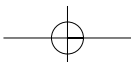
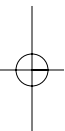
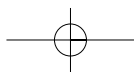
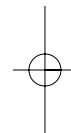
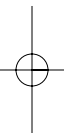
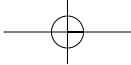
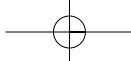


## 101 vragen over kwaliteitszorg in de kinderopvang

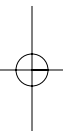






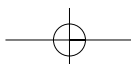
# **101 VRAGEN OVER KWALITEITSZORG IN DE KINDEROPVANG**

Vragen en antwoorden, verzameld tijdens de implementatie van de  
*Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*



Josette Hoex  
Liesbeth Schreuder

februari 1996



Eerste druk: mei 1996  
Tweede druk: september 1996  
Derde druk: oktober 1997

**1996 © Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW**  
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar  
gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke  
andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

**Auteurs**

Josette Hoex, Liesbeth Schreuder

**Ontwerp omslag en vormgeving**

Zeno

**Drukwerk**

Giethoorn NND, Meppel

**ISBN**

90-5050-380-2

**NIZW-bestelnummer**

E 434

Deze publicatie is schriftelijk of telefonisch te bestellen bij  
NIZW Uitgeverij  
Postbus 19152  
3501 DD Utrecht  
Telefoon (030) 230 66 07  
Fax (030) 230 64 91

# INHOUD

<b>Woord vooraf</b>	<b>11</b>
<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>Beleidsontwikkeling</b>	<b>17</b>
1 Wat is een beleidsplan?	17
2 Wat is een werkplan?	17
3 Wat is een jaarverslag?	17
4 Hoeveel beleidsterreinen zijn er?	18
5 Hoeveel beleidsplannen moet je maken?	18
6 Waarom zou ik ouderbeleid als apart gedeelte beschrijven?	19
7 Hoe lang moet een beleidsplan zijn?	19
8 Is het nodig om zoveel tijd en energie te stoppen in een beleidsplan?	19
9 Wat betekent een beleidsplan voor de dagelijkse praktijk?	20
10 Is het mogelijk om een standaardbeleidsplan te gebruiken?	21
11 Kan ik het inhoudelijk beleid bepalen zonder teamleden erbij te betrekken?	21
12 Zijn uitvoerend werkers deskundig genoeg om over beleid te praten?	21
13 Voor wie maak ik het pedagogisch beleidsplan?	22
<i>Voorbeeld:</i> een beleidsplan met verschillende versies	
<i>Voorbeeld:</i> een pedagogisch beleidsplan voor de (toekomstige) ouders	
<i>Voorbeeld:</i> een pedagogisch beleidsplan voor leidsters	
<b>Beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg</b>	<b>24</b>
14 Wat is kwaliteitszorg?	24
15 Wat betekent kwaliteitszorg voor de dagelijkse praktijk?	24
16 Wat is het verschil tussen statische en dynamische kwaliteitszorg?	24
17 Wat is het verschil tussen beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg?	25
18 Waarom worden beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg cyclische processen genoemd?	26
19 Moet je beginnen met beleidsontwikkeling of met kwaliteitszorg?	26
20 Heb je voor kwaliteitszorg een beleidsplan nodig?	27
21 Wat staat er in een plan voor kwaliteitszorg?	27
<i>Voorbeeld:</i> beschrijving van ‘individuele hygiëne’ in het plan voor kwaliteitszorg	

<b>De Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang</b>	<b>29</b>
22 Wat biedt de <i>Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang</i> mij?	29
23 Staan er richtlijnen voor kwaliteit in de handleiding?	29
24 Waarom staan het pedagogisch beleid en het ouderbeleid zo centraal in de handleiding?	30
25 Waarom is de handleiding zo omvangrijk?	30
26 Waarom heten de onderdelen in de handleiding V1, V2, V3, V4 en V5?	30
27 Hoe kan ik snel de weg vinden in de handleiding?	31
28 Is de handleiding gericht op statische of dynamische kwaliteitszorg?	31
29 Hoe kan ik de handleiding gebruiken?	32
30 Moet ik de verschillende onderdelen allemaal op dezelfde manier gebruiken?	32
31 Kan ik losse onderdelen uit de handleiding gebruiken?	33
32 Op welke manier kan de handleiding mij helpen om een beleidsplan te maken?	33
33 Hoe kan ik de discussiekaartjes (V2) gebruiken?	33
34 Op welke manier kan ik de <i>Cirkel voor pedagogisch beleid en ouderbeleid</i> (V3) gebruiken?	36
35 Is de cirkel ook bruikbaar voor gastouderbureaus?	36
36 Op welke manier kan ik de hulpmiddelen bij het verzamelen van informatie (V4) gebruiken?	36
<b>Gebruik van beleidstermen</b>	<b>38</b>
37 Wat is de zin van vakjargon?	38
38 Is het nodig dat uitvoerend werkers de beleidstermen kennen?	38
39 Welke termen worden gebruikt om beleid te beschrijven?	38
40 Wat betekent het begrip visie in de kinderopvang?	38
<i>Voorbeeld:</i> beschrijven van visie	
41 Wat wordt er bedoeld met een uitgangspunt?	39
<i>Voorbeeld:</i> beschrijven van uitgangspunten	
42 Wat moet ik me in beleidstermen voorstellen bij een doel?	40
<i>Voorbeeld:</i> beschrijven van doelen	
43 Wat kan ik allemaal beschrijven met de term middelen?	41
<i>Voorbeeld:</i> beschrijven van middelen	
44 Wat is de samenhang tussen visie, uitgangspunten, doelen en middelen?	42
45 Hoe kan ik de beleidstermen introduceren in het team?	42
<i>Voorbeeld:</i> een metafoor voor het traject van beleidsontwikkeling	
<b>Beginnen met beleidsontwikkeling</b>	<b>44</b>
46 Hoe begin ik met beleidsontwikkeling als startende organisatie?	44
<i>Voorbeeld:</i> starten met een discussieavond	
47 Hoe begin ik met beleidsontwikkeling in een draaiende organisatie?	45
<i>Voorbeeld:</i> een stellingendiscussie in het team	

48	Hoe begin ik met beleidsontwikkeling als er al heel wat beleid beschreven staat?	47
	<i>Voorbeeld:</i> sprokkelend van beleid	
49	Hoe moet ik verder gaan met beleidsontwikkeling in een organisatie die al een beleidsplan heeft?	51
50	Hoe kan ik beleidsontwikkeling starten met een evaluatie?	51
	<i>Voorbeeld:</i> starten met evaluatie van informatie-uitwisseling	
51	Hoe gebruik ik de <i>Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang</i> als ik wil starten met evalueren?	52
52	Hoe kan ik beleidsontwikkeling starten bij de uitvoering?	52
	<i>Voorbeeld:</i> starten vanuit de uitvoering	
	<b>Praten over visie en uitgangspunten</b>	<b>54</b>
53	Is het nodig om met uitvoerend werkers over visie en uitgangspunten te praten?	54
54	Wat levert het praten over visie op voor uitvoerend werkers?	54
55	Moet ik met gastouders over visie en uitgangspunten praten?	54
56	Hoe kan ik de bestaande praktijk gebruiken voor een uitgangspunten discussie?	55
	<i>Voorbeeld:</i> uitgangspuntendiscussie over ouderbeleid	
57	Wat levert de bespreking van een discussiekaartje op aan uitgangspunten?	56
	<i>Voorbeeld:</i> van discussie naar uitgangspunten	
58	Hoe kan ik met het bestuur over visie en uitgangspunten praten?	57
	<i>Voorbeeld:</i> een uitgangspuntendiscussie met het bestuur	
59	Moet ik ook met ouders over visie en uitgangspunten praten?	58
60	Mijn kindercentrum/gastouderbureau maakt deel uit van een koepelorganisatie. Moet ik dan toch over visie en uitgangspunten praten?	58
	<b>Praten over pedagogisch beleid</b>	<b>60</b>
61	Hoe kom ik van een uitgangspuntennotitie naar pedagogisch beleid?	60
	<i>Voorbeeld:</i> van uitgangspunten naar doelen en middelen	
62	Hoe pak ik het maken van een pedagogisch beleidsplan voor het team aan?	62
63	Wanneer is het pedagogisch beleidsplan af?	63
64	Hoe moet ik ouders betrekken bij het pedagogisch beleidsplan?	63
	<i>Voorbeeld:</i> ondersteuningsgroep van vraagouders en gastouders	
	<b>Uitvoeren van beleid</b>	<b>65</b>
65	Moet alles gebeuren wat in het beleidsplan staat?	65
66	Hoe houd ik het beleid onder de aandacht van de uitvoerend werkers?	65
	<i>Voorbeeld:</i> alle neuzen één kant op	
67	Hoe weet ik tijdig of het beleid niet werkt of niet bevalt?	68
68	Hoe kan ik teamleden inzetten om het beleid bij te stellen?	68
69	Hoe kan ik teamleden inzetten bij het oplossen van problemen?	69
70	Wat is mijn verantwoordelijkheid voor de uitvoering door gastouders?	69

71	Hoe kan ik de inbreng van ouders gebruiken?	70
	<i>Voorbeeld:</i> ouders over regels bij de buitenschoolse opvang	
72	Hoe kan ik veranderingen in het beleid snel doorvoeren?	71
73	Hoe kan ik nagaan of onze aanpak het beoogde effect heeft op de kinderen?	72
74	Hoe verwerk ik inhoudelijke beleidswijzigingen in het organisatorisch beleid?	72
	<i>Voorbeeld:</i> aanpassen van uitvoering aan voorwaarden en vice versa	
	<b>Evalueren</b>	<b>74</b>
75	Waarom is evalueren belangrijk?	74
76	Is er verschil tussen evalueren in het kader van beleidsontwikkeling of van kwaliteitszorg?	74
	<i>Voorbeeld:</i> evalueren van afspraken tussen gast- en vraagouder	
77	Moet je beleidsevaluatie en kwaliteitsevaluatie gescheiden uitvoeren?	75
78	Betekent evalueren dat ik ons beleid voortdurend ter discussie moet stellen?	76
79	Wat is het nut van een evaluatieplan?	76
80	Kun je alleen maar veranderingen doorvoeren na een evaluatie?	76
81	Is evalueren niet gewoon een handige manier om informatie te verzamelen?	77
82	Hoe kom ik aan evaluatie-instrumenten?	77
83	Hoe maak ik een enquête voor de ouders?	77
	<i>Voorbeeld:</i> tevredenheidsonderzoek over informatie-uitwisseling	
84	Bestaat evalueren vooral uit tevredenheidsonderzoeken?	79
85	Waarom moet ik de leidsters betrekken bij een evaluatie onder ouders?	79
	<b>Zorgen voor kwaliteit</b>	<b>80</b>
86	Wat is een kwaliteitshandboek?	80
	<i>Voorbeeld:</i> de afstemming met ouders als kwaliteitsnorm	
87	Wat is het verschil tussen beleidsplan, plan voor kwaliteitszorg en kwaliteitshandboek?	81
88	Hoe kan ik de uitvoerend werkers betrekken bij de kwaliteitsbewaking?	82
89	Wat is een kwaliteitskring?	83
	<i>Voorbeeld:</i> een kwaliteitskring in een kinderdagverblijf over 'tussen de middag'	
90	Hoe kan ik de inbreng van ouders gebruiken bij het bewaken van de kwaliteit?	86
91	Hoe kan ik de kwaliteit van de uitvoering bewaken bij een gastouder?	86
92	Hoe helpt een kwaliteitssysteem mij?	87

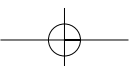
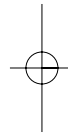
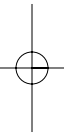
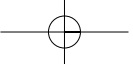


**Beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg op centraal niveau 88***(voor staffunctionarissen in koepelorganisaties)*

- 93 Hoe bepaal ik mijn bevoegdheden binnen een centrale koepelorganisatie? 88  
*Voorbeeld:* profilering van de vestiging binnen centraal kader
- 94 Hoe ziet mijn centrale aanbod eruit? 92  
*Voorbeeld:* groepsgewijs als het kan  
*Voorbeeld:* gezamenlijk bepalen van centrale ondersteuning
- 95 Wat is de rol van ouders bij centrale beleidsontwikkeling? 95
- 96 Hoe kan ik starten met centrale beleidsontwikkeling? 96  
*Voorbeeld:* checklist van beleidsdocumenten
- 97 Hoe kan ik met de leidinggevendenden tot centrale uitgangspunten komen? 101
- 98 Hoe kan ik vanuit mijn positie evalueren? 102  
*Voorbeeld:* evaluatie in een koepelorganisatie
- 99 Hoe verdelen wij de taken bij het evalueren? 103
- 100 Op welke manier kan ik de kwaliteit van de uitvoering bewaken? 104

**Slotvraag 106**

- 101 Waar kan ik terecht met de resterende 1001 vragen over beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg? 106



## WOORD VOORAF

Dit boek zou geen honderd-en-één antwoorden bevatten zonder de inbreng van een aantal mensen uit de praktijk. In de eerste plaats willen wij Mireille Aarts van kinderdagverblijf Koko (STIKON) te Nijmegen en Roelanda van Bueren den Hollander van kinderdagverblijf De Petteflet (COKL) te Leiden hartelijk bedanken voor hun bereidwilligheid om ons in hun 'kwaliteitszorgkeuken' te laten kijken en mee te denken. Wij zijn daar een half jaar te gast geweest in de teamvergaderingen, de vergaderingen van de oudercommissie en bovenal in het kantoortje van de leidinggevende.

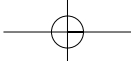
Daarnaast een woord van dank voor Ellen Lisa van Gastouderbureau Zoetermeer, Hoeke-Jan Nicolai van de Stichting Kinderopvang Noord-Groningen in Delfzijl en Louise Wiersma van de Stichting Kinderopvang Boarnsterhim in Grouw voor de informatie die zij ons gaven over hun ervaringen met en resultaten van het werken met de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.

Een aantal kinderopvangorganisaties stuurde ons hun pedagogisch beleidsplan en/of hun ouderbeleid, gemaakt met behulp van de handleiding. Wij hebben ze dankbaar bestudeerd.

Ook de Werkgroep Ondersteuningsfunctionarissen, waaraan Anna van Gemert (STAMM-Drenthe), Aafke Huisman (SKJU-Utrecht/freelance docent), Marian Icke (Triodus-Den Haag), Marie Papma (STeK-Groningen), Janette Reukers (Hogeschool Rotterdam) en Hennie Vrencken (Raster-Deventer) deelnamen, leverde waardevolle informatie op. Hierin discussieerden wij over de knelpunten die het werken met de handleiding in de praktijk opleverde, de oplossingen die zij daar als begeleiders voor gevonden hadden en over de mogelijkheden van begeleiding en structuur bieden aan leidinggevendenden op de werkvloer bij het proces van kwaliteitszorg.

De Projectadviesgroep bestond uit Erna Reiling (Universiteit van Leiden), Maud Stegenga (BSJ-Den Bosch), Ans Vermeulen (Gastouderbureau Wageningen) en Margreet Vijfvinkel (COKL-Leiden). Zij voorzagen ons van waardevolle adviezen en weerhielden ons ervan irreëel veel werk op onze schouders te nemen.

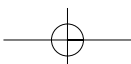
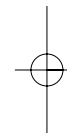
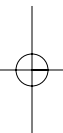
Tot slot willen wij onze waardering uitspreken voor Leonie Zwetsloot, onze uitstekende stagiaire (Universiteit van Amsterdam, Pedagogische



Wetenschappen). Zij werkte gedurende een half jaar intensief mee met de leidinggevend en in twee kinderdagverblijven, en verwerkte deze gegevens in basisteksten voor veel van de antwoorden op alle honderden-één vragen die ons dit jaar gesteld zijn. Zonder haar werk hadden wij dit boek niet kunnen schrijven.

Josette Hoex  
Liesbeth Schreuder

Utrecht, februari 1996



## INLEIDING

Bezig zijn met de kwaliteit van kinderopvang is leuk. Het is steeds opnieuw een uitdaging om het werk zo goed en zinvol mogelijk uit te voeren. Naar tevredenheid van de kinderen en ouders die gebruik maken van kinderopvang en naar tevredenheid van de werkers die bij de opvang betrokken zijn. Om leidinggevend, leidsters en gastouders in de kinderopvang te ondersteunen bij die zoektocht naar een zo goed mogelijk aanbod heeft het NIZW de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* gemaakt. Deze is in 1994 verschenen.

Tijdens het eerste jaar dat de handleiding in de praktijk gebruikt is, hebben de auteurs hierover allerlei vragen gekregen. In dit boek *101 vragen over kwaliteitszorg in de kinderopvang* komen de meest gestelde vragen aan bod. Door alle vragen en antwoorden nog eens helder op een rijtje te zetten hoopt het NIZW een steuntje in de rug te geven aan alle werkers die zich bezig houden met beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg. Het boek wil de plaats innemen van de gesprekspartner of de adviseur van het management.

### ***Wiens zorg is kwaliteitszorg?***

Kwaliteit wordt in de kinderopvang steeds minder aan het toeval overgelaten. De wens om meer greep te krijgen op inhoud en kwaliteit van het aanbod leeft zowel binnen instellingen als daarbuiten. Dit heeft geleid tot structurele, systematische aandacht voor de kwaliteit van het werk en activiteiten om dit werk beter beheersbaar te maken. Het uitgangspunt bij kwaliteitszorg is de eigen verantwoordelijkheid van de instelling voor het bieden en bewaken van een goed aanbod.

Kwaliteitszorg is echter niet alleen de zorg van de individuele instelling. In de Welzijnswet van 1994 staat dat de sectoren in het welzijnswerk moeten zorgen voor eigen kwaliteitsstelsels, waarin de tot de sector behorende instellingen verplicht èn ondersteund worden om een verantwoord kwaliteitsniveau te behalen. Om instellingen hiertoe in staat te stellen moet zo'n kwaliteitsstelsel de noodzakelijke kwaliteitsnormen, procedures en voorzieningen bieden.

In 1995 is de sector kinderopvang gestart met de opbouw van haar landelijk kwaliteitsstelsel. Dit gebeurt onder regie van de VOG, in

samenwerking met het IPK en het NIZW. Om te beginnen zijn er experimentele kwaliteitsnormen opgesteld, die de komende jaren op bruikbaarheid getoetst worden in het werkveld<sup>1</sup>. Er komen instrumenten die door de kinderopvangorganisaties gebruikt kunnen worden om aan de kwaliteitsnormen te voldoen. Tevens wordt een systeem voor regelmatige externe toetsing van het kwaliteitsniveau van de instellingen ontwikkeld. Het kwaliteitsstelsel kinderopvang moet eind 1997 bruikbaar zijn.

***Wat is de relatie tussen het landelijk kwaliteitsstelsel en de Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang?***

In 1994 heeft het NIZW de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* uitgebracht als hulpmiddel voor leidinggevendenden van kinderdagverblijven, centra voor buitenschoolse opvang en gastouderbureaus. Ook peuterspeelzalen kunnen de handleiding gebruiken, al zijn de praktijkvoorbeelden niet op hun situatie toegesneden.

Met de handleiding kan een organisatie het eigen kwaliteitsniveau bepalen, beschrijven, evalueren en verbeteren. Er wordt veel nadruk gelegd op het zelf bepalen van de inhoud en het kwaliteitsniveau van het aanbod.

Naarmate het duidelijker wordt welke normen er gaan gelden binnen het landelijk kwaliteitsstelsel, zal de wens om hieraan te voldoen groter worden. De methoden en instrumenten uit de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* kunnen op dat moment voor het behalen van een aantal van die normen ingezet worden.

***Waarom een boek over de Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang?***

De *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* blijkt in de praktijk niet alleen vragen te beantwoorden, maar ook vragen op te roepen. Voor veel leidinggevendenden is het alleen al een opgave om tijd en rust te vinden om zich te verdiepen in de systematiek van de handleiding. Het lijkt vooral een berg werk erbij, in plaats van een steun bij het werk. Op basis van deze signalen heeft het NIZW besloten om een jaar lang de praktijk te volgen bij het gebruik van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*. Hiervoor zijn verschillende activiteiten ontplooid.

- Er zijn lezingen en workshops gehouden.
- Twee informatiebulletins met voorbeelden uit de praktijk zijn verstuurd naar alle kopers.
- Het gebruik van de handleiding is door een stagiaire in twee kinderopvangcentra intensief gevolgd.

<sup>1</sup> Een referentiemodel voor het leveren van kwaliteit, VOG, Rijswijk 1995

- Er is een intervisiegroep van consultants en staffunctionarissen opgezet, die knelpunten heeft geïnventariseerd en oplossingen heeft aangedragen.
- Er heeft een proeftraining plaatsgevonden voor staffunctionarissen van grote koepelorganisaties. De beschrijving van deze training is overgedragen aan de steunfunctieorganisaties.
- Bij drie leidinggevendenden die zelf met de handleiding aan de slag zijn gegaan, zijn interviews afgenomen over hun gebruik van de handleiding.

In dit boek staat wat het NIZW bij die activiteiten tegenkwam. Een keur van vragen, opmerkingen, voorbeelden, tips en suggesties die tijdens het afgelopen jaar verzameld zijn.

### ***Wat zijn de ervaringen tijdens het implementatiejaar?***

De handleiding is bedoeld als een gebruiksvoorwerp: geen mooi boek in de kast, maar een naslagwerk, een opzoekboek, een inspiratiebron. Daarbij heeft de leidinggevende ondersteuning nodig: om het systeem van de handleiding te doorgronden, om zich de gebruikte begrippen eigen te maken en om te beslissen hoe te beginnen.

Het blijkt dat hiervoor een impuls van buiten nodig is:

- een introductiecursus bij de start;
- een consultatiemogelijkheid of intervisiegroep tijdens het proces.

De werkvormen van de handleiding en de aangebrachte volgorde in de activiteiten van kwaliteitszorg blijken goed aan te sluiten bij de praktijk. Met andere woorden: de voorgestelde werkwijze kan ingepast worden in de gebruikelijke werksituatie en communicatiestructuur van een instelling. Hierdoor hoeft het werken aan kwaliteit geen extra karwei te worden. Leidinggevendenden zouden bij de integratie van kwaliteitszorg in hun dagelijks werk echter gebruik moeten kunnen maken van advisering van buitenaf. Koepelorganisaties kinderopvang kunnen hiervoor een structuur ontwerpen voor de aangesloten vestigingen, zoals een raamwerk pedagogisch beleid of een stappenplan voor kwaliteitszorg op vestigingsniveau. Ook een mogelijkheid voor werkbegeleiding of intervisie via de koepelorganisatie of steunfunctieorganisatie is aan te bevelen.

Bij het gebruik van de handleiding viel het verder nog op dat kinderopvangorganisaties het liefst beginnen met het bepalen van hun pedagogisch beleid op basis van discussies over visie. De andere weg – namelijk om via evaluatie te beginnen aan het pedagogisch beleid – wordt veel minder toegepast. Toch is ook evaluatie een goed startpunt voor beleidsontwikkeling en kwaliteitsbevordering. In dit boek worden hiervan enkele voorbeelden genoemd.

Het blijkt dat kinderopvangorganisaties goed uit de voeten kunnen met de ordening van beleidsonderwerpen, die in de handleiding wordt gegeven. Zij baseren er veelal de hoofdstukindeling van hun beleidsplan op.

Natuurlijk is er nog veel meer opgemerkt. Al deze bevindingen staan in dit boek.

### ***Hoe moet je dit boek lezen?***

Het boek is bedoeld voor leidinggevendenden van kindercentra of gastouderbureaus, en voor staffunctionarissen kinderopvang van koepelorganisaties kinderopvang. Al deze beroepsbeoefenaars vormen de 'ik' of 'je' in dit boek en worden aangesproken in de vrouwelijke vorm, omdat deze functies voor het grootste deel door vrouwen uitgevoerd worden. De aanduiding geldt echter ook voor de mannen die deze functies vervullen.

Het leeuwedeel van dit boek gaat in op vragen over de zin en het proces van beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg.

- Waarom moet ik het zo doen?
- Hoe moet ik het aanpakken?
- Wat levert het op?

Hopelijk bieden de antwoorden op honderd-en-één vragen de lezers een helpende hand bij de spannende en interessante, maar vooral stimulerende en inspirerende zoektocht naar kwaliteit!



# BELEIDSONTWIKKELING

## 1 ***Wat is een beleidsplan?***

Een beleidsplan is een document waarin de organisatie weergeeft wat haar opdracht is. In het beleidsplan staat haar visie op kinderopvang, welke uitgangspunten zij hanteert voor het uitvoeren van haar taken, wat zij met het werk wil bereiken en op welke manier zij daaraan werkt. Een beleidsplan geeft antwoord op de vragen:

- Wat doe je?
- Hoe doe je het?
- Waarom doe je het zo?

In het beleidsplan staan zaken die de komende tijd (meestal vijf jaar) richtinggevend zijn voor het handelen van de organisatie.

## 2 ***Wat is een werkplan?***

Het werkplan vormt het jaarlijkse draaiboek: hierin staan alle doelen die je dit jaar wilt bereiken. Bijvoorbeeld een verandering in de groepsindeling of een andere inrichting van de groepsruimtes.

Je kunt het (algemene) beleidsplan gedurende enkele jaren jaarlijks aanvullen met een werkplan.

In de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* hebben wij geen onderscheid gemaakt tussen een beleidsplan en een werkplan. Wij spreken steeds van een beleidsplan, waarin zowel het algemeen gedeelte als de plannen voor het komende jaar opgenomen moeten zijn. Ook in het vervolg van dit boek spreken wij alleen over een beleidsplan.

De VOG onderscheidt in haar voorlopige kwaliteitsnormen:

- meerjarenbeleidsplan: geeft richting aan al het handelen van de organisatie;
- jaarwerkplan: waarin de organisatie per jaar aangeeft wat zij van plan is op de verschillende beleidsterreinen.

## 3 ***Wat is een jaarverslag?***

In het jaarverslag bespreek je wat er gerealiseerd is van de plannen die je beschreven hebt in je beleidsplan. Het jaarverslag geeft informatie over successen en mislukkingen. Een jaarverslag kan gebruikt worden

voor de evaluatie van het beleid. Een jaarverslag dient tevens als verantwoording van het gevoerde beleid naar buiten.

#### **4 Hoeveel beleidsterreinen zijn er?**

Er bestaat geen vast aantal beleidsterreinen. In de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* hebben wij gekozen voor zes beleidsterreinen:

- pedagogisch beleid;
- ouderbeleid;
- financieel beleid;
- personeelsbeleid;
- accommodatiebeleid;
- extern beleid.

De indeling komt niet geheel overeen met de beleidsterreinen die onderscheiden worden in de voorlopige normen van de VOG. De VOG onderscheidt:

- kwaliteitsbeleid;
- financieel beleid;
- personeelsbeleid;
- accommodatiebeleid;
- pedagogisch beleid;
- PR/marketing-beleid.

De VOG benoemt het kwaliteitsbeleid apart en brengt het ouderbeleid onder bij het pedagogisch beleid. De overige beleidsterreinen zijn hetzelfde. Je kunt ook voor de laatste indeling kiezen. De *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* blijft dan nog steeds van toepassing.

#### **5 Hoeveel beleidsplannen moet je maken?**

Een beleidsplan kan een verzameling zijn van een aantal plannen op verschillende beleidsterreinen. Je kunt die plannen in een document onderbrengen of als afzonderlijke documenten presenteren.

- Een document  
Je gebruikt de indeling in beleidsterreinen als hoofdstukindeling voor het beleidsplan.
- Twee documenten  
Je voegt een aantal van de beleidsterreinen samen tot een inhoudelijk gedeelte en een organisatorisch gedeelte. Inhoudelijk: pedagogisch beleid en ouderbeleid. Organisatorisch: financiën, personeel, accommodatie en contacten/samenwerking met derden.
- Meer documenten  
Je maakt per beleidsterrein een apart beleidsplan.

## **6 *Waarom zou ik ouderbeleid als apart gedeelte beschrijven?***

In veel beleidsplannen staat het aanbod aan ouders opgenomen onder het gedeelte van het pedagogisch beleid. Dit met als argument: uiteindelijk werk je toch met ouders samen in het belang van het kind. In de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* wordt het ouderbeleid onderverdeeld in twee beleidsterreinen: samenwerking met ouders en dienstverlening aan ouders.

Er zijn twee redenen om het ouderbeleid apart op te nemen.

- Ten eerste dwing je jezelf om aandacht te besteden aan de wijze waarop je ouders wilt informeren en met ze wilt samenwerken ten behoeve van een goede opvang van het kind. Het is echter geen enkel bezwaar om dit onderdeel bij het pedagogisch beleid op te nemen. De VOG heeft in haar voorlopige normen ook de keus gemaakt om de samenwerking met de ouders als onderdeel van het pedagogisch beleid op te nemen.
- Ten tweede bestaat het ouderbeleid niet alleen uit samenwerken met ouders ten behoeve van het kind. Ouders zijn ook klanten, die recht hebben op invloed op het beleid van het kindercentrum, en recht hebben op dienstverlening die rekening houdt met hun belangen als volwassene of als werknemer. Ook op deze aspecten moet beleid gemaakt worden. De VOG benoemt dit aspect als een apart beleidsterrein (dienstverlening) in haar voorlopige normen. Het is geen bezwaar om deze indeling te kiezen. De aanwijzingen en hulpmiddelen die in de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* onder de term ouderbeleid staan, blijven even geldig met een andere indeling.

## **7 *Hoe lang moet een beleidsplan zijn?***

Hoewel de meeste beleidsplannen eruit zien als een boekwerk, is dit absoluut niet nodig. Ook enkele A-4-tjes waarop staat wat je doet, waarom je dat gaat doen en hoe je het aanpakt, kan dienen als beleidsplan. Een beleidsplan is zo lang als nodig is om richting te geven aan het handelen, en liever niet onnodig lang.

## **8 *Is het nodig om zoveel tijd en energie te stoppen in een beleidsplan?***

Het schrijven van een beleidsplan lijkt een enorme klus. Er is een aantal redenen om ertegen op te zien: het is iets nieuws, je hebt het nooit eerder op die manier moeten doen, het ontbreekt je aan ervaring en je hebt het al druk genoeg. Vooral als je tevreden bent over de dagelijkse gang van zaken kan het overdreven en erg formeel lijken om een beleidsplan te maken.

Er zijn minstens zoveel redenen om er toch aan te werken.

- **Verplichting**  
Het werken met beleidsplannen in de kinderopvang zal in de toekomst een voorwaarde worden om als erkend kindercentrum geregistreerd te worden. Het is zo goed als zeker dat een van de normen in het Landelijk Kwaliteitsstelsel Kinderopvang zal bestaan uit de verplichting om het beleid van de organisatie inzichtelijk voor klanten, financiers en inspectie vast te leggen.
- **Profilering**  
Een beleidsplan biedt de mogelijkheid om je te profileren, om te laten zien waar deze kinderopvangvoorziening voor kiest en waarin zij zich onderscheidt van andere organisaties.
- **Houvast**  
Een goed uitgewerkt beleidsplan geeft leiders en jezelf steun bij de uitvoering. Zaken komen niet steeds weer opnieuw ter discussie te staan. In een tijd waarin gebruikers kritischer en veeleisender worden, geeft een goed doordacht en vastgelegd beleid houvast aan je organisatie. Het voorkomt dat je met alle winden mee gaat waaien.
- **Evaluatiemogelijkheid**  
Zonder vastgelegde plannen vooraf heb je achteraf geen mogelijkheid om te evalueren of je bereikt hebt wat je je had voorgenomen.
- **Betrokkenheid**  
Het samenwerken met bestuursleden, leiders en ouders aan beleid geeft een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en vergroot de waardering voor elkaars inbreng.

De ervaring wijst uit dat leidinggevenden het maken van een beleidsplan uiteindelijk zien als een positieve impuls voor hun werk. Een uitspraak van een leidinggevende: 'Eindelijk kan ik beslissingen goed verantwoorden en de keuze voor een bepaalde werkwijze of aankoop zó motiveren dat bestuur, leiders en ouders de noodzaak hiervan inzien.'

## **9 Wat betekent een beleidsplan voor de dagelijkse praktijk?**

Een beleidsplan is geen 'boekje op de plank'. Een beleidsplan is een draaiboek, waarin je kunt opzoeken wat je moet doen. In het gewone leven maak je ook beleid. Om 's avonds een maaltijd op tafel te krijgen, moet je tevoren je beleid uitstippelen: wat wil ik koken, heb ik alles in huis, wat moet aan voorbereidingen getroffen worden, in welke volgorde moet wat op het vuur? Voor een te overziene klus als een maaltijd zul je niet snel een plan op schrift stellen. Dit doe je wel als de tuin opnieuw aangelegd moet worden of er een verbouwing plaats moet gaan vinden.

Omdat je in een organisatie rekening moet houden met een aantal personen, verschillende verantwoordelijkheden, een reeks aan activiteiten en de beperking van tijd en budget, is het noodzakelijk om 'met beleid' te werk te gaan.

**10 Is het mogelijk om een standaardbeleidsplan te gebruiken?**

Veel beleidsplannen lijken op elkaar. En je hebt natuurlijk geen zin om opnieuw het wiel uit te vinden. De verleiding om een beleidsplan van een andere organisatie te gebruiken is dus groot. Het is zeker mogelijk om beleidsplannen van anderen als voorbeeld te gebruiken. We raden je echter aan om de discussies over het beleid in team, met bestuur en met ouders niet over te slaan. Deze discussies gaan vooraf aan het op schrift stellen van het beleid. De belangrijkste functie van deze discussies is dat iedereen de kans krijgt om over het werk mee te denken en hierdoor het beleid van de organisatie echt gedragen wordt door alle betrokkenen. Zelf het wiel uitvinden heeft dus toch wel zin.

**11 Kan ik het inhoudelijk beleid bepalen zonder de teamleden erbij te betrekken?**

Er zijn drie redenen om dit af te raden.

- Uitvoerend werkers houden je met beide benen op de grond. Zij weten uit ervaring of datgene dat jij wilt, uitvoerbaar is. Het voorkomt veel frustratie als je hierover vooraf hebt gepraat.
- Uitvoerend werkers zullen gemotiveerder werken als je hun ervaring en mening gebruikt voor het bepalen van het beleid. Dit komt de kwaliteit van het werk ten goede.
- Gezamenlijke beslissingen worden beter uitgevoerd dan instructies die eenzijdig opgelegd zijn.

**12 Zijn uitvoerend werkers deskundig genoeg om over beleid te praten?**

Veel uitvoerend werkers denken dat praten over beleid niets met hun eigen werk te maken heeft. Iedereen vindt het echter leuk om over het eigen werk na te denken en er met collega's over te praten. Het beantwoorden van de vragen: wat willen we bereiken, hoe gaan we het doen en waarom willen we dat? is praten over beleid. De discussiekaartjes uit de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* zijn rondom die vragen opgesteld en bedoeld om de discussie met uitvoerend werkers over beleid te vergemakkelijken. Je kunt de beleidstermen bewaren voor later in de discussie of voor het beleidsplan.

### **13 Voor wie maak ik het pedagogisch beleidsplan?**

Het is belangrijk om je tevoren goed te realiseren voor wie je het pedagogisch beleidsplan schrijft. Een pedagogisch beleidsplan heeft niet voor iedereen dezelfde functie.

- De leidsters/gastouders: zij gebruiken het pedagogisch beleidsplan als houvast voor hun dagelijks werk: wat hadden we afgesproken, waarom doen we het zo? Voor hen moet een beleidsplan gemakkelijk opzoekbare informatie bieden: korte stukjes, instructies of regels.
- Het bestuur: het heeft geen behoefte aan gedetailleerde informatie of sfeerverhalen. Het wil een zakelijk overzicht op hoofdlijnen. Op basis daarvan kan het de consequenties voor de overige beleidsterreinen bepalen.
- De ouders: zij willen in het beleidsplan kunnen lezen hoe men met hun kind omgaat: wat doen ze overdag, hoe is de sfeer, wat doen de leidsters, vanuit welke ideeën werken de teamleden? Voor hen is het juist belangrijk om sfeervolle verhalen te lezen.
- De andere instanties: bedrijven, gemeente en andere organisaties in de wijk zullen in het beleidsplan willen lezen hoe de instelling te werk gaat teneinde te kunnen beslissen of zij met de instelling zullen samenwerken.

Het is onmogelijk om een beleidsplan te maken dat voor alle partijen bevredigend is. Dit betekent dat je voor elke partij een aangepaste vorm van het beleidsplan moet maken.

#### **Voorbeeld: een beleidsplan met verschillende versies**

Een kinderdagverblijf heeft een pedagogisch beleidsplan voor algemeen gebruik. Dit beleidsplan wordt op verzoek toegestuurd aan de gemeente, geïnteresseerde bedrijven of andere instanties in de wijk. Het is tevens het document voor het bestuur. De ouders krijgen een verkorte versie, aangevuld met video-informatie ten behoeve van sfeertekening. Het team heeft naast het beleidsplan de beschikking over een losbladige map met richtlijnen voor handelen in de groep. De richtlijnen worden elk half jaar door de leidsters doorgenomen om na te gaan of de afspraken nog kloppen en of er nieuwe afspraken toegevoegd moeten worden. Bestuur en leidinggevende gaan vervolgens na of deze aanvullingen/wijzigingen nog consequenties hebben voor de tekst van het algemeen beleidsplan of voor de verkorte versie voor de ouders.

**Voorbeeld: een pedagogisch beleidsplan voor de (toekomstige) ouders**

De leidinggevende schrijft in het pedagogisch beleidsplan voor ouders:

*Dagindeling*

Op het kinderdagverblijf zien de meeste dagen er in grote lijnen hetzelfde uit. We werken met een vaste dagindeling:

8.00 – 9.00 uur:

Er is één leidster aanwezig. Ze zet alvast wat speelgoed voor de kinderen klaar. Ouders/verzorgers brengen hun kinderen. Als ze tijd hebben, blijven ze even. Ze spelen met hun kind, wisselen informatie uit met de leidster, praten met andere ouders. De kinderen gaan hun eigen gang. Om 9.00 uur begint de werkdag van de tweede leidster.

9.00 – 10.15 uur:

Een leidster ruimt samen met de kinderen het speelgoed op. De andere leidster maakt het fruit klaar. Daarna gaan alle kinderen aan tafel zitten. Meestal houdt de leidster een soort kringgesprekje. Om de beurt vertellen de kinderen iets. Samen zingen we een aantal liedjes, vaak met allerlei gebaren.

**Voorbeeld: een pedagogisch beleidsplan voor leidsters**

*Thema Dagindeling*

Onderwerp : Flexibiliteit in dagindeling en aanbieden van activiteiten.

Uitgangspunt : Respect voor de behoeften van elk kind.

Doel : Activiteiten moeten aansluiten op de behoeften van het kind.

Werkwijze : Kinderen worden niet gedwongen om mee te doen (wel gestimuleerd).  
Kinderen mogen zelf kiezen wat ze spelen.  
Bij activiteiteenaanbod wordt rekening gehouden met de verschillende leeftijden van de kinderen.

Onderwerp : Opbouw dagindeling.

Uitgangspunt : Rust en activiteit zijn beide belangrijk voor kinderen.

Doel : Er moeten iedere dag momenten van rust en activiteit zijn.

Werkwijze : De tijd tot 10.00 uur, tussen de middag en na 16.00 uur wordt gekenmerkt door rust.  
's Morgens mogen maximaal twee peutergroepen van de speelgang gebruik maken.

## BELEIDSONTWIKKELING EN KWALITEITSZORG

### **14 Wat is kwaliteitszorg?**

Kwaliteitszorg betekent dat je het leveren van 'goed werk' niet aan het toeval overlaat. Kwaliteitszorg bestaat uit voortdurende en systematische aandacht voor de kwaliteit van het werk en gerichte actie om het werk beter beheersbaar en op een hoger niveau te krijgen.

### **15 Wat betekent kwaliteitszorg voor de dagelijkse praktijk?**

Elke instelling zorgt op een of andere wijze voor kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering. Het gebeurt vaak:

- ad hoc (bij een probleem);
- onbewust (het lijkt gewoon praten over je werk);
- onsystematisch (veel aandacht voor het ene, maar weinig voor andere zaken);
- persoonsgebonden (de stijl van de leidinggevende, de toevallige samenstelling van het team).

Deze 'ongeregelde' manier van kwaliteitszorg vraagt steeds opnieuw veel inzet en motivatie, terwijl het effect tijdelijk of beperkt is. Als kwaliteitszorg een vaste plaats krijgt door middel van systematische en geplande activiteiten wordt kwaliteit minder afhankelijk van toevallige factoren. Je kunt pas 'goed werk' leveren als het hele team bezig is met het handhaven of verbeteren van de kwaliteit. Dit is de belangrijkste reden om apart aandacht te besteden aan een systeem voor kwaliteitszorg in de instelling. Meer redenen staan in V1 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.

### **16 Wat is het verschil tussen statische en dynamische kwaliteitszorg?**

Bij het kiezen van activiteiten die je in gaat zetten om het werk 'goed/beter' te doen, kun je een onderscheid maken tussen het werken aan de statische kwaliteit of aan de dynamische kwaliteit. In de kinderopvang zal een systeem voor kwaliteitszorg elementen van beide vormen moeten bevatten. Waaraan moet je denken bij deze twee begrippen?



*Statische kwaliteitszorg*

Onder statische kwaliteitszorg verstaan wij een intern regel- en controlesysteem. Afspraken en procedures worden vastgelegd, bijvoorbeeld in een handboek of in huisregels. Het management speelt een initiërende en controlerende rol. Iedereen in de organisatie moet deze kennen en zich hieraan houden. Een onderdeel van statische kwaliteitszorg is ook een systeem van registratie, rapportage en regelmatig overleg (op tevoren vastgestelde momenten) tussen het uitvoerend werk en het management.

Sleutelbegrippen bij statische kwaliteitszorg zijn: normen, standaarden, bestendigen en continuïteit. Statische kwaliteitszorg biedt garanties voor 'correct handelen': iedereen weet wat er in een bepaalde situatie moet gebeuren om te voldoen aan 'goed werk'. Voorbeelden van statische kwaliteit zijn procedurebeschrijvingen van aanmelding en intake, klachtenprocedures en protocollen (hoe te handelen bij ongelukken/signalen van mishandeling enzovoort).

*Dynamische kwaliteitszorg*

Dynamische kwaliteitszorg gaat uit van het lerend vermogen van een organisatie. Het management vervult een begeleidende en stimulerende rol bij het op gang houden van ontwikkeling en vernieuwing van de organisatie. Dynamische kwaliteitszorg richt zich op het verhogen van de collectieve bekwaamheid van de medewerkers waardoor zij uitvoering kunnen – blijven – geven aan 'goed werk'. Sleutelbegrippen bij deze manier van kwaliteitszorg zijn: reflectie, feedback, leren van elkaar, experimenten. Dynamische kwaliteitszorg houdt de organisatie in beweging.

**17 Wat is het verschil tussen beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg?**

Beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg zijn twee verschillende manieren om naar de uitvoering van het werk te kijken. Beleidsontwikkeling houdt in dat je gaat kiezen en vastleggen hoe je de opdracht van de organisatie gaat uitvoeren.

Beleidsontwikkeling:	doen we de goede dingen?
----------------------	--------------------------

Goed kiezen is echter nog geen garantie dat je het werk ook goed uitvoert. Kwaliteitszorg houdt in dat je activiteiten onderneemt om de kwaliteit van het uitvoerend werk te bewaken en te verbeteren.

Kwaliteitszorg:	doen we de dingen goed?
-----------------	-------------------------

De activiteiten voor beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg vullen elkaar aan en vormen gezamenlijk een intern kwaliteitssysteem.

**18 *Waarom worden beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg cyclische processen genoemd?***

De term cyclisch geeft aan dat beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg niet af zijn, als je eenmaal hebt vastgelegd wat je gaat doen. Je moet het proces op gang houden door te evalueren en op grond van de uitkomsten bij te stellen en te verbeteren. Ook die nieuwe werkwijze moet je weer kritisch volgen en na verloop van tijd bijstellen. Beleid en kwaliteit moeten voortdurend beïnvloed blijven worden door de feedback op je werk. Een cyclisch proces betekent dus een ‘nooit eindigende rondgang’.

**Cyclisch proces**

Het (ontmoedigende) beeld dat je zo in een cirkeltje ronddraait, is absoluut onjuist. Je bent bezig met een proces dat de vorm heeft van een spiraal. Iedere keer dat je verbetert of bijstelt zet je weer een stap vooruit. Meer informatie hierover vind je in V1 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.

**19 *Moet je beginnen met beleidsontwikkeling of met kwaliteitszorg?***

Het meest logisch is dat je begint met beleidsontwikkeling: je bepaalt eerst wat je gaat doen, waarom en hoe. Daarmee stel je tevens de doelen vast waaraan je wilt voldoen: wat wil ik over één jaar en over vijf jaar bereikt hebben? Daarna draag je zorg voor het bewaken en verbeteren van de uitvoering: hoe zorg ik ervoor dat de zaken die moeten gebeuren ook zo goed mogelijk gedaan worden? In de *Handleiding*

*kwaliteitszorg kinderopvang* vind je die volgorde ook terug. Het tweede, derde en vierde deel gaat over beleidsontwikkeling, terwijl het vijfde deel en het supplement zich richten op kwaliteitszorg.

## **20 Heb je voor kwaliteitszorg altijd een beleidsplan nodig?**

Nee, het is geen vereiste. Je kunt uitgaan van de huidige uitvoering en daarin verbeteringen aanbrengen. Bijvoorbeeld: een kinderdagverblijf heeft nog geen beleidsplan, maar is wel bezig om een checklist op te stellen voor regelmatige controle op de veiligheid van de ruimte. Je kunt de kwaliteitszorg echter pas systematisch en gericht op een beoogd effect aanpakken als je eerst hebt vastgelegd wat je wilt bereiken en hoe je eraan wilt werken. Bijvoorbeeld: je bepaalt wat je onder veiligheid verstaat, op welke manier je eraan werkt om de beoogde veiligheid te creëren of te behouden en wie voor de verschillende aspecten van veiligheid verantwoordelijk is. Pas als dat helder is, kun je gericht gaan controleren en verbeteren. Je weet dan voor welke zaken je een dagelijks te gebruiken checklist moet maken en voor welke zaken het volstaat om per half jaar te controleren.

## **21 Wat staat er in een plan voor kwaliteitszorg?**

In een plan voor kwaliteitszorg beschrijf je de activiteiten die je gaat ondernemen om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken en te verbeteren. Je kunt een algemene beschrijving geven van de manier waarop je het werk wilt bewaken en verbeteren. Je kunt het ook uitwerken per onderwerp.

### *Algemeen*

Welke maatregelen en voorzieningen treft de instelling voor kwaliteitsbewaking en -bevordering? Dit kan gaan om werkbegeleiding, kwaliteitskringen, regelmatige deskundigheidsbevordering, regelmatige observatie in elkaars groep, bezoeken aan collega-instellingen, enzovoort (zie voor meer ideeën: supplement managementinformatie in de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*).

### *Per onderwerp*

De onderwerpen haal je uit de *Cirkel voor pedagogisch beleid en ouderbeleid* van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* (katern V3) of uit je eigen beleidsplan. Per onderwerp noteer je:

- Wat zijn de kwaliteitseisen? Wat vinden wij de gewenste situatie voor bijvoorbeeld de informatie-uitwisseling tussen leidster en ouder?
- Welke activiteiten en instrumenten zet je in voor kwaliteitsbewaking?

– Wie voert de kwaliteitsbewaking uit?

Soms zal het gaan om dwingende protocollen of procedures, die dus door iedereen op dezelfde wijze moeten worden uitgevoerd (statische kwaliteitszorg). Dergelijke dwingende maatregelen kun je vastleggen in een kwaliteitshandboek. Het kwaliteitshandboek is verplichte literatuur voor iedereen die in de organisatie werkzaam is.

***Voorbeeld: beschrijving van 'individuele hygiëne' in het plan voor kwaliteitszorg***

Onderwerp

Individuele hygiëne

Kwaliteitseisen

Aparte plaats voor verschonen;  
Geen vuile luiers in de groepsruimte;  
Aparte zakdoekjes per kind;  
Gebruikt speelgoed eenmaal per dag nat afnemen.

Procedure voor kwaliteitsbewaking

Kwaliteitseisen hangen op het prikbord bij elke groepsruimte;  
Nagaan of men zich aan de eisen houdt/kan houden;  
Nagaan of er eisen toegevoegd/gewijzigd moeten worden;  
Rapportage knelpunten aan leidinggevende.

Wie is verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking

Een leidster voor het hele kinderdagverblijf.

Periode

Tweewekelijks gedurende een half jaar.

Rapportage

Aan het team na een half jaar.

Nota Bene

Na een half jaar kan naar verwachting de kwaliteitszorg op dit terrein minder intensief worden. Vanaf die tijd zal deze procedure slechts eenmaal per half jaar worden gevolgd.

## DE HANDLEIDING KWALITEITSZORG KINDEROPVANG

### **22 Wat biedt de Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang mij?**

De *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* is een gereedschapsdoos voor het invoeren van een kwaliteitssysteem. Een kwaliteitssysteem bestaat uit al die zaken (procedures, werkwijzen, hulpmiddelen) die een organisatie intern moet regelen om te zorgen voor voldoende kwaliteit van haar werk.

De handleiding gaat ervan uit dat voor een goed kwaliteitssysteem het volgende binnen de organisatie geregeld moet worden:

- een beleidsplan voor de uitvoering, vastgesteld op basis van interne discussie over wat we gaan doen, waarom we daarvoor kiezen en hoe we het aanpakken;
- een beleidsplan om de voorwaarden voor de uitvoering te scheppen;
- een evaluatieplan voor het toetsen en verbeteren van het beleid;
- een plan voor kwaliteitszorg om de uitvoering van het werk te volgen en te verbeteren.

De handleiding geeft instructies en hulpmiddelen om deze zaken binnen de organisatie aan te pakken en in een of meer documenten vast te leggen. De complete handleiding bestaat uit een ringband met zes onderdelen en een set discussiekaartjes voor drie opvangvormen.

### **23 Staan er richtlijnen voor kwaliteit in de handleiding?**

In de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* staat niet wat goede kwaliteit van de kinderopvang is. Het NIZW is geen instituut dat de normen voor 'goed werk' bepaalt. Er is een aantal normen waar een organisatie aan moet voldoen, wil zij in aanmerking komen voor een vestigingsvergunning en/of subsidie. Deze staan beschreven in de AMvB (Algemene Maatregel van Bestuur) van de rijksoverheid. Iedere gemeente is verplicht om die normen te hanteren. In aanvulling daarop mag een gemeente ook nog eigen normen stellen. Op die manier maakt iedere gemeente een eigen gemeentelijke verordening. Het streven is om de normen in de AMvB vóór het jaar 2000 te vervangen door normen die door de sector kinderopvang zelf zijn opgesteld.

Voor alle zaken die niet genormeerd zijn in de AMvB/gemeentelijke verordening of (na 1999) in het Landelijk Kwaliteitsstelsel Kinderop-

vang kan een kinderopvangorganisatie een eigen norm voor kwaliteit vaststellen.

**24 *Waarom staan het pedagogisch beleid en ouderbeleid zo centraal in de handleiding?***

Wij beschouwen de dienstverlening aan kinderen en ouders als de kern waar alles om draait in de kinderopvang. Het bestaan van de organisatie is afhankelijk van het goed uitvoeren van die opdracht. De andere beleidsterreinen zijn daarvoor voorwaardenscheppend.

Daarom besteden we eerst en vooral aandacht aan het opstellen van pedagogisch beleid en het ouderbeleid. Wij impliceren met deze keuze niet dat de andere beleidsterreinen minder belangrijk zijn. En natuurlijk moet bij het vaststellen van het pedagogisch beleid en het ouderbeleid de realiteit op financieel en personeel terrein niet uit het oog verloren worden. Starten met inhoudelijk beleid of met organisatorisch beleid is een keuze op basis van je visie en je omstandigheden. Je kunt dus ook uitgaan van de organisatorische en financiële mogelijkheden en hierop het aanbod baseren.

**25 *Waarom is de handleiding zo omvangrijk?***

Wij horen van iedereen dezelfde eerste reactie: de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* is veel te dik, dit schrikt af. De reden van de omvang is dat wij naar volledigheid gestreefd hebben voor wat betreft het pedagogisch beleid en het ouderbeleid. In de handleiding vind je informatie, gedetailleerde instructies, veel praktijkvoorbeelden en hulpmiddelen. Niet iedereen heeft behoefte aan al die verschillende zaken. Soms heb je genoeg aan een handig hulpmiddel, terwijl je over andere zaken eerst wat meer informatie wilt. Het is onze ervaring dat leidinggevendenden snel doorhebben wat zij kunnen gebruiken en wat zij kunnen overslaan.

Het moeilijkste is het doorgronden van de systematiek die aan de indeling ten grondslag ligt. De antwoorden op vraag 18, 19 en 22 in dit boek geven daarover informatie in een notedop. Als je het systeem eenmaal doorhebt valt het reuze mee, zo zeggen ons verschillende leidinggevendenden. Gebruik de handleiding dus ook echt als een gereedschapskist en haal er alleen die teksten uit die je op dat moment nodig hebt.

**26 *Waarom heten de onderdelen in de handleiding V1, V2, V3, V4 en V5?***

De naam van ieder onderdeel geeft aan waar dat onderdeel over gaat. Deze naam begint steeds met een 'V':

- V1.vorbereiden (van het werken aan beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg);
  - V2.visie verwoorden (zodat je weet wat je wilt en waarom);
  - V3.vertalen (van voornemen naar uitvoering);
  - V4.vaststellen (van wat goed en niet goed gaat);
  - V5.verbeteren (zodat alles goed blijft gaan of nog beter verloopt).
- Achteraf blijkt de naam V4.vaststellen niet erg gelukkig gekozen: het is te onduidelijk dat het hier over evalueren gaat.

## 27 Hoe kan ik snel de weg vinden in de handleiding?

Drie tips:

- Neem de algemene inhoudsopgave en controleer of alle informatie compleet is en op volgorde zit. Sommigen hebben de handleiding in gedeelten ontvangen en niet in de juiste volgorde of in de laatste versie in de map gestopt.
- Blader de handleiding door waarbij de algemene inhoudsopgave je leeswijzer is. Zo zie je welke stap er gezet wordt per onderdeel (per V). Per onderdeel vind je een gedetailleerde inhoudsopgave. Daar staat wat de handleiding voor die stap aan informatie, instructie of hulpmiddelen biedt.
- Houd het systeem van de handleiding (de vijf V's) voor ogen:
 

*	V1.vorbereiden	algemene informatie.
*	V2.visie verwoorden	} drie onderdelen over beleidsontwikkeling.
*	V3.vertalen	
*	V4.vaststellen	
*	V5.verbeteren	} twee onderdelen over kwaliteitszorg.
*	supplement	

De losbladige teksten zijn vooral instructies. De katernen bij de onderdelen over beleid (V2, V3 en V4) bieden de hulpmiddelen.

## 28 Is de handleiding gericht op statische of dynamische kwaliteitszorg?

De methoden in de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* gaan uit van betrokkenheid van medewerkers en ouders bij het bepalen en bewaken van de uitvoering. De rol van de leidinggevende is die van stimulator en procesbewaker. Dat betekent dat wij veel waarde hechten en daarom veel aandacht besteden aan het 'in beweging houden' van alle betrokkenen en dus aan activiteiten voor dynamische kwaliteitszorg. De discussiekaartjes – bedoeld om de reflectie over het eigen handelen bij uitvoerend werkers te bevorderen – en de methodiek van de kwaliteitskring – voor het oplossen van knelpunten in de uitvoering – zijn duidelijke voorbeelden van deze insteek.

Een organisatie bepaalt zelf hoe zij de kwaliteit wil bewaken: door het 'in beweging houden' of door te normeren en te controleren (statische kwaliteitszorg), of door een mix van beide benaderingen. In de handleiding staan voor het maken van instrumenten voor statische kwaliteitszorg tips of lijstjes die je gedeeltelijk of als basis voor een checklist kan gebruiken. Manieren waarop je tot het bepalen van een norm kan komen vind je in V5. Wij kunnen in deze landelijke uitgave hiervoor geen kant-en-klare hulpmiddelen bieden: dit is te afhankelijk van de eigen norm voor 'goed werk' van iedere organisatie.

### **29 Hoe kan ik de handleiding gebruiken?**

De handleiding is te vergelijken met een kookboek: de één leest een kookboek om op ideeën te komen en gaat vervolgens naar eigen inzicht aan de slag, de ander kookt alleen precies volgens het opgegeven recept en de derde begint eerst zelf en slaat het kookboek op onderdelen na. De handleiding is naar analogie van een kookboek te gebruiken als leesboek, als werkboek en als naslagwerk. Dit is afhankelijk van de werkwijze die je het beste ligt.

### **30 Moet ik de verschillende onderdelen allemaal op dezelfde manier gebruiken?**

Nee, sommige onderdelen zijn er vooral ter informatie, terwijl andere vooral als hulpmiddel gebruikt moeten worden.

#### *Informatie*

- \* V1.vorbereiden over beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg.
- \* Supplement managementinformatie over manieren om de kwaliteit van het dagelijks werk te volgen en bewaken.

#### *Instructies*

- \* V2.visie verwoorden, V3.vertalen en V4.vaststellen. In deze onderdelen staat een werkwijze beschreven waarmee je de hoofdstukken pedagogisch beleid en ouderbeleid voor het beleidsplan kan schrijven, evalueren en bijstellen.
- \* V5.verbeteren met een methode voor kwaliteitszorg op de werkvloer.

#### *Instrumenten*

Voor direct gebruik of om te bewerken voor eigen instrumentarium.

- \* Discussiekaartjes voor de discussie over visie (V2).
- \* Advertentiespel voor bepalen van instellingsvisie (V2).
- \* Visievragenlijst voor leidinggevenden (V2).
- \* *Cirkel voor pedagogisch beleid en ouderbeleid* voor het ordenen van de beleidsthema's (V3).



- \* Checklist voor pedagogisch beleid en ouderbeleid als inspiratiebron voor beleid (katern V3).
- \* Hulpmiddelen bij het verzamelen van informatie (katern V4).

### **31 Kan ik losse onderdelen uit de handleiding gebruiken?**

In een kwaliteitssysteem komen de verschillende onderdelen van dat systeem steeds opnieuw aan bod. Het gaat om een cyclus van activiteiten. Pas dan ben je bezig met het invoeren van een kwaliteitssysteem in je organisatie.

In de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* staat het totale systeem beschreven. Of je de handleiding ook voor alle onderdelen nodig hebt, hangt af van wat je zelf al ontwikkeld hebt.

Globaal kun je de handleiding als volgt 'los' gebruiken:

- V1, V5 en het supplement zijn alle drie onafhankelijk van andere gedeeltes te gebruiken;
- V2, V3 en V4 vormen gezamenlijk het cyclische traject van beleidsontwikkeling. De informatie uit deze drie gedeeltes sluiten op elkaar aan. Het is aan te raden om het eerst als geheel te lezen, vervolgens kies je de volgorde en informatie die je kunt gebruiken.

Als je al een eigen intern kwaliteitssysteem hebt, kun je de handleiding als naslagwerk gebruiken. Met de aandachtspunten, tips en voorbeelden kun je jouw werkwijze aanvullen en verbeteren. Hulpmiddelen die in ieder systeem passen zijn de discussiekaartjes (V2), de cirkel (V3) en de aanwijzingen voor het opstellen van een evaluatieplan (V4).

### **32 Op welke manier kan de handleiding mij helpen om een beleidsplan te maken?**

In de handleiding vind je geen kant-en-klaar recept. Er staat stapsgewijs wat er allemaal komt kijken bij het schrijven van een plan voor het pedagogisch beleid en het ouderbeleid. Het belangrijkste wat de handleiding je kan bieden is inzicht in de stappen die je kunt en/of moet zetten om beleid te ontwikkelen. De aandachtspuntenlijstjes, hulpmiddelen en voorbeelden vormen bagage waaruit je kunt putten, zoveel en zo weinig als je nodig hebt.

### **33 Hoe kan ik de discussiekaartjes (V2) gebruiken?**

De discussiekaartjes zijn een hulpmiddel voor reflectie op het werk of voor het maken van afspraken over het pedagogisch handelen en het aanbod aan ouders. Zij behandelen de vraag: hoe doen we het en

waarom doen we het zo? De discussiekaartjes zijn dus bruikbaar in alle situaties waarin er op die manier over het werk gesproken wordt. In de praktijk komen wij ze op veel plaatsen tegen: bij bestuursvergaderingen, sollicitatiegesprekken, ouderavonden, themadagen, cursussen en begeleidingsgesprekken met stagiaires. Hieronder staat een aantal aandachtspunten bij het gebruik.

#### *Tijdsinvestering*

In het begin vraagt een discussie aan de hand van de kaartjes een behoorlijke tijdsinvestering, zowel van de leidinggevende als van de teamleden, leidsters of gastouders. De leidinggevende moet zich inwerken in het gebruik van de begrippen. En de discussiegroep moet de tijd krijgen voor een goed inhoudelijk gesprek: je kunt geen twintig situaties bespreken op een avond. Ook de verslaglegging achteraf neemt veel tijd in beslag.

Daartegenover staat dat de motivatie, betrokkenheid en het gevoel van gezamenlijkheid door deze discussies enorm kunnen toenemen in het team. Tweede winstpunt is dat de denkwijze die met behulp van de kaartjes gestimuleerd wordt ook doorwerkt in de dagelijkse praktijk. Uitvoerenden zijn zich na deze discussies veel beter bewust van hun handelen en kunnen daarover ook gemakkelijker van gedachten wisselen met collega's, de leidinggevende of de ouder. Derde winstpunt is dat de discussies een richtinggevend kader voor het handelen creëren, waardoor daarna niet meer elk incident apart besproken behoeft te worden.

#### *Vorbereiding door de leidinggevende*

De leidinggevende moet goed kunnen omgaan met de begrippen visie, uitgangspunt, doel en middel. Het begrijpen van een uitleg is nog iets anders dan er zelf mee werken. Daarom is het aan te raden er van tevoren zelf mee te oefenen, liefst samen met een collega (zie ook vraag 40 – 44).

#### *Keuze van de kaartjes*

De onderwerpen van de kaartjes moeten dicht bij de praktijk staan; hoe concreter en aansprekender, hoe groter de kans dat leidsters de koppeling tussen eigen gedrag en uitgangspunten kunnen maken. Het is overigens zeer goed mogelijk om zelf situatieschetsen te maken.

#### *Aantal kaartjes*

Het aantal kaartjes dat je kunt behandelen is afhankelijk van de ervaring die werkers al hebben met het reflecteren op hun werk. Je kunt in principe beter over vier kaartjes een goed gesprek hebben dan over tien een oppervlakkig gesprek.

*Kleine groepjes*

De keuze of je in kleine groepjes werkt of met het hele team, kun je afstemmen op wat je wilt bereiken. Beide constructies hebben voor- en nadelen. In kleine groepjes komt iedereen gemakkelijker aan bod. Voordeel van kleine groepjes is ook dat leidsters elkaar terloops tips en handigheidjes doorgeven: 'Wat wij doen als Wouter weer eens niet meeloopt, is...' Nadeel is dat bij terugkoppeling naar de grote groep vaak herhaling van discussie optreedt. In de grote groep is bovendien de gespreksleiding (door de leidinggevende) gemakkelijker te regelen.

*Gespreksleiding*

De interventies van de gespreksleider moeten afgestemd zijn op wat je uit de discussie wilt halen. Als je de discussie vooral op de visie en uitgangspunten wilt richten, moet je steeds naar het waarom van handelingen of doelen doorvragen. Indien de nadruk ligt op het vaststellen van een gezamenlijke aanpak richt je je vooral op de vraag: hoe ga je hiermee om?

*Omgaan met de vragen*

Er wordt per situatie een aantal vragen gesteld. Het blijkt dat veel uitvoerenden moeite hebben met de vraag: in wiens belang doe je dat zo? Het is vaak moeilijk om één belang voorop te stellen terwijl je meestal te maken hebt met meer belangen en overwegingen naast elkaar. De meeste uitvoerenden zien het 'kind-aspect' als centraal element bij hun werk, ook als het gaat om wensen van ouders. Het stellen van prioriteiten ten aanzien van belangen lijkt dus meer een zaak van de leidinggevende te zijn.

Eenzelfde opmerking geldt voor de formulering van de antwoorden door de leidsters: alles in één zin proppen blijkt een te grote opgave. Als je hier te strak aan vasthoudt, loop je grote kans dat juist het centrale of onderliggende uitgangspunt verloren gaat.

*Vragen en doorvragen*

Een antwoord als: 'Wij vinden het belangrijk voor kinderen dat leidsters bij een conflict tussen kinderen niet meteen ingrijpen, omdat het beter is als kinderen het zelf kunnen oplossen', geeft nog niet voldoende informatie. Je moet hier nog een waaromvraag laten volgen: waarom is het belangrijk dat kinderen hun eigen ruzies leren oplossen? Dan pas kom je bij het uitgangspunt terecht dat verwijst naar eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Het blijkt dus niet zo vanzelfsprekend te zijn dat achter de formulering altijd een uitgangspunt komt.

**34 Op welke manier kan ik de Cirkel voor pedagogisch beleid en ouderbeleid (V3) gebruiken?**

De cirkel bestaat uit vijf aandachtsgebieden, die weer onderverdeeld zijn in 25 thema's. Je vindt de cirkel op een losse kaart. Een uitvoerige toelichting en een checklist per thema staan in het katern bij V3. De cirkel is bedoeld als ordeningsmodel. Je kunt hem gebruiken als:

- checklist bij het opzetten van je eigen pedagogisch beleid en ouderbeleid;
- hoofdstukindeling voor je beleidsplan;
- checklist voor de opzet van je evaluatieplan.

De uitgebreide checklist van middelen die in het katern van V3 staat is bedoeld als inspiratiebron voor het beleidsplan.

**35 Is de cirkel ook bruikbaar voor gastouderbureaus?**

Strikt genomen is het pedagogisch beleid en het ouderbeleid een zaak van de gastouder en vraagouder onderling. Het gastouderbureau heeft geen bevoegdheden om op dit vlak zaken voor te schrijven of te controleren, behalve als het bureau werkgever is van de gastouders. Toch kunnen ook gastouderbureaus de cirkel als uitgangspunt voor beleid van het gastouderbureau nemen:

- als checklist bij werving en selectie van gastouders;
- als checklist bij koppelingsgesprekken tussen gast- en vraagouder;
- als checklist voor het begeleidingsaanbod aan gastouders.

De ordening van het aandachtsgebied dienstverlening aan ouders kan door het gastouderbureau uitgewerkt worden voor:

- dienstverlening aan vraagouders;
- dienstverlening aan gastouders.

**36 Op welke manier kan ik de hulpmiddelen bij het verzamelen van informatie (V4) gebruiken?**

In het katern bij V4 staan allerlei mogelijkheden genoemd om informatie te verzamelen over de waardering voor je werk: van tevredenheidsonderzoek tot ouderpanel. Dit katern is bedoeld om uit te putten voor je evaluatieplan. Er staan geen kant-en-klaar te gebruiken instrumenten in. Je moet ze zelf maken op basis van de aanwijzingen in het katern.

Kies hulpmiddelen die aansluiten bij de cultuur in de organisatie: ben je gewend om direct en informeel op elkaar te reageren en informatie uit te wisselen of heb je gekozen voor een structuur met vaste momenten voor reacties en klachten? In het eerste geval kies je bijvoorbeeld voor regelmatige ouderavonden per groep en veel ruimte voor informele contacten bij halen en brengen. In het tweede geval zul je

eerder voor een jaarlijkse schriftelijke enquête kiezen. Gebruik zo veel mogelijk de middelen en werkwijzen die al bestaan. Blijf je steeds realiseren waarom je voor een bepaald middel kiest: omdat iedereen tegenwoordig een tevredenheidsonderzoek doet of omdat het de vorm is die jou het meeste op gaat leveren? Denk dus ook hier beleidsmatig: bepaal eerst het doel en kies dan het meest geschikte middel.

## GEBRUIK VAN BELEIDSTERMEN

### **37 *Wat is de zin van vakjargon?***

Vakjargon wekt al snel de indruk moeilijk te zijn. Je hebt dan de keuze om de betreffende woorden te vervangen door begrippen die je meer aanspreken of je kunt je vertrouwd maken met de gebruikelijke beleids- termen. Wij raden je aan om het vakjargon in te voeren, omdat dit de communicatie intern en met andere organisaties uiteindelijk verge- makkelijkt. In de praktijk blijkt dat iedereen er eerst een tijdje mee moet stoeien, maar er vervolgens veel plezier van heeft. Het maakt het denken en schrijven over beleid helder en inzichtelijk. In het eerste onderdeel (V1) van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* vind je een begrippenlijst met definities van de gebruikte beleidstermen.

### **38 *Is het nodig dat uitvoerend werkers de beleidstermen kennen?***

In de praktijk blijkt dat uitvoerend werkers de beleidstermen al snel heel handig gaan vinden. Het maakt het gemakkelijker om met collega's over het werk te praten (Als 'rust in de groep' het doel is, gebruiken wij daar dan de goede aanpak voor?). Ook de visievraag blijkt goed te werken bij werkbesprekingen of als zelfevaluatie (Ik doe dit, maar waarom?). In plaats van moeilijk, worden de begrippen een handige kapstok die uitvoerend werkers zelf en met elkaar kunnen gebruiken.

### **39 *Welke termen worden gebruikt om beleid te beschrijven?***

Je kunt met vier termen aangeven hoe het beleid eruit ziet:

- visie
- uitgangspunten
- doelen
- middelen

In de hierna volgende vier vragen krijg je per term nadere uitleg.

### **40 *Wat betekent het begrip visie in de kinderopvang?***

Een visie heeft te maken met je mens- en maatschappijbeeld. De visie overstijgt de aparte beleidsterreinen die bij het pedagogisch beleid en

het ouderbeleid worden onderscheiden. Er zijn twee soorten visies die een rol spelen in discussies over de opdracht van de kinderopvang:

- algemene visie: je maakt duidelijk welke functie je de kinderopvang toebedeelt in deze samenleving en welke plaats kinderen innemen in deze samenleving;
- pedagogische visie: jouw mening over de manier waarop kinderen het beste kunnen opgroeien tot volwassene en wat kinderopvang hieraan kan bijdragen.

Uit beide visies volgt de opdracht van de organisatie. De visie van een organisatie ligt meestal voor een aantal jaren vast. Vanuit de visie geef je richting aan het beleid.

**Hulpvraag voor het formuleren van je algemene visie: hoe zie je...?**

- Hoe zie je onze samenleving en de plaats van kinderen daarin?
- Hoe zie je de rol van de kinderopvang in onze maatschappij?

**Hulpvraag voor het formuleren van je pedagogische visie: hoe zie je...?**

- Hoe zie je de rol van de volwassene in het leven van een kind?
- Hoe zie je de rol van andere kinderen in het leven van een kind?

**Voorbeeld: beschrijven van visie**

*Algemene visie*

Onze samenleving wordt gekenmerkt door een groeiend aantal mogelijkheden tot ontplooiing. Veel mannen en vrouwen willen werk en de zorg voor hun kinderen delen. Ook jonge kinderen zijn gebaat bij vergroting van hun leefwereld.

*Pedagogische visie*

Kinderen van nu moeten van jongs af aan gestimuleerd worden om hun omgeving te ontdekken en hun eigen richting hierbinnen te bepalen. Volwassenen begeleiden de kinderen om hun eigen mogelijkheden te exploreren. Kinderopvang biedt kinderen kansen om kennis te maken met andere situaties dan ze in hun thuissituatie kennen.

*Opdracht van de organisatie*

Onze instelling voor kinderopvang wil ouders ondersteunen bij hun streven naar het combineren van arbeid en zorg voor hun kinderen. Wij willen tevens bijdragen aan een vergroting van de leefwereld van jonge kinderen (naast de thuissituatie).

**41 Wat wordt er bedoeld met een uitgangspunt?**

Met een uitgangspunt verwoord je het gedeelte van de visie dat je in de

uitvoering tot uitdrukking wilt brengen. Met korte kernachtige uitspraken maak je duidelijk wat de organisatie belangrijk vindt. Je formuleert dus zoiets als ‘tien gouden regels voor ons werk’. Je kunt per beleidsterrein uitgangspunten formuleren.

**Hulpvraag voor het formuleren van uitgangspunten: waarom...?**

- Waarom vind je iets belangrijk?
- Waarom wil je iets bieden?
- Waarom doe je het zo?

**Voorbeeld: beschrijven van uitgangspunten**

*Uitgangspunt voor het pedagogisch beleid*

Wij vinden het belangrijk dat kinderen in een vertrouwde en geborgen omgeving, op eigen initiatief en in hun eigen tempo hun mogelijkheden leren ontdekken.

*Uitgangspunt voor het accommodatiebeleid*

Wij vinden het belangrijk dat het huis van een gastouder niet alleen voldoet aan eisen op het gebied van veiligheid en hygiëne, maar ook ruimte biedt voor spel en ontspanning.

**42 Wat moet ik me in beleidstermen voorstellen bij een doel?**

Bij een doel gaat het om wat je concreet wilt bereiken met je werk. In algemene woorden heb je dat al in de uitgangspunten geformuleerd. Doelen worden gemotiveerd door je uitgangspunten. Het verschil tussen een doel en een uitgangspunt is dat een doel haalbaar en toetsbaar moet zijn en een uitgangspunt niet. Doelen kunnen na evaluatie bijgesteld en veranderd worden, zonder daarmee direct de achterliggende uitgangspunten aan te tasten.

**Hulpvraag voor het formuleren van doelen: wat wil je...?**

- Wat wil je concreet bereiken?

**Voorbeeld: beschrijven van doelen**

*Doel voor het pedagogisch beleid*

Kinderen maken zelf keuzen in hun spel en leren daarbij de keuzen van anderen te respecteren.



*Doel voor het pedagogisch handelen*

Leidsters sluiten in hun handelen aan op de wensen van het individuele kind.

Leidsters maken het kind duidelijk dat andere kinderen en volwassenen ook eigen keuzen moeten kunnen maken.

**43 Wat kan ik allemaal beschrijven met de term middelen?**

Met middelen geef je aan hoe je aan je doel werkt. Meestal denk je bij middelen aan tastbare, materiële zaken: een spel, geld of stoeltjes. Maar het gaat bij middelen ook om handelingen of richtlijnen. In de checklist voor pedagogisch beleid en ouderbeleid (V3) van de handleiding, vind je een opsomming van allerlei middelen die je voor een bepaald doel kunt inzetten. De keuze voor bepaald spelmateriaal, een afspraak met leidsters of gastouders, de vloerbedekking in de groepsruimte, de informatiefolder voor bedrijven en de samenstelling van het bestuur zijn allemaal middelen die je in kunt zetten om een bepaald doel te bereiken.

**Hulpvraag voor het bepalen van middelen: hoe doe je...?**

- Hoe kun je het doel bereiken?
- Wie en wat heb ik daarvoor nodig?
- Hoe moeten we handelen om het doel te bereiken?

**Voorbeeld: beschrijven van middelen**

┌ Middelen om kinderen te stimuleren tot keuzen:

*Pedagogisch beleid*

- Kinderen krijgen veel tijd voor vrij spel.
- Kinderen mogen zelf kiezen met welk speelgoed zij willen spelen.
- Er is zowel aanbod voor individueel spel als voor gezamenlijk spel.

*Pedagogisch handelen*

- Van leidsters wordt een stimulerende houding gevraagd. Zij steunen kinderen bij het zelf ontdekken en proberen en bieden pas hulp als het kind zelf geen oplossing kan vinden.

*Accommodatiebeleid*

- De groepsruimte is verdeeld in een groot, open gedeelte en een aantal kleine, rustige hoekjes.
- Het speelgoed wordt opgeborgen op een wijze en plaats waardoor kinderen het zonder hulp kunnen pakken en opruimen.

**44 *Wat is de samenhang tussen visie, uitgangspunten, doelen en middelen?***

Middelen komen voort uit doelen.

Doelen komen voort uit uitgangspunten.

Uitgangspunten komen voort uit visie.

Samenhang in beleidstermen

**45 *Hoe kan ik de beleidstermen introduceren in het team?***

Om niet in chaos en onzekerheid te vervallen als je een discussie over beleid wilt opzetten en begeleiden, is het noodzakelijk om eerst zelf met de begrippen te oefenen. Je moet zelf heel goed voor ogen hebben wat je onder visie, uitgangspunten, doelen en middelen verstaat, en waar de verschillen zitten.

Je kunt vervolgens het doel van beleid aan de medewerkers duidelijk maken met behulp van een metafoor. Een metafoor is een tot de verbeelding sprekende situatie die als voorbeeld dient voor het 'moeilijke' verhaal dat gaat komen. Bedenk een situatie die de betrokkenen aanspreekt. Voorbeelden zijn een maaltijd maken, een verhuizing, een bouwplan voor een woning of de plannen voor tuinaanleg. Kies eerst gewone begrippen in plaats van de beleidstermen en geef daar voorbeelden bij.

Vanuit de metafoor kun je de overstap naar instellingsbeleid gaan maken. De vragen die je in je werk stelt zijn dezelfde: hoe zie je kinderopvang, wat vind je belangrijk, wat wil je concreet bereiken en hoe ga je dat aanpakken. Je kan de introductie eindigen met het schema uit de vorige vraag.

**Voorbeeld: een metafoor voor het traject van beleidsontwikkeling**

Je bent ontevreden over je tuin en wilt die gaan veranderen. Je kunt dan her en der wat struiken rooien, maar of dat een goed resultaat oplevert? Je kunt het ook grondiger aanpakken.

Welke vragen moet je gaan stellen vóór je aan het werk kunt gaan?

- Hoe zie ik een tuin? (visie)

Een tuin is een belangrijk onderdeel van het wonen. Je kunt er genieten van de zon, de ruimte, de buitenlucht, de natuur.

- Wat vind ik belangrijk aan een tuin? (uitgangspunten)

In mijn tuin moet ik lekker kunnen zitten. Ik wil er niet al te veel tijd aan besteden.

- Wat wil ik concreet bereiken in de tuin? (doel)

Vooraan wil ik een ruim terras. Langs de linkerkant wil ik een breed pad. En achterin een gedeelte met vaste planten en bloeiende struiken.

- Wat is er nodig om mijn tuin er zo uit te laten zien? (middelen)

Tijd: ik heb alleen in de weekeinden tijd.

Geld: het mag niet meer dan f 2000,00 gaan kosten.

Materiaal: .....

.....: enzovoort.

Pas als je dit allemaal op een rijtje hebt gezet, kun je een plan maken. In dat plan zet je:

- de volgorde van de klussen;
- wie iedere klus gaat uitvoeren;
- wat je per klus nodig hebt;
- wat je per klus moet kopen/voorbereiden;
- hoeveel iedere klus gaat kosten.

Hoe beter je er van tevoren over nadenkt, hoe groter de kans dat je over een half jaar de tuin hebt die je nu graag wilt hebben. Dit betekent niet dat de kans van slagen 100 procent is. Misschien valt de prijs van de stoeptegels tegen. Dankzij het plan kun je steeds overzien wat het gevolg van zo'n tegenslag is en de wensen en mogelijkheden op tijd aanpassen. Je houdt de boel onder controle en je verliest het resultaat niet uit het oog.

## BEGINNEN MET BELEIDSONTWIKKELING

### **46 Hoe begin ik met beleidsontwikkeling als startende organisatie?**

Zodra de deuren van het kindercentrum of gastouderbureau opengaan, moet er gehandeld worden. Dit betekent dat je al voor de opening een aantal beleidsbeslissingen moet nemen. Een beleidsplan in een starterssituatie kan geen omvangrijk en dichtgetimmerd geheel zijn. Je kunt immers niet overleggen met de direct betrokkenen: de uitvoerend werkers en de gebruikers. Het is wel een belangrijk plan, want op deze basis zoek je naar nieuwe medewerkers en werf je de ouders en de financiering. Zo'n eerste plan blijft dan ook vaak lang leven in de organisatie. Hieronder wordt met een voorbeeld geïllustreerd hoe je kunt starten.

#### **Voorbeeld: starten met een discussieavond**

##### *Visie en uitgangspunten*

Je organiseert twee discussieavonden met bestuursleden en/of collega's uit de centrale organisatie. De eerste avond besteed je aan je visie op vraagstukken als de functie van kinderopvang, doelgroep, verwachtingen van gebruikers, pedagogische uitgangspunten. De uitkomsten van deze discussie formuleer je als de visie van de organisatie. Tijdens de tweede bijeenkomst laat je iedereen op basis van deze visie een 'advertentie' voor de toekomstige organisatie maken (zie de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang, V2*). Zo wordt iedereen gedwongen om kort en bondig aan te geven wat jouw organisatie te bieden heeft en aan wie. Met de uitkomsten van deze twee bijeenkomsten heb je voldoende materiaal om een start te maken.

##### *Beleidssterreinen*

Maak een beleidsplan waarin je jullie visie en uitgangspunten uitwerkt voor de verschillende beleidssterreinen en gebruik hiervoor de vraag: wat betekenen onze uitgangspunten voor:

- het aanbod aan kinderen;
- het aanbod aan ouders;
- het personeel dat hier uitvoering aan moet geven;
- de inrichting van het gebouw;

- de posten die op de begroting moeten komen?

#### *Evaluatieplan*

In dit plan leg je vast hoe het beleidsplan over een half jaar geëvalueerd gaat worden, en bij wie je daarover gegevens zult verzamelen. Je kunt een tevredenheidsonderzoek onder de gebruikers en de leidsters aankondigen. Iedereen weet zo dat zij binnen afzienbare tijd de kans krijgen om een mening te geven.

### **47 Hoe begin ik met beleidsontwikkeling in een draaiende organisatie?**

Het gevoel dat je bij nul moet beginnen terwijl je al zo lang en naar tevredenheid werkt, kan behoorlijk ontmoedigend zijn. Het is echter zelden het geval dat je met lege handen staat. Als je tevreden bent over de werkwijze van het team, behoeft een visiediscussie ook niet altijd zo lang te duren. In het onderstaande voorbeeld staat hoe een leidinggevende van een kinderdagverblijf de start heeft aangepakt.

#### **Voorbeeld: een stellingendiscussie in het team**

De leidinggevende organiseert twee discussieavonden voor haar team. Op deze avonden kunnen leidsters hun ideeën laten horen over de beleidsterreinen pedagogisch beleid en ouderbeleid. De eerste avond gaat over visie op kinderopvang en de tweede over visie op de ontwikkeling van kinderen. Om de discussie op gang te brengen, heeft zij vooraf per onderwerp een paar verschillende visies of stellingen op papier gezet en rondgedeeld.

#### *De eerste avond: visie op kinderopvang*

De leidsters krijgen vier visies voorgelegd.

Een ervan luidt:

- Kinderopvang is voor ouders die buitenshuis willen werken en/of studeren een betrouwbare vorm van georganiseerd oppassen in groepsverband. Mijn taak als leidster is het om ervoor te zorgen dat kinderen – tijdens de afwezigheid van hun ouders – zich op een veilige manier kunnen vermaken. Samengevat: kinderopvang is oppassen.

De drie andere visies benadrukken andere mogelijke functies van de kinderopvang:

- kinderopvang is plaatsvervangende opvoeding;
- kinderopvang is aanvullend op de opvoeding thuis;
- kinderopvang is ondersteunend voor de opvoeding.

Na inventarisatie van ideeën in de subgroepjes wordt de visie op de functie van kinderopvang als volgt geformuleerd:

- De functie van kinderopvang is het bieden van opvang. Hieronder verstaan wij het in groepsverband verzorgen en opvoeden van kinderen. Dat is onze kerntaak. Binnen deze kerntaak hebben wij ook een signalerende functie en soms voor ouders een ondersteunende functie. Het bieden van gerichte opvoedingsondersteuning, preventie, achterstandsbestrijding of ontwikkelingsstimulering behoort naar onze mening niet tot de taken van de kinderopvang.

*De tweede avond: visie op kinderen*

Onderwerp: Hoe ontwikkelen kinderen zich? Welke invloed hebben leidsters hierop?

Om de discussie te stimuleren worden twee extreme stellingen over de ontwikkeling van kinderen en de daarbij gewenste houding van de leidster voorgelegd.

Stellingen

- Kinderen ontwikkelen zichzelf. Ontwikkelen is eigenlijk 'los wikkelen' van datgene wat reeds aanwezig is. Ieder kind heeft zijn/haar eigen individualiteit en ontwikkelt zich in een eigen tempo. Volgens deze visie ligt het accent van het pedagogisch handelen op het begeleiden, het bieden van mogelijkheden. Het vraagt een non-directieve, observerende houding van de leidsters waarbij wordt ingespeeld op datgene wat het kind aandraagt.
- Kinderen zijn voor hun ontwikkeling afhankelijk van hun omgeving. Ontwikkelen gaat niet vanzelf, er moet iets toegevoegd worden. Volgens deze visie ligt het accent van het pedagogisch handelen meer op het sturen, het richting geven aan het volwassen worden. Leidsters bepalen welke activiteiten de kinderen gaan doen en wanneer, wat mag en niet mag.

Discussievragen voor het team

Ga bij de onderstaande situaties na:

- hoe jullie volgens de twee bovengenoemde visies zouden moeten handelen;
- of dat overeen komt met hoe jullie in werkelijkheid zouden handelen.

Situaties

- Een kind van anderhalf jaar maakt nog geen aanstalten om te gaan lopen.
- Een kind heeft wat krassen gezet in een hoek van het tekenpapier. Het zegt: 'Af', en vraagt een volgend vel.
- Een kind praat niet, maar geeft alleen met gebaren aan wat het wel of niet wil.

Na de discussie wordt de volgende visie voor het pedagogisch beleid vastgelegd: Ieder kind ontwikkelt zich in haar/zijn eigen tempo en op

haar/zijn eigen wijze. In aansluiting op de individuele ontwikkeling van kinderen moeten leidsters hen stimuleren en begeleiden zodat ieder kind tot een zo volledig mogelijke ontplooiing kan komen.

#### *Vervolg*

Tijdens deze discussieavonden is zo door het hele team een gemeenschappelijk kader bepaald. Hiermee gaat de leidinggevende het pedagogisch beleid en het ouderbeleid verder invullen. Naast de uitkomsten van de visieavonden gebruikt ze daarbij ook verslagen van het werkoverleg. Hierin zijn veel afspraken over pedagogisch handelen te vinden, die de afgelopen jaren zijn gemaakt.

#### **48 Hoe begin ik met beleidsontwikkeling als er her en der al beleid beschreven staat?**

Dit is een probleem waarmee veel instellingen kampen. Als je al een paar jaar bezig bent, heb je bijvoorbeeld in notulen van bestuursvergaderingen, huisregels, contracten met bedrijven en notulen van teamvergaderingen al heel wat bouwstenen voor beleid staan. Zonde om dat allemaal weer opnieuw te gaan bedenken en bespreken.

Hieronder staat een methode om al deze bouwstenen te verzamelen en te ordenen voor een conceptbeleidsplan.

- 1 Je maakt per beleidsterrein een lijst van de bronnen waar jij informatie over dit terrein verwacht: het beleidsplan van de centrale organisatie, de notulen van het teamoverleg, het informatieboekje voor de ouders, de statuten van de stichting, notulen van bestuursvergaderingen, besluitenlijsten van het directieoverleg enzovoort.
- 2 Vervolgens verzamel je al deze bronnen. Hieruit ga je per beleidsterrein visie, uitgangspunten, doelen en middelen distilleren. Bij het ordenen gebruik je de drie hulpvragen:
  - a Gaat dit over visie en uitgangspunten? Over wat wij belangrijk vinden voor kinderen/ouders?
  - b Gaat dit over doelen? Over iets wat we concreet willen bereiken?
  - c Gaat dit over middelen? Over een manier van aanpakken/uitvoeren?

Voor het ordenen kun je de 'kleurtjesmethode' gebruiken (zie voorbeeld: sprokkelen van beleid).

- 3 Neem per beleidsterrein een groot vel papier en deel dit in vier vakken. Noteer in steekwoorden wat je tegen bent gekomen. Doe dit voor alle beleidsterreinen (zie hieronder: schema voor pedagogisch beleid).
- 4 Vergelijk per beleidsterrein de vier vakken: staan er tegenstrijdigheden, staan er zaken dubbel of zijn er zaken overgeslagen? Het vak over algemene visie/uitgangspunten is voor alle beleidsterreinen identiek: dit vormt de basis voor alle beleidskeuzen.

- 5 Vergelijk de verschillende beleidsterreinen: zijn er tegenstrijdigheden en doublures?
- 6 Maak van het resultaat een conceptbeleidsplan dat je als basis neemt voor een half jaar. Voor de ordening van het pedagogisch beleidsplan en het ouderbeleidsplan kun je gebruikmaken van de cirkel uit de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.
- 7 Werk gedurende die periode per beleidsterrein aan wat er ontbreekt, niet klopt en/of aangepast moet worden. Na dat half jaar heb je zo een compleet en samenhangend beleidsplan.

### Orderingschema voor het pedagogisch beleid

#### **Voorbeeld: sprokkelen van beleid**

De leidinggevende wil een start maken met het opschrijven van het ouderbeleid. Zij concentreert zich op de samenwerkingsaspecten. Hierover heeft ze al iets staan in het informatieboekje voor personeel, in het pedagogisch beleidsplan en in notulen. Ze gaat deze informatie ordenen in uitgangspunten, doelen en middelen. In alle tekstfragmenten onderstreept ze eerst de algemene uitgangspunten. Daarna volgen de uitgangspunten, doelen en middelen van het ouderbeleid, ieder met een andere kleur.

#### *In het pedagogisch beleidsplan*

- Over het omgaan met (verschillende) regels  
In het algemeen merken we dat als ouders en/of wij gedrag van een kind willen beïnvloeden, dit het meeste zin heeft als er thuis en op het kinderdagverblijf op dezelfde manier mee wordt omgegaan. Daarom vinden we het zo belangrijk om over de manier van omgaan met een kind uitgebreid met ouders te overleggen (...). Niet omdat de regels op het kinderdagverblijf beter zouden zijn dan de regels thuis. Of andersom. Maar omdat eenzelfde manier van omgaan duidelijk is voor het kind. Bovendien maakt een kind



daardoor minder aanvaringen mee met een leidster of met zijn ouder. Dit is veel prettiger voor het kind. En dat een kind zich prettig voelt, daar is het ons en de ouders per slot van rekening om te doen.

- Over het wennen van nieuwe kinderen  
Gedurende de wenperiode wordt de basis gelegd voor de band tussen de kinderen en hun leidsters. Door inzet, samenwerking en vertrouwen van de leidsters en de ouders kan een dergelijke relatie tot stand komen. We hebben geen vast wenschema. Wij overleggen met de ouders/verzorgers hoe we het wennen aanpakken. Wij proberen ons een zo volledig mogelijk beeld te vormen van het kind, zodat we bij het kind kunnen aansluiten. In eerste instantie passen wij ons zo veel mogelijk aan aan de thuissituatie van het kind (dagritme, eet- en slaapgewoonte). Het vertrouwen dat ouders hebben in het kindercentrum en de mate waarin zijzelf moeite hebben met het overdragen van de zorg voor hun kind aan anderen, heeft invloed op het wennen van het kind. Het is dus belangrijk niet alleen aandacht te besteden aan het nieuwe kind, maar ook aan nieuwe ouders.

#### *In het informatieboekje voor personeel*

- Over het grensgebied tussen ouders en leidsters  
Vaak zijn we getuige van een ware strijd tussen ouder en kind, met name bij het ophalen (...). Alleen als ouders hulp vragen (of bijvoorbeeld hulpeloos naar je kijken) springen we in. 'Laat eens aan mama zien dat je zelf je jas kan aantrekken.' En we kunnen ouders helpen door het kind voor te bereiden. 'Zo meteen komt papa. Dan doe je zelf je jas aan hè?' Verder moeten/mogen ouders het alleen doen: het zijn hun kinderen. Op deze manier laten we hen in hun waarde als ouder.

#### *In de notulen van een teamvergadering*

- Over het thema voedingswensen  
Als de wens van ouders zonder veel problemen en consequenties voor de groep in te passen is in het dagritme, is het geen probleem om daaraan te voldoen, ook als het ongezond is voor het kind (ouders zijn eindverantwoordelijken). We proberen ouders er wel van te overtuigen dat het beter voor hun kind is om iets anders te eten/drinken.

#### *In de resultaten van het advertentiespel*

Door team en oudercommissie was een advertentie over het kinderdagverblijf opgesteld volgens de instructies van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*. De conclusies hieruit:

- overleg met ouders wordt heel belangrijk gevonden (door team en ouders genoemd);
- opvoeding op het kinderdagverblijf wordt afgestemd op opvoeding thuis (door team genoemd);
- betrokkenheid tussen ouders en leidsters, vertrouwde, tweede thuis (door team en ouders genoemd).

Hieronder staan de doelen en uitgangspunten die zij uit bovenstaande teksten heeft gehaald.

#### *Doelen voor ouderbeleid*

Wat willen wij bereiken in de omgang met ouders?

- dat we veel met ouders overleggen;
- dat we ouders veel informatie geven over hoe op het kinderdagverblijf met hun kind wordt omgegaan;
- dat we overleggen met ouders hoe we het wennen aanpakken;
- dat we ons in eerste instantie aanpassen aan gewoontes van thuis;
- dat we aandacht besteden aan nieuwe ouders (niet alleen aan het kind);
- dat we ouders zelf een conflict met hun kind laten oplossen;
- dat we te hulp schieten als ouders daarom vragen;
- dat we ouders tegemoet komen in wensen ten aanzien van de opvang van hun kind (zolang het geen problemen geeft in de groep).

#### *Uitgangspunten voor ouderbeleid*

Waarom werken wij op die manier met de ouders? Wat vinden wij belangrijk voor samenwerking met ouders?

- afstemming tussen kinderdagverblijf en thuis (dit in belang van het kind, maar met consequenties voor omgang met ouders);
- afstemming van aanbod op specifiek die ouders (niet iedereen hetzelfde);
- vertrouwen van ouders in de opvang (voor ouders zelf belangrijk en voor kind);
- ouders in hun waarde laten als ouders;
- eindverantwoordelijkheid voor het kind bij ouders;
- betrokkenheid tussen ouders en leidsters.

Vervolgens maakt zij een lijst van de middelen die zij op dit moment al inzet om een goede samenwerking met ouders te realiseren.

#### *Middelen voor samenwerking met ouders*

- kennismakingsgesprek;
- haal- en brengcontact;
- een halfjaarlijks tien-minutengesprek;

- de afspraak dat ouders altijd mogen bellen (zelfs al doen ze dit iedere dag) en dat het kindercentrum ook op eigen initiatief naar ouders belt;
- ouders worden 's ochtends altijd verwelkomd met koffie ter bevordering van het informeel contact.

**49 Hoe moet ik verdergaan met beleidsontwikkeling in een organisatie die al een beleidsplan heeft?**

Beleidsontwikkeling is nooit af. Het maken van beleid bestaat uit een cyclus met drie onderdelen:

- het beleid bepalen;
  - het beleid uitvoeren;
  - het beleid evalueren;
- en dan weer door met
- het beleid bijstellen = het nieuwe beleid bepalen;
  - het nieuwe beleid uitvoeren;
  - het nieuwe beleid evalueren;

enzovoort.

Als er al een beleidsplan is, kun je dus verdergaan met beleid uitvoeren of met beleid evalueren.

**50 Hoe kan ik beleidsontwikkeling starten met een evaluatie?**

Evalueren kan een goed startpunt van beleidsontwikkeling zijn. Voor organisaties die al een lange tijd werken en veel beschreven beleid hebben is evaluatie het aangewezen startpunt voor verdere beleidsontwikkeling. Zo kun je de meningen van gebruikers en andere belangrijke partijen meenemen bij het opstellen van je nieuwe beleidsplan.

Als je nog geen beleidsplan hebt, is het moeilijker om de beleidsontwikkeling met evalueren te beginnen. Waar moet je dan je vragen op baseren? Je hebt immers geen beschrijving van wat de organisatie doet. Je kunt dit op twee manieren oplossen.

- Door veel mensen om hun mening te vragen, algemene en open vragen te stellen en door veel ruimte te geven voor de inbreng van suggesties. Voorbeeldvragen: Bent u tevreden over onze organisatie? Waar bent u tevreden over? Waar bent u niet tevreden over? Ruimte voor suggesties.
- Door de cirkel uit de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* te gebruiken om de onderwerpen te bepalen waarover u vragen wilt stellen. Bijvoorbeeld: Bent u tevreden over de verzorging van de kinderen? Ja, nee, geen mening, en ruimte voor opmerkingen.

***Voorbeeld: starten met evaluatie van de informatie-uitwisseling***

Een leidinggevende combineert de wens om een tevredenheidsonderzoek uit te voeren met de start van een ouderbeleidsplan. Zij maakt een evaluatieplan. Hierin staat onder andere dat zij wil starten met de evaluatie van de informatie-uitwisseling tussen ouders en kinderdagverblijf. Zij onderscheidt hierin twee hoofdonderwerpen: het algemene contact met de instelling (via nieuwsbrief, ouderraad, directie) en het contact over het kind (oudergesprekken, haal- en brengcontacten, prikbord bij de groepsruimte). Zij maakt een enquête voor alle ouders met gesloten vragen over beide onderwerpen en ruimte voor toelichting en suggesties. De resultaten worden besproken met de ouderraad en met het team. Daarna organiseert de leidinggevende bijeenkomsten voor team en ouderraad om verbeteringen voor de informatie-uitwisseling te ontwikkelen. Deze verwerkt ze in het eerste deel van het ouderbeleidsplan.

**51 *Hoe gebruik ik de Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang als ik wil starten met evalueren?***

Je begint met V1.vorbereiden. Hier vind je informatie over beleidsontwikkeling en raak je thuis in de inhoud van begrippen. Lees de informatieve gedeelten van V2 en V3 door. Daarna kun je aan de slag met V4. Hierin vind je instructies voor het opzetten van een evaluatieplan en hulpmiddelen voor het ontwerpen van evaluatie-instrumenten. Als uit de evaluatie blijkt dat er veel principiële verschillen over visie en uitvoering bestaan in de organisatie, kun je vervolgens gebruik maken van V2. Als je uit de evaluatie zulke heldere informatie verkregen hebt dat dit direct vastgelegd kan worden in een beleidsplan, werk je verder met de methode uit het V3.

**52 *Hoe kan ik beleidsontwikkeling starten bij de uitvoering?***

Starten bij de uitvoering betekent starten met het beschrijven van het pedagogisch handelen in de praktijk. Dit kun je doen als er al een pedagogisch beleidsplan ligt en als je tevreden bent over de dagelijkse gang van zaken. Als je het gevoel hebt dat in het team op een aantal punten stevige discussies nodig zijn over de juiste manier van handelen, kun je beter beginnen met een visiediscussie of met evalueren. Als je start met de beschrijving van het pedagogisch handelen, krijg je een pedagogisch beleidsplan waarin de centrale uitgangspunten niet expliciet worden gemaakt.

**Voorbeeld: starten vanuit de uitvoering**

De leidinggevende van een kinderdagverblijf heeft de beschikking over een 'raamwerk voor pedagogisch beleid', dat door de overkoepelende organisatie is gemaakt. In dit raamwerk worden verschillende thema's aangereikt die elk kinderdagverblijf op een eigen manier kan invullen. De leidinggevende heeft een keuze gemaakt uit de thema's die zij de komende tijd wil uitwerken: zelfstandigheid, geborgenheid en veiligheid, ontwikkeling van kinderen, pedagogisch klimaat en inter-cultureel klimaat.

Er zijn werkgroepen ingesteld, bestaande uit twee of meer leidsters (van verschillende groepen), een stagiaire, een geïnteresseerde ouder en (meestal) de leidinggevende. Voor elk thema is er een aparte werkgroep ingesteld.

De themawerkgroepen krijgen de volgende instructie mee:

- 1 verzamel praktische achtergrondliteratuur over het onderwerp;
- 2 stel jezelf vragen over de situatie op het kinderdagverblijf als je aan dit onderwerp denkt;
- 3 maak een beschrijving van de huidige situatie;
- 4 vraag je af: waarom is dit zo, waarom doen we dit zo?;
- 5 vraag bij andere kindercentra naar andere mogelijkheden en bespreek wat je daarvan vindt.

De themawerkgroep krijgt drie maanden de tijd om een concepttekst voor het onderwerp op te stellen. Die tekst wordt besproken in het team en in de oudercommissie. Daarna verwerkt de leidinggevende het tot het volgende hoofdstuk in het pedagogisch beleidsplan:

*Hoofdstuk 1 Zelfstandigheid*

We stimuleren zelfstandigheid en nieuwsgierigheid bij kinderen. Dit betekent spelmaterialen aanbieden en ruimte aanbieden om de nieuwsgierigheid van het kind te wekken en te bevredigen. Het betekent ingaan op vragen van het kind en regels uitleggen.

Concrete voorbeelden van onze aanpak:

- Zelfredzaamheid: (...)
- Helpen bij klusjes: (...)
- Leren een keuze te maken: heel veel dingen mogen de peuters zelf kiezen: of ze meegaan naar buiten of liever binnen spelen; waarmee ze spelen, met wie ze spelen; welke gezamenlijke activiteit we gaan doen; welk liedje we gaan zingen (vaak mogen ze om beurten kiezen). Sommige kinderen hebben moeite met kiezen: voor hen maken we het gemakkelijker; we laten ze bijvoorbeeld kiezen uit twee of drie dingen.
- Oplossen van conflicten/problemen: (...)

## PRATEN OVER VISIE EN UITGANGSPUNTEN

### **53 *Is het nodig om met uitvoerend werkers over visie en uitgangspunten te praten?***

Werkers in de kinderopvang worden in hun werk altijd beïnvloed door hun eigen ervaringen met opvoeding: hoe hun ouders met hen omgingen, hoe zij met eigen kinderen omgaan. Je visie en ook je handelen worden gekleurd door deze persoonlijke ervaringen. Je bent je lang niet altijd bewust van deze invloed. Het belang van informatie-uitwisseling hierover is juist dat je je dit gaat realiseren. Door het horen van heel andere visies krijg je tevens de gelegenheid om wat afstand te nemen van je eigen visie of je visie bij te stellen. Om deze reden is het heel belangrijk om juist met uitvoerend werkers over de visie van de organisatie te praten. Een tweede reden is dat daardoor de uitvoerend werkers beter in staat zijn om de visie uit te dragen naar de ouders en anderen. Een instellingsvisie die niet gedragen wordt door uitvoerend werkers is weinig zinvol.

### **54 *Wat levert het praten over visie op voor uitvoerend werkers?***

Samen nadenken over het waarom van je werk of je handelen (dit wordt ook wel reflectie genoemd) levert het volgende op:

- **Richting aan het handelen**  
Door het ontdekken van de waarde van een bepaalde aanpak, zul je die bewuster toepassen en niet vergeten. Het levert de uitvoerend werkers bewustwording op geeft houvast.
- **Zingeving aan het handelen**  
Door te ontdekken wat je met een bepaalde aanpak beoogt, krijgt je inzet betekenis. Pas als je het belang inziet van een handelwijze zul je moeite doen om je aan afspraken daarover te houden.

### **55 *Moet ik met gastouders over visie en uitgangspunten praten?***

Voor de meeste gastouders staat het beleid van het gastouderbureau ver van hun bed. Het beleid is een zaak van het bestuur, de leidinggevende en de bureaumedewerkers. De uitgangspunten en doelen die hiervoor

geformuleerd worden, kunnen ter informatie aan gastouders doorgegeven worden. Het is wel van belang om enkele gastouders inspraak te geven bij het formuleren van de uitgangspunten, bijvoorbeeld via een werkgroep gastouders.

De uitgangspunten zijn voor een gastouderbureau een 'intentieverklaring'. Hiermee geef je aan dat je deze zaken van belang vindt voor een goede omgang met kinderen en ouders en dat je de gastouders vanuit deze gedachten selecteert en begeleidt.

## **56 Hoe kan ik de bestaande praktijk gebruiken voor een uitgangspuntendiscussie?**

Over een aanpak vanuit de praktijk vind je informatie en een werkwijze in de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.

### **Voorbeeld: uitgangspuntendiscussie over ouderbeleid**

Een leidinggevende in een kinderdagverblijf wil ouderbeleid gaan ontwikkelen. Het team is al bezig geweest met pedagogisch beleid. Iedereen heeft dus al wat ervaring opgedaan in het reflecteren op wat je belangrijk vindt en waarom. Het denken over de omgang met ouders is ook niet echt nieuw. Ouders nemen een heel belangrijke plaats in op het kindercentrum. Er wordt intensief met ze samengewerkt en de omgang met ouders staat regelmatig op de agenda van het teamoverleg. Maar beslissingen en afspraken met betrekking tot ouders worden altijd ad hoc genomen; eigenlijk alleen als er een speciale aanleiding of een bepaald probleem is. Het wordt nu tijd om daar wat samenhang en rust in te brengen. Haar collega van het gastouderbureau herkent het probleem op het stafoverleg en besloten wordt om het ontwikkelingstraject parallel te laten verlopen. Ze kunnen elkaar steunen en helpen en het is voor de organisatie goed om een gezamenlijk ouderbeleid te presenteren. Voor het kindercentrum ziet het ontwikkelingstraject er als volgt uit:

- 1 Oriëntatie  
De leidinggevende leest artikelen en boeken over ouderbeleid en maakt een selectie van onderwerpen die voor haar organisatie van belang zijn. Voor dit laatste gebruikt ze de cirkel en de checklist voor pedagogisch beleid en ouderbeleid (V3) van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.
- 2 Voorbereiding  
De leidinggevende gebruikt uit de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* de discussiekaartjes. Ze zoekt de kaartjes uit die gaan over de door haar geselecteerde onderwerpen. Voor de onderwerpen waarover geen discussiekaartjes zijn, maakt ze zelf kaartjes. Deze hebben eenzelfde opbouw als de bestaande kaartjes: een situatieschets, gevolgd door vier

vragen. In totaal komt ze op vijftien kaartjes en trekt ze er twee keer teamoverleg voor uit om ze te bespreken. Ze vraagt haar collega van het gastouderbureau om de discussie te leiden zodat zij zelf kan notuleren. De rollen wisselen als volgende maand de bureaumedewerkers van het gastouderbureau over ouderbeleid gaan praten.

- 3 De twee bijeenkomsten
  - De groep wordt verdeeld in tweetallen die een kwartier de tijd krijgen om twee kaartjes te bespreken.
  - Daarna vindt discussie plaats in de grote groep. Ieder duo brengt de antwoorden op de eigen kaartjes in. Dit is de aftrap voor de discussie in de grote groep. Per kaartje is ongeveer tien minuten beschikbaar. Soms is iedereen het snel eens en is tien minuten te veel, bij andere situaties loopt de discussie hoog op en mag het wat langer duren.
  - De bespreking van ieder kaartje eindigt met het formuleren van een uitgangspunt. Omdat het de bedoeling is uitgangspunten boven tafel te krijgen, wordt de meeste aandacht besteed aan de waarom-vragen. Het gaat erom of de leidsters in grote lijnen vanuit eenzelfde mening of overtuiging werken.
  - De leidinggevende maakt een uitgebreid inhoudelijk verslag van de teambijeenkomsten om daar naderhand de uitgangspunten uit af te kunnen leiden.

### **57 Wat levert de bespreking van een discussiekaartje op aan uitgangspunten?**

Dit is het beste weer te geven door een voorbeeld.

#### **Voorbeeld: van discussie naar uitgangspunten**

De situatieschets op het discussiekaartje luidt: Er is een ouder die erg veel aandacht vraagt. Dag na dag, week na week, maand na maand. Als deze ouder aanwezig is komen andere ouders en kinderen nauwelijks meer aan bod. Je gaat je hier steeds meer aan ergeren.

- a Wat doe je in zo'n situatie?
- b In wiens belang doe je zo?
- c Waarom vind je dat belangrijk voor diegene?

In de notulen van deze discussie staat:

- Antwoord op a:  
Duidelijk aangeven dat een andere ouder ook iets wil vragen, of dat jij nog iets met een andere ouder wilt bespreken, of dat een kind je nodig heeft. Niet je ergernis rechtstreeks uiten, iemand niet voor het hoofd stoten. We maken zo nodig een afspraak met de ouder. Uitleggen dat je niet altijd zoveel aandacht kan geven, dat andere ouders ook recht op aandacht hebben. Als de ouder altijd veel wil



- weten over het kind: andere manieren van informatie-uitwisseling voorstellen, zoals telefoneren, schriftje, regelmatig tien-minutengesprek. Nagaan of de ouder soms veel twijfels heeft over de opvang.
- Antwoord op b en c:  
We doen dit in het belang van de ouder: respecteren.  
In het belang van andere ouders: ook zij moeten aan bod komen.  
In het belang van het kind: goede informatie-uitwisseling (als dit de reden is).
  - Onze uitgangspunten:  
Ouders moeten serieus worden genomen in hun behoefte aan informatie of aandacht.  
Wij moeten ouders tegemoet komen in hun wensen en behoeften, waarbij de belangen van derden altijd meegewogen moeten worden.

### **58 Hoe kan ik met het bestuur over visie en uitgangspunten praten?**

Het praten over een algemene maatschappelijke visie en de uitgangspunten voor de uitvoering hoort zeker thuis in het bestuur. Uitgaande van een zekere onbekendheid van het bestuur met de uitvoering, moet je wel een andere aanpak kiezen dan met het team. De discussiekaartjes zullen hier weinig opleveren. Hieronder een voorbeeld van een uitgangspuntendiscussie met bestuursleden.

#### **Voorbeeld: een uitgangspuntendiscussie met het bestuur**

##### *Vorbereiding*

Je stelt een reader samen met artikelen over bijvoorbeeld pedagogische stromingen, ouderparticipatie, ontwikkelingen in de kinderopvang, financieringsmodellen. Er zijn de afgelopen jaren verschillende artikelenbundels over kinderopvang verschenen waaruit je kunt putten. Geef de opdracht aan de bestuursleden om uit deze reader maximaal tien zinnen/uitspraken/ideeën te halen die hen in positieve of in negatieve zin aanspreken. Inventariseer de selectie van alle leden op de bestuursvergadering.

##### *Twee bijeenkomsten*

Je organiseert vervolgens twee bijeenkomsten. Op de eerste bijeenkomst is alleen het bestuur aanwezig. Op de tweede komen het bestuur en de staf.

##### *De eerste avond*

Je bespreekt de resultaten van de inventarisatie: wat wordt positief gevonden en wat negatief? Stel vervolgens een aantal visievragen aan de orde:

- Wat is de rol van kinderopvang in Nederland?
- Wat is de plaats van kinderen in deze maatschappij?
- Tot wat voor soort mens moeten kinderen opgroeien?
- Wat beschouwen wij als gewenste ontwikkelingen?
- Wat beschouwen wij als ongewenste ontwikkelingen?

De antwoorden op deze vragen worden vastgelegd. Ze vormen de basis voor de tweede bijeenkomst.

De tweede avond

Alle genodigden hebben het verslag van de eerste keer ontvangen en gelezen. Het komt als zodanig op deze bijeenkomst niet aan de orde. Op het programma staat het maken van een advertentie (zie V2 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*). De opdracht wordt in duo's uitgevoerd. Ieder duo moet het resultaat toelichten. Op grond hiervan trek je gezamenlijk conclusies over een algemene visie en een aantal uitgangspunten voor het pedagogisch beleid en het ouderbeleid.

*Verwerken van de resultaten*

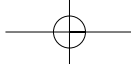
Leg de resultaten uit de eerste en tweede bijeenkomst bij elkaar en orden ze in een aantal beleidsterreinen, bijvoorbeeld: kinderopvang in het algemeen, omgaan met kinderen, omgaan met ouders, personeel, financiën, accommodatie en externe contacten.

### **59 Moet ik ook met ouders over visie en uitgangspunten praten?**

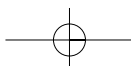
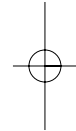
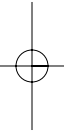
Dit hangt af van de manier waarop de organisatie de invloed van ouders vorm wil geven. Bij nadruk op de formele kanalen geef je alleen de ouderraad/oudercommissie invloed. Indien je alle ouders erbij wilt betrekken, volg je een meer informele weg en organiseer je discussiegroepen van ouders en leidsters over visie en uitgangspunten.

### **60 Mijn kindercentrum/gastouderbureau maakt deel uit van een koepelorganisatie. Moet ik dan toch nog over visie en uitgangspunten praten?**

Als er een document bestaat met de visie en uitgangspunten van de totale organisatie, waaraan je gehouden bent, behoeft je hier binnen jouw kindercentrum of gastouderbureau niet meer over te discussiëren. Het blijft echter wel belangrijk om iedereen hiervan op de hoogte te stellen, omdat deze algemene visie voor iedereen de basis voor het eigen werk behoort te vormen. Alle betrokkenen moeten daarom de inhoud kennen, de essentie begrijpen en datgene wat er staat accepteren als leidraad voor de uitvoering.



Een reden om dit document toch ter discussie te stellen, is dat de reacties bagage vormen bij je besprekingen op koepelniveau. Het sterkt je om aan bepaalde keuzen vast te houden of om je juist in te zetten voor verandering.



## PRATEN OVER PEDAGOGISCH BELEID

### **61 Hoe kom ik van een uitgangspuntennotitie naar pedagogisch beleid?**

Als je de uitvoerend werkers betrokken hebt bij het bepalen van de visie en uitgangspunten van de organisatie, is er al veel over de uitvoering gesproken. Je kunt uit de verslagen van die bijeenkomsten informatie halen over pedagogisch handelen en de resultaten die je daarmee wilt behalen (in beleidstermen: informatie over middelen en doelen). Deze informatie kun je ordenen met behulp van de *Cirkel voor Pedagogisch beleid en Ouderbeleid* (V3) en op schrift stellen in een eerste concept. Dit concept vormt de basis voor gesprekken in de teamvergadering.

In het team bespreek je:

- Staan er zaken in de uitgangspunten voor het pedagogisch beleid en ouderbeleid die nog niet in het conceptbeleidsplan verwoord zijn?
- Welke doelen moeten nog geformuleerd worden?
- Welke afspraken moeten we nog maken om aan de gestelde doelen te kunnen werken?

Bij dit proces kun je de checklist voor pedagogisch beleid en ouderbeleid (V3) gebruiken.

#### **Voorbeeld: van uitgangspunten naar doelen en middelen**

De leidinggevende van een groot kinderdagverblijf heeft na gesprekken met het team een begin gemaakt met het pedagogisch beleidsplan door de visie op de ontwikkeling van kinderen en de pedagogische uitgangspunten op papier te zetten.

##### *Visie op de ontwikkeling van kinderen*

Ieder kind ontwikkelt zich in haar/zijn eigen tempo en op zijn/haar eigen wijze. Aansluitend bij de eigen ontwikkeling van een kind kunnen leidsters kinderen stimuleren en begeleiden om tot een zo volledig mogelijke ontplooiing te komen.

##### *Pedagogische uitgangspunten*

- Wij vinden het belangrijk de kinderen een veilige en vertrouwde omgeving te bieden, omdat kinderen vanuit die basis de wereld om zich heen en zichzelf durven te ontdekken.

- Wij vinden het belangrijk respect te hebben voor de eigenheid van elk kind. Je moet een kind serieus nemen in alles wat het doet. Zo krijgt het kind de gelegenheid zelfvertrouwen op te bouwen en een eigen identiteit te ontwikkelen.
- Wij vinden het belangrijk dat kinderen leren door zelf te ontdekken. Zo leren zij verantwoordelijkheid te dragen voor eigen gedrag en stimuleert het ze in hun zelfstandigheid.
- Wij vinden het belangrijk de buitenwereld zo veel mogelijk in het kinderdagverblijf te halen en geen aparte kinderwereld te creëren. Dit vormt het kader voor het pedagogisch beleidsplan. Samen met een paar leidsters stelt de leidinggevende een lijst op van gespreks- onderwerpen. De onderwerpen zijn heel divers. Een greep uit de lijst: zelfredzaamheid, eten en drinken, dagindeling, zindelijkheids- training, seksuele ontwikkeling, conflicten tussen kinderen en intercultureel werken. Bij elk onderwerp worden de bovenstaande uitgangspunten omgezet in doelen en wordt besproken hoe je aan die doelen werkt (afspraken, regels, activiteiten, houding van leidsters). Een uitgangspunt werkt dus door in vele verschillende situaties en wordt omgezet in vele concrete doelen.

#### *Uitwerking van twee thema's*

##### 1 Seksuele ontwikkeling van kinderen

In het team wordt gepraat over het omgaan met situaties zoals het bloot spelen en het doktertje spelen. Wat sta je toe, wat vind je moeilijk, hoe ver mogen ze gaan? Het uitgangspunt 'respect voor de eigenheid van ieder kind' wordt uitgedrukt in het doel:

- Kinderen moeten de gelegenheid krijgen om spelenderwijs hun eigen lichaam en dat van anderen te ontdekken.  
Hoe wordt hieraan gewerkt?
- Bloot spelen wordt toegestaan zolang het past in het spel (met water spelen, buiten in de zomer).
- Doktertje spelen wordt toegestaan binnen bepaalde grenzen (vrijwillige deelname, ingrijpen bij pijn of dreigend lichamelijk letsel, ingrijpen bij obscuur spel en angstige kinderen). De leidster heeft de verantwoordelijkheid de kinderen in hun spel in de gaten te blijven houden met het oog op deze grenzen.
- Bij eventuele bezwaren van ouders wordt uitgelegd op welke wijze en onder welke voorwaarden wij met deze situaties omgaan. Heeft een ouder dan nog onoverkomelijke bezwaren ten aanzien van bloot spelen of doktertje spelen dan wordt de mening van de ouders gerespecteerd en onze handelwijze daarop afgestemd (onderbroekje aanhouden, geen doktertje spelen).

## 2 Conflicten tussen kinderen

In het team wordt gesproken over het omgaan met ruzies tussen kinderen. Wanneer grijp je in, hoe doe je dat dan, maak je verschil tussen sterkere en zwakkere kinderen, wat doe je als ze zich niet verweren, wat wil je ze leren, waarom reageer je zoals je doet? Twee uitgangspunten spelen hier een rol: 'het respecteren van de eigenheid van een kind' en 'het kind zelf willen laten ervaren en doen'.

Ze worden vertaald naar het volgende doel:

- Wij vinden het belangrijk voor kinderen dat zij leren hun ruzies door te praten en het onderhandelen op een positieve manier op te lossen en te beëindigen.

Hoe wordt dit in praktijk gebracht? Door afspraken zoals:

- Leidsters nemen in eerste instantie een afwachtende houding aan, kijken of kinderen zelf tot een oplossing komen.
- Ingrijpen in tweede instantie door aan de kinderen te vragen wat er aan de hand is (waarom huil je?; waarom heb je geslagen?; wat is er gebeurd?), en bij oudere kinderen ook te vragen: hoe zullen we dit oplossen?
- Pas in de laatste instantie reikt de leidster zelf een oplossing aan.
- Bij ingrijpen en interveniëren worden normen gehanteerd als: elkaar geen pijn doen, maar zeggen wat je bedoelt of wilt; elkaar geen spullen afpakken, maar erom vragen; een ruzie moet altijd afgerond worden (het goedmaken).
- Een kind dat altijd het onderspit delft, wordt door een leidster gesteund (met het oog op het verhogen van eigen weerbaarheid) door te verwoorden wat het kind op dat moment voelt en wat het eigenlijk zou willen zeggen, bijvoorbeeld: zullen we samen gaan zeggen dat hij jou niet mag slaan?

## **62 Hoe pak ik het maken van een pedagogisch beleidsplan voor het team aan?**

Het is onmogelijk om in een keer een allesomvattend beleidsplan te maken, dat voor het hele team te hanteren is tijdens het werk.

Enkele tips:

- vat het pedagogisch beleidsplan op als een groeidocument;
- pak niet alles tegelijk aan;
- deel de teamgesprekken in een aantal onderwerpen in;
- maak een vergaderschema voor de teamvergaderingen, waarin je elke twee weken één onderwerp bij de kop pakt;
- verwerk de resultaten van elke keer in het conceptpedagogisch beleidsplan;
- leg dit deel de volgende keer ter goedkeuring voor aan het team.

### **63 Wanneer is het pedagogisch beleidsplan af?**

In principe is een pedagogisch beleidsplan altijd een tijdelijk document. Op basis van evaluatie kan het immers weer bijgesteld of aangevuld moeten worden. Je kunt wel stellen dat een pedagogisch beleidsplan tijdelijk af is als:

- alle uitgangspunten van de organisatie terugkomen in afspraken over pedagogisch handelen;
- alle onderwerpen die voor het pedagogisch handelen van belang zijn, aan bod zijn geweest.

### **64 Hoe moet ik ouders betrekken bij het pedagogisch beleidsplan?**

Je kunt ouders er op verschillende manieren bij betrekken:

- Je kunt de ouders informeren over het pedagogisch beleidsplan, bijvoorbeeld door een speciale editie aan hen uit te reiken.
- Je kunt ouders adviesrecht geven over het pedagogisch beleid, bijvoorbeeld door het conceptbeleidsplan op een ouderavond aan hen voor te leggen.
- De ouderraad of oudercommissie kunnen op bepaalde onderdelen instemmingsrecht hebben.
- Je kunt ouders betrekken bij de totstandkoming van het pedagogisch beleidsplan door de discussies over visie, uitgangspunten en pedagogisch handelen gezamenlijk te voeren.
- Je kunt de mening van ouders laten meewegen via een evaluatieonderzoek.

Over de wijze waarop je ouders erbij betrekt, moet je tevoren duidelijke afspraken op papier hebben.

#### **Voorbeeld: ondersteuningsgroep van vraagouders en gastouders**

De pedagogisch medewerker van een gastouderbureau wil de vraagouders betrekken bij het opstellen van het pedagogisch beleidsplan. Er is geen ouderraad of oudercommissie, maar er bestaat wel een ondersteuningsgroep. In deze ondersteuningsgroep zitten drie gastouders en drie vraagouders.

Werkwijze

- Voordat team en bestuur de inhoudelijke discussie over visie en uitgangspunten aangaan, wordt er een tevredenheidsonderzoek afgenomen onder alle vraagouders. De vraagouders kunnen zich dus uitspreken over het huidige beleid. Op het moment dat het team praat over de uitgangspunten, is de mening van de ouders over een groot aantal zaken al duidelijk. Die mening wordt in de

gesprekken steeds meegewogen: wat vinden wij belangrijk en wat verwachten ouders van ons?

- De ondersteuningsgroep bespreekt de uitgangspuntennotitie die team en bestuur hebben opgesteld. Het verzoek aan de ondersteuningsgroep is om advies uit te brengen over de uitgangspunten.
- Het team werkt de pedagogische visie en uitgangspunten uit in 'pedagogisch handelen'. Ook over dit stuk wordt advies uitgebracht door de ondersteuningsgroep.
- De pedagogisch medewerker maakt een pedagogisch beleidsplan. Voor de gedeelten over 'pedagogische visie', 'pedagogisch handelen' en 'deskundigheid van gastouders' fungeert de ondersteuningsgroep als leesgroep. Zij lezen de teksten met de vragen: kan iedereen begrijpen wat hier staat? en: staan alle zaken weergegeven die in de voorgaande besprekingen aan de orde zijn gekomen?



## UITVOEREN VAN BELEID

### **65 *Moet alles gebeuren wat in het beleidsplan staat?***

Werken op basis van een beleidsplan betekent niet dat je koste wat kost uitvoert wat daar in staat. Het zijn beleidsvoornemens. Soms merk je al na een paar weken of bepaalde handelingen of afspraken uitvoerbaar zijn en of iedereen zich daar prettig bij voelt. Zo niet, dan is het juist zinvol om snel bij te stellen. Verlies hierbij niet het beoogde doel uit het oog, dat blijft hetzelfde. Snel bijstellen van beleid zal vooral de afgesproken middelen betreffen. Het tijdstip waarop je kunt merken of beleid veranderd moet worden is afhankelijk van het soort beleidsvoornemens:

- Visie en uitgangspunten veranderen langzaam als gevolg van wetenschappelijke, landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.  
Richtlijn: eens in de drie of vijf jaar naar kijken.
- Doelen moeten op een bepaald moment behaald zijn. Je kan het beste werken met doelen die na hooguit een jaar bereikt moeten zijn. Indien je doelen voor een langere termijn stelt moet je dat duidelijk aangeven; het zullen wellicht eerder intenties dan doelen zijn. Richtlijn: ten minste een keer per jaar toetsen.
- Middelen moet je beschouwen als instrumenten. Je gebruikt ze om een doel te bereiken. Als je in de loop der tijd ziet dat iets niet goed werkt en beter vervangen kan worden, dan hoort het tot je taak en verantwoordelijkheid om op ieder moment in het jaar een andere keuze te maken.

### **66 *Hoe houd ik het beleid onder de aandacht van de uitvoerend werkers?***

Het belangrijkste van beleidsvoornemens is dat iedereen ervan op de hoogte is en blijft. Je kunt visie en uitgangspunten van de organisatie levend houden door er naar aanleiding van concrete gebeurtenissen steeds weer naar te verwijzen en over te discussiëren. Het pedagogisch beleidsplan moet een gebruiksvoorwerp zijn voor het team. Je kunt dit op de volgende manieren stimuleren:

- Maak er een gewoonte van om bij gesprekken over het werk eerst te bespreken: hoe doen we het? en vervolgens altijd door te vragen naar: waarom doen we het zo en wat willen we er uiteindelijk mee

bereiken? Als teamleden leren om op die manier naar hun werk te kijken, raken ze vertrouwd met beleidsmatig denken. Bovendien zien zij zo dat hun werk niet zomaar op die manier gebeurt. Dit geeft zin aan het werk en motiveert hen om het beleid bewust uit te voeren.

- Tijdens teambesprekingen en begeleidingsgesprekken moet het pedagogisch beleidsplan steeds onder handbereik zijn. Zo kun je bij twijfel terugzoeken wat de afspraken waren. Door het als een opzoekboek te gebruiken zullen teamleden er na verloop van tijd vertrouwd mee raken. Zij zullen er tijdens de uitvoering ook zelf in gaan lezen om te zien wie er gelijk had of om te kijken waarom dat ook al weer zo moest.
- Stel de onderwerpen uit het beleidsplan of uit de richtlijnen regelmatig aan de orde. Het bespreken van het beleid hoeft zeker niet alleen plaats te vinden naar aanleiding van knelpunten of problemen. Je kunt een aantal thema's aan de orde stellen: wat staat er in ons plan en wat vinden wij daar nu van? De discussiekaartjes uit de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* kun je als hulpmiddel bij die discussies gebruiken.

Het moet ook voor het team steeds duidelijk zijn dat een beleidsplan niet op de plank thuishoort. Zij moeten ervaren dat het inhoudelijk beleid in de eerste plaats geschreven is om hen te ondersteunen bij hun werk.

#### **Voorbeeld: alle neuzen één kant op**

In een kinderdagverblijf zijn er grote verschillen tussen de leidsters in leeftijd, ervaring, opleiding en soms ook in opvattingen. Dat valt bijvoorbeeld op bij omgaan met ruzies tussen kinderen. Ondanks een aantal afspraken hierover blijken sommige leidsters toch steeds weer de voorkeur te geven aan hun eigen ideeën.

Op het teamoverleg wordt het laatste half uur altijd besteed aan het agendapunt 'Alle neuzen één kant op!'. Iedere aanwezige kan hier een onderwerp inbrengen waarover twijfels of meningsverschillen zijn. Het gaat niet om goed of fout, maar om het maken van afspraken. Deze opzet heeft de leidinggevende gekozen om het gesprek op een niet-bedreigende en inhoudelijke wijze te kunnen voeren. Degene die het onderwerp inbrengt, maakt vooraf een paar discussiekaartjes: beschrijvingen van praktijksituaties waarin een kind of ouder de hoofdrol speelt. Onder de beschrijving volgen drie standaardvragen: wat doe je?, in wiens belang doe je dat? en waarom vind je dat belangrijk? Als model worden de discussiekaartjes van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* gebruikt.

Over omgaan met ruzies tussen kinderen hebben twee leidsters de volgende situaties ingebracht:

- Een baby bijt een ander kind in de arm.
- Twee kinderen willen allebei met een bepaald speeltje spelen en je hoort ze ruziemaken met elkaar.
- Drie kinderen ruziën over wie er op het verkeerskleed met de auto's mag spelen. Ze duwen en trekken. Een van de kinderen delft zoals altijd het onderspit en mag niet meespelen.
- Een kind loopt met de wandelwagen. Je ziet een ander kind aankomen die het eerste wegduwt en er met de wagen vandoor gaat. Het kind dat de wandelwagen kwijtraakt, protesteert niet maar laat het gebeuren.
- Er komt een kind huilend naar je toe en zegt: 'Casper slaat mij!' Jij hebt niet gezien wat er gebeurd is.

De leidinggevende speelt een actieve rol als gespreksleidster en supervisor. Ze vraagt gericht dóór op gedrag en houding van de leidsters en probeert in haar vragen steeds aan te sturen op de onderliggende motieven voor een bepaalde aanpak: 'Waarom gaan ze volgens jou steeds slaan?' of 'Wat betekent het volgens jou als een baby steeds bijt?', of 'Hoe komt het dat je Erwin wel weghaalt uit een ruzie terwijl je Malika het zelf laat uitzoeken?'. De leidinggevende neemt geen genoegen met oppervlakkige antwoorden als 'Omdat het gewoon zo hoort', 'Omdat ik het altijd zo doe' of 'Omdat je gewoon geen ruzie mag maken'. De leidinggevende wil daarmee bereiken dat leidsters de koppeling tussen hun eigen aanpak en de afgesproken uitgangspunten maken. In het voorbeeld van ruzies tussen kinderen spelen twee uitgangspunten een rol, namelijk:

- Respect hebben voor de eigenheid van een kind. Dit betekent dat je het kind serieus neemt in alles wat het doet, ernaar kijkt zoals het is en nagaat wat het kind met een bepaald gedrag wil zeggen. Op deze wijze krijgt een kind de gelegenheid zelfvertrouwen op te bouwen en een eigen identiteit te ontwikkelen.
- Kinderen leren door zelf te ontdekken, door zelf dingen te doen en te ervaren. Op deze wijze stimuleer je de zelfstandigheid van kinderen en leren kinderen samen (uiteraard naar leeftijd) verantwoordelijkheid te dragen.

Als na doorvragen de leidsters niet zelf met deze beweegredenen komen, brengt de leidinggevende ze in. In de situatie met de bijtende baby wijst de leidinggevende erop dat baby's uit machteloosheid gefrustreerd en boos kunnen worden. Vanuit dit begrip realiseren de leidsters zich dat er nog alternatieven zijn voor de reactie: 'Dat mag niet hoor'. 'Je bent boos hè, ik zie het. Hier, bijt maar in dit kussen dan.' Soms blijkt dat leidsters deze uitgangspunten niet onderschrijven, maar het kan ook gebeuren dat leidsters niet meteen zien hoe je in de praktijk naar een bepaald uitgangspunt kunt handelen. Tenslotte kun

je niet iedere handeling beschrijven en zullen leidsters op veel punten zelf de verstaalslag moeten maken. De leidinggevende helpt dan met het maken van de verstaalslag van pedagogisch uitgangspunt naar pedagogisch handelen. De nieuwe afspraak wordt bijgeschreven in het pedagogisch beleidsplan of de richtlijnen voor handelen.

### **67 Hoe weet ik tijdig waar het beleid niet werkt of niet bevalt?**

*Open staan voor en vastleggen van signalen*

- Maak aan iedereen duidelijk dat zowel positieve als negatieve kritiek belangrijk is en het werk ten goede komt.
- Wees zelf bereikbaar en zichtbaar voor signalen van het team en de ouders
- Begeleid de teamleden in het omgaan met kritiek.
- Geef altijd een reactie op signalen.
- Maak een map of een computerbestand waarin je de signalen vastlegt. Zet erbij van wie het afkomstig is en op welke termijn je hierop gaat reageren.

*Verzamelen van meningen en oordelen*

- Nodig iedereen uit om ideeën te geven over zaken waarvan je vermoedt dat ze niet helemaal goed lopen: via een ideeënbus, een ouderavond, via een korte enquête enzovoort. Drie keer een bliksem-enquête over een geconstateerd knelpunt of een voornemen waar je over twijfelt kan meer informatie geven voor concrete verbetering dan een jaarlijks algemeen tevredenheidsonderzoek.
- Motiveer degenen aan wie je iets vraagt door vooraf te vertellen wat je met de antwoorden gaat doen. Niemand wil meewerken aan een tevredenheidsonderzoek dat vervolgens in een la verdwijnt.

In V4 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* vind je informatie over de manier waarop je deze activiteiten uit kan voeren.

### **68 Hoe kan ik teamleden inzetten om het beleid bij te stellen?**

Je hebt veel momenten om van uitvoerend werkers te horen of jullie aanpak werkt en bevalt. In alle overlegsituaties, zowel in groepsverband als individueel, wordt er over de uitvoering gesproken en ontvang je signalen. Als je regelmatig door de groepen loopt, op het bureau aanwezig bent of mee koffiedrinkt, hoor en zie je belangrijke dingen. Een functioneringsgesprek is bij uitstek de gelegenheid om van iedere

medewerker te horen welke zaken wel en niet bevallen. Het is opmerkelijk dat tevredenheidsonderzoeken meestal alleen onder ouders worden gehouden. Zo'n schriftelijke vorm kan echter ook een goede methode zijn om de mening van de medewerkers te weten te komen.

### **69 Hoe kan ik teamleden inzetten bij het oplossen van problemen?**

Het is zonde om de deskundigheid van uitvoerend medewerkers alleen te gebruiken voor het signaleren. Je kan ook het zoeken naar oplossingen met hen delen. Het kunt heel goed werken om één leidster of een groepje de opdracht te geven om naar oplossingen voor een concreet probleem te zoeken. Zij kunnen putten uit hun ervaring en zijn goed in staat om in te schatten welke aanpak haalbaar en effectief is. In de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* staat in V5 een methode beschreven voor kwaliteitskringen. Deze methode is heel geschikt als er sprake is van een praktisch probleem.

### **70 Wat is mijn verantwoordelijkheid voor de uitvoering door gastouders?**

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de opvang door gastouders hangt af van de wijze waarop de gastouder aan de organisatie verbonden is en de afspraken die hierover gemaakt zijn met zowel de betrokken gastouders als de vraagouders.

- Als gastouders in dienst zijn van de organisatie, moet je hen beschouwen als medewerkers. Alle vragen en antwoorden in dit boek die gaan over uitvoerend medewerkers of het team zijn ook van toepassing op deze groep gastouders.
- Als gastouders hun werk uitvoeren in opdracht van de vraagouder waarbij de afspraken tussen deze twee partijen vastliggen in een 'overeenkomst tot het verrichten van enkele diensten', heeft het gastouderbureau geen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de uitvoering. Wel kunnen bepaalde activiteiten van het gastouderbureau op het gebied van kwaliteitsbevordering apart vastgelegd zijn in het bemiddelingscontract.

De meeste gastouderbureaus hebben afspraken gemaakt over een begeleidings- en ondersteuningsaanbod. In dat geval heb je bijvoorbeeld begeleidingsgesprekken met individuele of groepen gastouders. Je kunt uiteraard ook de vinger aan de pols houden door tevredenheidsonderzoeken onder vraagouders en gastouders. De informatie die je vindt kun je gebruiken om de dienstverlening van het bureau te verbeteren. Je kunt informatie over de uitvoering echter niet inzetten om een verbetering van de uitvoering door de gastouder te eisen of af te

dwingen. Je draagt namelijk geen verantwoordelijkheid voor de uitvoering, omdat er geen gezagsrelatie bestaat tussen gastouder en gastouderbureau.

Uiteraard zijn alle partijen wel verplicht zich aan de gemaakte afspraken te houden. Bij het overtreden of niet navolgen hiervan is het bureau gerechtigd om een gast- en/of vraagouder uit te schrijven. Uitschrijving is, alhoewel een laatste redmiddel, ook een vorm van kwaliteitsbewaking.

### **71 Hoe kan ik de inbreng van ouders gebruiken?**

Ouders zijn de belangrijkste informatiebron voor het beoordelen van jullie beleid. Ouders en hun kinderen zijn de groep waar de organisatie voor werkt. Als ouders niet tevreden zijn, als de kinderen zich niet prettig voelen, heeft perfectie op de andere beleidsterreinen geen enkele zin. Voor een evaluatie van het pedagogisch beleid en het ouderbeleid heb je de inbreng van ouders dus hard nodig. Deze overtuiging moet in ieder evaluatieplan terug te vinden zijn. Maar: mogen klagen is prettig, mee mogen oplossen is leuker. Het blijkt dat ouders (ondanks hun vaak volle agenda's) graag meedenken over concrete verbeteringen. Werkgroepjes van leidsters en ouders, die in twee of drie bijeenkomsten een gezamenlijk gevoeld knelpunt aanpakken ('Het halen verloopt altijd zo rommelig') blijken heel goed te werken.

#### **Voorbeeld: ouders over regels bij de buitenschoolse opvang**

Op de buitenschoolse opvang komen klachten van ouders binnen over de regels voor het buiten spelen. Met name het gebruik van het voetbalveldje aan de overkant van de straat geeft ontevredenheid. De signalen zijn erg divers: 'Kunnen jullie dat wel in de gaten houden?'; 'Ze steken de hele tijd over'; 'Iedere dag schoenen met hondepoep.' De leidinggevende vindt dat er wel iets moet gebeuren met deze geluiden, maar wil eerst meer informatie over de werkelijke klacht. Ze stuurt alle ouders een vragenlijst:

##### **Inleiding**

Op onze buitenschoolse opvang vinden wij het belangrijk dat kinderen die de hele dag op school hebben gezeten, alle kans krijgen om te rennen. Omdat onze buitenspeelplaats klein is, kiezen wij er voor om die te reserveren voor de vier- tot zesjarigen. De oudere kinderen maken gebruik van het veldje aan de overkant. Voor het gebruik van het veldje gelden de volgende afspraken:

- kinderen van zeven jaar en ouder mogen naar het veldje;
- kinderen moeten zich bij het weggaan en terugkomen altijd even melden bij de leidsters.

Omdat een aantal ouders niet tevreden is over deze situatie, willen wij graag uw mening horen. Uw antwoorden worden gelezen door Annemiek, en zij maakt een voorstel voor nieuwe afspraken. Dit voorstel bespreken wij in het team. Over twee weken hoort u van ons wat de definitieve afspraken zijn.

#### Vragenlijst

Vindt u dat kinderen op de BSO buiten moeten kunnen spelen?

- ja
- nee

Vindt u het veldje een geschikte buitenspeelplaats?

- ja
- nee

Vindt u dat kinderen vanaf zeven jaar zonder toezicht over kunnen steken?

- ja
- nee

Vindt u dat kinderen vanaf zeven jaar zonder toezicht op het veldje kunnen spelen?

- ja
- nee

Toelichting:.....

Met de antwoorden op de vragen en de suggesties die binnenkomen weet de leidinggevende dat ouders vinden dat de kinderen vanaf zeven jaar zonder toezicht op het veldje kunnen spelen, maar dat het oversteken altijd onder toezicht moet gebeuren. Ze maakt de afspraak dat een van de leidsters ieder kwartier beschikbaar is voor het 'overzetten'. Die leidster kijkt dan ook hoe de spelsituatie verloopt. En ook zonder advies van de ouders begrijpen de leidsters dat ze voortaan 'schoenencontrole' moeten houden bij het binnenkomen. Binnen twee weken was dit knelpunt – voorlopig – de wereld uit.

## **72 Hoe kan ik veranderingen in het beleid snel doorvoeren?**

Op het moment dat er een besluit is genomen voor verandering, is het zaak dit zo snel mogelijk in te voeren. Hoe sneller de verandering plaatsvindt, hoe eerder je de situatie verbetert.

- Herschrijf het betreffende gedeelte in het beleidsplan, of voeg de nieuwe afspraak toe (een losbladig beleidsplan is daarom heel handig!).
- Ga na welke groepen dit moeten weten.
- Agendeer dit onderwerp voor het eerstvolgende overleg met de betrokken groepen. Geef de volgende informatie: hoe was het, hoe is het nu, waarom doen we het nu zo?

- Gebruik het informatieboekje/-krantje of het prikbord als alle ouders op de hoogte moeten zijn. Geef hier ook een korte omschrijving van hoe het was, hoe het nu is en waarom dit een verbetering is.
- Maak duidelijk dat het om mededelingen gaat en niet om discussiepunten.
- Ondersteun de invoering door betrokkenen na een paar weken te vragen naar hun ervaringen. Ga in die tussentijd niet te snel aan de juistheid van je beslissing twijfelen: iedereen heeft een aantal weken nodig om aan iets nieuws te wennen. Pas als een verandering ‘gewoon’ geworden is kan men zich een goed oordeel vormen.

### **73 *Hoe kan ik nagaan of onze aanpak het beoogde effect heeft op de kinderen?***

In de doelen van het pedagogisch beleid staat een aantal zaken benoemd die jullie willen bereiken bij kinderen. Door gericht naar kinderen te kijken, door met hun ouders over hen te praten en door hierover vragen te stellen aan de grotere kinderen, ontdek je of je die doelen bereikt.

Als je wilt bereiken dat kinderen zelfstandig kunnen kiezen wat ze gaan spelen, observeer je of kinderen inderdaad zelfstandig kiezen, wanneer wel en wanneer niet. Je probeert te begrijpen waarom ze niet zelfstandig kiezen. Ligt het aan de aanpak (de middelen), of sluit het doel niet aan bij de behoefte van de kinderen? Als het pedagogische doel is om kinderen medeverantwoordelijk voor de ruimte te maken en je werkt daaraan door ze steeds te betrekken bij het opruimen en poetsen, dan zal je gericht moeten gaan volgen of kinderen dit na verloop van tijd uit zichzelf gaan doen. Worden ze inderdaad medeverantwoordelijk voor de ruimte? Op het moment dat je moet constateren dat deze aanpak geen enkel effect sorteert, moet je iets doen: òf het doel bijstellen, òf kiezen voor een andere werkwijze.

Het is niet zo gemakkelijk om te observeren of je doelen bereikt worden. Je moet goed kunnen kijken, zonder vooroordeel. Observeren is hier echter niet bedoeld als wetenschappelijke toets, maar als eye-opener, als hulpmiddel om je met beide benen op de grond te houden.

### **74 *Hoe verwerk ik inhoudelijke beleidswijzigingen in het organisatorisch beleid?***

Zodra er zich veranderingen in het pedagogisch beleid of ouderbeleid voordoen, moet je op de organisatorische beleidsterreinen gaan kijken wat er daar nodig is om die inhoudelijke veranderingen door te kunnen voeren. Beslissingen over beleidsverandering op de organisato-



rische beleidsterreinen vallen meestal onder de verantwoordelijkheid van andere stafleden en het bestuur. Je zult vanuit de uitvoering met een voorstel moeten komen waarin je verwoordt:

- wat er inhoudelijk verandert en waarom hiervoor gekozen is;
- welke gevolgen dit heeft voor de huidige organisatorische voorwaarden;
- welke veranderingen je concreet wenst.

***Voorbeeld: aanpassen van uitvoering aan voorwaarden en vice versa***

Uit een onderzoek onder de gastouders blijkt dat er veel behoefte is aan het tijdelijk kunnen lenen van babymeubilair. Dit betekent concreet dat er een aantal bedjes, wandelwagens en kinderstoelen aangeschaft moet worden. En er moet opslagruimte komen. Iemand moet de administratie voeren. Deze wens heeft dus consequenties voor drie andere beleidsterreinen.

- Financieel beleid: startkapitaal voor aanschaf spullen, huur voor opslagruimte, loonkosten administratieve werker.
- Accommodatiebeleid: opslagruimte (intern of extern).
- Personeelsbeleid: taakuitbreiding van de administratieve kracht, eventueel formatie-uitbreiding.

Nadat de bureaucoördinator de wensen en consequenties verwoord heeft, stemt het bestuur toe in de taak- en formatie-uitbreiding van een administratieve kracht voor een uur per week. Er is echter geen geld beschikbaar voor extra opbergruimte en de aanschaf van meubilair. Het bestuur besluit deze kosten te verdisconteren in de prijs per kindplaats.

## EVALUEREN

### **75 *Waarom is evalueren belangrijk?***

Evaluatie is een essentieel onderdeel van zowel beleidsontwikkeling als kwaliteitszorg. Alleen door reacties van betrokkenen kom je te weten wat de sterke en zwakke punten van jullie organisatie zijn; van hen hoor je of een bepaalde werkwijze zinvol en uitvoerbaar is. Evaluatie is daarmee de motor tot verbetering en dus een onmisbare stap in de cyclus van beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg.

### **76 *Is er verschil tussen evalueren in het kader van beleidsontwikkeling of van kwaliteitszorg?***

- Bij beleidsevaluatie stel je de keuze ter discussie.
- Bij kwaliteitsevaluatie stel je de kwaliteit ter discussie.

#### *Beleidsevaluatie*

Beleidsevaluatie is een vaste activiteit binnen de organisatie en wordt uitgevoerd, onafhankelijk van het feit of er een concrete aanleiding is of niet. Hierbij worden vragen gesteld aan de diverse groepen die bij (onderdelen van) het aanbod betrokken zijn, zowel intern als extern. De evaluatievragen zijn gebaseerd op de beleidsvoornemens uit het beleidsplan.

Als je het pedagogische beleid gaat evalueren vraag je:

- Doen we wat we afgesproken hebben om te doen?
- Doen we de goede dingen; bevalt het beleid in de praktijk?
- Is datgene wat wij aan kinderen bieden ‘het juiste’?

De antwoorden die je verzamelt bij een beleidsevaluatie kunnen leiden tot andere pedagogische doelen (wat willen we bereiken) of tot nieuwe afspraken over het pedagogisch handelen (hoe gaan we eraan werken). Het doel van deze evaluatie is het baseren van nieuw beleid op gegevens uit de praktijk.

#### *Kwaliteitsevaluatie*

Evalueren in het kader van kwaliteitszorg doe je bij knelpunten in de uitvoering. Je kunt ad hoc besluiten om een evaluatie uit te voeren om suggesties voor verbetering te verkrijgen of de reikwijdte van een bepaald probleem te bepalen. Je kunt je hierbij beperken tot evalueren

met de uitvoerend werkers en/of een beperkt aantal gebruikers. De evaluatievragen zijn gericht op een specifiek onderdeel van het uitvoerend werk:

- Doen we het goed? Is de manier waarop wij de zaken hier aanpakken ‘de beste’?
- Wat kunnen we verbeteren in de uitvoering?
- Zijn we in staat om verbeteringen in te voeren?

Met de antwoorden ga je op zoek naar manieren om het pedagogisch handelen anders aan te pakken. En ook als je enkel positieve respons krijgt, vraagt dat om actie: je zult je moeten gaan inspannen om het werk op dit kwaliteitsniveau te houden.

***Voorbeeld: evalueren van afspraken tussen gast- en vraagouder***

In het beleidsplan van een gastouderbureau staat dat ouders op de hoogte moeten zijn van wat er tijdens de opvang gebeurt. Daarom adviseert het bureau aan alle gastouders in de organisatie op het eind van iedere opvangweek in een schriftje te zetten welke bijzondere gebeurtenissen er die week zijn voorgevallen, en dit schriftje gaat vervolgens het weekend mee naar huis.

Na twee jaar wordt dit beleid geëvalueerd. Het gastouderbureau gaat bij alle gastouders na of de uitvoering plaatsvindt zoals in het beleidsplan is geadviseerd. Tevens wordt aan alle vraagouders gevraagd of zij vinden dat zij goed op de hoogte worden gehouden en of het schriftje daarin een belangrijke rol speelt.

De helft van de gastouders blijkt met het schriftje te werken. De meeste vraagouders stellen het schriftje op prijs. Dit brengt het gastouderbureau op het idee van een kwaliteitsevaluatie. Aan een aantal gastouders worden de volgende vragen voorgelegd: Hoeveel tijd kost het je om een verslag te maken? Welke informatie vind je zinvol voor ouders? Hoe vaak vind je de informatie nodig? Vind je de informatie voor alle ouders zinvol, voor wie wel, voor wie niet?

Op basis van deze evaluatie stelt het gastouderbureau een brochure samen *Tips voor het wekelijkse verslag*, die aan alle ingeschreven gastouders wordt uitgereikt.

**77 *Moet je beleidsevaluatie en kwaliteitsevaluatie gescheiden uitvoeren?***

Nee, in de praktijk is het efficiënt om beide soorten evaluatie te koppelen. In het voorgaande voorbeeld had het gastouderbureau heel goed in de vragenlijst voor de vraagouders een vraag naar suggesties voor verbetering kunnen opnemen. Die informatie had het gastouderbureau dan kunnen gebruiken voor verbetering van de uitvoering.

### **78 *Betekent evalueren dat ik ons beleid voortdurend ter discussie moet stellen?***

Evalueren houdt in dat je het beleid regelmatig en op afgesproken tijden ter discussie stelt. Het is dus niet de bedoeling om op elk willekeurig moment het beleid te evalueren en te veranderen. Dat zou de rust in de organisatie niet ten goede komen. Je moet ook de tijd nemen om de beleidsvoornemens in de praktijk te brengen. Het is wel belangrijk dat je vastlegt op welke manieren je de uitvoering gaat volgen, wat de kanalen voor de diverse betrokkenen zijn om feedback te geven. Op die manier voorkom je dat er ideeën ontstaan zoals: het beleid staat op papier dus voorlopig kunnen we achterover leunen (management), of: wij hebben geen mogelijkheden om veranderingen voor te stellen (ouders).

### **79 *Wat is het nut van een evaluatieplan?***

Voor een antwoord op de vraag of je voor de goede dingen gekozen hebt, zijn de meningen van veel verschillende partijen nodig. Je kunt ervoor kiezen om die meningen gaandeweg te verzamelen door steeds met open ogen en oren in de organisatie rond te lopen. Je kunt ook op bepaalde momenten gericht naar meningen over bepaalde zaken vragen. Het is voor jezelf handig om hiervoor een plan te maken. In dit evaluatieplan zet je welke activiteiten je wilt gaan ondernemen om de organisatie en de uitvoering te evalueren. De voordelen van een evaluatieplan zijn:

- dat je de evaluatie in tijd en geld kunt ‘plannen’;
- dat je minder kans loopt iets over te slaan;
- dat alle betrokkenen kunnen lezen welke activiteiten er ondernomen worden;
- dat je een intentie uitspreekt om anderen de gelegenheid te bieden om op jullie beleidskeuzen te reageren;
- dat je het overzicht bewaart over de verschillende activiteiten die je wilt ondernemen.

In V4 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* vind je de informatie die nodig is om een evaluatieplan te maken.

### **80 *Kun je alleen maar veranderingen doorvoeren na een evaluatie?***

Nee. Een systematische evaluatie voer je gemiddeld een maal per twee jaar uit. Daarnaast moet je altijd blijven reageren op signalen. Je hoort voortdurend dingen waarvan je denkt: hier moeten we toch eens in het team over praten, of: dit punt moet ik aan de orde stellen in het managementoverleg. Het verbeteren van de veiligheid van de ruimte

kan echt niet wachten op de tweejaarlijkse evaluatie.

In de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* gaan we ervan uit dat ook het binnenkrijgen van signalen door het management georganiseerd kan worden. Een voorbeeld hiervan is het neerzetten van een ideeënbus (waarvan het gebruik tevens aangemoedigd moet worden!).

### **81 *Is evalueren niet gewoon een handige manier om informatie te verzamelen?***

Evalueren is een onmisbaar middel om informatie voor je beleidsplan te verzamelen. Het is echter belangrijk om je te realiseren dat evalueren meer is: het is namelijk niet vrijblijvend. Iedereen die tijd en aandacht investeert in een vragenlijst of interview verwacht dat de antwoorden invloed zullen hebben op het toekomstig beleid. Bij elke vraag die je stelt moet je je tevoren afgevraagd hebben wat je met de antwoorden kunt doen. Als je geen ruimte hebt om je beleid te veranderen, moet je bijvoorbeeld geen suggesties voor verbetering vragen. En als je vragen wilt stellen omdat je nieuwsgierig bent naar ervaringen of waardering, moet je niet naar een zwaar middel als een vragenlijst grijpen. Dat kan ook in de wandelgangen of tijdens de koffie.

### **82 *Hoe kom ik aan evaluatie-instrumenten?***

In het katern hulpmiddelen bij het verzamelen van informatie (V4) staan allerlei manieren om te evalueren. De gegeven ideeën moeten echter door de leidinggevende aangepast worden aan de eigen vraagstelling en situatie. Het zijn dus geen kant-en-klare instrumenten (zie ook vraag 27 en 36).

Zodra er meer duidelijkheid is over de normen die aan de kinderopvang gesteld gaan worden (in de Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) en in de referentienormen van de VOG) ligt het in de verwachting dat er ook op die normen gerichte evaluatie-instrumenten ontwikkeld zullen worden.

### **83 *Hoe maak ik een enquête voor de ouders?***

Om een enquête onder ouders te houden kun je de volgende werkwijze gebruiken.

- 1 Bepaal je onderwerp, deel het in in thema's.
- 2 Raadpleeg de aanwijzingen voor het maken van een vragenlijst in de handleiding (V4).
- 3 Vraag enkele vragenlijsten van andere organisaties op om ideeën op te doen voor formulering en vormgeving.
- 4 Betrek de uitvoerend werkers bij het formuleren van de vragen.

- 5 Test de vragenlijst eerst uit, bijvoorbeeld bij de oudercommissie.

**Voorbeeld: tevredenheidsonderzoek over informatie-uitwisseling**

De leidinggevende van een groot kinderdagverblijf heeft besloten om een vragenlijst op te stellen naar de tevredenheid van ouders met de informatie-uitwisseling. Zij vraagt:

- 1 Leest u het informatiebord dat in de centrale hal hangt?

- regelmatig
- soms
- nooit

- 2 Neemt u wel eens een folder uit het folderrek mee naar huis?

- regelmatig
- soms
- nooit

Heeft u suggesties ter verbetering van het gebruik van het informatiebord en het folderrek?

.....  
 .....

- 3 Sinds ongeveer een half jaar laten de peutergroepen via de schrijfborden die naast de deur hangen, weten wat er die dag gebeurd is. Leest u die schrijfborden?

- niet van toepassing, geen kind in de peutergroep
- altijd
- soms
- nooit

Reden:.....  
 .....

- 4 Wat vindt u van de informatie die u via de schrijfborden krijgt?

.....  
 .....

(N.B. Op verzoek van de leidsters stelt ze ook een vraag over het 'peuterschriftje', een schrift per peuter dat de leidsters bijhouden voor de ouders)

- 5 Vindt u het belangrijk dat de peuterschriftjes regelmatig worden bijgehouden?

- ja
- nee

Toelichting:

.....  
.....

**84 *Bestaat evalueren vooral uit tevredenheidsonderzoeken?***

Nee, er zijn veel meer manieren om te evalueren: systematisch observeren van het welbevinden van de kinderen is bijvoorbeeld een uitstekende basis voor het verbeteren van beleid of handelen. Helaas wordt deze methode nog maar weinig als evaluatiemiddel toegepast. Tevredenheidsonderzoek is een goed middel voor evaluatie bij ouders, gebruikers en werkers. Het wordt veel gebruikt omdat het een duidelijk omschreven middel is en het resultaat gemakkelijk weer te geven is.

**85 *Waarom moet ik de leiders betrekken bij een evaluatie onder ouders?***

Ouders om hun mening vragen kan bedreigend zijn voor leiders. Leiders kunnen het als controle ervaren. Het is belangrijk dat leiders zelf willen evalueren. Daarom moet je hun vragen meenemen in een ouderenquête, en de uitslagen allereerst met hen bespreken. Tenslotte is het voor een groot deel hun werk waarop de ouders commentaar gevraagd wordt. Bovendien zullen leiders veel meer geneigd zijn om op basis van de uitslag hun handelen te veranderen als zij zelf de vragen hebben mogen stellen.

## ZORGEN VOOR KWALITEIT

### 86 *Wat is een kwaliteitshandboek?*

Een kwaliteitshandboek is een draaiboek voor het leveren van kwaliteit op afgebakende handelingen en procedures. Het is dus een instrument voor statische kwaliteitszorg (zie vraag 16).

In een kwaliteitshandboek beschrijf je:

- de kwaliteitsnorm voor een bepaalde dienst;
- welke kwaliteitseisen/criteria je eraan stelt;
- welke regels, afspraken, procedures je hanteert om de kwaliteitsnorm te halen;
- het moment waarop je de norm vastgesteld hebt.

In V5 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang* staat hoe je kwaliteitsnormen voor je eigen werk kunt formuleren.

Bij bedrijven die producten leveren, is het heel gangbaar dat ieder produkt aan vastgestelde eisen voldoet. Je mag iets pas pindakaas noemen als er bepaalde ingrediënten in een goede verhouding inzitten en er ook een vastgesteld productieproces doorlopen is. Door de ingrediënten en produktiewijze te beschrijven en het procédé volgens dit draaiboek op eenzelfde wijze te doorlopen, is de fabrikant steeds opnieuw in staat om pindakaas van dezelfde kwaliteit te leveren.

Voor vaste procedures (= statische kwaliteitszorg) lenen zich voor beschrijving in een kwaliteitshandboek. Onderwerpen als wienprocedure, klachtenregeling, begeleidingstraject en zindelijkheidstraining zijn hiervan voorbeelden. Probeer eens een aantal van dit soort beschrijvingen te maken. Leg ze voor aan het team, het bestuur of de ouderraad. Daarna kun je de beschrijving als vaste procedure in het kwaliteitshandboek opnemen.

### **Voorbeeld: de afstemming met ouders als kwaliteitsnorm**

In het ouderbeleid staat beschreven dat je goede afstemming tussen ouders en opvang belangrijk vindt. In het kwaliteitshandboek zet je het volgende:

*Onderwerp: Afstemming met ouders*

Kwaliteitsnorm

Goede afstemming tussen ouders en opvang houdt regelmatig



overleg tussen ouders en leidsters en tussen ouders en leidinggevende in, waarbij het welbevinden van het kind thuis en in de opvang centraal staat.

#### Kwaliteitseisen

- 1 Ten minste een keer per maand bespreekt de leidster het welbevinden van het kind met (een van) de ouders.
- 2 Ten minste een keer per half jaar bespreekt de leidinggevende het welbevinden van het kind met (een van) de ouders.
- 3 Leidsters en ouders gebruiken voor elk gesprek bijgevoegde checklist om het welbevinden van een kind te beoordelen.

#### Procedure

- 1 Iedere leidster is mentor over een vast aantal kinderen in de eigen groep.
- 2 De leidster is zelf verantwoordelijk voor het organiseren en de inhoud van de maandelijkse oudergesprekken.
- 3 De leidster trekt gemiddeld tien minuten voor elk oudergesprek uit.
- 4 De leidster maakt een kort rapport van elk oudergesprek. Dit rapport is bestemd voor haar collega op de groep en voor de leidinggevende.
- 5 De leidinggevende gebruikt de rapportages van de leidster voor het jaarlijkse gesprek met de ouders. Tevens observeert zij het betreffende kind ten minste op twee verschillende momenten in de maand die aan het gesprek voorafgaat.
- 6 Alle rapportages over een kind komen in een gesloten dossier dat alleen toegankelijk is voor de betreffende ouder(s), de mentorleidster en de leidinggevende.
- 7 Als de opvang van een kind eindigt, wordt het dossier aan de ouder(s) overgedragen.
- 8 Het voeren van de oudergesprekken is een vast onderwerp in functioneringsgesprekken tussen leidster en leidinggevende.

#### Datum

Deze norm is vastgesteld d.d. 28 juli 1995.

### **87 Wat is het verschil tussen beleidsplan, plan voor kwaliteitszorg en kwaliteitshandboek?**

#### *Het beleidsplan*

Het beleidsplan geeft aan wat de organisatie zich voorneemt ten aanzien van de uitvoering. Het beleidsplan bestrijkt alle beleidsterreinen.

Sleutelbegrippen: visie, uitgangspunten, doelen en middelen (zie vraag 1 en vraag 39).

*Het plan voor kwaliteitszorg*

In het plan voor kwaliteitszorg beschrijf je welke activiteiten je onderneemt om het werk te bewaken. Dit kun je in algemene zin vastleggen en ook uitwerken in concrete afspraken per beleidsonderwerp. Het geeft informatie over dynamische en statische kwaliteitszorg (zie vraag 16 en vraag 21).

Het gedeelte van het plan voor kwaliteitszorg waarin je specifieke handelingen en procedures vastlegt op basis van normen, kun je ook afzonderlijk weergeven in een kwaliteitshandboek.

Sleutelbegrippen voor een plan voor kwaliteitszorg: kwaliteitsnorm, kwaliteitseis, procedure (statische kwaliteitszorg) en feedback, intervisie, collegiale toetsing, functionerings- en beoordelingsgesprekken en deskundigheidsbevordering (dynamische kwaliteitszorg).

*Het kwaliteitshandboek*

Het kwaliteitshandboek geeft aan hoe je de kwaliteit van een aantal afzonderlijke handelingen of diensten denkt te garanderen door een dwingende reeks van procedures en afspraken op basis van een norm van 'goed werk'. Een kwaliteitshandboek is verplichte literatuur voor iedereen die in de organisatie werkzaam is.

Sleutelbegrippen: kwaliteitsnorm, kwaliteitseis, procedure.

## **88 Hoe kan ik de uitvoerend werkers betrekken bij de kwaliteitsbewaking?**

De meest voor de hand liggende manier om uitvoerend werkers te betrekken bij kwaliteitszorg is door hen te informeren over het belang van zorgen voor kwaliteit.

- Kwaliteitszorg is belangrijk voor het overleven van de organisatie. Een organisatie die onvoldoende kwaliteit levert zal kritiek krijgen van de ouders, en uiteindelijk niet meer gefinancierd worden door bedrijven of overheid.
- Kwaliteitszorg is belangrijk om fouten in de uitvoering te vermijden. Als je niet regelmatig de uitvoering controleert en ter discussie stelt, wordt het werk routinematig gedaan en loop je de kans fouten te maken, die soms fatale gevolgen kunnen hebben voor de kinderen.

Informatie verstrekken en overtuigen is prima. Actieve betrokkenheid is nog beter: kwaliteitszorg zonder dat de uitvoerend werkers daarin een actieve rol hebben, is alleen controle. De taak van de leidinggevende bij kwaliteitszorg is vooral die van stimulator en begeleider in de zoektocht naar meer kwaliteit.

### 89 **Wat is een kwaliteitskring?**

In het bedrijfsleven wordt veelvuldig gebruik gemaakt van kwaliteitskringen: een groepje collega's dat ongeveer drie à vijf keer bij elkaar komt om de oorzaken van een kwaliteitsprobleem in hun werk op te sporen, te analyseren en daarvoor oplossingen te zoeken. De manier waarop je een kwaliteitskring kunt laten functioneren staat beschreven in V5 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.

De belangrijkste aanbevelingen voor het werken met kwaliteitskringen zijn:

- De kwaliteitskring houdt zich altijd bezig met een probleem dat de leidsters zelf aan den lijve ervaren, en dat zij vanuit hun eigen dagelijkse praktijk kunnen aanpakken.
- De oplossing moet rechtstreeks voortkomen uit de ervaring en creativiteit van de leidsters zelf. De leidinggevende moet dan ook niet in de kwaliteitskring zitten.
- De kwaliteitskring moet de rest van de collega's de kans geven om mee te denken, zowel bij het stellen van de diagnose als bij het voorstellen van de oplossing.
- Een voorzitter die ervoor zorgt dat leidsters elkaar niet in de rede vallen en dat elk idee van de leidsters gewogen wordt, is geen overbodige luxe. Ook verslagen van de bijeenkomsten zijn belangrijk om niet in herhaling te vervallen. Het is het beste als er een leidster wordt aangewezen die alleen die taken op zich neemt in de kwaliteitskring.

#### **Voorbeeld: een kwaliteitskring in een kinderdagverblijf over 'tussen de middag'**

Een kinderdagverblijf is gehuisvest in een ruim en licht gebouw. De vier groepsruimtes liggen rond een grote gezamenlijke hal. Omdat de peutergroepen geen aparte slaapkamers hebben, wordt de hal ook gebruikt voor de tussen-de-middag-opvang: als de jongste peuters van een tot drie uur slapen, spelen de groteren samen in de hal. Het is vaak een rommelige en onrustige situatie. Vervelend voor leidsters en kinderen, want dit tijdstip hoort juist een rustpunt in de dag te zijn: de kleintjes moeten rustig kunnen slapen en opstaan, de groteren moeten rustig kunnen bijkomen als ze daar behoefte aan hebben. Eerdere pogingen de situatie te verbeteren, hebben slechts tijdelijk en beperkt resultaat opgeleverd.

Voor dit knelpunt stelt de leidinggevende een kwaliteitskring voor. Uit elk van de vier peutergroepen meldt zich een leidster. Deze vier buigen zich over de tussen-de-middag-opvang.

*De diagnose*

## De ongewenste situatie

De eerste bijeenkomst van de kwaliteitskring is gewijd aan het beschrijven van de ongewenste situatie: wat zijn de belangrijkste bezwaren van de huidige situatie? De antwoorden die eerst individueel op papier zijn gezet, worden voorgelezen, verzameld en bediscussieerd. De ongewenste situatie wordt omschreven in twee deelproblemen:

- Inrichting en het gebruik van de ruimte en het materiaal.  
Er zijn geen plekken voor rustige activiteiten; er is geen bergruimte voor groot speelgoed; er is te weinig speelgoed voor rustig spel; er wordt niet goed opgeruimd. Kortom: zowel de ruimte als het speelgoed nodigen uit tot drukte, rommel en onoverzichtelijkheid.
- Regels en afspraken over het gezamenlijk gebruik van de hal.  
De regels die ooit zijn afgesproken voor kinderen en leidsters worden niet consequent gehanteerd; niet iedereen kent de bestaande regels en afspraken (invalsters); afspraken over het delen van verantwoordelijkheid tussen leidsters van verschillende groepen zijn onduidelijk of ontbreken.

## De gewenste situatie

De tweede stap in de diagnose bestaat uit het bepalen van de gewenste situatie. Een uitgangspunt ligt al vast in het pedagogisch beleid: in de dagindeling dient er tijd te zijn voor rust. Hoe kan dit concreet beschreven worden? De leidsters geven eerst hun eigen antwoorden en bespreken daarna de overeenkomsten en verschillen. In dit gesprek is het soms moeilijk om 'wenselijk' en 'haalbaar' niet te verwarren: het nadenken over wat je de kinderen wilt bieden ligt dicht bij de vraag hoe je dat zou kunnen bereiken. In de methode van de kwaliteitskring is dit echter bewust een aparte, volgende stap.

De gewenste situatie wordt omschreven in een tien-puntenplan. Hier komen wensen aan de orde over de inrichting en het gebruik van de ruimte, over geschikt speelgoed, over bergruimte voor speelgoed, over het invoeren en hanteren van regels en afspraken, over taakverdeling tussen de leidsters van verschillende groepen en een goede overdracht wanneer iemand de hal verlaat. Dit tien-puntenplan wordt door de vier leden van de kring aan hun collega's in de eigen groep voorgelegd. Zo krijgen alle betrokkenen de gelegenheid zich uit te spreken over de ongewenste en gewenste situatie, voordat we over oplossingen gaan nadenken.

*Het actieplan*

Nu de gewenste situatie duidelijk is, gaat de kwaliteitskring de belemmerende en bevorderende factoren in kaart brengen voor het bereiken van de gewenste situatie. Vervolgens worden deze factoren 'gewogen'.

Welke factoren zijn het meest van invloed? Welke factoren zijn het gemakkelijkst te beïnvloeden?

Als belemmerende factor zien de leidsters dat veel collega's eigenlijk liever in hun eigen groepsruimte zouden blijven. Ze zetten zich onvoldoende in voor de grote ruimte omdat ze liever een andere oplossing zouden zien. Als bevorderende factoren brengen de leidsters verschillende ideeën naar voren om de ruimte anders in te delen, bergruimte te creëren, een rustig activiteiten aanbod aan de kinderen mogelijk te maken en duidelijke afspraken voor kinderen en leidsters te formuleren.

Nu komt de vraag naar haalbaarheid en uitvoerbaarheid aan de orde. Wat moet er verbouwd of veranderd worden in de hal? Kunnen we dat zelf? Met hulp van handige ouders? Wat moet nieuw worden aangeschaft? Hoeveel geld is er beschikbaar? Hoe zorgen we dat leidsters en kinderen zich aan regels en afspraken houden? Hoe worden invalsters geïnformeerd? Ideeën die niet uitvoerbaar zijn worden terzijde gelegd. In het actieplan moet komen te staan wat de kwaliteitskring ziet als de meest bruikbare werkwijze om de gewenste situatie te bereiken.

In het actieplan staan voorstellen om de hal in een druk en een rustig deel te splitsen, om een knuffelhoek, een poppenhoek en twee knutsel tafels in te bouwen, afsluitbare bergruimte te creëren en nieuw materiaal aan te schaffen. In het belang van de overzichtelijkheid wordt geopperd spel materiaal (dat altijd voor het grijpen lag) als activiteit aan te bieden, en de verantwoordelijkheid ervoor toe te wijzen aan de leidster die de spullen tevoorschijn haalt. Belangrijke punten zijn verder de overdracht wanneer leidsters de hal verlaten, het informeren van invalsters en het opruimen, waar ook de kinderen bij betrokken kunnen worden.

Het team bespreekt in de teamvergadering dit actieplan en reageert in grote lijnen positief. De leidinggevende werkt de aanbevelingen uit in plannen voor herinrichting en aanschaf van nieuw materiaal en in nieuwe handelingsvoorschriften. Deze worden besproken in het bestuur en de ouderraad. Vervolgens wordt er opgeruimd, ingekocht en getimmerd.

#### *Verwerking in beleid*

De leidinggevende zorgt voor een nieuwe pagina in het pedagogisch beleidsplan in de groepen. Een paar concrete afspraken die door iedereen consequent uitgevoerd moeten worden, neemt zij op in het kwaliteitshandboek. Zij beschrijft een norm ('Goed gebruik van de ruimte is ...'), uitgewerkt in kwaliteitseisen ('Bij aanvang moet er .... gebeuren en na afloop moet er .... gebeurd zijn') en de procedure. Hoe het gebruik van de 'nieuwe' ruimte en de bijbehorende afspraken bevalt, zal na drie maanden geëvalueerd worden tijdens het teamoverleg.

### **90 Hoe kan ik de inbreng van ouders gebruiken bij het bewaken van de kwaliteit?**

De mening van ouders is van groot belang bij de evaluatie van het werk. Daarnaast geldt ook voor ouders dat zij vaak bereid blijken om een actieve bijdrage te leveren aan het zoeken naar oplossingen voor concrete problemen, met name als die de omgang met de kinderen betreffen. Wel is het van belang tevoren goed af te spreken wat de status van de voorstellen zal zijn. ‘Zwaarwegend advies’ lijkt de mooiste formulering daarvoor. Hierbij hoort ook een ‘bezwaarprocedure’, indien de organisatie besluit om het advies naast zich neer te leggen. Hoe kun je te werk gaan?

- 1 Vraag enkele ouders om zitting te nemen in een tijdelijke themagroep. Vertel vooraf hoeveel tijd het kost, wat de bedoeling is en wat je met hun advies gaat doen.
- 2 Maak een beschrijving van de bestaande situatie en geef aan wat het probleem is. Geef vervolgens een opdracht aan de themagroep:
  - Vul dit beeld aan met jullie beschrijving van het probleem.
  - Maak een omschrijving van de gewenste situatie.
  - Bedenk oplossingen waardoor we de gewenste situatie kunnen realiseren.

In de praktijk zijn ook voorbeelden voorhanden van themagroepen waarin leidsters en ouders gezamenlijk naar oplossingen gezocht hebben voor situaties. Alleen al door naar elkaars argumenten en zienswijze te luisteren, bleek er veel meer ruimte voor oplossingen mogelijk te zijn dan de betrokken leidinggevende vooraf gedacht had.

### **91 Hoe kan ik de kwaliteit van de uitvoering bewaken bij een gastouder?**

Bij de gastouder die werkt met een ‘overeenkomst tot het verrichten van enkele diensten’ wordt de kwaliteit van het werk bepaald door de gast- en vraagouder. Zij maken samen afspraken over de manier waarop er met de kinderen wordt omgegaan. Als gastouderbureau kun je hierin adviseren en op verzoek ondersteuning bieden. Dit wil niet zeggen dat het bureau zichzelf hierin geen taak kan geven. Door wensen van vraagouders te inventariseren en vervolgens de gastouders daarover te informeren, bevorder je de kwaliteit. Door afspraken vast te leggen over regelmatige afstemming tussen gastouder en vraagouder eveneens. Welke activiteiten kan een bureau ondernemen?

- Allereerst is het interessant om bij gastouders en vraagouders te achterhalen wat zij onder kwaliteit verstaan: wat vinden zij goede opvang? Deze informatie kun je gebruiken bij de werving en selectie. Je kunt deze onderwerpen bovendien aan de orde laten komen bij de

- ondersteuning en begeleiding die je tijdens de uitvoering wilt bieden.
- Ook in de gastouderopvang kun je gebruik maken van het principe dat je mensen medeverantwoordelijk maakt voor de kwaliteit van de uitvoering als je ze betreft bij het zoeken naar oplossingen. Het is mogelijk om themagroepen of kwaliteitskringen te formeren die zich buigen over een ongewenste situatie in de uitvoering. Informatie over deze werkwijze kun je vinden in V5 van de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*.

Heel anders is de situatie als gastouders in dienst zijn bij het gastouderbureau. Als medewerkers van de organisatie kun je hen op eenzelfde manier betrekken als leidsters in een kinderdagverblijf. Omdat je verantwoordelijk bent voor de kwaliteit van de uitvoering is het vanzelfsprekend dat je mogelijkheden hebt om de kwaliteit van de uitvoering te volgen en te sturen. Door middel van huisbezoeken, werkbegeleiding en functionerings- en beoordelingsgesprekken ben je in staat om kwaliteitseisen aan de uitvoering te stellen en een daarbij behorende werkwijze op te leggen.

## **92 Hoe helpt een systeem voor interne kwaliteitszorg mij?**

Leidinggeven aan het proces van beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg is hard werken. Het is onmogelijk om alle activiteiten die je hiervoor moet ondernemen in je hoofd te hebben, hoe klein de organisatie ook is of hoe ervaren je ook bent. Je moet dus werken volgens plan, om te zorgen dat je niets vergeet. Het beleidsplan, het plan voor kwaliteitszorg en eventueel een kwaliteitshandboek vormen gezamenlijk het draaiboek voor jullie systeem voor interne kwaliteitszorg.

Een mooie verbeelding van een kwaliteitssysteem is 'cyclus in een spiraalbeweging'. Door de manier waarop jullie het aanbod steeds weer opnieuw bepalen, uitvoeren, bewaken en verbeteren, werk je doelgericht aan het hoogst haalbare kwaliteitsniveau van diensten. Door het systematisch inzetten van activiteiten voor beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg vul je op jullie eigen manier de cyclus in (zie vraag 18).

Het nut van een systeem voor interne kwaliteitszorg is dus de ondersteuning en richting die zo'n systeem geeft aan je werk. Het structureert, ordent en waarborgt samenhang.

## BELEIDSONTWIKKELING EN KWALITEITSZORG OP CENTRAAL NIVEAU

### **Vooraf**

De volgende vragen zijn vooral van belang voor staffunctionarissen in koepelorganisaties kinderopvang. Voor alle duidelijkheid geven wij eerst enkele definities.

#### *Staffunctionaris*

Onder een staffunctionaris verstaan wij iemand met een centrale positie voor een aantal aangesloten vestigingen voor kinderopvang. In die centrale positie heeft de staffunctionaris de verantwoordelijkheid voor beleidsontwikkeling en/of het aansturen, begeleiden en ondersteunen van de leidinggevenden in de diverse vestigingen voor kinderopvang. Soms zal deze functionaris de hoogste leidinggevende zijn binnen de organisatie. In andere gevallen heeft hij/zij nog een directeur boven zich.

#### *Centrale koepelorganisatie*

Een organisatie die een aantal vestigingen voor kinderopvang beheert en/of aanstuurt.

#### *Leidinggevende*

De term is in dit boek gereserveerd voor het management dat direct leiding geeft aan de uitvoerend werkers in een of meer vestigingen. Leidinggevenden worden ook wel operationeel management of hoofden genoemd.

### **93 Hoe bepaal ik mijn bevoegdheden binnen een centrale koepelorganisatie?**

Deze vraag is niet te beantwoorden zonder te weten welke organisatievorm de centrale koepelorganisatie heeft en welke taken je moet vervullen. We gaan eerst in op de mogelijke organisatievormen en daarna op de verschillende rollen die je kunt hebben. De taken komen aan bod in vraag 94.

#### *Organisatievormen*

Een centrale koepelorganisatie draagt de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid van de hele organisatie. De



manier waarop dit gebeurt hangt af van de visie van de organisatie op wat de beste organisatievorm is. De organisatievorm is tevens afhankelijk van feitelijke gegevens, zoals de omvang van de organisatie, het soort werk dat geleverd moet worden en de financiële mogelijkheden. Hoe groter de organisatie, hoe meer verantwoordelijkheid op onderdelen gedelegeerd zal zijn. Hieronder staan drie mogelijke organisatievormen:

- profilering per vestiging;
- profilering per vestiging binnen vastgestelde kaders;
- een gezamenlijk profiel voor alle vestigingen.

#### Profilering per vestiging

Centraal niveau:

- algemene visie en algemene beleidsuitgangspunten;
- globale uitgangspunten voor de afzonderlijke beleidsterreinen.

Afzonderlijke vestigingen:

- specifieke uitgangspunten voor de afzonderlijke beleidsterreinen;
- doelen voor de afzonderlijke beleidsterreinen;
- middelen voor alle afzonderlijke beleidsterreinen.

Een voorbeeld van een dergelijke organisatie zijn de 'rijdende winkels'. De vergunning en bijbehorende restricties voor het rondrijden met een bepaald voertuig voor verkoop van levensmiddelen is centraal bepaald. Vervolgens voert iedere 'rijdende winkelier' de eigen naam op de wagen en bepaalt zelf assortiment, route en inkoop.

#### Profilering per vestiging binnen centraal vastgestelde kaders

Centraal niveau:

- algemene visie en algemene beleidsuitgangspunten;
- uitgangspunten voor alle beleidsterreinen;
- doelen en (een aantal) middelen voor de voorwaardenscheppende beleidsterreinen.

Afzonderlijke vestigingen:

- doelen en middelen voor de inhoudelijke beleidsterreinen;
- (een aantal) middelen voor de voorwaardenscheppende beleidsterreinen.

Een voorbeeld van een dergelijke organisatie is Albert Heijn. Op centraal niveau is het beeldmerk, de inrichting van de winkel, het volledige assortiment in huismerk en merkartikelen en de distributie bepaald. Iedere vestiging is van buiten en binnen duidelijk herkenbaar als Albert Heijnfiliaal. De filiaalhouder stemt, binnen de vastgestelde kaders, de definitieve inrichting en het assortiment af op de omgeving waarin hij opereert. De filiaalhouder maakt het centraal bepaalde beleid op maat voor zijn klantenkring.

Een gezamenlijk profiel voor alle vestigingen

Centraal niveau:

- algemene visie en algemene uitgangspunten;
- visie, uitgangspunten, doelen en middelen voor alle beleidsterreinen.

Afzonderlijke vestigingen:

- het uitvoeren van het beleid.

Een voorbeeld van een dergelijke organisatie is McDonald's. Op centraal niveau is bepaald: het beeldmerk, de aankleding van vestiging en personeel, het assortiment, het proces van voedselbereiding en zelfs de openingszin waarmee het personeel de klant te woord staat.

Ongeacht de vestiging waar je – waar ook ter wereld – binnenkomt, het aanbod en het kwaliteitsniveau van McDonald's zijn in alle facetten identiek.

Voor het bepalen van je bevoegdheden moet eerst helder zijn in wat voor soort organisatie je werkt.

In de eerste variant kun je de vestigingen beschouwen als afnemers van centraal aangeboden diensten; in zekere zin zijn de leidinggevenden jouw klanten. De centrale organisatie is de paraplu waaronder de vestigingen in hoge mate autonoom opereren.

In de tweede variant zijn de vestigingen uitvoerders van een globaal geformuleerd centraal aanbod. Zij hebben echter de ruimte om inhoudelijk hun eigen accenten te leggen. De centrale organisatie concentreert zich vooral op voorwaardenscheppende zaken. De organisatie treedt echter als een geheel naar buiten.

In de derde variant bepaalt de centrale organisatie in hoge mate de inhoud van het werk en de voorwaarden waaronder gewerkt wordt. De vestigingen zijn uitvoerders van het beleid.

Over het algemeen zal je meer bevoegdheden hebben naarmate de organisatie meer centraal aangestuurd wordt. Het is belangrijk hierover duidelijkheid te scheppen naar de leidinggevenden toe.

Leidinggevenden moeten weten waaraan zij zich moeten houden en hoeveel speelruimte er is voor een eigen beleidstraject.

### *Rollen*

Een staffunctionaris heeft vaak verschillende petten:

- teamlid van het managementteam: je beslist gezamenlijk over beleid;
- lijnfunctionaris voor het uitvoeringsniveau: je beslist over het beleid;
- intermediair: je 'brengt' informatie naar de vestigingen en 'haalt' bij de vestigingen ook weer informatie voor het centrale niveau;
- deskundige: je adviseert of ondersteunt de leidinggevenden.

Deze verschillende rollen vragen om helderheid over de bevoegdheid waarmee je in de verschillende overlegsituaties functioneert. Het moet voor leidinggevendenden duidelijk zijn waar je hen verplichtend aanstuurt en waar je alleen een ondersteunende en adviserende rol hebt. Tevens moet het helder zijn welke bevoegdheden je hebt op centraal niveau om over hun wensen te beslissen.

***Voorbeeld: profilering van de vestiging binnen centraal kader***

*Centraal beleid*

Visie

Deze samenleving wordt gekenmerkt door een groeiend aantal mogelijkheden. Kinderen van nu moeten leren om als individu te profiteren van nieuwe uitdagingen om hen heen.

Uitgangspunt

Onze organisatie streeft ernaar om kinderen te leren omgaan met uitdagingen om hen heen.

*Vestigingsbeleid*

Visie

Omdat wij ervan uitgaan dat kinderen het beste leren door zelf te onderzoeken en te ervaren, streven wij ernaar om een uitdagende en stimulerende omgeving te bieden. Om hen te beschermen tegen overdaad en onveiligheid, bieden wij hun een vertrouwde en geborgen omgeving waarbinnen zij hun eigen zoektocht kunnen maken.

Uitgangspunt

Wij vinden het belangrijk dat kinderen in een vertrouwde en geborgen omgeving, op eigen initiatief en in hun eigen tempo hun mogelijkheden leren ontdekken.

Doel

Kinderen moeten eigen keuzen maken waarbij de keuzen van anderen gerespecteerd worden.

Middelen

- Kinderen krijgen veel tijd voor vrij spel.
- Kinderen mogen zelf kiezen met welk speelgoed zij willen spelen. (Voorwaarden bij de inrichting: accommodatiebeleid)
- In het aanbod van speelgoed zijn er zowel spelletjes die ze individueel kunnen doen als spelletjes die vragen om speelmaatjes. (Als dit betekent dat er nieuw materiaal bij moet komen: financieel beleid).
- Leidsters zijn vertrouwde personen die door het kind ingeschakeld kunnen worden als hulp en steun bij het spel. De leidster stimuleert

dat kinderen eerst zelf mogelijkheden en oplossingen zoeken alvorens zij sturend ingrijpt (zie bij het personeelsbeleid: houding leidster).

*Beschrijving in de richtlijnen voor handelen (voor in de groep)*

- De dag start met een gezamenlijke activiteit, gevolgd door minimaal anderhalf uur vrij spel.
- Tijdens het vrij spelen kiezen en pakken kinderen zelf hun spelmateriaal.
- Beide leidsters zijn tijdens het vrij spel in de ruimte aanwezig en voor de kinderen beschikbaar.
- Leidsters zijn alleen bij spelkeuze, het spelen zelf of bij conflicten betrokken op initiatief van de kinderen.
- Leidsters kunnen echter wel op eigen initiatief de kinderen op nieuwe ideeën brengen, om het spelmogelijkheden van de kinderen te verrijken.

#### **94 Hoe ziet mijn centrale aanbod eruit?**

Het werk van de staffunctionaris ten aanzien van beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg heeft drie componenten: aansturen, ondersteunen en voorwaarden scheppen. Welk accent gelegd wordt, is afhankelijk van het soort organisatie (zie vraag 93) en de eigen opvatting van de staffunctionaris over leidinggeven en ondersteunen.

*Aansturen*

Bij een gegeven centraal beleidskader heb je de taak om daarover bekendheid te geven en daarvoor draagvlak te verwerven bij de vestigingen, in eerste instantie bij de leidinggevendenden daarvan. Dit doe je door hen te informeren over het beleid, erover te discussiëren, knopen door te hakken, uitwassen te corrigeren, kortom: leidinggeven. Activiteiten die hiervoor geschikt zijn: informatie- en discussieavonden voor de gezamenlijke leidinggevendenden, informatie- en discussieavonden met de gebruikersraad/de oudercommissies, beoordelingsgesprekken met leidinggevendenden, (verplichte) cursussen en trainingen voor leidinggevendenden.

Doel van al deze activiteiten is het invoeren van het centrale beleidskader en het controleren of het beleid uitgevoerd wordt.

Je zal echter niet alleen van 'boven' naar 'beneden' willen werken, maar ook andersom. In die zin ben je een intermediair tussen het centrale niveau en de vestigingen. De bijeenkomsten over het centrale beleid geven de leidinggevendenden de mogelijkheid om een gezamenlijke vuist te maken tegen centraal bepaalde kaders. Alhoewel het begrijpelijk is dat menig staffunctionaris dit niet prettig zal vinden, ben jij in het communicatiecircuit van de organisatie voor hen het aangewezen

doorgeefluik. Als intermediair ben je niet alleen verantwoordelijk voor de informatiestroom van ‘boven’ naar ‘beneden’, maar zeker ook voor de stroom andersom. Als er onder de leidinggevendenden geen draagvlak is voor bepaalde aspecten van het centraal beleid, is het jouw taak om dit centraal in te brengen. Het is in het belang van de hele organisatie om onvrede zo snel mogelijk boven tafel te krijgen: hoe sneller je weet wat er leeft, des te sneller kun je erop reageren.

#### *Ondersteunen*

Bij een ondersteuningsaanbod kan de inhoud en de vorm niet alleen door jou maar ook door de leidinggevendenden bepaald worden. Zij vragen om hulp; jij bent de vraagbaak, adviseur, meedenker, aangever. Van jouw deskundigheid op inhoudelijk en managementniveau binnen de hele organisatie, kan een leidinggevende gebruikmaken.

Activiteiten die hiervoor geschikt zijn: werkbegeleiding aan de leidinggevende(n) van een vestiging, (telefonisch) spreekuur, functioneringsgesprekken met individuele leidinggevendenden, ondersteunende cursussen en trainingen, feedback- of intervisiebijeenkomsten of onderlinge werkbezoeken.

#### *Voorwaarden scheppen*

Op een aantal terreinen zul je op centraal niveau de voorwaarden scheppen voor effectief en efficiënt werken van de leidinggevendenden op de werkvloer. Je kunt hierbij werk uit handen nemen van de leidinggevende, zodat er meer tijd overblijft voor het leidinggeven aan de uitvoering. Dit geldt voor zaken als: administratie, wachtlijst, ouderbijdrage enzovoort.

Je kunt ook voorwaarden scheppen door het opstellen van kaders voor de werkzaamheden die de leidinggevende moet uitvoeren ten behoeve van beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg. Voorbeelden hiervan zijn het opstellen van een raamwerk voor het pedagogisch beleid, het maken van een model evaluatieplan, het uitzetten van een tijdschema voor het maken van een pedagogisch beleidsplan per vestiging en het organiseren van intervisiegroepen voor leidinggevendenden over kwaliteitszorg.

Voor het nader invullen van deze taken kun je aanwijzingen en hulpmiddelen vinden in de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang*. De aanwijzingen zijn echter gericht op de situatie tussen leidinggevende en uitvoerend werkers. Je zult ze zelf moeten toesnijden op de situatie tussen staffunctionaris en leidinggevendenden. De meeste activiteiten kun je vertalen in werkzaamheden die je als begeleider met een groep leidinggevendenden uitvoert. Bijvoorbeeld: het opstellen van een pedagogisch beleidsplan kun je gezamenlijk met alle leidinggevendenden

uitvoeren, waarbij iedere leidinggevende aan het pedagogisch beleidsplan voor de eigen vestiging werkt. Jij bent dan de begeleider van de groep.

Een aantal hulpmiddelen kun je gebruiken voor het opzetten van kaders: de *Cirkel voor pedagogisch beleid en ouderbeleid* gebruik je voor een raamwerk pedagogisch beleid voor alle vestigingen. V4.vaststellen gebruik je voor het opstellen van een modevaluatieplan. In het algemeen zul je je werkzaamheden voor alle leidinggevendenden uit de organisatie gezamenlijk aanbieden, dus onafhankelijk van de opvangvorm.

### **Voorbeeld: groepsgewijs als het kan**

Een staffunctionaris van een grote, net-opgerichte koepelorganisatie met vijftien vestigingen heeft gemerkt dat het gezamenlijk werken aan beleid motiverend en stimulerend is voor de leidinggevendenden. Zij organiseert een aantal dagdelen voor het gezamenlijk werken aan het pedagogisch beleid.

De eerste fase wordt besteed aan het uitwerken van het algemeen beleid van de koepelorganisatie in een aantal algemene uitgangspunten voor het pedagogisch beleid. Hierbij wordt aandacht besteed aan eventuele verschillen per opvangvorm. De leidinggevendenden denken met elkaar mee, waardoor er veel onderling begrip en ook een wijgevoel ontstaat.

De tweede fase wordt besteed aan het omzetten van deze uitgangspunten in stellingen, waarover de teams in de afzonderlijke vestigingen zullen gaan discussiëren (zie vraag 56). De leidinggevendenden oefenen vervolgens, door middel van een rollenspel, in het leiden van de discussie binnen hun eigen team. Door dit gezamenlijke voorwerk komen ze goed beslagen ten ijs in hun eigen team. Een tweede voordeel van gezamenlijke voorbereiding is dat de terugkoppeling achteraf gemakkelijker loopt (wat is er gebeurd in de teams, wat waren de resultaten, waar is draagvlak voor en waar niet?).

De derde fase vindt plaats na de discussies in de afzonderlijke vestigingen. De leidinggevendenden rapporteren de resultaten ervan aan elkaar. Daarna stellen de leidinggevendenden de algemene uitgangspunten met enige aanvullingen vast. Deze vormen het kader voor de beleidsplannen van de vestigingen. De leidinggevendenden zullen het komende half jaar in hun eigen vestiging aan het pedagogisch beleidsplan gaan werken. Er worden intervisiegroepjes (twee à drie personen) geformeerd, die elkaar in dit halve jaar zullen bijstaan tijdens het proces van beleidsontwikkeling. Na een half jaar wordt een vierde gezamenlijke bijeenkomst gehouden.

De vierde fase wordt besteed aan het uitwisselen over de beleidsplannen per vestiging. Het blijkt dat er verschillende accenten gelegd zijn. Een kinderdagverblijf heeft zich vooral beziggehouden met het

opstellen en vastleggen van groepsregels voor pedagogisch handelen. Het tweede kinderdagverblijf heeft één aandachtsgebied van de *Cirkel voor pedagogisch beleid en ouderbeleid* uitgewerkt: scheppen van ontwikkelingsmogelijkheden voor kinderen. In deze bijeenkomst worden afspraken gemaakt over het vervolgtraject.

**Voorbeeld: gezamenlijk bepalen van centrale ondersteuning**

Tijdens het hoofdenoverleg waaraan leidinggevenden van drie kinderdagverblijven en een gastouderbureau deelnemen, blijkt dat de vertaalslag van algemeen beleid naar de diverse beleidsterreinen voor de gastouderopvang meer tijd en aandacht vraagt, dan voor de kinderdagverblijven. Omdat men ervoor kiest het traject van beleidsontwikkeling zo veel mogelijk gezamenlijk te doorlopen, moet het gastouderbureau deze vertaalslag snel maken. Vanuit deze gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid maakt men de afspraak dat de staffunctionaris de komende twee maanden haar uren voor ondersteuning besteedt aan het gastouderbureau. Zij ondersteunt de leidinggevende bij het maken van een aantal ingrijpende nieuwe beleidskeuzen. Gedurende die tijd kunnen de andere leidinggevenden alleen bij de staffunctionaris terecht tijdens het telefonisch spreekuur. Na die twee maanden worden de resultaten in het hoofdenoverleg gepresenteerd en naast de gegevens van de kindercentra gelegd. Daarna wordt een gezamenlijk vervolgtraject opgezet.

**95 Wat is de rol van ouders bij centrale beleidsontwikkeling?**

Ouders zijn verplichte gesprekspartners als je ervan uitgaat dat het bestaansrecht van een koepelorganisatie ontleend wordt aan een juist aanbod op de vraag. De organisatie moet daarom duidelijk aangeven op welke positie de ouders aanwezig moeten zijn: in het bestuur, op vestigingsniveau in een oudercommissie, in een centrale gebruikersraad. Als leidraad voor betrokkenheid kan het volgende principe aangehouden worden.

- Het bepalen van de algemene visie en uitgangspunten van de organisatie moet in samenspraak met ouders op centraal niveau gebeuren: in het bestuur of in de gebruikersraad.
- Bij de beleidskeuzen van vestigingen moeten de ouders op vestigingsniveau betrokken zijn: de oudercommissie of de individuele ouders.
- In situaties waarbij op centraal niveau beleidskeuzen gemaakt worden die rechtstreeks gevolgen hebben voor de vestigingen (bijvoorbeeld de verplichting om de babyvoeding centraal af te

nemen of de verplichting om alleen nog maar kinderen voor minimaal vijf dagdelen per week aan te nemen) moeten de ouders op beide niveaus betrokken worden: de gebruikersraad zou bijvoorbeeld een inspraakavond voor alle oudercommissies kunnen organiseren.

### **96 *Hoe kan ik starten met centrale beleidsontwikkeling?***

Centrale beleidsontwikkeling bestaat uit:

- centraal beleid: die onderdelen van het beleid die voor alle vestigingen gelden;
- vestigingsbeleid: die onderdelen van het beleid die door de vestiging afzonderlijk (en verschillend) kunnen worden bepaald.

*Werken met een schema*

Je kunt het beste starten met het opstellen van een schema.

**Beleidsschema**



Natuurlijk kun je ook een andere indeling van beleidsterreinen kiezen (zie vraag 4).

Met een enorm vel papier of een lege wand waar je gele post-it-plakkers op kan hechten, kom je een heel eind. Als je je voorstelt hoe dit schema eruit komt te zien indien je hierop per afzonderlijke vestiging verschillend beleid moet invullen, begrijp je waarom er een enorme schrijfruimte nodig is. Er zijn organisaties die er enige weken over hebben gedaan om dit plaatje ingevuld te krijgen. Zij verzekeren achteraf dat het de moeite loont. Alleen zo zie je waar de zaken niet kloppen of waar aanpassingen nodig zijn.

Het schema is een hulpmiddel voor het brengen van samenhang in beleidsontwikkeling.

Hoe werk je met het schema? Je moet een aantal zaken vooraf bepalen en je moet een keuze maken tussen een top-down- of bottom-upbenadering.

#### *Voorafbepalen*

Een aantal zaken moet vooraf duidelijk zijn:

- Welk gedeelte van het schema moet voor alle vestigingen gaan gelden en welk gedeelte wordt per vestiging bepaald. Dit hangt af van de organisatiestructuur (zie vraag 93). Je moet dus eerst een schema op maat maken voor je kunt starten.  
Als je bijvoorbeeld vijf vestigingen hebt in een organisatie die centraal beleid tot op het niveau van de uitgangspunten per beleidsterrein wil voeren, dan moet je de onderste twee rijen van het schema voor iedere vestiging apart invullen. De bovenste twee rijen zijn voor iedereen gelijk. Als je in een organisatie werkt die de voorwaardenscheppende beleidsterreinen voor haar rekening neemt, en het pedagogisch beleid en het ouderbeleid geheel overlaat aan de vestigingen, dan moet je de eerste twee kolommen per vestiging invullen en de laatste vier kolommen voor iedereen gelijk.  
TIP: Arceer het gedeelte dat centraal beleid is.
- De scheidslijn tussen centraal beleid en vestigingsbeleid kan ook binnen een vak getrokken worden. Je kunt je bijvoorbeeld voorstellen dat er voor het accommodatiebeleid een aantal doelen centraal geldt terwijl andere doelen per vestiging ingevuld mogen worden.  
TIP: Gebruik een andere kleur voor centraal beleid en vestigingsbeleid.
- De kolommen moeten niet alleen van boven naar beneden kloppen, maar ook onderling. De middelen die je in kunt zetten voor pedagogische doelen hangen ook af van je mogelijkheden bij het personeelsbeleid, het accommodatiebeleid en het financieel beleid. Pas als alles harmonieert, ben je met het schema klaar.

TIP: Vul het schema eerst helemaal in en geef met een andere kleur de knelpunten aan.

- Tot slot een hart onder de riem: als het schema klaar is, heb je eigenlijk het volledige beleidsplan van de koepel en al haar vestigingen klaar. Je hoeft de vakken alleen nog maar aan elkaar te schrijven.

#### *Top-down- of bottom-upbenadering*

Als je start met centrale beleidsontwikkeling heb je de keuze uit twee benaderingswijzen om één geheel te maken van het beleid van de vestigingen:

- top-down: je maakt een centraal beleidskader en stuurt het beleidsproces bij de vestigingen van daaruit aan.
- bottom-up: je start met beleidsontwikkeling bij de vestigingen en baseert daarop een algemeen geldend beleidskader.

#### Top-downbenadering

Het managementteam maakt een voorstel voor het centraal beleid. Zij vullen het schema in met alle gegevens die moeten gelden voor de totale organisatie en de vestigingen, eventueel gedifferentieerd naar de opvangvorm. Dit wordt besproken met de gebruikersraad, de ondernemingsraad en het bestuur. Het centraal beleid van de organisatie staat nu vast.

Vervolgens gaat de staffunctionaris met het algemeen beleidsplan naar de afzonderlijke vestigingen. In bijeenkomsten met de leidinggevendenden wordt het centraal beleid uitgewerkt voor het vestigingsbeleid. Hierbij wordt rekening gehouden met cultuurverschillen en de feitelijke omstandigheden per vestiging (bijvoorbeeld: welke doelgroep wordt bereikt, de mogelijkheden van de accommodatie, de ontwikkelde werkwijzen). Als het schema is ingevuld ga je de vakjes onderling kloppend maken. Hierbij staat het algemeen beleid vast en moet het vestigingsbeleid aangepast worden. Aanpassingen in het vestigingsbeleid moeten altijd eerst besproken worden met het team en met de oudercommissie. Alleen als veranderingen gedragen worden, hebben ze kans van slagen in de uitvoering.

#### Bottom-upbenadering

Maak voor de leidinggevendenden van alle vestigingen een beleidsschema. Geef hierin aan welke gedeelten per vestiging moeten worden ingevuld. Iedere vestiging maakt zo haar eigen beleidskeuzen. Zodra alle vestigingen hun gedeelte klaar hebben, leg je de schema's naast elkaar. Vervolgens ga je op zoek naar een algemeen gedeelte dat als 'overkapping' kan dienen. Het centraal beleid voegt zich naar het beleid van de vestigingen. Het centraal beleid moet besproken worden met de gebruikersraad, de ondernemingsraad en het bestuur.

### Gemengde benadering

Bij veel koepelorganisaties troffen wij een mengvorm van beide hierboven beschreven werkwijzen aan. Eerst werd er op centraal niveau een voorstel voor algemeen beleid gemaakt. Vervolgens werd gevraagd aan alle vestigingen om hun eigen beleidskeuzen te beschrijven. Vervolgens was het de taak van de staffunctionaris om het geheel kloppend te maken. Hiervoor werd uitvoerig overlegd met de leidinggevendenden om hun inzicht te geven in de consequenties van bepaalde keuzen voor het algemeen beleid. Dit resulteerde in aanpassingen van zowel het centraal beleid als diverse zaken op vestigingsniveau. Pas als alle geledingen van boven naar beneden en terug het eens waren over het totaal, werd het plan definitief ingevuld. Bij blijvende onenigheid hakte de centrale directie de knoop door.

### **Voorbeeld: checklist van beleidsdocumenten**

Een staffunctionaris heeft voor zichzelf een checklist gemaakt van de verschillende beleidsstukken. Per beleidsdocument vermeldt ze voor wie de informatie van belang is, waarvoor de informatie dient en wat de inhoud is van de informatie. Tot slot geeft ze aan waarop ze moet letten bij het verspreiden van beleidsstukken.

#### *Algemeen beleid*

##### Statuten:

- Algemeen toegankelijke informatie
- Werkdocument voor bestuur, directie, gebruikersraad, ondernemingsraad
- Inhoud
  - \* algemene visie
  - \* algemene uitgangspunten

##### Algemeen beleidsplan:

- Algemeen toegankelijke informatie
- Werkdocument voor bestuur, directie, gebruikersraad, ondernemingsraad
- Inhoud
  - \* algemene uitgangspunten
  - \* visie/uitgangspunten per beleidsterrein

#### *Per beleidsterrein*

##### Specifieke beleidsplannen:

- Algemeen toegankelijke informatie
- Werkdocument voor bestuur, directie, leidinggevendenden, gebruikersraad, ondernemingsraad

- Inhoud
  - \* doelen (inhoud en termijn)
  - \* middelen

Beschrijvende versie pedagogisch beleid:

- Informatie voor ouders
- Inhoud
  - \* doelen
  - \* voor ouders belangrijke middelen

Richtlijnen voor handelen:

- Informatie voor uitvoerenden
- Werkdocument voor leidinggevenden, uitvoerenden/vrijwilligers/stagiaires
- Inhoud
  - \* doelen
  - \* alle middelen die rechtstreeks betrekking hebben op het handelen van uitvoerenden

*Nieuwsbrief voor ouders*

- Beleidsinformatie voor ouders
- Inhoud
  - \* attenderen op veranderingen
  - \* het onder de aandacht brengen van gedeelten uit het pedagogisch beleidsplan

*Nieuwsbrief voor uitvoerenden*

- Beleidsinformatie voor alle uitvoerenden
- Inhoud
  - \* attenderen op veranderingen
  - \* praktijksituaties onder de aandacht brengen in relatie tot de richtlijnen voor handelen

*Aandachtspunten bij het verspreiden van beleidsdocumenten*

- Maak een overzicht van iedereen die bij de organisatie betrokken is (intern en extern).
- Geef per betrokken groep aan over welk beleidsdocument zij moet/mag beschikken.
- Bepaal de verschijningsfrequentie van ieder beleidsdocument en kies een adequate vorm.

## **97 Hoe kan ik met de leidinggevenden tot centrale uitgangspunten komen?**

Hierachter staan enkele zaken waarmee je rekening kunt houden bij het werken aan een centraal beleid.

### *Gevoelens*

Leidinggevenden nemen in een koepelorganisatie de positie van middle-management in. Zij moeten enerzijds het centraal beleid omzetten in uitvoering, en anderzijds de ervaringen vanuit de uitvoering aandragen als feedback op datgene wat op koepelniveau besloten is. Het belang en de functie van deze wisselwerking moet tot uiting komen in de contacten met de leidinggevenden. Praten over centraal beleid geeft onvermijdelijk spanning: leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor hetgeen in hun vestiging gebeurt en hebben daar een zekere autonomie. Het centrale beleid wordt door hen al snel ervaren als een inbreuk op die eigen verantwoordelijkheid en als iets wat van bovenaf opgelegd wordt. In zekere zin klopt dit ook: aan centraal beleid is iedere leidinggevende gehouden. Het gevoel van 'het opgelegd krijgen' moet bespreekbaar gemaakt worden tussen jou en de leidinggevenden. Het uitpraten hiervan is een belangrijke voorwaarde voor het draagvlak voor het centrale beleid.

### *Informatie en meedenken*

Leidinggevenden maken in hun werk de vertaalslag van centraal beleid naar beleidsuitvoering. Om dit mogelijk te maken is het nodig dat zij inzicht hebben in de positie en de belangen van de totale organisatie. Dit vraagt om informeren, uitleg, discussiëren en meedenken. Doel hiervan is het verkrijgen van overeenstemming en draagvlak. Bij een top-downbenadering ligt het accent op informeren en uitleg. Laat hier in een gesprek met hen geen onduidelijkheid over bestaan: de centrale beleidsvoornemens liggen vast en leidinggevenden moeten zich dit zo snel mogelijk eigen maken. Neem uitvoerig tijd voor uitleg en geef veel ruimte voor vragen.

Als je kiest voor een bottom-upbenadering of voor een gemengde werkwijze is er weinig of geen sprake van opleggen. Het accent ligt op discussiëren en meedenken. Er ontstaat vanzelfsprekend een draagvlak: leidinggevenden hebben immers zelf bijgedragen aan het resultaat.

### *Deel van een geheel*

Maak je geen illusies dat je een centraal beleid kan opstellen dat door iedereen van harte onderschreven wordt. Onvermijdelijk zijn er grenzen aan (bijvoorbeeld financiële) mogelijkheden van de organisatie die tot beperkingen in de uitvoering leiden en die als negatief ervaren zullen worden. Inzicht in de reden van grenzen en

inbreng in het maken van keuzen binnen die grenzen, maken dat leidinggevend en meer bereid zijn om zich medeverantwoordelijk te voelen voor het resultaat. Daarnaast moet het ook voor individuele leidinggevend en helder zijn dat zij slechts een deel van een groter geheel zijn. Uitzonderingen voor de één hebben altijd consequenties voor de anderen.

#### *Geen eenrichtingsverkeer*

Praten over centraal beleid mag nooit eenrichtingsverkeer zijn. Het is in het belang van de hele koepelorganisatie dat er voortdurend sprake van uitwisseling is: leidinggevend en moeten horen wat er op centraal niveau van hen verwacht wordt en het centraal niveau moet horen of de leidinggevend en bereid en in staat zijn om het beleid uit te voeren. Houd deze uitwisseling in ere en geef er een vaste structuur aan.

### **98 Hoe kan ik vanuit mijn positie evalueren?**

Je kunt op drie manieren evalueren.

- 1 Door signalen te verzamelen uit de werkbegeleiding met de leidinggevend en, teamverslagen, bestuursverslagen, verslagen van de gebruikersraad of van de oudercommissies.
- 2 Door gericht groepen te gaan raadplegen: ouders, uitvoerend werkers enzovoort. Je kunt ook specifieke groepen raadplegen, bijvoorbeeld de leidsters van de buitenschoolse opvang, de bedrijven die gebruik maken van het flexibel aanbod, de ouders op de wachtlijst, de voorzitters van de oudercommissies enzovoort.
- 3 Door cijfermateriaal te verzamelen, zoals de bezettingsgraad van de groepen, werkroosters van de invalkrachten, de kosten van schoonmaak en onderhoud, de tijd die besteed wordt aan begeleiding van gastouders enzovoort.

Evalueren kun je het beste doen met behulp van een evaluatieplan. In zo'n plan moeten de volgende vragen beantwoord worden:

- Waarom ga ik evalueren?
- Wat ga ik evalueren?  
Zoek je informatie over het aanbod dat door de vestigingen geleverd wordt, of wil je meer weten over de centraal uitgevoerde werkzaamheden, zoals de centrale wachtlijst, over de informatievoorziening aan ouders en bedrijven of over de begeleiding van de vestigingshoofden?
- Hoe ga ik evalueren?  
Je hebt de keuze uit tal van hulpmiddelen: van exitgesprekken tot observaties. Zie hiervoor het katern van V4 in de handleiding.
- Bij wie ga ik mijn informatie halen?

Uiteraard wordt dit helemaal bepaald door het antwoord op ‘wat ga ik evalueren’. Groepen die nogal eens over het hoofd worden gezien zijn: kinderen, wachtlijstouders, bedrijven, bemiddelingsorganisaties voor bedrijfsopvang en organisaties in de buurt waar je mee samenwerkt of waar je mee samen zou kunnen werken.

- Wie verzamelt de informatie?  
Je hebt de keuze uit leidinggevenden, leidsters/gastouders, management van de koepelorganisatie, bestuursleden, of een extern persoon.
- Hoe presenteer ik de gegevens?  
Alle betrokkenen hebben het recht te weten wat hun medewerking heeft opgeleverd.

Belangrijke aandachtspunten bij evaluaties:

- vraag niet alleen naar knelpunten, maar ook naar positieve punten;
- houd rekening met opgeroepen verwachtingen.

#### **Voorbeeld: evaluatie in een koepelorganisatie**

Een staffunctionaris in een koepelorganisatie heeft de volgende werkwijze gevolgd:

- Ze kiest twee onderwerpen uit het centraal beleid die slecht zijn gevallen bij de leidinggevenden van de vestigingen: het voorrangsbekleid en het centrale inschrijfformulier voor wachtlijstouders. Een aantal leidinggevenden voert hierop eigen beleid.
- Ze maakt een beschrijving van de gewenste situatie en een beschrijving van de huidige situatie.
- Ze bespreekt dit afzonderlijk met de centrale staf, de leidinggevenden, de gebruikersraad en het bestuur. Ze inventariseert welke oplossingen iedere groep ziet voor de ontstane discrepanties.
- Ze maakt een voorstel waarin centraal beleid en vestigingsbeleid weer op elkaar aansluiten en legt dit voor aan de leidinggevenden.
- Ze legt het voorstel ter goedkeuring voor aan het bestuur.
- Ze past de oude beleidsstukken aan.

### **99 Hoe verdelen wij de taken bij het evalueren?**

#### *Centrale aansturing*

Het evaluatieproces moet centraal aangestuurd worden. Centrale aansturing betekent dat jij het initiatief neemt, de kaders aangeeft waarbinnen de evaluatie moet plaatsvinden en voorwaarden schept voor de uitvoering. Dit staat in een evaluatieplan. Daarnaast geef je begeleiding aan de betrokkenen in de diverse vestigingen en bewaak je het totale proces.

Voor het verzamelen van de informatie ben je aangewezen op de leidinggevendenden van de vestigingen. Met de kaders die jij aangegeven hebt, gaan zij aan het werk. Zij kiezen al dan niet op advies van jou een aantal hulpmiddelen en verzamelen de benodigde informatie bij team, kinderen, uitvoerend werkers, (wachtlijst)ouders en samenwerkingspartners. Ook het cijfermateriaal kun je aan de leidinggevendenden vragen, indien jij software hebt geleverd die voor alle vestigingen identiek ingevoerd is.

#### *Informatieverzameling per vestiging*

De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de opzet en de uitvoering van evaluaties. Het resultaat moet door hen op twee niveaus gepresenteerd worden.

- Binnen de eigen vestiging  
De gegevens moeten bediscussieerd worden met het team en de uitvoerend werkers. Op grond van hun feedback en ideeën over verandering en verbetering kan het beleid op uitvoerend niveau bijgesteld worden en aan kwaliteit winnen.
- Op centraal niveau  
De gegevens waar op centraal niveau om gevraagd is, moeten op de gevraagde wijze aangeleverd worden.

#### *Centrale verwerking en bespreking*

Je verzamelt en bewerkt de gegevens van de diverse vestigingen centraal. Daarna kun je ze ter discussie voorleggen aan de leidinggevendenden van de vestigingen en/of andere beleidsorganen in je organisatie. Zo krijg je inzicht in de wijze waarop en de mate waarin het beleid bevalt en uitwerkt zoals de bedoeling was. Het geeft je aanwijzingen in handen om onderdelen van het beleid bij te stellen, om bepaalde groepen beter te informeren of te instrueren of om onderwerpen voor begeleiding en bijscholing te kiezen. Kortom: evaluatiegegevens bepalen een groot deel van jouw werk.

### **100 Op welke manier kan ik de kwaliteit van de uitvoering bewaken?**

#### *Communicatie structureren*

Basaal voor kwaliteitszorg is een goede communicatiestructuur. Daarom moet je zicht hebben op de overlegvormen en communicatiemogelijkheden (schriftelijk en mondeling) in de organisatie en de aanwezigheid op die bijeenkomsten. Maak een lijst van alle overlegvormen die er binnen de organisatie zijn. Teken aan wie er bij deze overleggen aanwezig is. Stel je daarbij de volgende vragen:



- Kan er informatie doorgegeven worden van het ene overleg naar het andere?
- Wie neemt de juiste informatie mee naar het vervolgoverleg?
- Zijn er aanwezigen die niet of juist dubbel in het overleg vertegenwoordigd zijn?
- Is iedereen in dat overleg voldoende geïnformeerd over de zaken waar zij over moeten overleggen/ besluiten?

Met de antwoorden hierop kun je nagaan:

- of de overlegvormen aangepast of uitgebreid moeten worden;
- of de aanwezigheid van bepaalde betrokkenen bij bepaalde overlegsituaties moet veranderen;
- of de informatieoverdracht tussen bepaalde overlegvormen moet verbeteren.

Meer informatie hierover vind je in het supplement met managementinformatie in de handleiding.

#### *Toerusten en motiveren*

Centrale kwaliteitsbewaking betekent de leidinggevenden van de vestigingen toerusten en motiveren voor het werk dat zij moeten uitvoeren. Dit kun je bijvoorbeeld doen door de volgende activiteiten:

- regelmatig verstrekken van managementinformatie, bijvoorbeeld in een personeelskrant;
- evalueren van de werkzaamheden met de leidinggevenden tijdens het hoofdenoverleg en de individuele begeleidings- en beoordelingsgesprekken;
- organiseren van studiebijeenkomsten voor de leidinggevenden waar feedback en intervisie centraal staan;
- systematisch voeren van inhoudelijke discussies;
- formeren van themagroepen en kwaliteitskringen met werkers uit verschillende vestigingen;
- organiseren van jaarlijkse studiedagen voor de uitvoerend werkers;
- organiseren van stages, werkbezoeken en uitwisseling van uitvoerend werkers.

Meer informatie staat in het supplement met managementinformatie in de handleiding.

## SLOTVRAAG

### **101 Waar kan ik terecht met de resterende 1001 vragen over beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg?**

Wij zijn ons ervan bewust dat nog lang niet alle vragen beantwoord zijn, die tijdens het invoeren van een systeem voor interne kwaliteitszorg kunnen opkomen. De meesten van ons zijn immers net gestart met systematische kwaliteitszorg! De vragen aan het begin van dit boekje gaan vooral over begripsverheldering en greep krijgen op wat er moet gebeuren. Vooral op die aspecten bieden de antwoorden informatie. Naarmate je meer ervaring opdoet, zullen er andere vragen opkomen. Waar kun je dan terecht?

#### *Literatuur*

Er bestaat veel (recente) literatuur over kwaliteitszorg in non-profit-instellingen. Een boek dat in de praktijk een goede aanvulling blijkt te zijn op de *Handleiding kwaliteitszorg kinderopvang is: Kwaliteit zonder kapsones, een denkkader voor kwaliteitszorg in de welzijnssector*, Mieke van IJzendoorn, NIZW, 1994.

#### *Collega's*

De meeste collega's bevinden zich in dezelfde situatie. Gebruik of creëer gezamenlijk overleg, zodat je elkaar met raad en daad bij kan staan. Probeer eens met een paar collega's uit verschillende organisaties samen op te werken. Beleg bijvoorbeeld een paar bijeenkomsten waarin je informatie uitwisselt over je pedagogisch beleidsplan of je evaluatieplan. Eventueel kun je eens experimenteren met een soort visitatiecommissie: je gaat bij elkaar op werkbezoek en rapporteert aan elkaar over je ervaringen: de positieve en negatieve punten op het gebied van kwaliteitszorg, die je opvielen.

Het is ook inspirerend om eens bij 'collega's buiten de kinderopvang te zoeken naar voorbeelden. In de jeugdhulpverlening, de jeugdgezondheidszorg of de thuiszorg bestaan uitgewerkte en in de praktijk getoetste kwaliteitsnormen en -systemen. En ook zien hoe je het zeker niet wilt, helpt je om juiste keuzen te maken.

#### *Landelijk kwaliteitsstelsel*

De VOG heeft in het project *Klein Kapitaal* een kwaliteitsstelsel voor de

kinderopvang opgezet en kwaliteitsnormen ontwikkeld. Kinderopvangorganisaties moeten een kwaliteitssysteem opzetten dat voldoet aan deze normen. Een onafhankelijke certificerende instelling beoordeelt of de kinderopvangorganisaties eraan voldoen. Eind 1997 verschijnt de *Handleiding Landelijk kwaliteitsstelsel kinderopvang*, waarin normen, toetsingsstelsel en verschillende hulpmiddelen zijn opgenomen. In de periode 1997 tot 1999 zal de VOG ondersteuning bieden bij de invoering. Informatie is verkrijgbaar bij de VOG, ten name van *Klein Kapitaal*, Postbus 3332, 3502 GH Utrecht, telefoon (030) 298 34 34, fax (030) 298 34 37.

#### *Steunfunctieorganisaties*

Voor al die resterende 1001 praktische vragen over het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en kwaliteitszorg kun je terecht bij de steunfunctieorganisaties. Zij fungeren als vraagbaak en ondersteuning voor werkers in de kinderopvang. Of je hiervoor moet betalen, is afhankelijk van het subsidiebeleid van de betreffende provincie/stad en van het eigen beleid van de steunfunctieorganisatie. Hierna volgen alle namen en adressen per 1-1-1996.

#### **Groningen**

SPRONG

Wegalaan 3-5

9742 NA Groningen

Postbus 2266

9704 CG Groningen

telefoon (050) 577 01 01

fax (050) 577 64 93

#### **Friesland**

Stichting Welzijn Fryslân

Natalstraat 7

8917 BN Leeuwarden

Postbus 298

8901 BB Leeuwarden

telefoon (058) 234 85 00

fax (058) 234 85 01

### **Drenthe**

StaMM Staat voor Mens en Maatschappij

Postbus 954

9400 AZ Assen

Eemland 5b

9405 KB Assen

telefoon (0592) 39 44 00

fax (0592) 35 12 01

### **Overijssel**

SPIIL

Stationsweg 5

8011 CZ Zwolle

Postbus 625

8000 AP Zwolle

telefoon (038) 421 67 46

fax (038) 421 66 64

### **Flevoland**

Kwadrant

Neringpassage 107

Postbus 194

8200 AD Lelystad

telefoon (0320) 24 42 59

fax (0320) 28 63 09

### **Gelderland**

Spectrum

Arnhemsestraatweg 19

6881 NB Velp

Postbus 8007

6880 CA Velp

telefoon (026) 384 62 00

fax (026) 384 63 00

### **Utrecht**

Stichting Steunpunt Kinderopvang

Jeugd- en Jongerenwerk Utrecht

F.C. Dondersstraat 1

3572 JA Utrecht

telefoon (030) 272 36 11

fax (030) 272 35 18

### **Noord-Holland**

IMCO-Noordholland  
Emmakade 4  
1441 ET Purmerend  
Postbus 106  
1440 AC Purmerend  
telefoon (0299) 41 87 00  
fax (0299) 41 87 99

### **Zuid-Holland**

Zuidhollands Overleg Kindercentra / ZOK  
's-Gravendijkwal 68  
3014 EG Rotterdam  
telefoon (010) 436 60 88  
fax (010) 436 53 16

### **Zeeland**

Stichting Ondersteuning Kinderopvang Zeeland / SOKZ  
Roozenburglaan 89a  
4337 JB Middelburg  
telefoon (0118) 64 10 00  
fax (0118) 61 52 36

### **Noord-Brabant**

Brabants Steunpunt Jeugdwelzijn / BSJ  
Koningsweg 2  
5211 BL 's Hertogenbosch  
Postbus 2347  
5202 CH 's Hertogenbosch  
telefoon (073) 614 17 74  
fax (073) 613 99 21

### **Limburg**

SYMBIOSE/afdeling ondersteuning kinderopvang  
Kerkeveldlaan 3  
6042 JW Roermond  
Postbus 1278  
6040 KG Roermond  
telefoon (0475) 34 00 00  
fax (0475) 32 88 44

## Het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW

Het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW is het onafhankelijk instituut voor vernieuwing en verbetering voor instellingen in de sector zorg en welzijn. In nauwe samenwerking met hen ontwikkelt het NIZW onder andere methodieken, organiseert werkconferenties, ontwerpt kwaliteitsbevorderende instrumenten en zoekt naar goede vormen van samenwerking tussen instellingen. Dit resulteert in produkten als boeken, nieuwsbrieven, congressen en video's.

Naast vernieuwing en verbetering stelt het instituut zich ten doel de sector als geheel te versterken. Hiermee houden vooral het Centrum voor Beroeps- en Opleidingsvraagstukken en het Informatiecentrum Zorg en Welzijn zich bezig.

Het NIZW richt zich op voorzieningen voor ouderen, thuiszorg, gehandicapten, jeugd, opvang en lokaal welzijnswerk, en op personen en instanties die daar nauw bij betrokken zijn. In totaal werken in deze bedrijfstak meer dan 400.000 beroepskrachten en vele vrijwilligers. Voor hen zijn de produkten van het NIZW bedoeld.