

‘Verticale groepen zijn voor pedagogisch medewerkers kennelijk moeilijker te begeleiden dan horizontale groepen.’



ILLUSTRATIE: JENTE EN STEFANIE KAMPMAN

De kwaliteit van de verticale groep

EEN TAAK VOOR HET MANAGEMENT

Het werken met verticale groepen biedt veel kansen. Ouders vinden het prettig dat hun kind in dezelfde groep kan blijven, kinderen krijgen meer uitdaging door de verschillen in leeftijden en organisaties kunnen makkelijker plannen. Echter, de kwaliteit van het pedagogisch handelen op de verticale groep is niet altijd zoals die wezen moet. Hier ligt een taak voor het management.

Jeanne van Berkel

Kinderopvang is constant in ontwikkeling en beweging. Uit onderzoeken blijkt dat de kwaliteit de laatste jaren onder druk staat.

Het NCKO-rapport¹ stelt: 'Verticale groepen zijn voor pedagogisch medewerkers kennelijk moeilijker te begeleiden dan horizontale groepen, getuige de bevinding dat de aanwezigheid van een groter aantal kinderen in verticale groepen ten koste gaat van de kwaliteit van de interacties. Extra aandacht voor de omvang van verticale groepen en voor de vaardigheid van pedagogisch medewerkers in het begeleiden van dit type groepen wordt daarom aanbevolen. Ook op dit punt is een goede aansluiting tussen opleiding, training en begeleiding op de werkvloer onmisbaar.'

De laatste jaren neemt het aantal verticale groepen in de kinderopvang toe. Het werken in verticale groepen vraagt echter andere vaardigheden van de pedagogisch medewerkers dan het werken in een horizontale groep. De organisatie van de groep, het tegelijkertijd inspelen op de verschillende specifieke (ontwikkelings)

vragen van kinderen in uiteenlopende leeftijden en daarbij ook nog de verzorging, zijn aspecten die niet altijd gemakkelijk te combineren zijn. Extra aandacht voor de ondersteuning van pedagogische kwaliteit is dan ook wenselijk.

JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding ontwikkelt hiervoor instrumenten binnen het project Versterken kwaliteit verticale groepen. Eén zo'n instrument is – na het uitvoeren van een quickscan – het plan van aanpak om op de groep te werken aan verbeterpunten. Hierin ligt ook een taak voor het management. In dit artikel geven we een impressie van die agenda voor het management.

Dit artikel is gebaseerd op gesprekken tussen managers en pedagogisch medewerkers van drie kinderopvangorganisaties en JSO in het kader van het project. Wat ons al snel duidelijk werd, was dat de genoemde aandachtspunten niet alleen zijn voorbehouden aan organisaties met verticale groepen. Ze gelden in gelijke mate voor het werken met horizontale groepen.

'De aandachtspunten zijn niet alleen voorbehouden aan organisaties met verticale groepen. Ze gelden in gelijke mate voor het werken met horizontale groepen.'

‘De pedagogisch medewerkers vinden dat ‘het kantoor niet luistert’, ‘verwachtingen niet haalbaar zijn’, ‘er te veel op het bordje van de groep neerkomt’ en ‘faciliteiten ontbreken.’

Elk kind telt

Vraag een willekeurige pedagogisch medewerker naar de drijfveer om in de kinderopvang te werken, dan komt de passie om in te spelen op elk individueel kind in de groep vanzelf aan de orde. Het bieden van een veilige basis, bijdragen aan de ontwikkeling tot individu en het leren omgaan met andere kinderen zijn andere veelgenoemde drijfveren. Het zijn ook onderdelen die we bij nagenoeg elke kinderopvangorganisatie terugzien in het pedagogisch beleid. Managers en pedagogisch medewerkers zitten dus op één lijn.

Toch lukt het niet altijd de proceskwaliteit op de groep te versterken. De pedagogisch medewerkers vinden dat ‘het kantoor niet luistert’, ‘verwachtingen niet haalbaar zijn’, ‘er te veel op het bordje van de groep neerkomt’ en ‘faciliteiten ontbreken, zoals taakuren of geld voor ander materiaal’. Het management probeert intussen pedagogische veranderingen bij de medewerkers tussen de oren te krijgen of signaleert dat de omgang met kinderen en ouders anders is zodra de leidinggevende in de buurt is. Hoe kan het nu dat de intenties van pedagogisch medewerkers en management gelijk zijn, maar in praktijk niet altijd een samenhangend geheel vormen? Pedagogisch medewerkers en management kunnen elkaar juist versterken: hun gestelde kinddoelen komen tenslotte overeen.

In het JSO-project ‘Versterken kwaliteit verticale groepen’ (zie kader) gaat een kinderopvanggroep aan de slag met het maken van een plan van aanpak om de kwaliteit op de groep te versterken. Daaruit komen ook verwachtingen en agendapunten voor het management naar voren.

Willen ontwikkelingen structureel tot verandering leiden, dan dienen zowel de groep (c.q. de pedagogisch medewerkers) en het management (inclusief staf) samen de schouders eronder te zetten.

We geven een impressie van wensen en verwachtingen over en weer, met als doel: verbeteringen borgen.

Wat pedagogisch medewerkers willen

Betrokkenheid van het management staat met stip op één op de vraag wat pedagogisch medewerkers aan ondersteuning van het management verwachten. De pedagogisch medewerker verwacht belangstelling voor de gang van zaken op de groep en reële verwachtingen bij wat haalbaar is om aan te pakken. En vanzelfsprekend: dat het management deze groepsinformatie meeneemt in de managementtaken.

Betrokkenheid en interesse vormen de basis voor open communicatie: eerlijk zijn naar elkaar, ‘zeggen wat je doet en doen wat je zegt’. Essentieel voor een lerende organisatie. En op het moment dat er zaken tegenzitten, kun je op elkaar rekenen.

Daarnaast dient het management een belangrijke organisatorische en faciliterende rol te vervullen. Voorbeelden hiervan zijn: deskundigheidsbevordering mogelijk maken, pedagogisch beleid agenderen en verdiepen, taakbeleid voor werkzaamheden buiten de groep, groepsoverleg en kindoverleg organiseren, heldere afspraken en beleid bij kennismaking en intake, ondersteuning bij kinderen die extra zorg behoeven signaleren en nieuwe plaatsin-

gen in overleg uitvoeren. Het gaat erom dat iedereen in de organisatie weet waar hij of zij aan toe is en wat er verwacht wordt.

Dit kan over heel praktische zaken gaan, zoals dat de data voor teambijeenkomsten bekend zijn of dat duidelijk is wanneer er intakegesprekken gehouden kunnen worden. Maar het betreft ook beleid: welke afspraken zijn er over het vieren van het kerst- en het paasfeest op de groep, beleid bij zieke kinderen, afspraken bij wennen en doorstromen.

Door dergelijke zaken structureel goed te regelen, uit te dragen en te bewaken, kan er (meer) tijd en aandacht uitgaan naar het primaire proces: tijd en aandacht geven aan kinderen op de groep.

Over en weer begrip

Kinderopvang is ook big business. Een goede kindplanning voorkomt lege plaatsen, waardoor de continuïteit van inkomsten gegarandeerd wordt. Maar ook: liever niet meerdere wenkinderen tegelijk, goede leeftijdsopbouw en evenredige verdeling van jongens en meisjes in de groep.

Belangen van pedagogisch medewerkers en het management zijn niet altijd gelijk, zoals bij de planning en plaatsing van nieuwe kinderen, ruimte en materialen en wettelijke eisen duidelijk kan worden. Er ontstaat begrip over en weer door elkaar te informeren over regels, effecten daarvan en landelijke wet- en regelgeving.

Een ander veelgehoord voorbeeld van pedagogisch medewerkers: ‘Wij vinden het belangrijk dat de invalpool goed op orde is en we niet steeds met wisselende leidsters hoeven te werken.’ Het management ervaart hetzelfde knelpunt en is intensief bezig met werven en selecteren. Maar als er geen pedagogisch medewerkers te vinden zijn, blijft het probleem bestaan. De inspanning van het management wordt niet altijd gezien door de pedagogisch medewerkers. Dat kan tot onbegrip leiden.

Over en weer begrip hebben begint met elkaar te informeren: elkaar vertellen wat er speelt, welke punten aangepakt worden en hoe je daarmee aan de slag gaat. Zo ontstaat over en weer vertrouwen.

Elkaar informeren houdt niet direct in dat iedereen in de gehele organisatie over alles kan meebeslissen: het betekent niet per definitie inspraak hebben. Het is als een teamsport: elke speler heeft zijn of haar eigen rol.

Aanjagen gesprek

Managers hebben als kerntaak het aanjagen van het gesprek. 'Wij zijn verantwoordelijk voor het aanjagen en op gang houden van het gesprek over de inhoud. Als manager moet ik vragen blijven stellen, signaleren, zorg dragen dat we het over pedagogisch beleid in de praktijk hebben en niet verzanden in organisatorische zaken', aldus een manager van een kinderopvangorganisatie.

Deze gesprekken zijn niet vrijblijvend: het gaat erom diepgang te geven aan het werk. Om bezig te zijn met vragen zoals:

- Wat heeft een pedagogisch medewerker vandaag met de kinderen gedaan? Met welke intentie en wat was het effect van deze aanpak op de kinderen?
- Op welke momenten merkt een pedagogisch medewerker onvoldoende aandacht en kwaliteit' aan een kind te kunnen bieden? Hoe kunnen we 'stoorzenders' minder aandacht geven?
- Op welke punten ervaart een pedagogisch medewerker tekort te schieten? Met andere woorden: met welk 'knagend gevoel' gaat hij of zij regelmatig naar huis? Hoe kunnen we het werken op de groep organiseren zodat dit vermindert?

- Hoe gaan de verschillende pedagogisch medewerkers op de groep om met vaste afspraken voor de kinderen? Hoe zien we dat kinderen omgaan met een andere aanpak, wat is het effect ervan? Welke ruimte is er voor elke pedagogisch medewerker?

- Inspelen op elk kind: wat betekent dat voor mij? Wat moet ik doen en laten? Welke ruimte is er voor een eigen keuze van een pedagogisch medewerker? Hoe ga ik om met een reactie van een collega op een kind, die anders is dan ik zelf zou doen?

Het aanjagen én op gang houden c.q. verdiepen van het gesprek start met kijken, luisteren en waarnemen hoe de groep omgaat met kinderen en de samenwerking op de groep. Het is een signalerende taak, met de verantwoordelijkheid om zaken bespreekbaar te maken. Daarbij kijken pedagogisch medewerkers naar kinderen. De manager kijkt naar de pedagogisch medewerkers en gaat met hen om in de geest van het pedagogisch beleid. Zo bepalen de pedagogische uitgangspunten de kaders van het omgaan met het personeel.

Aanknopingspunt voor het aanjagen van het gesprek zijn onder andere: artikelen in vakbladen, het pedagogisch kader, gevolgde bijscholing en resultaten van ouder- of klanttevredenheid.

Zo wordt pedagogisch beleid in de praktijk zichtbaar, worden verbeterpunten opgepakt en gemaakte keuzes in veranderingen vastgelegd en nageleefd. Veranderen de inzichten? Dan wordt daar opnieuw over gesproken. Want werken aan pedagogische verdieping is nooit klaar.

¹ *Pedagogische kwaliteit van de opvang voor 0- tot 4-jarigen in de Nederlandse kinderdagverblijven in 2008, mei 2009*

JSO is in februari 2010 van start gegaan met het project Versterken kwaliteit verticale groepen. Het ministerie van OCW financiert het project en de resultaten zullen aan de sector beschikbaar worden gesteld. Voor het project hebben we eerst alle aspecten in kaart gebracht die bij de pedagogische kwaliteit een rol spelen met de nadruk op verticale groepen. Op basis van die analyse ontwikkelden we een instrument, *quickscan*, waarmee medewerkers hun situatie kunnen analyseren en verbeterpunten in kaart brengen. Een kant-en-klaar format voor een plan van aanpak waarborgt dat medewerkers hiermee uit de voeten kunnen.

De plannen van aanpak vormen de basis om te komen tot een gericht ondersteuningsaanbod, *toolkit*, voor het werken in verticale groepen. Dit geeft pedagogisch medewerkers in de praktijk handvatten om de pedagogische kwaliteit in verticale groepen te versterken.

Ter afronding van het project presenteert JSO in mei 2011 alle bevindingen en ervaringen tijdens een speciaal georganiseerd symposium over dit onderwerp. Tot die tijd zijn de ontwikkelde materialen alleen beschikbaar voor de pilotlocaties: zij worden uitgetest. Een praktische dvd met observatiefragmenten van jonge en oudere kinderen in een verticale groep ondersteunt de theoretische achtergronden.

Wilt u meer over dit project weten? Neem dan contact op met Jeanne van Berkel, projectleider, E: j.van.berkel@jso.nl, T: 0182547888