

# De pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie: vijf gemeentelijke portretten



## Bijlage bij meting 3 van Monitor Implementatie en besteding gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid



IJsbrand Jepma &  
Ruben van Esch (Sardes)

Wendy de Geus &  
Anne Ketelaar (Oberon)

Maart 2022

**Oberon**  
onderzoek | advies

**Sardes**



# **De pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie: vijf gemeentelijke portretten**

**Bijlage bij meting 3 van Monitor Implementatie en  
besteding gemeentelijk onderwijsachterstanden-  
beleid**



## Inhoudsopgave

Inleiding .....	4
1.   Praktijkvoorbeeld 1: <i>“Samen verantwoordelijk”</i> .....	8
2.   Praktijkvoorbeeld 2: <i>“Twee typen coaches in de praktijk: voorschoolse educatie én zorg”</i> ....	12
3.   Praktijkvoorbeeld 3: <i>“Voortvarend samenwerken”</i> .....	19
4.   Praktijkvoorbeeld 4: <i>“Stedelijke coaches en ve-coaches op locatie”</i> .....	25
5.   Praktijkvoorbeeld 5: <i>“Invulling binnen gemeentelijke kaders”</i> .....	32

## Inleiding

In het kader van de derde meting van de *Monitor Implementatie en besteding gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid (2019-2023)*<sup>1</sup> hebben Sardes en Oberon vijf gemeentelijke portretten gemaakt van de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie (ve). Dit is gedaan om een beeld te geven van de sinds 1 januari 2022 verplichte inzet van een pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. De onderzoeksvragen die hierbij leidend waren, zijn:

- *Hoe is de (voorbereiding op de) inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve verlopen?*
- *Hoe ziet de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve eruit?*
- *Wat is de meerwaarde van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve voor de kwaliteit(sverbetering) van de ve?*
- *Hoe wordt de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve gefinancierd?*

De vijf gemeentelijke portretten hebben betrekking op gemeenten die voor de wettelijke invoeringsdatum pedagogisch beleidsmedewerker in de ve hebben ingevoerd en zichzelf een goed voorbeeld vonden. Uit de eerder genoemde meting van de monitor bleek dat dit 89 van de 246 gemeenten (36%) betreft. Bij de selectie is de nadruk gelegd op wat kleinere gemeenten, omdat voor hen de inzet van een pedagogisch beleidsmedewerker in de ve betrekkelijk nieuw is. Grotere gemeenten hebben meestal al hbo'ers in de ve vanuit eerdere beleidsimpulsen. Tevens is gekeken naar bijzonderheden, zoals gemeentelijke afspraken met ve-aanbieders of een centrale inkoopregeling. Tot slot is bepaald alleen gemeenten te betrekken die nog niet benaderd zijn voor verdiepend onderzoek binnen een vorige meting van de monitor.

Op basis van bovenstaande criteria is een hoofdgroep van vijf gemeenten en een kleine reservegroep van gemeenten geselecteerd. Omdat alle vijf gemeenten uit de hoofdgroep wilden meedoen, is de reservegroep ongemoeid gelaten.

Na de eerste contactlegging hebben de beleidsmedewerkers van de gemeenten ons geholpen aan relevante beleidsdocumentatie omtrent de invoering van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve (bijv. subsidieregeling voorschoolse educatie, financiën rondom de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, overzicht van ureninzet). Daarnaast hebben ze ons geholpen met het benaderen van een contactpersoon van een of meerdere ve-aanbieders. Vervolgens heeft de ve-aanbieder ons in contact gebracht met uiteenlopende informanten van binnen of buiten de eigen organisatie: leidinggevend, pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, coaches en/of pedagogisch medewerkers. Omdat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve in veel gevallen net aangesteld waren, was het niet altijd zinvol al een pedagogisch medewerker te spreken. In een volgende meting zullen we dit wel kunnen doen. Ook de ve-

---

<sup>1</sup> Jepma, IJ. & Esch, R. van (Sardes), Geus, W. de & Schuurman, T. (Oberon) (2022). *Monitor Implementatie en besteding gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid. Meting 3: de pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie*. Utrecht: Sardes/Oberon.

aanbieders is gevraagd relevante beleidsdocumentatie op te sturen (bijv. pedagogisch beleidsplan, pedagogisch werkplan, functiebeschrijving pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, projectplan), ter voorbereiding op de gesprekken. Per portret verschilt het aantal en type informanten waarmee is gesproken. Er zijn vier tot zes informanten gesproken per casus, 24 informanten in totaal.

In de gesprekken met de informanten zijn verschillende onderwerpen aangekaart. Hiervoor is per type informant een checklist ontwikkeld. Bovendien is teruggegrepen op de inhoud van de ingevulde vragenlijsten en opgestuurde beleidsdocumenten van de gemeenten en ve-aanbieders, indien aanwezig en van toepassing.

Met de beleidsmedewerkers van de gemeenten en leidinggevenden van de ve-aanbieders is vooral gesproken over de voorbereiding, werving en inzet van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve. Eén van de vragen luidde: *Hoe zijn de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve geworven? Lukte het om genoeg pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve van kwaliteit aan te trekken?* Een andere vraag was: *Wat zijn de rol, taken, bevoegdheden en werkzaamheden van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve?* Verder is in het interview met de beleidsmedewerkers van de gemeente en leidinggevende van ve-aanbieders gesproken over de meerwaarde en financiering van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, en ook is gevraagd naar de ambities voor de komende jaren.

De pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve zelf is gevraagd naar de aanstelling, rol en bevoegdheden, werkzaamheden en taken, benodigde competenties, meerwaarde en ambities. Eén van de vragen was: *Wat is jouw rol als pedagogisch beleidsmedewerker in de ve? Hoe is de verhouding tussen beleidswerk en coaching?*

Pedagogisch medewerkers zijn onder meer bevraagd over de aanwezigheid, zichtbaarheid en benaderbaarheid van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve: *Is het duidelijk wat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve binnen jullie organisatie doet en waarvoor je een beroep op deze nieuwe professional kunt doen?* Andere vragen gingen over de aard en frequentie van contact tussen pedagogisch medewerkers en pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve, de betrokkenheid van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve bij kwaliteitsverbetering van ve en concrete situatieschetsen waarin de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve van betekenis is voor de professionele ontwikkeling en persoonlijke groei van de pedagogisch medewerkers.

Elke gemeente die hier is geportretteerd heeft met haar ve-aanbieders de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve voor de wettelijke invoeringsdatum voorbereid. Niettemin heeft elke gemeente hierbij in samenspraak met haar ve-aanbieders een eigen draai aan gegeven. Het gevolg? Vijf heel verschillende portretten. De volgende tabel bevat een samenvattend overzicht van de belangrijkste kenmerken van de vijf portretten.

**Tabel 1. De belangrijkste kenmerken van de vijf portretten**

Praktijkvoorbeelden	Belangrijkste kenmerken
<p>1. Praktijkvoorbeeld 1: <i>“Samen verantwoordelijk”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intergemeentelijke samenwerking in de voorbereiding</li> <li>• Gezamenlijk vastgesteld takenpakket van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve</li> <li>• Ruime financiële vergoedingen</li> <li>• Ambitie: vergroten van kansengelijkheid</li> </ul>
<p>2. Praktijkvoorbeeld 2: <i>“Twee typen coaches in de praktijk: voorschoolse educatie én zorg”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gecombineerde inzet van middelen goab en jeugdwet voor coaches ve en zorg</li> <li>• Maatwerk en flexibiliteit bieden</li> <li>• Veel extra uren beschikbaar</li> <li>• Interne en externe coaches voor kwaliteitsverbetering</li> <li>• Versterken van preventief pedagogisch-didactisch handelen van pedagogisch medewerkers</li> <li>• Zichtbaarheid en benaderbaarheid voor ouders</li> <li>• Vroegtijdig signaleren én ingrijpen als meerwaarde</li> <li>• Ambities: coaches faciliteren in de vroegschool</li> </ul>
<p>3. Praktijkvoorbeeld 3: <i>“Voortvarend samenwerken”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Succesvolle voorbereiding met duidelijke kartrekker</li> <li>• Drie rollen en taken van pedagogisch beleidsmedewerker in de ve</li> <li>• Werving en opleiding: intern en extern rekruteren</li> <li>• Financiële regeling: alles-in-één-subsidie</li> <li>• Tevreden over invloed van pedagogisch beleidsmedewerker in de ve</li> <li>• Vooral ambities in relatie tot de ouders</li> </ul>
<p>4. Praktijkvoorbeeld 4: <i>“Stedelijke coaches en ve-coaches op locatie”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortbouwen op bestaande professionaliteit</li> <li>• Ruimte voor eigen invulling bij ve-aanbieders</li> <li>• Rol stedelijke coaches in kwaliteit ve</li> <li>• Financiën: aparte subsidie</li> <li>• Inzet op locatie – vooral coaching</li> <li>• Meerwaarde van coaches: stedelijke kennis inbrengen</li> <li>• Ambities voor de toekomst: audits, stedelijk netwerk en pilots gericht op kwaliteitsverhoging</li> </ul>
<p>5. Praktijkvoorbeeld 5: <i>“Invulling binnen gemeentelijke kaders”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vroeg gestart met de invoering van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve</li> <li>• Extra kwaliteit van voorschoolse educatie met een ‘plus’ in de financiering</li> <li>• Ruimte voor eigen invulling bij ve-aanbieders</li> <li>• Coaching van pedagogisch medewerkers is niet verplicht, wel aanbevolen</li> <li>• Intern geworven: combinatiefunctie</li> <li>• Focus op verbeteren van Nederlandse taalontwikkeling en psychomotorisch ontwikkeling</li> </ul>



- Duidelijke meerwaarde: verbeteren taalaanbod en ondersteuning zorgpeuters
- Inzet op laagdrempelige vormen van coaching
- Toekomstige ambities: gewoontewording van coaching en huisbezoeken in ere stellen

De vijf portretten laten ieder voor zich zien dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve een welkome aanvulling is voor de ve-aanbieders. Tegelijk zien we ook dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve op heel uiteenlopende manieren betrokken is bij het versterken van de ve. Zo verschilt de afstand van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve tot de alledaagse uitvoeringspraktijk per ve-aanbieder. Waar de een meer betrokken is bij de beleidsontwikkeling op het niveau van de organisatie, is de ander meer betrokken bij de coaching van individuele en/of teams van pedagogisch medewerkers op de werkvloer. De ene pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zit dus dicht op het primair proces dan de ander, waardoor mogelijk ook de impact op de kwaliteit van ve anders is.

Andere gemeenten en ve-aanbieders kunnen hun eigen keuzen en werkwijzen omtrent de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerkers leggen naast de hier geschetste vijf portretten. Wat zijn de overeenkomsten, waar zitten de verschillen met hun situatie? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zowel efficiënt als effectief is? Welke rol, werkzaamheden en taken dragen echt bij aan kwaliteitsverbetering van de ve? Bij lezing kunnen andere gemeenten en ve-aanbieders die nog op zoek zijn naar een adequate invulling van deze nieuwe functie inspiratie opdoen en hun praktijken van nieuwe impulsen voorzien.

## 1. **Praktijkvoorbeeld 1: “Samen verantwoordelijk”**

### **Intergemeentelijke samenwerking in de voorbereiding**

De gemeente werkt nauw samen met twee andere gemeenten in de regio en ook de grotere peuteropvangaanbieders in deze regio zijn vaak in meerdere gemeenten actief. Hierdoor trekken de gemeenten met elkaar op als het gaat om het voorschoolse aanbod, zoals het afstemmen van de subsidieregelingen. Ook over de invoering van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zijn gemeenten en aanbieders al vroeg samen gaan afstemmen. Na een eerste afstemmingsgesprek over de wettelijke kaders en regionale ambities en wensen, hebben de negen peuteropvangaanbieders<sup>2</sup> gezamenlijk een plan ontwikkeld voor de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve. Na enkele besprekingen is dit plan de basis geworden voor de inzet en subsidieregeling voor de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Rond de zomer 2021 is de subsidieregeling van de gemeente vastgesteld en konden de aanbieders de werving en scholing oppakken.

### **Takenpakket van de pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie**

In het gezamenlijke plan zijn de taken van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve uitgewerkt. De focus is op een medewerker die zich boven formatief inzet op de vergroting van de kwaliteit van ve door:

- ontwikkelen en implementeren van het ve-beleid
- zorgen voor een versterking van ouderbetrokkenheid
- organiseren van de doorgaande lijn (en de warme overdracht), de samenwerking met de basisscholen
- reflecteren hoe pm'ers doelgericht kunnen werken
- pedagogisch beleid vertalen naar handelingsadviezen aan de pm'ers op de werkvloer
- coaching en intervisie bieden aan de pm'ers
- 'coaching on the job': tijdens het werken met kinderen vervuld de meewerkende coach een voorbeeldrol en laat zelf zien welk pedagogisch didactisch handelen gewenst is ('modelling')

Naast deze taken richten de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve zich onder meer op het versterken van de interne zorgstructuur en contact met externe ondersteuners zoals logopedisten. De gemeente heeft vrijgelaten of de aanbieder een pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zelf in dienst neemt of dat er een gezamenlijke beleidsmedewerker wordt ingesteld. Een aantal kleinere ve-aanbieders in de regio heeft gekozen voor een gezamenlijke pedagogisch beleidsmedewerker in de ve; een van de ve-aanbieders dient hiervoor een subsidieaanvraag in namens een of twee andere kleine ve-aanbieders. Onderling hebben de ve-aanbieders een overeenkomst opgesteld over ureninzet en dergelijke.

<sup>2</sup> In de samenwerkende gemeenten zijn negen ve-aanbieders actief.

De ve-aanbieder die wij spraken – de enige in deze gemeente, maar ook in andere gemeenten actief – heeft de coachende en beleidsmatige taken verdeeld over verschillende personen. Er is een aantal ve-coaches, die ook IKK- en zorg-coachtaken uitvoeren. De ve-coaches komen op de groep om te observeren en coachen de pedagogisch medewerkers. De coaches maken onder andere het locatie-ontwikkelplan. Daarnaast heeft deze ve-aanbieder ook een specifieke beleidsmedewerker ve in dienst, die de beleidsmatige taken op ve-gebied uitvoert in nauwe afstemming met de coaches.

## Werving en opleiding

In de meeste gevallen is de IKK-pedagogisch beleidsmedewerker ook de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, aldus de gemeente. De verschillende ve-aanbieders hebben de nieuwe functie vooral ook aangegrepen als mogelijkheid voor taakdifferentiatie onder pedagogisch medewerkers. De ve-coaches en beleidsmedewerker in de ve die wij hebben gesproken, zijn ook werkzaam op de ve-groepen. Het aantal uren op de groep versus uren als pedagogisch beleidsmedewerker in de ve variëren per persoon. Maar, zo zeggen zij alle drie, juist door de combinatie van beroepskracht ve en pedagogisch beleidsmedewerker in de ve kunnen zij makkelijk de verbinding leggen met de praktijk.

*“Dat heeft echt wel meerwaarde. Je hebt binding met de groep, je weet ook echt hoe het in de praktijk gaat. Dan bereik je ook sneller iets met de pedagogisch medewerkers, omdat je het zelf doet. En je kunt tips geven vanuit de praktijk”, aldus een van de coaches.*

Doordat de gemeenten al in 2021 zijn begonnen met het opstellen van een uitvoeringsplan was er voldoende tijd om eventuele scholing en opleiding op tijd te starten. In 2021 is een module voorschoolse educatie voor pedagogisch beleidsmedewerkers gevolgd. De partners hebben namelijk met elkaar afgesproken dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, naast de wettelijke vereisten, ook beschikt over ve-certificering. De gemeente heeft deze scholingsmodule ook gefinancierd. Twee pas gestarte ve-coaches van de ve-aanbieder waarmee is gesproken hadden nog geen ve-certificering. Voor de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve die ook als beroepskracht ve werken, was deze module een herhaling en is de tijd vooral ook gebruikt om elkaar te leren kennen als coaches en werkplannen te maken.

Ook in 2022 en 2023 staat scholing op het programma voor de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve, onder andere in VIB (video-interactie begeleiding). Daarnaast hebben de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve intervisiesessies met elkaar om de vertaling van beleid naar uitvoering verder te versterken en locatie-overstijgend af te stemmen.

## Financiële vergoedingen

Omdat sommige ve-locaties in de drie samenwerkende gemeenten maar één of twee ve-peuters hebben, is gekozen voor een combinatie van een vaste voet en kindfinanciering. Alle ve-locaties kunnen aanspraak maken op vergoeding voor 24 uur inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Bij zes of meer ve-peuters komt daar 12 uur inzet bovenop. Deze

uren zijn aanvullend aan de 10 uur per ve-peuter per locatie. Op een locatie met zes ve-peuters heeft een aanbieder dan in totaal 96 uren voor de taken van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Binnen deze uren vallen ook intervisie, scholings- en andere uren die conform het plan nodig geacht worden.

Deze uren worden vergoed tegen een vast uurtarief van € 43 per uur gebaseerd op de inschaling van een pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Dit tarief en de ureninzet zijn voor de komende drie jaar vastgesteld. In 2021 konden de ve-aanbieders zoals gezegd al aanspraak maken op financiering voor de scholing en opleiding van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve.

### **Positieve eerste ervaringen**

De gemeente is te spreken over de manier waarop de partners en gemeenten hebben samengewerkt bij de implementatie van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. *“Hierdoor gingen we vol vertrouwen richting college”,* aldus de gemeente. De echte inzet moet nog starten – wel zijn bij de ve aanbieder die wij spraken alle ve-coaches voorgesteld aan de pedagogisch medewerkers en zijn de eerste observaties gestart. Alle groepen voeren een zelfevaluatie uit, gevolgd door een observatie door de coach. Op basis van deze twee instrumenten stelt de coach een locatieplan op om de kwaliteit te verbeteren. Een aantal collega’s is nog wel afwachtend over de rol van de ve-coaches, zo bleek bij de introductie van de coaches aan de pedagogisch medewerkers. *“Want ze zijn zich bewust dat de coaches geen toverstafje zijn [voor alle vraagstukken].”*

De pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve zien meerwaarde in de rol van de coaches om het beleid nog verder door te kunnen vertalen naar de groepen. De relatie tussen beleid en uitvoering wordt nog sterker. En door deze rol, door deze coaching *“hoop ik dat de kwaliteit weer om hoog gaat, juist omdat die extra hulp er is”* in tijden van hoge werkdruk, aldus een van de ve-coaches.

Tegelijkertijd is er voor de ve-aanbieder ook al winst doordat drie gemeenten nu eenzelfde inzet en focus kiezen. Daardoor is ook de kwaliteit op locaties over alle drie de gemeenten verder te versterken en verschillen glad te strijken, die door andere inzet van middelen en verschillende budgetten in het verleden zo zijn gegroeid.

*“Op alle locaties [van alle ve-aanbieders] kijken we nu op dezelfde manier naar kwaliteit, dat is winst.”*

### **Ambitie: vergroten van kansengelijkheid**

Voor de gemeente is de ambitie met de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve het vergroten van de kwaliteit van ve in algemene zin en daarmee ook bijdragen aan kansengelijkheid. *“Door ve begin je op eenzelfde basisniveau aan de basisschool. Een achterstand is echt weggewerkt of door een goede doorgaande lijn is duidelijk wat er echt nodig is in de basisschool. Een goede start van het basisonderwijs is echt de kern voor ons, en*

*de pedagogisch beleidsmedewerker kan door zijn/haar rol hierin bijdragen, door verschillen in de doorgaande lijn tussen locaties glad te strijken, door aan de kwaliteit van de uitvoering te werken.”*

*“Als we terugkijken over twee jaar, dan zien we dat de pedagogische kwaliteit omhoog is gegaan.”, zo verwoordt een van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve de ambitie. Waarbij de ander aanvult: “En mensen nog bewuster maken van hun eigen kracht.”*

#### **Kerngegevens**

- G-overig
- Verstedelijkingsgraad van 80 - 100 inwoners per km<sup>2</sup>

#### **Doelgroep**

- Volgens het CBS is 13% van alle peuters een doelgroeppeuter (2,5 tot 4 jaar)

#### **Inzet pedagogisch beleidsmedewerker in de ve**

- Op alle ve-locaties (100%) in de gemeente zijn pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve
- Meer uren pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve dan de wettelijke urennorm voorschrijft
- De gemeente betaalt de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve op een andere manier (via vaste voet en uurtarief)
- De pedagogisch beleidsmedewerker in de ve wordt gemeentebreed op een en dezelfde wijze ingezet
- Er zijn gemeentebrede afspraken over de taken die de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve uitvoert
- De gemeente en ve-aanbieders zitten in de uitvoeringsfase

#### **Financieel**

- Stijging van het goab-budget (> 150%)

## **Informanten**

Voor deze praktijkbeschrijving is gesproken met de volgende informanten:

- beleidsmedewerker gemeente
- leidinggevende van ve-aanbieder
- pedagogisch beleidsmedewerker in de ve (tevens ve-coach en pedagogisch medewerker)
- twee ve-coaches (tevens pedagogisch medewerker, IKK-coach en zorg-coach)

## **Bronnen**

Voor deze praktijkbeschrijving zijn de volgende bronnen bestudeerd:

- Projectplan Plan pedagogisch beleidsmedewerker in de ve
- Activiteitenplanning pedagogisch beleidsmedewerker in de ve
- Verantwoordingsformat a.d.h.v. kwaliteitsgebieden ve

## 2. Praktijkvoorbeeld 2: “Twee typen coaches in de praktijk: voorschoolse educatie én zorg”

### De coach ve en zorg als vroege voorloper van de pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie

Deze kleine gemeente in het zuiden van Nederland werkt al vanaf 2017 met coaches ‘vroegsignalering en vroeginterventie’ (zorg) in de voorschoolse educatie (ve). Dit zijn de vroegere voorlopers van de recent ingevoerde pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve. Hiervoor worden middelen van goab en Jeugdwet gecombineerd ingezet. In de regio is al jaren achtereen sprake van grote en hardnekkige onderwijsachterstanden bij kwetsbare groepen uit de samenleving. Tegelijk is er sprake van een voortdurende stapeling van kind- en gezinsproblematiek die met ve alleen onvoldoende het hoofd kan worden geboden. Een lage sociaaleconomische status, laaggeletterdheid, armoede en schulden onder ouders van jonge kinderen geven steeds nieuwe voeding aan problemen in de ontwikkeling van kinderen en de opvoeding door hun ouders.

### Inspelen op behoeften in het voorschoolse veld: maatwerk en flexibiliteit

Indertijd is in een gemeentelijke projectgroep rondom het jonge kind besproken wat de gemeente en lokale partijen nog meer zouden kunnen doen om peuters en hun ouders meer kansen te bieden op goede toekomstperspectieven. In die projectgroep is het idee van coaches ve en zorg ontstaan. Deze coaches worden vanaf het begin ingehuurd bij twee lokale zorgpartners. De coördinatie van hun inzet en werkzaamheden ligt evenwel bij de ve-aanbieders. De gemeente heeft hiervoor een algemeen kader opgesteld. Op basis daarvan doen de coaches ve en zorg hun werk, maar ve-aanbieders mogen daarbinnen hun eigen keuzen maken. De vier ve-aanbieders in de gemeente hebben elk hun eigen aanpak gekozen. Op deze wijze is er maatwerk en flexibiliteit op de werkvloer. De coaches ve en zorg verrichten binnen de ve-aanbieder waarmee is gesproken diverse werkzaamheden op het grensvlak van ve en zorg. In het pedagogisch-didactisch handelen van pedagogisch medewerkers is het één niet te onderscheiden van het ander. De coaches ve en zorg worden niet alleen ingezet voor de doelgroepeuters en hun ouders. Ook reguliere peuters en hun ouders kunnen soms wel een extra steuntje in de rug gebruiken.

*“In week 3 van 2022 stond de GGD al bij ons op de stoep om te kijken of en hoe we de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve hadden geregeld. De inspecteur was overigens dik tevreden over onze verantwoording”, aldus de leidinggevende van de ve-aanbieder.*

### Veel extra uren beschikbaar

De gemeente financiert bij de ve-aanbieders volledig de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve; 10 uur per jaar per doelgroepeuter. Daarnaast worden er ook nog extra

uren beschikbaar gesteld voor de inzet van de coaches en de zorg. Een voorbeeld: op één van de ve-locaties zijn er per 1 januari 2022 17 doelgroepeuters. Op jaarbasis zijn er echter in totaal 255 uren (en geen 170 uren; 10 uur per doelgroepeuter volgens de wettelijke uren-norm) beschikbaar voor de ondersteuning en begeleiding van pedagogisch medewerkers, (doelgroep)peuters en hun ouders. Hiervan worden 15 uren ingezet door interne coaches van de ve-aanbieder en 155 uren door een coach van buiten, plus nog eens 85 extra uren voor de coachzorg (de coach en de coachzorg zijn één en dezelfde persoon). Zo heeft elke locatie aanzienlijk meer uren beschikbaar dan wettelijk gezien moet op basis van de urennorm. De geïnterviewde coach en de zorg van buiten heeft ongeveer zes uren per week voor een locatie met in totaal 62 peuters.

### Interne en externe coaches voor kwaliteitsverbetering

De geïnterviewde ve-aanbieder heeft intern een pedagogisch beleidsmedewerker / coach opgeleid in lijn met de Wet IKK. Zij heeft onder meer hbo Pedagogiek gedaan, maar daarnaast ook nog een coachopleiding en diverse trainingen en cursussen gevolgd, waaronder veranderingmanagement en verbindend leiderschap. De pedagogisch beleidsmedewerker / coach is tevens de leidinggevende van de pedagogisch medewerkers waarmee is gesproken. Zij richt zich hoofdzakelijk op de professionele ontwikkeling en persoonlijke groei van de pedagogisch medewerkers, aldus de geïnterviewde pedagogisch medewerkers. Deze professional komt regelmatig langs met de vraag: Wat zijn je persoonlijke leerdoelen, wat wil je nog leren? Hoe gaan we dat samen doen? *“Ze is heel betrokken, en helpt je om je in je kracht te zetten.”* Ze regelt ook scholing of budget voor de aanschaf van nieuwe ontwikkelingsmaterialen bij een vve-thema. Maandelijks komt ze langs op locatie, hoewel er in principe elke dag een mogelijkheid bestaat tot contact (via de Appgroep, mail, telefonisch e.d.) als dat nodig is. Een pedagogisch medewerker vertelt:

*“Ik houd erg van muziek, en wilde daar meer mee doen op de groep. Toen heeft de pedagogisch beleidsmedewerker / coach geregeld dat ik, maar ook andere geïnteresseerde pedagogisch medewerkers, een geschikte cursus konden volgen. Na het volgen van de cursus is geregeld dat er meer muziekinstrumenten op de groepen zijn gekomen.”*

De andere pedagogisch medewerker vult aan:

*“Er is geregeld dat we meedoen aan de ‘Peutervierdaagse’, als onderdeel van een groot gezondheidsprogramma waar ook het basisonderwijs aan werkt (De Gezonde School). Als ik zou moeten samenvatten wat ze voor ons betekent, dan is dat het verrijken van de voorschoolse educatie.”*

Daarnaast is er een interne coach van de ve. Deze professional heeft de associate degree PEP (Pedagogisch Educatief Professional) gedaan en zit nu in het derde jaar van de hbo-opleiding Pedagogiek. Verder is ze geschoold in Speelplezier, het vve-programma waarmee wordt gewerkt.

De geïnterviewde coach ve en zorg van een zorgaanbieder heeft in het verleden hbo-j gevolgd. Daarnaast heeft ze nog een post hbo-opleiding praktische pedagogische gezinsbegeleiding gedaan, met bijzondere aandacht voor opvoedings- en ontwikkelingsondersteuning en gezinsbehandeling.

Er zijn duidelijke afspraken over wie wat doet. De interne coach ve richt vooral op de kwaliteitsverbetering van de voorschoolse educatie. Ze is bijvoorbeeld momenteel druk met de hercertificering van de pedagogisch medewerkers in het vve-programma Speelplezier. De externe coach ve en zorg is vooral actief met het verbeteren van de doorgaande lijn in voor- en vroegschoolse educatie, professionalisering van pedagogisch medewerkers, taal- en interactievaardigheden, ouderbetrokkenheid e.d. Verder houdt ze zich bezig met de extra ondersteuningsbehoeften en zorgvragen van doelgroepeuters en hun ouders.

Bij de coaching van pedagogisch medewerkers wordt overigens (nog) niet gewerkt met een individueel coachplan. Wel wordt er met groepsplannen en/of individuele plannen voor doelgroepeuters gewerkt. Ook wordt er (nog) niet aan *modelling* ('voordoen') op de groep gedaan. Mogelijk is dat iets voor de nabije toekomst.

### **De coach ve en zorg van buiten versterkt preventief pedagogisch-didactisch handelen van pedagogisch medewerkers**

De coach ve en zorg heeft in de afgelopen jaren gezien dat de voormalige peuterspeelzaal is doorontwikkeld naar een 'voorschool', met veel aandacht voor actieve ontwikkelingsstimulering en voorbereiding op deelname aan het basisonderwijs. Veel is erop gericht om alle kinderen een goede start te kunnen geven in het regulier basisonderwijs.

*"De eisen aan de pedagogisch medewerkers in de voorschoolse educatie zijn de voorbije jaren flink gestegen. Het vak is complexer geworden. In combinatie met maatschappelijke ontwikkelingen roept dit de vraag op of de huidige opleidingseis van mbo 3-niveau afdoende is voor de toekomst. De werksoort vraagt inmiddels om (meer) hbo-opgeleide pedagogisch medewerkers, ook in relatie tot de samenwerking en afstemming met het basisonderwijs", aldus de coach zorg.*

Gevraagd naar de competenties waarover een goede coach ve en zorg moet beschikken, wordt gezegd: *"Deze functionaris moet goede zorgroutes in de sfeer van vroegsignalering en vroeginterventie kunnen uitzetten, zodat peuters snel de hulp krijgen die nodig is."* Het organiseren van zogeheten 'voorschoolse knooppunten' (zie verderop), is hierbij een belangrijk instrument. Tegelijk moet de coach zorg beschikken over kennis van de normale en afwijkende ontwikkeling van peuters. Als de ontwikkeling van peuters vastloopt, dan is het zaak te weten hoe dit vlot kan worden getrokken. Observeren van gedrag van peuters is één, dit vertalen in passende handelingen en acties van pedagogisch medewerkers is twee. Dit vraagt om kennis van adequate interactievaardigheden die pedagogisch medewerkers eigen moeten maken.

Elke week is de coach ve en zorg van buiten op de ve-groepen. Haar werkzaamheden bestaan onder meer uit het observeren van gedrag, welzijn en ontwikkeling van peuters in relatie tot



het pedagogisch-didactisch handelen van pedagogisch medewerkers. Ze probeert de diepere hulpvraag van de peuters en pedagogisch medewerkers scherp te krijgen. In principe wordt er altijd geprobeerd om problemen en zorgen rondom peuters op de groep zelf op te lossen. Er worden suggesties gedaan voor aanpassing van de benadering van de pedagogisch medewerkers en het opvoedingsgedrag van ouders in de thuissituatie. In de kindbesprekingen worden *tips* en *tops* gegeven om ontwikkeling en welzijn van peuters in goede banen te leiden. Soms is de inschatting dat er een vorm van specialistische zorg nodig is, bijvoorbeeld voortkomend uit een (vermoedelijke) taalontwikkelingsstoornis.

In dit verband is het nodig dat de coach ve en zorg een goed overzicht heeft van de sociale kaart van zorgpartners en de diverse zorgroutes om snel accurate zorg voor peuter en/of ouders voor elkaar te krijgen. In gevallen komt het voor dat peuters tijdelijk worden geplaatst in een peuterplus-groep die met extra financiering van de gemeente mogelijk is gemaakt. Een peuterplus-groep telt minder peuters. Bovendien is er extra expertise vanuit zorg (o.a. een gedragsdeskundige) op de groep aanwezig. In andere gevallen worden vormen van integrale vroeghulp of ambulante pedagogische opvoedingsondersteuning ingezet. Steeds is de vraag: Wat is er hier in deze specifieke situatie nodig? Hierbij wordt ook deskundigheid vanuit het consultatiebureau betrokken. Zij zien de peuters en hun ouders heel geregeld en hebben een goed totaalbeeld van kind en opgroeicondities in het gezin.

De coach ve en zorg probeert in de observatie het gedrag van de peuter te duiden en de achterliggende hulpvraag te articuleren. De primaire insteek hierbij is het pedagogisch-didactisch handelen van de pedagogisch medewerkers te versterken, zodat ze zelf tegemoet kunnen komen aan de extra ondersteuningsbehoeften van de peuter. In het geval een peuter andere kinderen slaat of bijt is bijvoorbeeld afgesproken dat de pedagogisch medewerkers het betreffende kind niet straffen (bijv. 'afzonderen van de groep') of verwijtend toespreken ('niet doen!'). Hiervoor is een alternatieve strategie bedacht. Er is voor gekozen om het kind altijd positief te benaderen (volgens de principes van Triple P, wat staat voor Positief Pedagogisch Programma) en niet alleen op te treden als de peuter iets doet wat niet mag. In het verlengde hiervan is met de pedagogisch medewerkers afgesproken dat ze de alledaagse, tussenliggende momenten op de groep te benutten voor het versterken van de relatie en vertrouwensband met de peuter. Tevens is de peuters die worden geslagen of gebeten geleerd om te zeggen 'stop, ik vind dit niet fijn'. Deze combinatieaanpak is effectief gebleken:

*"Er zijn nu veel minder conflicten tussen peuters op de groep."*

### **Voorschools 'knooppunt'**

De ve-aanbieder organiseert een voorschools 'knooppunt' rondom peuters met specifieke ontwikkelingsbehoeften en zorgvragen. Hierbij heeft de externe coach ve en zorg een belangrijke rol. *"Als coach moet je je zorgnetwerk op orde hebben en contacten onderhouden met de juiste professionals."* In dit knooppunt worden alle relevante partijen aan tafel gezet: ouders, pedagogisch medewerkers, maatschappelijk werker, jeugdzorgmedewerker, et cetera. Afgesproken is dat er nooit meer dan vijf professionals tegelijk aan tafel zitten met de ouders.

In zo'n knooppunt komt alles op tafel om tot een goed werkend plan voor kind en/of gezin te komen.

### **De coach ve en zorg is zichtbaar en benaderbaar voor ouders**

De pedagogisch medewerkers vertellen wat de externe coach ve en zorg voor hen betekent, geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk. Als pedagogisch medewerkers de indruk hebben dat er iets stagneert in de ontwikkeling van een peuter, er mogelijk sprake is van een (dreigende) ontwikkelingsachterstand of een gedragsproblematiek, dan gaan ze eerst in gesprek met de ouders om hun zorgen te uiten. Ze vragen dan toestemming aan de ouders of de coach zorg op de groep mag komen om hun kind te observeren. Meestal vinden ouders dat geen probleem. Ze ervaren vaak zelf ook in de thuissituatie dat er iets aan de hand is met hun kind en staan open voor hulp in de opvoeding of anderszins. Wat hierbij helpt is dat de coach zorg benaderbaar en zichtbaar is voor de ouders.

*"Bij het brengen van de peuters in de ochtend staat de coaches zorg bij de deur, als een soort derde juf", vertelt een van de pedagogisch medewerkers. "Ze is een bekend gezicht van de ouders."*

### **Intervisie tussen de coaches ve en zorg**

De coaches ve en zorg die gemeentebreed worden ingezet bij de ve-aanbieders houden ook hun eigen kennisbasis en functioneren bij. Er worden op geregelde basis casusbesprekingen gedaan, waarbij uitwisseling van kennis en ervaringen centraal staat (intervisie). Zo blijven ze bij de les.

### **Meerwaarde van aanwezigheid coaches ve en zorg**

De aanwezigheid van de coaches ve en zorg dragen er volgens de gemeente en ve-aanbieder aan bij dat er vroegtijdig kan worden gesignaleerd en vroegtijdig kan worden ingegrepen als er zorgen zijn rondom de ontwikkeling en opvoedingssituatie van peuters. Sterk aan dit model dat het past in het preventief denken en handelen. *"Voorkomen is beter dan genezen."* Pedagogisch medewerkers wordt geleerd licht preventieve handelingen te verrichten om ongewenst gedrag van kinderen in goede banen te leiden.

Omdat er in het voorschoolse traject intensief wordt gewerkt aan de juiste ondersteuning en begeleiding van de ontwikkelingsbehoeften van de peuters, lukt het beter om hen in te laten stromen in het regulier basisonderwijs. Zo wordt voorkomen dat er kinderen naar een vorm van speciaal (basis)onderwijs worden verwezen. Tussen de ve-aanbieder en basisscholen wordt in IKC-verband goed samengewerkt en afgestemd met de basisscholen. Voor alle peuters, zowel doelgroep als niet-doelgroep, wordt inmiddels aan een 'warme overdracht' gedaan. Hierbij zijn ook de ouders aanwezig. Dit vergroot de betrokkenheid van ouders bij overgang van de voor- naar vroegschool.

De pedagogisch medewerkers zijn blij met de coaches ve en zorg:

*“Als we geen coaches zouden hebben, dan zou ons werk een stuk zwaarder zijn. Vooral bij het organiseren van de ‘voorschoolse knooppunten’ en de daaruit voortvloeiende acties die nodig zijn voor het starten van een goed zorgtraject zijn ze onmisbaar. Dat kost heel veel tijd en energie. Dat zou ten koste gaan van het werken met de peuters op de groep.”*

## Ambities voor de toekomst

Bij de verschillende partijen zijn er grote ambities voor de toekomst. De gemeente wil graag de doorgaande lijn in coaching binnen de voor- en voorschoolse educatie (vve) versterken. De basisscholen hebben op dit moment nog geen coach. De voorschoolse sector loopt op dit punt voor op het basisonderwijs. Het zou goed zijn als ook groepsleerkrachten 1 en 2 (voerschoolse educatie) een beroep zouden kunnen doen op coaches. Het basisonderwijs staat hier welwillend tegenover. Het komt in de praktijk ook voor dat er kleuters op school beginnen die geen voorschoolse educatie hebben gehad. Vooral in die situatie kan een coach van grote betekenis zijn.

De ve-aanbieder ziet dat de kwaliteit van de voorschoolse educatie van een steeds hoog niveau is. Tegelijk wordt opgemerkt dat de kwaliteit van de voerschoolse educatie hierbij achterblijft. Het is eerder regel dan uitzondering van groepsleerkrachten 1 en 2 meer dan 30 kleuters in de klas hebben waardoor de kwaliteit van de uitvoering van het vve-programma (activiteitsaanbod, sociale relaties en talige interacties e.d.) onder druk staat. Een coach voerschoolse educatie kan de groepsleerkrachten 1 en 2 hierbij helpen.

De coach ve en zorg ziet graag dat er een doorlopend kindvolgsysteem komt voor de samenwerkende ‘koppels’ van voerscholen en basisscholen. Pedagogisch medewerkers zijn volgens de geïnterviewde coach ve en zorg nu betrekkelijk veel tijd kwijt met het bijhouden en overdragen van informatie over de ontwikkeling van kinderen bij de overgang naar het basisonderwijs. Als dit één kindvolgsysteem zou zijn, waarbij het basisonderwijs zelf de kindgegevens kan inzien, dan zouden de pedagogisch medewerkers meer tijd hebben voor het spelen, leren en ontwikkelen van de peuters op de groep.

### Kerngegevens

- G-overig
- Verstedelijkingsgraad van 1.000-2.000 inwoners per km<sup>2</sup>

### Doelgroep

- Volgens het CBS zijn er in totaal 14% doelgroepeuters (2,5 tot 4 jaar)

### Inzet pedagogisch beleidsmedewerker in de ve

- Op alle ve-locaties (100%) in de gemeente zijn er al pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve
- Meer uren pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve dan de wettelijke urennorm voorschrijft
- De gemeente betaalt de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve via de inhuur van zorgaanbieders Jeugdwet)

- De pedagogisch beleidsmedewerker in de ve wordt gemeentebreed op een en dezelfde wijze ingezet
- Er zijn gemeentebrede afspraken over de taken die de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve uitvoert (nadruk op coachen, opleiden, trainen en scholen van pedagogisch medewerkers, observeren, toetsen en testen van kinderen en beheer kindvolgsysteem) en de omvang van de inzet in uren die worden ingezet (ca. 2 uur per ve-groep per week)
- De gemeente en ve-aanbieders zitten in de uitvoeringsfase

#### **Financieel**

- Stijging van het goab-budget (> 150%)

### **Informanten**

Voor deze praktijkbeschrijving is gesproken met de volgende informanten:

- beleidsmedewerker van gemeente
- leidinggevende, tevens Wet IKK pedagogisch beleidsmedewerker / coach van ve-aanbieder
- coach ve, tevens coach zorg
- twee pedagogisch medewerkers van twee verschillende groepen peuteropvang met ve

### **Bronnen**

Voor deze praktijkbeschrijving zijn de volgende bronnen bestudeerd:

- B&W voorstel & besluit: Pedagogisch beleidsmedewerker/coach in de voorscholen
- Overzicht ureninzet coaches ve en zorg ve-aanbieder
- Pedagogisch beleidsplan 2022 ve-aanbieder
- Pedagogisch werkplan ve-locatie

### 3. **Praktijkvoorbeeld 3: “Voortvarend samenwerken”**

#### **Succesvolle voorbereiding met duidelijke kartrekker**

De succesvolle voorbereiding op de implementatie van de pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie (ve) is sterk bepaald door de invloed van één specifieke aanbieder. In totaal heeft de gemeente vier aanbieders, waarvan één grote. Deze grote organisatie heeft vijf kinderopvanglocaties en verleent opvang aan het overgrote deel van de (doelgroep)peuters in de gemeente.

Alle vier de aanbieders uit de gemeente zijn betrokken bij een werkgroep ve (die door de gemeente is opgezet). Binnen deze werkgroep heeft de grote aanbieder een leidende rol. Deze aanbieder is ook werkzaam in andere gemeenten en is doorgaans goed op de hoogte van landelijke ontwikkelingen en veranderingen in ve beleid en innoveert op het gebied van kwaliteit en organisatie. Kleinere aanbieders blijven door de kennisdeling binnen de werkgroep op de hoogte van ontwikkelingen en veranderingen in beleid, mede dankzij de grote aanbieder. Daarnaast kunnen de kleinere aanbieders gebruik maken van o.m. de trainingen die door de grote aanbieder intern worden aangeboden aan personeel. Deze dynamiek van kennisdeling is bepalend geweest voor de manier waarop de voorbereiding en uiteindelijke implementatie van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve in de gemeente is verlopen.

*“Wat we zien is dat er tijdens de overleggen van de ve werkgroep, kwaliteitsaspecten besproken worden. Die kleine aanbieders die horen dat en denken: oh, wij moeten hier ook achteraan? Zij [de grote aanbieder] zijn voorlopers, zo steken ze elkaar dus aan”, aldus de beleidsmedewerker van de gemeente.*

Vanaf 2013, ruim voor de officiële invoering van de pedagogische beleidsmedewerker in de ve, zette de grote aanbieder pedagogisch specialisten en coaches in op haar ve locaties. De leidinggevende van de ve-aanbieder waarmee is gesproken zegt hierover: *“De specialisten hebben wij eigenlijk al vanaf ongeveer 2013. Al bijna 10 jaar dus.”* Deze specialisten en coaches zijn (intern) getraind en worden ingezet ter verbetering van de pedagogische kwaliteit in de ve.

Toen in 2017 duidelijk werd dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve landelijk geïmplementeerd moest worden, zag de grote aanbieder dat de rol van de al bestaande pedagogisch specialisten en coaches ve sterk overeen kwam met die van de omschreven pedagogisch beleidsmedewerker. De beleving was dat de verschillende ve-locaties van de aanbieder in zekere zin het geëiste type medewerkers al in huis had. Daarnaast had de aanbieder deels ook al trainingen beschikbaar voor de pedagogisch specialisten en coaches, die de pedagogische beleidsmedewerkers in de ve ten goede zouden komen.

*“We hadden een pedagogische specialist. Deze werkte op locatie mee. Deze coachte eigenlijk al. Maar nu is dat dus officieel de pedagogisch beleidsmedewerker. Voor ons is het niet nieuw.”*

De invoering van de beleidsmedewerker werd in zekere zin ook ervaren als een bevestiging van het bestaande beleid en het werken met pedagogisch specialisten en coaches. Hoewel de aanbieder zelf al had ondervonden dat het ondersteunen van medewerkers met coaches en specialisten waardevol was, voelde de wens om landelijk pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve in te zetten als erkenning:

*“Het was ook een soort erkenning van wat we doen. Nu het landelijk officieel is geeft dat ook een soort houvast.”*

### **Drie rollen en taken**

Aan de rol en taken van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve worden de landelijke eisen gesteld. Er zijn verder geen specifieke aanvullende eisen vanuit de gemeente zelf. De grote aanbieder houdt bij de taakomschrijving van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve vast aan de functieomschrijving van de pedagogisch coach. In deze omschrijving is de hoofdtaak ‘het bijdragen aan de voorbereiding, ontwikkeling en uitvoering van het pedagogisch beleid en middels coaching (mede) verbeteren van de kwaliteit van werkzaamheden van de pedagogisch medewerker’. Hierbinnen worden drie belangrijke rollen en taken onderscheiden:

1. Beleid voorbereiden en mee ontwikkelen: relevante ontwikkelingen, trends en behoeften signaleren en een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het pedagogisch beleid.
2. Pedagogisch beleid bewaken realiseren: beleid vertalen naar concrete plannen, programma’s, instrumenten en methoden en deze tijdig en juiste uitvoeren en evalueren.
3. Medewerkers coachen: bijdragen aan de professionele ontwikkeling van medewerkers en aan deskundigheids- en kwaliteitsbevordering.

De pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve werkzaam bij de grote aanbieder hebben op basis van het aantal ve-kinderen contracturen ten behoeve van hun functie. Deze uren worden verdeeld over de locaties van de aanbieder waar doelgroeppeuters aanwezig zijn. Op de locaties waar de aantallen ve-kinderen hoog zijn werken de pedagogisch beleidsmedewerkers in het team mee, en op de locaties waar de aantallen laag zijn komt de beleidsmedewerker op locatie langs en draait boventallig mee. Het doel is dat er één pedagogisch beleidsmedewerker per locatie beschikbaar is, maar gezien het personeelstekort is het soms moeilijk om de tijd tussen locaties evenredig te verdelen.

Pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve richten zich met name op de ontwikkeling van de expertise van pedagogisch medewerkers en de verbinding tussen ve, kinderopvang, ouders, en scholen. Zij coachen op basis van zelf geformuleerde doelen door de pedagogisch medewerkers, observaties en reflectie. Wat betreft beleid ligt de nadruk op het vertalen van beleid naar praktijk. Een voorbeeld hiervan zijn ontwikkelingen op het gebied van ouderbetrokkenheid, waar er bijvoorbeeld een vertaalslag plaatsvindt van algemene doelen naar concrete protocollen en handvaten in het contact met ouders.

Omdat de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve veelal pedagogisch specialist of coach zijn (geweest) is het in veel gevallen zo dat zij ervaring hebben in de praktijk en ve-bevoegd zijn als bijvoorbeeld pedagogisch medewerker. Hierdoor kunnen zij ook meedraaien op groepen en ondersteunen. Daar kunnen zij dienen als een vraagbaak voor pedagogisch medewerkers, en helpen bij vragen over de ondersteuningsbehoefte van kinderen, pedagogische kwaliteit, en contact met ouders.

### **Werving en opleiding: intern en extern rekruteren**

Vanaf 2018 is de invoer van de pedagogisch beleidsmedewerker structureel een agendapunt geweest van de ve-werkgroep. Bij de grote aanbieder vond een traject plaats waarbij toekomstige pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve intern en extern werden gerekruteerd. Bestaande specialisten die pedagogische beleidsmedewerkers zouden worden werden (intern) bijgeschoold en opgeleid conform de landelijke eisen. Daarnaast zijn er op een aantal locaties pilots gestart van de inzet van een pedagogisch beleidsmedewerker.

Veel van de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve konden intern gerekruteerd worden en dat heeft meerwaarde. De beleidsmedewerkers zijn bekend met de organisatie, structuur en collega's, en hebben ervaring als pedagogisch medewerker, specialist en/of coach. Dit betekent dat er in veel gevallen sprake is van een bestaande band met het team, en dat de beleidsmedewerkers ervaring hebben in de praktijk.

Voor veel pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve geldt dat zij hoger worden ingeschaald, wat er toe leidt dat de functie van beleidsmedewerker ook gezien wordt als een erkenning van hun specialisme, en ervaren wordt als doorgroeimogelijkheid. Dit maakt de functie aantrekkelijk. Daarnaast probeert de grote aanbieder zich ook duidelijk te profileren op de arbeidsmarkt om nieuwe medewerkers aan te trekken. Volgens de beleidsadviseur van de gemeente pakt de grote aanbieder het extern rekruteren van onder andere pedagogisch beleidsmedewerkers goed aan:

*"Zij maken het leuk om daar te werken. Ze vragen: wat maakt het aantrekkelijk om bij ons te werken? Je moet mensen naar je toetrekken, dus daar valt van alles te winnen. Zorg ook voor doorgroeimogelijkheden."*

Ondanks dat het extern rekruteren relatief goed is aangepakt, benoemt een voormalig pedagogisch beleidsmedewerker wel dat het hebben van voldoende ervaring als pedagogisch medewerker evenals het bekend zijn met de organisatie een grote meerwaarde heeft voor het succesvol kunnen uitvoeren van de functie.

Aanvullend op dit alles wordt er op dit moment binnen de academie van de grote aanbieder gewerkt aan het opzetten van een erkende opleiding tot pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, waar de verschillende aanbieders binnen (en buiten) de gemeente gebruik van kunnen maken.

## Financiële regeling: alles-in-één-subsidie

De pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve worden bekostigd vanuit subsidie van de gemeente. De geïnterviewde leidinggevende van de ve-aanbieder zegt hierover: *“In die subsidie zit alles eigenlijk.”* Aanbieders ontvangen een subsidie per (doelgroep)peuter, per jaar. Voor de grote aanbieder geldt dat er een aanvraag wordt gedaan gebaseerd op kinderen met een indicatie of zonder, en ouders die gebruik maken van de Kinderopvang toeslag of niet. Daarnaast wordt er verschil gemaakt in kinderopvang of peuteropvang. Aanbieders ontvangen voor peuteropvang met indicatie een subsidie van € 7.000 per kind, voor peuteropvang met indicatie en kinderopvangtoeslag € 3.900, en voor een ve-geïndiceerd kind € 2.500 (kinderdagverblijf). In dit laatste geval is de ouderbijdrage hoger.

De grote aanbieder berekent de te vergoeden uren van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve aan de hand van de stand van zaken in januari, het begin van het jaar. Op basis van de hoeveelheid doelgroepputers wordt er een berekening gemaakt van het aantal uren.

*“Wat ons opvalt is dat het aantal ve-kinderen oploopt en dat de berekening niet meer klopt. Op basis van die ervaring hebben wij de ureninzet wat ruimer genomen.”*

## Tevreden over invloed van pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie

De beleidsmedewerker van de gemeente is tevreden over de invoer van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Het is in veel gevallen een erkenning van de rol van de pedagogische specialisten en coaches die al aanwezig waren, en het wordt gezien als een functie die de kwaliteit van de ve ten goede komt. *“Het is maar een middel ...”* zegt de beleidsmedewerker van de gemeente. Desondanks is ze van mening dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve een belangrijke taak heeft bij het waarborgen van een pedagogische standaard: *“Door de invloed van zo’n hbo-opgeleide medewerker kan er beter naar de kwaliteit gekeken worden. Je hebt een soort ‘aandringer’ nodig die de kwaliteit strak waarborgt. Het gaat om kinderen! Men kan de beste intenties hebben, maar uiteindelijk is het een vak en moet er een dienst verleend worden.”*

Ook op de werkvloer wordt de positieve invloed van de pedagogische medewerker gevoeld: *“Ze helpt ons bij beter gespreksvoering, kritisch kijken naar routeplannen, en helpt met uitleggen aan ouders wat ve inhoudt. We hebben ook een ve-filmpje gemaakt om onze ve-folder te ondersteunen om de ouders mee te krijgen. We willen de samenwerking met ouders beter maken: samen doen.”*

## Vooral ambities in relatie tot de ouders

De grootste ambitie ligt volgens de leidinggevende van de ve-aanbieder op dit moment op het gebied van ouderbetrokkenheid: *“Het stukje thuis, daar zie ik nog veel kansen.”* Het doel is hier dat ouders van doelgroepkinderen al vanaf begin af aan weten wat de bedoeling is van ve. *“De*



*samenwerking vanuit de ve, consultatiebureau en onderwijs moet goed zijn.” Het is daarbij van belang dat ouder en aanbieder dicht bij elkaar staan, en dat ouders vertrouwen hebben in het proces. Als dat lukt zouden ouders meer gewillig kunnen zijn om informatie over de ontwikkeling van hun kinderen te (laten) delen met de voor- en vroegschoolse voorzieningen. Dit helpt bij het kunnen opzetten van een vloeiende, integrale leerlijn voor het kind.*

*“We hebben heel veel ambities. We zijn bezig met ouderbetrokkenheid, maar we willen dat vergroten”, zo zegt de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve.*

De ervaring is ook dat ouders niet altijd doorhebben wanneer het bij jonge kinderen niet goed gaat. De intentie is om ervoor te zorgen dat ouders de ve serieus nemen als ondersteuning van de ontwikkeling van hun kind, en erkennen wanneer er problemen ontstaan. *“Kinderopvang werd altijd gezien als ‘iets gezelligs’. Maar voorschool is een vak. Medewerkers zijn professionals. Dat moet je dus aanpakken, en ook uitstralen”,* zegt de leidinggevende van de ve-aanbieder. Wat de grote aanbieder ziet is dat ouders soms in de ontkenningfase zitten als er sprake is van stagnatie in de ontwikkeling van hun kind. Door samen met ouders te kijken naar de ondersteuningsbehoeften van hun kinderen, hoopt de aanbieder om sneller en effectiever de juiste zorg te kunnen bieden aan kinderen die dat nodig hebben.

Alle partijen binnen de gemeente die zijn gesproken zien een grote rol voor de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve bij het verbeteren van de relatie met ouders. Men wil beginnen bij wat de ouders ervaren en willen, om zo te weten hoe daar effectief beleid op gevoerd kan worden. *“We moeten van beneden naar boven”,* zegt de leidinggevende van de ve-aanbieder. De grote aanbieder kijkt vanuit de bestaande teams welke medewerker aansluiting heeft met de ouders van kinderen van een locatie. Er wordt dan uitgewisseld tussen locaties zodat pedagogische beleidsmedewerkers met een migratieachtergrond op een locatie zitten met kinderen met een soortgelijke achtergrond. Het doel is om op deze manier banden te sterken, en ouders meer betrokken te krijgen bij de ve en de ontwikkeling van hun kinderen.

#### **Kerngegevens**

- G-overig
- Verstedelijkingsgraad van 1.000 – 2.000 inwoners per km<sup>2</sup>

#### **Doelgroep**

- Volgens het CBS is 16% van alle peuters een doelgroeppeteur (2,5 tot 4 jaar)

#### **Inzet pedagogisch beleidsmedewerker in de ve**

- Op alle ve-locaties (100%) in de gemeente zijn pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve
- Meer uren pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve dan de wettelijke urennorm voorschrijft
- De gemeente betaalt de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker vanuit één subsidie
- De pedagogisch beleidsmedewerker in de ve wordt gemeente breed op verschillende manieren ingezet (flexibiliteit en maatwerk per ve-locatie / ve-groep)
- Er zijn gemeentebrede afspraken over de taken die de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve uitvoert (uitvoering van kwaliteitsverhogende beleidsmaatregelen en/of coachen pedagogisch medewerkers)

- De gemeente en ve-aanbieders zitten in de aanpassingsfase: op basis van de ervaringen met de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de in de ve worden bijstellingen overwogen en/of doorgevoerd.

**Financieel**

- Daling van het goab-budget (< 150%)

## **Informanten**

Voor deze praktijkbeschrijving is gesproken met de volgende informanten:

- beleidsmedewerker van gemeente
- leidinggevende van ve-aanbieder
- pedagogisch beleidsmedewerker in de ve (tevens ve-coach en pedagogisch medewerker)
- Pedagogisch medewerker (in opleiding voor ve-coach)

## **Bronnen**

Voor deze praktijkbeschrijving zijn de volgende bronnen bestudeerd:

- Beleidskader gelijke kansen gemeente
- Functiebeschrijving pedagogisch coach

## 4. **Praktijkvoorbeeld 4: “Stedelijke coaches en ve-coaches op locatie”**

### **Voortbouwen op bestaande professionaliteit**

Deze grote gemeente heeft de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve vanaf 1 januari 2022 meegenomen in de subsidieregeling ve. Er waren al stedelijke ve-coaches, die werden ingezet vanaf de bestuursafspraken G37. Alle voorscholen konden daar gebruik van maken, naar behoefte. Doordat er al een langdurige subsidierelatie was met de partij die de coaches leverde, is de gemeente ruim van tevoren begonnen met gesprekken met het veld over de aankomende wettelijke verplichting van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, onder begeleiding van een adviesbureau. De aanbieders wilden gebruik blijven maken van de stedelijke expertise van de ve-coaches, maar daarnaast ook vrijheid om een eigen pedagogisch beleidsmedewerker in de ve in te zetten. De gemeente heeft een constructie gekozen die daarop aansluit.

*“Wij hebben als gemeente de keus aan de voorscholen gelaten. Ze mochten kiezen tussen inzet van een eigen coach (rechtstreeks subsidie aan de aanbieder) of een stedelijke coach ve vanuit welzijn (betaald via subsidie aan welzijnsorganisatie). Uiteindelijk heeft één organisatie gekozen voor inzet van een stedelijke coach ve; dit is een kleine organisatie.”*

De stedelijke ve-coaches die er al waren, zijn vooralsnog aangebleven. Daar kunnen de ve-aanbieders op strippenkaartbasis gebruik van maken. Het is nog niet duidelijk of en hoelang de stedelijke ve coaches blijven.

Er is in de voorbereiding met de aanbieders nooit aan de orde geweest om stedelijke afspraken te maken over de precieze inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve /coach. Dit past bij de insteek die de gemeente al langer hanteert, om aanbieders vrij te laten bij de uitvoering van ve, zolang ze aan de wettelijke eisen en de stedelijke kwaliteitseisen voldoen.

### **Werving en opleiding**

Bij de kleine kinderopvangorganisatie die we spraken is er één ve-groep. Er was in de organisatie al een pedagogisch coach vanwege IKK. Deze coach heeft de verkorte hbo-opleiding pedagogisch coach gevolgd en heeft alle ve-certificaten en een VIB-opleiding. Om per 2022 meer uren coaching te kunnen bieden, is de aanbieder een jaar geleden een extra medewerker gaan opleiden tot coach, om op alle locaties voldoende coachuren te kunnen bieden. Het aanbod van de gemeente om met een extern ve-coach te gaan werken was volgens de aanbieder lang wat onduidelijk. Ook leek het aantal uren van de externe coach niet voldoende te zijn om aan de wettelijke verplichting te kunnen voldoen en ook niet aan te sluiten bij de invulling die de locatie koos (twee dagdelen op de groep). Uiteindelijk is ervoor

gekozen intern coaches op te leiden, ook omdat de stedelijke ve-coach mogelijk alleen in 2022 nog beschikbaar is. Mede hierdoor heeft de organisatie besloten de beschikbare uren van de stedelijk ve-coach dit jaar in te zetten om de eigen ve-coaches te coachen.

De grote ve-aanbieder die we spraken, was zeker ook al een half jaar aan het voorbereiden om op 1 januari de functie te hebben geregeld. Dit ging onder meer om het controleren van de diploma's en het bedenken van de inzet. Ook is er nagedacht over de combinatie met de pedagogisch coach vanuit IKK, wat betreft uren en zodat er niet te veel verschillende mensen op de groep komen. Het aantal uren coaching per locatie vindt deze aanbieder vrij groot, zeker ook omdat er vanuit deelname aan een stedelijke pilot ter verbetering van de kwaliteit, aanvullende coaching wordt gegeven. De organisatie heeft ervoor gekozen de ve-coaching voornamelijk op de groep uit te voeren en de coaching vanwege IKK meer in de vorm van trainingen aan te bieden.

De twee ve-coaches die nu in de grote organisatie aan de slag zijn gegaan moesten nog extra scholing volgen. Eén was al ve-trainer maar moest nog een coachopleiding volgen. De andere is al coach en moest nog ve opleiding volgen.

Tussentijdse bijscholing en up-to-date blijven is bij beide organisaties nog niet aan de orde omdat de coaches net zijn begonnen. Wel zeggen de coaches dat er in de hectiek van alledag weinig ruimte is voor bijlezen of scholing. Werkende weg wordt er wel veel kennis opgedaan; de praktijk is een continue leerschool gegeven de diversiteit van de ouders en de problematiek van de kinderen.

### **Financiën: aparte subsidie**

Aanbieders kunnen in deze gemeente naast de reguliere ve-subsidie aparte subsidie aanvragen voor de inzet van een eigen pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Dit is € 393 per doelgroepkind (voor 10 uur). Als een aanbieder geen eigen coach inzet, maar gebruik wil maken van de stedelijke ve-coaches voor de vervulling van de wettelijke eis dan vervalt deze subsidie. Dit geldt voor één aanbieder.

De gemeente betaalt daarnaast 5 fte aan stedelijke ve-coaches; deze coaches bieden coaching via een strippenkaart, workshops, vernieuwing van documenten en deelname in een lerend netwerk van leidinggevendenden. In 2022 worden door een extern bureau audits op de ve-locaties gedaan, om de kwaliteit in beeld te brengen. Daar lopen de stedelijke ve-coaches ook bij mee. De inschaling van de ve-coaches is bij beide organisaties die gesproken zijn in schaal 9. Bij de kleine organisatie heeft de ve-coach ervoor gekozen om zich slechts deels als coach te laten betalen, om de kosten voor de organisatie te beperken. Deze organisatie investeert volgens de coach veel in ve-scholing voor alle medewerkers (ook de niet ve-groepen) en in de opleidingen die de coach heeft mogen doen. Ook ziet de ve-coach dat er op deze manier meer tijd voor de pedagogisch medewerkers buiten de groepen om georganiseerd kan worden en is er meer ruimte voor coaching.

## **Inzet op locatie – vooral coaching**

Er zijn geen gemeentelijke afspraken over de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve; de aanbieders bepalen dit zelf. Er zijn wel stedelijke afspraken over wat een goede kwaliteit VVE is, aan de hand van een Stedelijke Kwaliteitsschaal VVE waar elke locatie geacht wordt zich op te ontwikkelen en eind 2022 het hoogste niveau te halen. Dit is een voorwaarde in de subsidieregeling. Locaties doen zelfevaluaties, ondersteund door de externe audit, om de kwaliteit cyclisch in beeld te brengen.

De kleine organisatie heeft ervoor gekozen de uren van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve vooral voor coaching in te zetten, en niet voor beleidswerk ve. De twee ve-coaches bij de grote aanbieder werken ook alleen als coach.

Er zijn stedelijke VE-coaches waar aanbieders sinds 2022 een beroep op kunnen doen op strippenkaartbasis. Er kan één uur inzet van de stedelijke ve-coach worden aangevraagd per doelgroepkind per jaar; dit komt boven op de wettelijke verplichting van 10 uur. De inzet van de strippenkaart is gericht op coaching/ondersteuning van pedagogisch coaches, pedagogisch beleidsmedewerkers of leidinggevendenden in de ve. Er moet in de aanvraag van de inzet een relatie te leggen zijn met de Stedelijke Kwaliteitsschaal VVE. De gemeente krijgt een terugkoppeling over de inzet. Ook werkt de gemeente met jaarlijkse gesprekken met de aanbieders, met audits en komt er een dashboard voor de kwaliteit van ve. Via deze manieren krijgt de gemeente inzicht in de kwaliteit van ve en kan ze eventueel specifieke workshops of andere inzet afspreken met de stedelijke ve-coaches.

## **Werkzaamheden en taken van de ve-coaches**

Bij beide aanbieders is er een coachingsplan op papier gezet. De precieze taken worden bepaald door of samen met de leidinggevende. Het plan zelf wordt periodiek geëvalueerd. De inzet van de pedagogisch coach vanuit IKK staat ook in het plan afgebakend. In de praktijk is er binnen de grote organisatie goede communicatie tussen de pedagogische coach vanuit IKK en de ve-coaches over welke coach wat doet op elke groep. Binnen de kleine organisatie is de ve-coach ook de pedagogisch coach in het kader van IKK en is er geen afstemming over beide coachingsrollen nodig.

Bij de kleine aanbieder worden de berekende 100 uren ve-coaching die nodig zijn voor de ve-groep in 2022 met name ingezet voor coaching op de groep en teamtraining opbrengstgericht werken. Bij deze aanbieder is de pedagogisch coach twee dagdelen boventallig op de ve-groep aanwezig. Ze is ook de vaste invaller en doet dan ook observaties. Ze vult dan samen met pedagogisch medewerkers de kwaliteitsschaal VVE in. Naast de uren op de groep organiseert de ve-coach avonden om kennis uit te wisselen met de pedagogisch medewerkers. Die bijeenkomsten worden ingevuld op basis van de behoefte op de groep. Dit gaat vooral om evaluatie van eigen handelen, activiteiten, volgen op doelen en ontwikkelingsgericht werken. Halverwege het jaar plannen coaches en leidinggevendenden een overleg in om het coachingsplan tot dan toe te evalueren en waar nodig bij te stellen. Aan het eind van het jaar wordt er door

coaches en leidinggevendenden samen gekeken naar de uitvoering en de opbrengst van de coaching en lessen geleerd voor het volgende jaar.

Deze bevindingen worden beschreven in een eindrapportage zodat coaches en leidinggevendenden zelf, maar ook de pedagogisch medewerkers, ouders/ verzorgers inzicht krijgen in hoe er op betekenisvolle wijze is gewerkt aan kwaliteitsgroei.

Bij de grote aanbieder maakt de locatiemanager een focusplan voor de inzet van de ve-coach. Hierin staat beschreven: *De ve-coach ondersteunt medewerkers bij de uitvoering van het vve-programma en het educatief- pedagogisch handelen Ook wordt ondersteuning geboden bij het kindvolgsysteem, het vormgeven aan ouderbetrokkenheid, de doorgaande leerlijn met school, de zorgstructuur, en het inrichten van de speelleeromgeving.* De ve-coaches kunnen zelf ook punten aandragen om aan te werken, maar uiteindelijk bepaalt de locatiemanager de inzet van uren. De coaches zelf omschrijven hun rol als: *“de pedagogisch medewerkers zich in hun eigen kracht laten ontwikkelen en te leren kijken naar wat een kind nodig heeft om zich educatief te ontwikkelen. Daarbij kindvolgend zijn en via het spelend leren een aanbod te verzorgen.”* Daarnaast is er een deels controlerende rol in hun werk: zorgen dat er aan de gemeentelijke ve-eisen wordt voldaan.

Bij de grote aanbieder werken beide ve-coaches 28 uur per week verdeeld over meerdere dagen. Ze bedienen samen alle ve-groepen. Enige flexibiliteit is nodig omdat groepsbezoeken vaak in de ochtend zijn. Het is nog wat zoeken naar een optimale weekplanning en inzet van de uren over de verschillende locaties en groepen, waarbij er ook tijd is voor overleg met de ander coach en voor administratie. Een ander praktisch punt is dat nooit alle pedagogisch medewerkers op de groep tegelijk aanwezig zijn op de dag dat de coach komt. Pedagogisch medewerkers hebben geen taakuren, dus de coach is van hun goede wil afhankelijk of ze allemaal samen kunnen komen. Een van de coaches worstelt daardoor nog wat met het moment om te coachen. Coaching is soms tussendoor of kort achteraf, er is niet altijd tijd voor. En de pedagogisch medewerkers zijn aan het einde van de dag moe. Tussendoor op de groep coachen vinden deze coaches wat ongemakkelijk: de pedagogisch medewerkers zijn er dan immers voor de kinderen.

De gemiddelde werkweek van een pedagogisch beleidsmedewerker in de ve bestaat voor de coaches uit de grote organisatie uit veel op de groep zijn en in contact zijn met de pedagogisch medewerkers. Deze beginperiode is er ook veel kennismakingstijd en zijn er trainingen. In principe wordt er uitgegaan van een behoefte van de pedagogisch medewerkers op de groep. Daarbij knelt soms het aantal uren per locatie. Niet elke locatie heeft evenveel uren nodig. Als een team geen vraag heeft, gaat de coach observeren aan de hand van het observatie-instrument bij de Stedelijke kwaliteitsschaal of er nog een kwaliteitsslag te maken is.

De coaches geven voorbeelden van hoe ze te werk gaan:

*“Ik zag bij het buitenspelen dat de pedagogisch medewerkers niet weten wat ze kunnen aanbieden aan activiteiten als de zandbak dicht is. Ik ben met kinderen aan de gang gegaan en heb mij laten observeren. Zo heb ik ze inspiratie geboden en ik stuur nog ideeën op.” Pedagogisch medewerkers denken soms dat ontwikkeling stimuleren ingewikkeld is: “Ik wil laten zien dat dit makkelijker is.”*

*“Er werd in het kader van het thema Kunst voorgelezen over groen en geel, maar geen van de kinderen keek naar het boekje. Er was een meneer een gele zonwering aan het plaatsen. Ik ging de kinderen uitnodigen om naar de meneer te kijken. En zagen we nog iets groens? Misschien in de gereedschapskist?” De pedagogisch medewerkers gaven aan dat het mooi was om te zien hoe de kinderen reageerden: “Ik leer ze een stukje lef, creatief zijn.”*

## Meerwaarde van coaches voorschoolse educatie

De gemeenteambtenaar ziet als meerwaarde van de stedelijk VE-coaches die met de strippenkaart worden ingezet dat ze stedelijke kennis inbrengen bij de locaties. Ze worden via de strippenkaart vooral ingezet voor de coaching van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, de leidinggevende of ve-coach op locaties, niet voor de coaching van pedagogisch medewerkers. Voor de gemeente leveren de stedelijke ve-coaches ook informele kennis op over de uitvoering van ve op locaties.

De twee coaches van de grote organisatie kunnen hun eigen meerwaarde nog niet goed aangeven. Een goede Ausgangssituatie is dat de pedagogisch medewerkers open staan voor coaching.

*“Het is nogal wat om iemand in je werkomgeving toe te laten die kijkt hoe je het doet.”*

De ve-coach van de kleine organisatie ziet als meerwaarde dat de organisatie het educatieve aanbod kan borgen.

*“Iemand op cursus sturen is niet voldoende, je moet met elkaar oefenen en evalueren. Als je dat niet doet dan verwatert het snel, dan ben je weer terug op basiskwaliteit. Je hebt die motor nodig om de aandacht erbij te houden. Door die motor gaan de mensen die het eng vinden of spannend toch mee, en dan heb je ze allemaal op zelfde niveau.”*

Verder kan de ve-coach de specifieke eigen leerpunten van de pedagogisch medewerkers ondersteunen.

*“Doordat er een vertrouwensband is, kun je makkelijker vragen om het eens te hebben over de coachvraag, of ze komen al naar je toe. Dat is het voordeel zijn van bereikbaar zijn en toch een andere functie hebben. Dat had ik niet kunnen bereiken toen ik nog op de groep stond en eigenlijk bijna hetzelfde wist. Je moet als hbo’er op de groep wel heel hard werken want je moet altijd het goede voorbeeld geven.”*

## Ambities voor de toekomst

De gemeente werkt op verschillende manieren aan kwaliteitsversterking van de vve en daar spelen de pedagogisch beleidsmedewerker/coaches in de vve een rol in.

- Er worden door een externe partij kwaliteitsaudits gedaan. De pedagogisch beleidsmedewerker in de vve van de vve-locaties lopen hierbij mee en krijgen daarnaast een training systematisch werken aan kwaliteit.
- De gemeente wil een lerend netwerk pedagogisch beleidsmedewerker in de vve opzetten in 2022, met de stedelijke vve-coaches als procesbewaker.
- Er is Stedelijke Kwaliteitschaal VVE met een observatieinstrument. In deze kwaliteitsschaal zijn de Inspectienormen vertaald naar drie kwaliteitsniveaus. Vve-locaties moeten toewerken naar het hoogste niveau.
- Er is een kwaliteitsimpuls vve met een aantal pilots. Op een aantal locaties krijgen kinderen een intensievere, kwaliteitssterke vorm van vve aangeboden. Ook zijn er doorstroomgroepen 3,5 tot 5 jaar, en is er op één locatie een pilot vve in de dagopvang.

Beide coaches van de grote organisatie hebben de ambitie om bij het buitenspelen de vve naar een hoger plan te trekken:

*“Juist buiten is er veel waar ze mee kunnen leren. Ik mis dat kinderen weer vies mogen worden, en ook buiten de buitenruimte op pad mogen.” “Het geleide spel mee naar buiten nemen. Daar ander spelmateriaal neerleggen. Soms is plastic zakje dat wegwaait al een kans.”*

De vve-coach van de kleinere organisatie benoemt als ambitie om via de coaching het opleidingspeil te verhogen:

*“De vve-coach is in leven geroepen omdat we eigenlijk willen dat pedagogisch medewerkers hbo hebben. Dan moet je of hbo'ers aannemen maar die zijn er niet en ze zijn duurder. Of er moet veel eigen tijd in gestopt worden omdat er naast het werk 's avonds van elkaar geleerd moet worden. Pedagogisch medewerkers hebben tijd nodig om de kwaliteit van vve in de praktijk vorm te geven, maar er zijn geen taakuren buiten de groepstijd. De kennis en vaardigheden beginnen te groeien maar alles moet altijd tussendoor, en de pedagogisch medewerker moet kiezen tussen een kind aandacht geven, thema uitwerken, doelen formuleren, foto's plaatsen met goede opmerkingen waar ouders iets mee kunnen en daarnaast alle overleg rond zorgkinderen in deze grootstedelijke omgeving. Het kost veel tijd om Piramide goed in te zetten en te reflecteren op eigen handelen. Als je Piramide goed in de vingers hebt en beredeneerd inzet, dan zit je eigenlijk al op hbo-niveau. Dit duurt gemiddeld 2 jaar, met ondersteuning. Daar is de coaching zeker nuttig bij.”*

Er wordt ook een aandachtspunt benoemd: tijd is een randvoorwaarde voor kwaliteitsontwikkeling.

*“Iedereen die met kinderen werkt moet de tijd krijgen om te reflecteren op eigen handelen. Er zijn taakuren nodig naast de groepsuren om te evalueren en aan jezelf te kunnen werken, dan gaan we de kwaliteit krijgen die we willen.”*



**Kerngegevens**

- G40
- Verstedelijkingsgraad van 1.000-2.000 inwoners per km<sup>2</sup>

**Doelgroep**

- Volgens het CBS bestaat 18% van de peuters in de gemeente uit doelgroepeuters

**Inzet pedagogisch beleidsmedewerker in de ve**

- Op alle ve-locaties (100%) in de gemeente zijn er per 1 januari 2022 pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve
- Er is 1 uur stedelijke ve-coach beschikbaar bovenop de 10 uur vanuit de wet
- De gemeente betaalt de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve via een aparte subsidie, of via inhuur via de centrale organisatie die de stedelijke ve-coaches levert.
- De pedagogisch beleidsmedewerker in de ve wordt gemeentebreed niet op een en dezelfde wijze ingezet, er is flexibiliteit en maatwerk per ve-locatie / ve-groep.
- Er zijn geen gemeentebrede afspraken over de taken die de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve uitvoert

**Financieel**

- Stijging van het goab-budget (> 150%)

**Informanten**

Voor deze praktijkbeschrijving is gesproken met de volgende informanten:

- beleidsmedewerker gemeente
- leidinggevende van kleine ve-aanbieder
- ve-coach kleine aanbieder (tevens pedagogisch medewerker en IKK-coach)
- leidinggevende grote aanbieder
- twee ve-coaches grote aanbieder

**Bronnen**

Voor deze praktijkbeschrijving zijn de volgende bronnen bestudeerd:

- Subsidieregeling ve
- Taakomschrijving Stedelijk ve-coaches
- Advies aan de gemeente over inzet pedagogisch beleidsmedewerker in de ve
- Auditplan
- Aanbod strippenkaart aan locaties
- Coachingplan en urenberekening coaching kleine aanbieder
- Delen uit focusplan en pedagogisch beleidsplan grote aanbieder

## 5. **Praktijkvoorbeeld 5: “Invulling binnen gemeentelijke kaders”**

### **Vroeg gestart met de invoering van de pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie**

Hoewel de pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie (ve) pas vanaf 1 januari 2022 moest zijn ingevoerd, heeft deze kleine gemeente uit het noorden van Nederland ervoor gekozen om gelijktijdig met de urenuitbreiding naar 960 uur ve per 1 augustus 2020, deze nieuwe wettelijke eis al mee te financieren. Alle ve-aanbieders waren blij dat de gemeente al zo vroeg de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve wilde regelen.

*“Als beleidsmedewerker van de gemeente heb ik het verschil tussen de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve en Wet IKK tijdens de vve-overleggen aangegeven. Tijdens die overleggen zijn er ervaringen tussen de ve-aanbieders uitgewisseld. Bij de subsidieverantwoording worden er steekproefsgewijs gesprekken met de ve-aanbieders gevoerd om een gevoel te krijgen bij de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve.”*

De invoering van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve verliep voorspoedig. Er zijn geen noemenswaardige obstakels geweest. Alle 14 ve-aanbieders in de gemeente zijn meegenomen in dit traject. Ze konden zich uitspreken over hun wensen en behoeften bij de invulling ervan.

### **Extra kwaliteit van voorschoolse educatie met een ‘plus’ in de financiering**

Met behulp van een extern adviesbureau zijn destijds diverse kwaliteitsmodellen van ve uitgewerkt. Daarin is de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve verdisconteerd. Gekozen is voor een extra kwaliteit van ve, met een ‘plus’ voor de financiering van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve.

De gemeente heeft een royale subsidieverordening voor de ve opgesteld, passend bij het grotere goab-budget. Ook ve-aanbieders die geen of nauwelijks doelgroeppeuters hebben, kunnen in aanmerking komen voor subsidie. Dit omdat de doelgroeppeuters verspreid zitten over tientallen en een meervoud van buurtschappen in de gemeente. Het centreren van alle doelgroeppeuters op ve-groepen in alleen de grote kernen zou voor ouders en de leefbaarheid van de kleine dorpen niet ideaal zijn. De vraag dient zich aan of spreiding voor de toekomst haalbaar en betaalbaar blijft.

### **Ruimte voor eigen invulling bij ve-aanbieders**

Gelet op de schaal van de gemeente zijn er betrekkelijk veel ve-aanbieders actief (14). Er zijn grote, middelgrote, maar ook kleine ve-aanbieders. Elke ve-aanbieder heeft naar eigen inzicht de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve ingevoerd. De gemeente heeft zich beperkt tot het WAT (gemeentelijk beleidskader ‘Eisen vve coach’), het HOE is aan de ve-aanbieders overgelaten. Zo heeft de grootste (regionale) ve-aanbieder een brede pool van pedagogisch

beleidsmedewerkers in de ve in het leven geroepen. Pedagogisch beleidsmedewerker in de ve uit die pool worden in deze, maar ook in andere gemeenten ingezet. De kleinere ve-aanbieders hebben vaak de uren voor de reeds aanwezige pedagogisch beleidsmedewerker vanuit Wet IKK (per 1 januari 2019) uitgebreid. Ze hebben geen nieuw personeel aangetrokken. Andere kleinere ve-aanbieders huren soms uren in bij een intern begeleider van de basisschool waarmee intensief wordt samengewerkt. De geïnterviewde ve-aanbieder zegt hierover: *“De gemeente heeft ons veel vrijheid geboden om de nieuwe functie naar eigen inzicht in te vullen. Dat is heel fijn. Wel zijn we nog een beetje naar het zoeken van hoe we het nu precies willen hebben.”* Sommige ve-aanbieders hebben hun pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve naar voren geschoven voor het regulier gemeentelijk overleg over voor- en vroegschoolse educatie (vve).

### **Coaching van pedagogisch medewerkers is niet verplicht, wel aanbevolen**

Afgesproken is dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve extra scholing op het gebied van vve moet hebben gevolgd. De eisen zijn dus strenger dan die aan de pedagogisch beleidsmedewerker conform de Wet IKK worden gesteld. Maar het is niet verplicht om aan coaching van pedagogisch medewerkers te doen, alleen de ureninzet staat vast. De indruk is dat de grotere ve-aanbieders meer aan coaching doen van pedagogisch medewerkers dan de kleinere ve-aanbieders. Bij de kleinere ve-aanbieders hebben de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve een ruimer takenpakket (beleidsontwikkeling, overlegstructuur e.d.), maar ook dat verschilt per ve-aanbieder.

Hoewel coaching vanuit het gemeentelijk kader niet verplicht is, doet de ve-aanbieder waarmee is gesproken wél aan coaching. *“We maken per pedagogisch medewerker een geïndividualiseerd coachplan. We gaan vanuit doelen werken, om zo het taalaanbod in het Nederlands naar een hoger plan te tillen.”* Tegelijk wordt de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve ingezet voor het versterken van het projectmatig werken, gespreksvoering met de ouders (10-minutengesprek), contacten met de GGD, opstellen van behandelingsplannen, interne begeleiding en overleg met het basisonderwijs, et cetera. *“Als er bijvoorbeeld een peuter is die naar verwachting niet kan instromen in het regulier basisonderwijs, dan zal de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zich hier tegenaan bemoeien.”*

### **Intern geworven: combinatiefunctie**

Aanvankelijk vervulde de directeur-eigenaar van de ve-aanbieder waarmee is gesproken de rol van pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Achteraf bezien was dat niet een heel gelukkige combinatie: beoordelen en coaching, dus bijdragen aan iemands professionele ontwikkeling, kun je beter uit elkaar houden, zo is de ervaring. Sommige pedagogisch medewerkers vonden het lastig om door hun leidinggevende te worden gecoacht. Inmiddels is een (senior) pedagogisch medewerker hiertoe opgeleid. Deze persoon staat nu enerzijds als pedagogisch medewerker op de groep (intellig), anderzijds is ze organisatiebreed als pedagogisch beleidsmedewerker in de ve actief (boventallig). Het is dus een soort combinatiefunctie.

*“De pedagogisch beleidsmedewerker in de ve gaat collega’s niet beoordelen op hun functioneren, maar ze gaat de pedagogisch medewerkers coachen in hun professionele ontwikkeling.”*

De pedagogisch beleidsmedewerker in de ve heeft onlangs een speciale opleiding gevolgd. Het was een vrij intensieve opleiding tot coach, bestaande uit contactmomenten op zeven woensdagmiddagen plus daarnaast nog een hele dag. Tussendoor moest er veel vakliteratuur worden gelezen en praktijkopdrachten worden uitgevoerd. Denk aan coachgesprekken voeren met pedagogisch medewerkers, video-interactie begeleiding bieden aan pedagogisch medewerkers, analyses maken van de inrichting van de ruimten.

De ve-aanbieder heeft drie aparte peutergroepen. Op twee van die groepen wordt aan ve gedaan. Aan het begin van dit jaar hadden ze acht doelgroepeuters, waardoor er 80 groepsoverstijgende uren beschikbaar zijn voor de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve. Inmiddels zijn er 10 doelgroepeuters. Gemiddeld zijn er zo’n twee uur per week (bij 40 openingsweken per jaar) beschikbaar.

### **Focus op verbeteren van Nederlandse taalontwikkeling en psychomotorische ontwikkeling**

De geïnterviewde ve-aanbieder heeft ervoor gekozen extra aandacht in te ruimen voor de Nederlandse taalontwikkeling van kinderen. De motivering is helder: Taal ligt aan de basis van alles. Er zijn de laatste tijd veel peuters met een andere, niet-Nederlandse taal. Er zijn bijvoorbeeld Somalische, Duitse, Franse en Turkse kinderen. Verwacht wordt dat er binnenkort ook Oekraïense kinderen zullen instromen. Ze zijn van plan een nulmeting te doen: Hoe ziet het huidige taalaanbod er uit? Wat kan er worden verbeterd? Hoe kunnen we nog meer halen uit ons taalaanbod? Hoe gaan we dat doen? Welke rol kunnen pedagogisch medewerkers daarin spelen? Er wordt dus ook zeker gekeken naar de competenties van pedagogisch medewerkers op het gebied van taal- en interactievaardigheden. Tegelijkertijd worden de voorleeshoeken hierbij onder de loep genomen en de manier waarop de kleine en grote kring en één-op-één begeleiding van doelgroepeuters worden ingezet. De pedagogisch medewerker waarmee is gesproken benadrukt dat ze graag spelenderwijs aan taalstimulering wil blijven doen. Op basis van haar lange staat van dienst heeft ze gezien dat wat vroeger het aanbod was voor kleuters nu het aanbod voor peuters is geworden. Ze is er huiverig voor dat dat de voorschoolse educatie te schools wordt.

Daarnaast komt er extra aandacht voor de psychomotorische ontwikkeling van peuters. Alle pedagogisch medewerkers hebben ‘beweegtraining’ gevolgd om hun alledaagse uitvoeringspraktijk te verbeteren.

### **Duidelijke meerwaarde: versterken taalaanbod en ondersteuning zorgpeuters**

*“De aanwezigheid van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve is er bij ons vooral voor het versterken van het taalaanbod in het Nederlands en het verbeteren van de ondersteuning aan peuters met extra zorgvragen”, aldus de leidinggevende van de ve-aanbieder. Er zijn nu*

verschillen tussen de groepen en pedagogisch medewerkers die de ve-aanbieder graag wat gelijkmatiger van niveau ziet. Het voordeel van een coach die ook deels op de groep staat als pedagogisch medewerker is dat ze een heel goed beeld heeft van de werksoort en de uitdagingen waarvoor de pedagogisch medewerkers zich gesteld zien. Ze ziet dus ook goed waar de behoeften liggen.

### **Inzet op laagdrempelige vormen van coaching**

Een goede coach is volgens de pedagogisch medewerker prettig in de omgang en communicatie. *“Het is belangrijk dat er een stevige vertrouwensrelatie is, want als coachee moet je je kwetsbaar durven opstellen.”* Verder is het belangrijk dat de coach feedback kan geven en kritische (reflectie)vragen kan stellen: Waarom doen we wat we doen? Wat is de legitimering ervan? Kan het ook anders, met een ander resultaat? Daarmee houdt de coach de pedagogisch medewerkers scherp en leert hun met andere ogen kijken. Het is soms al heel waardevol als er even na werktijd kort kan worden gespard over iets wat zich die dag heeft voorgedaan, zo vertelt de pedagogisch medewerker. *“Ook afkijken en modelleren zijn laagdrempelige methodieken die zich prima lenen als onderdeel van een coachingstraject.”*

### **Toekomstige ambities**

Volgens de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve en ook de pedagogisch medewerker zit er nu nog wat ‘spanning’ op coaching. Sommige pedagogisch medewerkers moeten wennen aan het idee dat ze gecoacht (gaan) worden op coachvragen die ze zelf moeten zien te articuleren of die vanuit de organisatie worden geïnitieerd. De verwachting is dat het een aantal jaren zal duren voordat alle pedagogisch medewerkers het ‘de gewoonste zaak van de wereld is’ dat ze een coach hebben die ze helpt om morgen een betere versie van zichzelf te zijn van vandaag.

*“Je kunt wel een coach aanstellen, maar pedagogisch medewerkers moeten ook wennen aan het idee om gecoacht te worden. Er zijn pedagogisch medewerkers die vinden dat ze geen coach nodig hebben, want alles gaat toch goed? Daarom is het ook een taak van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve om pedagogisch medewerkers te helpen bij het articuleren van een coachvraag waar ze mee aan de slag kunnen. Een coach kan immers niet zonder een welwillende coachee”, zo zegt de leidinggevende van de ve-aanbieder.*

Een van de andere wensen voor de toekomst is het in ere herstellen van de huisbezoeken. Daar is de afgelopen jaren geen tijd voor geweest. Maar met de komst van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zou het goed zijn om ook weer bij de doelgroeppeuters over de vloer te komen, achter de voordeur te kijken. Je krijgt zo een vollediger beeld van de situatie waarin doelgroeppeuters opgroeien. Dit levert informatie op waar je op terug kan grijpen als je in gesprek bent met kinderen en hun ouders.

**Kerngegevens**

- G-overig
- Verstedelijkingsgraad van < 250 inwoners per km<sup>2</sup>

**Doelgroep**

- Volgens het CBS zijn er in de gemeente 5% doelgroeppeuters (2,5 tot 4 jaar)

**Inzet pedagogisch beleidsmedewerker in de ve**

- De gemeente heeft op alle ve-locaties (100%) pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve
- De gemeente verstrekt ve-subsidie waarin de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve is verdisconteerd
- De pedagogisch beleidsmedewerker in de ve wordt op een en dezelfde manier ingezet op alle ve-locaties (één model)
- Er zijn gemeentebrede afspraken van kracht over de (minimale) opleidingseisen bij de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve, de taken die de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve uitvoert, aan welke kwaliteitsaspecten de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve werkt en de omvang van de inzet in uren per groep van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve
- Er zijn in de gemeente ongeveer 2 uur per week per ve-groep beschikbaar voor de inzet van de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve
- Bij voorkeur hebben pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve zowel een vve-opleiding als opleiding tot coach gedaan
- In gemeentelijk verband is afgesproken dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zich vooral bezig houdt met het voorbereiden, ontwikkelen en/of invoeren van pedagogisch beleid, het coachen van individuele en/of teams van pedagogisch medewerkers op de ve-groep, het versterken van de extra ondersteuning voor 'zorgpeuters' en het samenwerken en afstemmen met externe partijen (bijv. overleg met basisonderwijs, sociale wijkteams, vve-overleg met gemeente)
- Voor wat betreft de kwaliteitsverbetering van de ve is in de gemeente afgesproken dat de pedagogisch beleidsmedewerker in de ve zich richt op de competentieontwikkeling van pedagogisch medewerkers (pedagogisch-didactisch handelen), de educatieve kwaliteit, de ouderbetrokkenheid (samenwerking en afstemming met ouders) en de doorgaande lijn met het basisonderwijs
- De gemeente en ve-aanbieders bevinden zich in de uitvoeringsfase: de pedagogisch beleidsmedewerkers in de ve zijn actief (bijv. alle pedagogisch medewerkers worden inmiddels gecoacht)

**Financieel**

- Stijging van het goab-budget (> 150%)

**Informanten**

De informanten waarmee is gesproken, zijn:

- beleidsmedewerker van de gemeente
- directeur-eigenaar van ve-aanbieder
- pedagogisch beleidsmedewerker / coach in de ve
- pedagogisch medewerker

**Bronnen**

- Beleidskader 'Eisen vve coach' van de gemeente

## Colofon

Titel	De pedagogisch beleidsmedewerker in de voorschoolse educatie: vijf gemeentelijke portretten
Auteur	IJsbrand Jepma & Ruben van Esch (Sardes), Wendy de Geus & Anne Ketelaar (Oberon)
Versie	Conceptversie
Datum	Maart 2022
Project	Monitor Implementatie en besteding GOAB (TR1700)



Sardes  
Postbus 2357  
3500 GJ Utrecht (NL)  
T+31(0)30 23 26 200  
[www.sardes.nl](http://www.sardes.nl)

© Sardes 2022

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.





## Sardes

Postbus 2357

3500 GJ Utrecht

Lange Viestraat 371

3511 BK Utrecht

☎ (030) 232 62 00

@ secretariaat@sardes.nl

🌐 [www.sardes.nl](http://www.sardes.nl)

🐦 @SardesUtrecht

📘 [facebook.com/sardesBV](https://facebook.com/sardesBV)



