van externe contacten, bijvoorbeeld richting scholen. Een pedagogisch medewerker op een voorschool gaf aan dat de samenwerking met scholen voorheen vaak moeizaam verliep. Scholen gaven aan geen tijd te hebben voor overleg of gingen niet in op verzoeken om warme overdracht van doelgroepkinderen. De komst van de hbo'er bracht hierin een kentering teweeg: scholen schuiven nu wel aan voor overleg en overdracht.

4.5 Coach op de groep

De constructie waarbij een hbo'er op de groep gedurende enkele uren per week de rol van coach vervult voor de eigen groep of locatie vraagt veel van de hbo'er. De tijdelijke rolwisseling van collega naar coach en weer terug is een pittige opgave, zeker wanneer het niet gaat om administratieve en externe taken maar om de vve-kwaliteit op de groep. Een valkuil is dat hbo'ers zich 'verschuilen' op kantoor en niet op de groep het gesprek over kwaliteit durven aan te gaan. Of zij gaan dit gesprek wel aan maar doen dit op een wijze die bij de pedagogisch medewerkers weerstand opwekt. Hbo'ers op de groep die als deeltijd-coach worden ingezet hebben in elk geval goede begeleiding en steun nodig van een leidinggevende, zo luidt het advies. Daarnaast moeten zij voldoende geschoold zijn in coachingsvaardigheden.

4.6 Leerpunten

- + Een kwaliteitsanalyse geeft coaches houvast om aan de slag te gaan op de groepen. Idealiter is dit een combinatie van een externe meting (bestandsopname, nulmeting) en een zelfanalyse per groep. De zelfanalyse uitvoeren is vaak een eerste stap in de samenwerking tussen coach en pedagogisch medewerkers.
- + Eerste prioriteit is het opbouwen van vertrouwen. Een vertrouwensband creëert ruimte voor modeling en voor het gezamenlijk werken aan doelen.
- + Voor het opbouwen van vertrouwen is het noodzakelijk om tijd op de groep door te brengen. Een aandachtspunt is dat alle extra taken in de beginperiode niet (teveel) gaan ten koste van dit tijdsintensieve maar noodzakelijke proces.
- + De combinatiefunctie coach/pedagogisch medewerker wordt gezien als een pittige functie, waarbij goede scholing en begeleiding noodzakelijk is.

De hbo'er als ondersteuner: vroegsignalering, kennisoverdracht en meer



Wel of niet vervroegd naar school?

Op een vve-groep bestaat verschil van mening tussen de leidster en de ouders van een meisje over het taalniveau van het kind. De ouders zijn van mening dat het meisje zo snel leert dat zij vervroegd naar school zou moeten. De leidster ziet die noodzaak niet en vindt het in het belang van het kind om haar tot haar vierde verjaardag op de peuterspeelzaal te laten. De relatie tussen leidster en ouders verslechtert hierdoor.

De leidster roept, in samenspraak met de ouders, de hulp van de zorgcoördinator in. Die voert een observatie uit op de groep en nodigt vervolgens de ouders en leidster gezamenlijk uit voor overleg. Omdat zij vanuit haar expertrol een onafhankelijk advies uitbrengt (er is geen noodzaak om het kind vervroegd naar school te sturen) hoeft de leidster niet meer tegen de ouders in te gaan en ontstaat er ruimte voor verbetering van de onderlinge relatie.

De zorgcoördinator en de logopediste die op een locatie zijn geïnterviewd werken beiden al lange tijd met vve-groepen. Er is hier geen sprake van nieuwe functies en het werk is niet wezenlijk veranderd doordat zij als 'hbo'ers in de vve' worden ingezet. Wel zijn er enkele elementen toegevoegd aan hun werk, zoals de verantwoordelijkheid voor het opzetten van teamevaluaties en van opbrengstgericht werken. We beschrijven van beide professionals hoe hun werkpraktijk eruit ziet en welke vve-elementen hier recent aan zijn toegevoegd. In het geval van de zorgcoördinator zijn die toegevoegde vve-taken wat uitgebreider dan in het geval van de logopediste, waar het voornamelijk puur om het gebruik van beeldcoaching gaat om het stem- en taalgebruik van pedagogisch medewerkers te optimaliseren. Samen vervullen zij de rol van hbo'er voor een peuterspeelzaalorganisatie.

5.1 De zorgcoördinator

De zorgcoördinator van een peuterspeelzaalorganisatie komt op verzoek van de pedagogisch medewerkers op de groep observaties verrichten bij zorgkinderen en woont de kindbesprekingen van elk vve-team bij. Vanuit deze taken heeft zij een goed zicht op de situatie op de groepen. Zij ondersteunt de pedagogisch medewerkers in het omgaan met zorgkinderen en in het communiceren met ouders over de ontwikkeling van hun kind. Verder onderhoudt de zorgcoördinator externe contacten met onder andere het ZorgAdvies-Team en het consultatiebureau en is zij betrokken bij de warme overdracht van zorgkinderen. Een aanvullende taak als 'hbo'er in de vve' is dat zij bij elk team een zelfevaluatie organiseert en op basis daarvan actiepunten formuleert. Recent kreeg zij ook 3,4 uur per week erbij om het opbrengstgericht werken handen en voeten te geven. Dit is een logische stap, omdat zij het ontwikkelingsvolgmodel al gebruikt om tijdens de kindbesprekingen samen met de pedagogisch medewerkers handelingsplannen te maken. Concreet ligt haar handelen dus met name op het terrein van vroegsignalering en het waarborgen van een goede zorgstructuur. Ze benadrukt dat ze samenwerkt met een constante populatie van kwalitatief sterke leidsters. Deze sterke leidsters ervaren de invoering van het opbrengstgericht werken wel als een zware dobber. Het wordt voor de zorgcoördinator een uitdaging om in het beperkte aantal uren dat ze daarvoor heeft de leidsters de stap naar deze nieuwe werkwijze te laten zetten.

5.2 De logopediste

De logopediste is in dienst van een gemeentelijk kenniscentrum en komt tweemaandelijks op elke vve-groep om de taalontwikkeling van de kinderen te volgen. Daarnaast ondersteunt zij de pedagogisch medewerkers en de ouders bij vragen en zorgen rond de taalontwikkeling van de kinderen op de groepen. De bezoeken aan de vve-groepen verlopen altijd in nauwe samenspraak met de pedagogisch medewerkers. Een belangrijk aspect is dat deze werkwijze drempelverlagend werkt voor ouders. De logopediste maakt kennis met elke nieuwe ouder en spreekt ouders van de kinderen die zij observeert aan. Voor kinderen die een logopedische behandeling nodig hebben, regelt de logopediste een verwijfsbriefje voor de huisarts. Voor alle kinderen die zij volgt in hun taalontwikkeling verzorgt de logopediste een overdracht naar de school. Een neveneffect van haar regelmatige aanwezigheid op de groepen is dat er sprake is van een enorme kennisoverdracht op het gebied van taalontwikkeling naar de pedagogisch medewerkers. Binnenkort gaat zij samen met de zorgcoördinator beeldcoaching inzetten op de groepen.

5.3 Leerpunten



- + Ondersteuners hebben vanuit hun specifieke expertise een 'natuurlijke rol' op de groepen en hun aanwezigheid en inbreng wordt door de pedagogisch medewerkers geaccepteerd en gewaardeerd.
- + De regelmatige aanwezigheid van hbo'ers als ondersteuner op de groep heeft voordelen voor de kwaliteit: het bevordert de vroegsignalering maar ook het kennispeil van de pedagogisch medewerkers.
- + Voorwaarde voor dat laatste is wel een stabiele en kwalitatief sterke populatie van pedagogisch medewerkers.
- + Ook kwalitatief sterke pedagogisch medewerkers zien op tegen het opbrengstgericht werken en hebben behoefte aan intensieve ondersteuning daarbij. De spannende vraag bij het inzetten van hbo'ers als ondersteuners is dan ook of de hulp en begeleiding die deze hbo'ers kunnen bieden voor de pedagogisch medewerkers voldoende is om nieuwe vve-aspecten als opbrengstgericht werken onder de knie te krijgen.

De hbo'er op de groep: samenwerken en verschil maken

Tanden poetsen

Op een nulgroep hebben peuters net een filmpje van de GGD bekeken over tanden poetsen. Nu is het tijd om de tandenborstels die de GGD erbij heeft geleverd uit te delen. De hbo'er, die vele jaren ervaring heeft als kleuterjuf, ziet hier een grijp-je-kans-moment om de tandenborstels uit te pakken en gezamenlijk een keer te oefenen met dit 'echte materiaal'. De pedagogisch medewerker wijst erop dat dit met peuters nogal wat voeten in de aarde heeft vanwege de tijd, uit hygiëne-oogpunt en omdat ze nu maar met z'n tweeën zijn. Gezamenlijk besluiten ze om de volgende dag met de tandenborstels te oefenen, als de stagiaire ook aanwezig is.

6.1 Een rijk aanbod creëren

Op de nulgroepen, drieplusgroepen en startgroepen⁷ werken hbo'ers en pedagogisch medewerkers samen op de groep. Het bieden van een hoogkwalitatief vve-aanbod aan de kinderen is de eerste prioriteit voor de hbo'ers in deze constructie. Het bieden van een gevarieerd en goed afgestemd taalaanbod, het creëren van rijke interactie met en tussen de kinderen, het werken met echte materialen, het planmatig en doelgericht werken met kinderen, het betrekken van ouders, dit zijn allemaal kwaliteitsaspecten die de hbo'er samen met de pedagogisch medewerker op een goede wijze moet neerzetten. Een valkuil voor hbo'ers op de groep, en met name voor hbo'ers met een Pabo-achtergrond, is dat zij 'schooltje gaan spelen' in de voorschool, aldus verschillende geïnterviewde respondenten. Het is belangrijk dat hbo'ers op de groep voldoende affiniteit hebben met het jonge kind en met spel. Ze moeten samen met de pedagogisch medewerkers de juiste sfeer weten neer te zetten, waarin peuters zich betrokken voelen en worden uitgedaagd om spelend te leren.

Dit betekent ook dat ze ruimte aan de pedagogisch medewerker moeten laten om haar eigen inbreng te leveren, bijvoorbeeld in het creëren van een sociaal-emotioneel veilige omgeving.

Geen taakdifferentiatie

In organisaties waar formeel geen sprake is van taakdifferentiatie, bestaat een inherente spanning tussen het uitgangspunt dat de hbo'er en pedagogisch medewerkers op de groep gelijken zijn en de verwachting dat het inzetten van de hbo'er de vve-kwaliteit zal verhogen. Ook is er sprake van een salarisverschil. Desgevraagd worden wel verschillen genoemd die in de praktijk zichtbaar worden. Het gaat er dan bijvoorbeeld om dat de hbo'er meer aandacht besteedt aan het taalaanbod, meer administratieve taken naar zich toetrekt en meer de SLO-einddoelen voor ogen houdt, terwijl de pedagogisch medewerker een scherp oog heeft voor de hechting en de sociaal-emotionele ontwikkeling van de kinderen.

Wel taakdifferentiatie

Wanneer er wel sprake is van een formele taakdifferentiatie, zit het verschil met name in de besteding van de buitengroepse uren. Op de groep, voor de kinderen en ouders, is er geen verschil tussen wat de hbo'er en de pedagogisch medewerker doen. Beide leiden om beurten de grote en kleine kringen, participeren in het vrije spel, spelen een rol in de verzorging van de kinderen, en onderhouden contacten met ouders. Samen bepalen zij ook de thema's en activiteiten. Echter, de hbo'er onderhoudt externe contacten met onder meer het consultatiebureau en zorginstellingen, neemt deel aan inhoudelijk overleg van de onderbouw, en neemt de planning en begeleiding van het opbrengstgericht werken voor haar rekening. Zij heeft daarvoor extra uren tot haar beschikking.

⁷ Deze laatste constructie is in het casusonderzoek niet opgenomen.

Valkuilen

Indien er geen sprake is van taakdifferentiatie is een valkuil dat de hbo'er geen meerwaarde biedt met betrekking tot de vve-kwaliteit. Dit gebeurt wanneer zij op de groep geen voorbeeldrol vervult en geen actie onderneemt op kwaliteitsaspecten die nog niet goed uit de verf komen.

Indien er wel sprake is van taakdifferentiatie is een valkuil dat de hbo'er zich teveel als leerkracht opstelt en de pedagogisch medewerker te weinig ruimte geeft, waardoor de behoeften van de peuters in het gedrang kunnen komen.

6.2 Leerpunten



- + Hbo'ers op de groep worden geacht verschil te maken. Het expliciet maken van deze verwachtingen, bijvoorbeeld door de formulering van een eigen takenpakket, kan helpen om deze meerwaarde te bewerkstelligen.
- + Het is niet de bedoeling dat hbo'ers op de groep een schoolse werkwijze hanteren. Daarmee doen ze geen recht aan de peuters noch aan hun medepedagogisch medewerkers.

Blik op de toekomst

“Over de toekomst maak ik me niet druk. Mijn contract loopt vooralsnog tot de zomer, maar ik weet zeker dat het daarna verlengd wordt. Als ik hier weg ga, zakt het opbrengstgericht werken als een kaartenhuis in elkaar. De komende jaren zal mijn hulp op dat punt hard nodig blijven!”

(coach bij een kinderopvangorganisatie)

Hoe ziet de toekomst van de hbo'ers in de vve na 2015 eruit? Worden straks op alle vve-groepen coaches aangesteld? Of is de toekomst aan de hbo'er op de groep, of misschien zelfs de leerkracht voor de klas voor kinderen vanaf 2,5 of 3 jaar? Blijft het inzetten van hbo'ers maatwerk, en wordt afhankelijk van de zwaarte van de doelgroep een ondersteuner, een coach of een hbo'er op de groep ingezet? Of moeten de pedagogisch medewerkers na 2015 weer op eigen kracht verder, nadat zij enkele jaren profijt hebben gehad van de input van hbo-collega's? Niemand die het weet, al klinkt unaniem de hoop dat de hbo'ers ook in de toekomst een rol kunnen blijven spelen bij het realiseren van een vve-aanbod van hoge kwaliteit.

Hoe de toekomst er na 2015 uit ziet zal ten dele afhangen van hoe de hbo-functie in de vve zich in de komende jaren ontwikkelt. Spannende vragen voor de komende periode zijn bijvoorbeeld:

- Lukt het de hbo'ers om het opbrengstgericht werken verder op poten te zetten?
- Lukt het de coaches om net als de ondersteuners een eigen unieke en onmisbare positie binnen de organisatie te creëren?
- Hoe ontwikkelt zich de informele en formele taakdifferentiatie op de groepen met hbo'ers?
- Zien vve-instellingen straks zoveel voordelen van de komst van de hbo'ers dat men straks niet meer zonder wil?

Bij de volgende onderzoeksrunde in 2015 hopen we bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden.

