

Combinatiefuncties; de brug tussen opvang en onderwijs?

Een tussentijdse beleidsevaluatie van de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs



Masterthesis sociologie - Vraagstukken van beleid en organisatie

Voorwoord	2
Leeswijzer	3
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding van het onderzoek	4
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Belang van het onderzoek	7
2. Theoretische verdieping	9
2.1 Kinderopvang in Nederland	9
2.1.1 De ontwikkeling van kinderopvang	9
2.1.2 Politieke ontwikkelingen en de rol van de overheid	11
2.1.3 Algemene wensen ten aanzien van de buitenschoolse opvang	13
2.2 Het combineren van functies	17
2.2.1 Combinatiefuncties in het onderwijs en de kinderopvang	17
2.2.2 De combinatiefunctionaris	18
2.2.3 Doelstellingen van combinatiefuncties	18
2.2.4 Bepalende factoren voor succes	20
2.2.5. Samenhang basisonderwijs en opvang	21
2.3 Samenwerking	23
2.3.1 Goede spelers	24
2.3.2 Goed spel	28
2.3.3 Goed instrumentarium	30
2.3.4 Opgebouwd vertrouwen	32
2.3.5 Conclusie	33
3. Methodologie	35
3.1 Motivering gekozen onderzoeksstrategie	35
3.2 Selectie van participanten	36
3.3 Dataverzameling	37
3.4 Data-analyse	38
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	38
4. Resultaten	40
4.1 Resultaten deelvraag 1:	40
4.2 Resultaten deelvraag 2 en 3:	42
4.2.1 Aantrekkelijk contract	43
4.2.2 Samenhang	45
4.2.2.3 Eén gezamenlijke visie	50
4.2.2.4 Activiteitsaanbod	53
4.2.2.5 Huisvesting onder één dak	54
4.2.2.6 Samenwerking	57
4.3 Proces	60
5. Conclusie	63
6. Aanbevelingen	66
Proces	66
Combinatiefunctie	68
7. Reflectie	71
Literatuurlijst	73
Bijlagen	76
Bijlage 1	76
Bijlage 2	78
Bijlage 3	82

Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar combinatiefuncties binnen het basisonderwijs en de buitenschoolse opvang (bso). Dit is een tussentijdse evaluatie van de pilot combinatiefuncties, die door de Gemeente Utrecht is opgezet. Tevens vormt dit onderzoek de afsluiting van mijn Master 'Vraagstukken van beleid en organisatie' van de opleiding Sociologie.

Toen ik rond februari de mogelijkheid kreeg om bij het team Onderwijs van de Gemeente Utrecht af te studeren, was ik meteen geïnteresseerd. Ik vind het belangrijk dat zowel opvang en onderwijs in onze maatschappij goed geregeld zijn en met plezier heb ik me de afgelopen maanden dan ook verdiept in deze onderwerpen. Het resultaat hiervan is dit rapport, maar voordat ik inhoudelijk inga op het onderzoek, neem ik graag de ruimte om een aantal personen te bedanken.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleidster Corine Bont-Tiebosch bedanken. Haar kritische blik, rode pen en het overzicht dat ze had, hielden me scherp. Daarnaast heeft ze me meer inzicht gegeven in de praktijk van de beleidsambtenaar. Iets waar je op de Universiteit enkel over leest en praat. Leonard van 't Hul, mijn begeleider vanuit de Universiteit, wil ik bedanken voor de uitgebreide feedback op mijn stukken en het meedenken tijdens het onderzoeksproces. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle participanten die, ondanks hun druk bezette agenda, tijd hebben vrij gemaakt voor een interview.

Tot slot wens ik de geïnteresseerde lezer veel plezier bij het lezen van dit onderzoeksrapport!

Roos Eilers

Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit zeven hoofdstukken. Hoofdstuk één bestaat uit de inleiding, waarin allereerst de aanleiding, probleemstelling en het belang van dit onderzoek worden weergegeven. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader beschreven, bestaande uit drie paragrafen. De eerste paragraaf gaat in op de ontwikkeling en beoordeling van kinderopvang in Nederland. De tweede paragraaf richt zich op combinatiefuncties; de beleidsmaatregel waar het in dit onderzoek over gaat. In de derde paragraaf wordt meer afstand genomen van dit onderwerp en ga ik in de literatuur op zoek naar belangrijke factoren bij samenwerking tussen organisaties. Bij iedere paragraaf wordt uiteengezet welke inzichten uit de theorie worden meegenomen binnen dit onderzoek. In hoofdstuk drie wordt de methodologie van dit onderzoek toegelicht. Hierin komen achtereenvolgens de gekozen onderzoeksstrategie, de selectie van participanten, de data verzameling en – analyse en keuzes betreffende de validiteit en betrouwbaarheid aan bod. Vervolgens worden in het vierde hoofdstuk de resultaten van dit onderzoek uiteengezet, waarin antwoorden op de deelvragen worden geformuleerd. In hoofdstuk vijf volgt de conclusie, waarin ik de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. In hoofdstuk zes zijn op basis van de bevindingen beleidsaanbevelingen geformuleerd aan de betrokken partijen. Deze onderzoeksrapportage wordt afgesloten met hoofdstuk zeven, waarin ik terugblik op het onderzoek.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

De vraag naar dagopvang en buitenschoolse opvang (bso) voor kinderen is door stimuleringsmaatregelen van het kabinet, met name de kinderopvangtoeslag, explosief toegenomen. In 2009 maakten in Nederland 276.000 kinderen gebruik van buitenschoolse opvang. Dit is 17% van het totaal aantal kinderen in de basisschoolleeftijd. Twee jaar eerder, in 2007, was dit percentage nog 12 % (CBS, 2010). De toename van de vraag naar bso leidde tot wachtlijsten. De Gemeente Utrecht kampt, evenals andere G4 gemeenten, met een tekort aan bso voorzieningen. Hoewel in 2010 de bso capaciteit in Utrecht is toegenomen met 918 kindplaatsen en de capaciteit ook enkele jaren ervoor al fors is uitgebreid, blijkt uit recentelijk wachtlijstonderzoek dat de wachtlijst voor bso in Utrecht per september 2010 500 kindplaatsen bedraagt (Van Rens & Smit, 2011; Buitenhok, 2011).

Naast deze toenemende vraag naar buitenschoolse kinderopvang, vormt de toenemende samenwerking tussen bso organisaties en basisscholen een belangrijke ontwikkeling binnen de kinderopvang. Dit komt mede door de motie van Aartsen-Bos die ervoor zorgde dat er in 2006 een belangrijke wetwijziging werd doorgevoerd. Basisscholen werden vanaf toen verplicht gesteld om voor- tussen- en naschoolse kinderopvang aan te bieden wanneer ouders hierom vragen. Scholen hebben hiermee echter geen verplichting om kinderopvangplekken te garanderen. Om een goede aansluiting tussen onderwijs en activiteiten georganiseerd door de buitenschoolse opvang te realiseren hebben veel basisscholen samenwerkingsafspraken gemaakt met bso organisaties.

Aansluitend op bovengenoemde ontwikkelingen hebben drie betrokken partijen; Gemeente Utrecht, schoolbesturen en bso organisaties in maart 2008 een convenant ondertekend. Het doel hiervan was de aansluiting tussen bso en onderwijs te verbeteren en om de uitbereiding van de bso in Utrecht te stimuleren (Gemeente Utrecht, 2008a). De drie partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het verwezenlijken van deze doelen en de Gemeente Utrecht heeft vanuit haar positie verschillende stimuleringsmaatregelen opgesteld en (deels al) uitgevoerd. Zo zijn er 'dubbelgebruiken' van leslokalen door zowel scholen als kinderopvangorganisaties gerealiseerd en zijn er stimulerings-subsidies verstrekt aan kinderopvangondernemers om financiële knelpunten weg te nemen. Ook is het 'makelaarmodel' ingezet, om de problemen rondom huisvesting van kinderopvang aan te pakken. De 'makelaar' onderzoekt hierbij de mogelijkheden om in een niet voor de hand liggende accommodatie kinderopvang te realiseren (Gemeente Utrecht, 2010b).

Naast de dubbelgebruiken, stimuleringsubsidies en het makelaarsmodel heeft de Gemeente Utrecht een *pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs* opgestart. Hierbij worden subsidies verstrekt voor de aanstelling van combinatiefunctionarissen onderwijsassistent/bso medewerker. Dit zijn personen die werkzaam zijn voor twee verschillende organisaties, in dit geval de basisschool en de

bso organisatie. Personeel van de kinderopvang wordt hierbij voor maximaal eenderde van de uren ingezet als onderwijsassistent. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een combinatiefunctionaris in de tussenliggende uren tussen de tussenschoolse opvang (tso) en naschoolse opvang (nso) in de klas werkzaam is als onderwijsassistent. Sinds december 2010 zijn er twaalf combinatiefunctionarissen aangesteld, waarbij de loonkosten voor de onderwijsuren (als onderwijsassistent) voor maximaal twee jaar volledig worden gesubsidieerd door de Gemeente (Gemeente Utrecht, 2010c).

De achterliggende gedachte van deze beleidsmaatregel is allereerst dat de samenhang tussen de bso en basisschool verbeterd wordt. De combinatiefunctionaris vormt immers een schakel tussen beide organisaties. Daarnaast kan met deze functie een aantrekkelijker contract aangeboden worden (Gemeente Utrecht, 2010c). Het personeel van de bso heeft op dit moment een beperkte aanstelling, verspreid over de dag. De tussentijdse uren worden niet uitbetaald, maar zijn te kort om goed te kunnen benutten als vrije tijd. Door de combinatie tussen bso en onderwijsassistent worden contracten groter en beoogt de Gemeente een bijdrage te leveren aan het vinden en behouden van voldoende gekwalificeerd personeel; een voorwaarde om voldoende en kwalitatief goede kinderopvang aan te kunnen bieden.

Om de effecten vast te stellen, de succesfactoren en knelpunten in beeld te brengen, en te leren van de pilot combinatiefuncties voor de toekomst is in opdracht van de Gemeente Utrecht een tussentijdse beleidsevaluatie uitgevoerd. Van deze evaluatie doet dit rapport verslag. De uitkomsten stellen betrokken partijen (gemeente, schoolbesturen, bso organisaties en scholen) in staat waar nodig en mogelijk bij te sturen. Daarnaast kunnen de uitkomsten van dit onderzoek van belang zijn voor toekomstige keuzes in het gemeentelijk beleid rondom de kinderopvang.

1.2 Probleemstelling

Binnen dit onderzoek wordt in opdracht van de Gemeente Utrecht (afdeling Ontwikkeling, team Onderwijs) de pilot combinatiefunctionarissen opvang/onderwijs tussentijds geëvalueerd. Door middel van een literatuurstudie is meer theoretisch inzicht specifiek op het gebied van kinderopvang en combinatiefuncties verworven. Daarnaast is in meer algemene zin naar factoren voor succesvolle samenwerking gezocht. Op basis van deze theoretische inzichten is uiteindelijk het empirisch onderzoek uitgevoerd. De doel- en vraagstelling van dit onderzoek zijn als volgt:

Doelstelling

De pilot combinatiefunctionarissen opvang/onderwijs is een maatregel van de Gemeente Utrecht met als doel om een aantrekkelijk contract aan te bieden voor pedagogisch medewerkers van de buitenschoolse opvang en de samenhang tussen het onderwijs en de opvang te vergroten. Met dit onderzoek wordt getracht te achterhalen in hoeverre deze doelstellingen bereikt zijn en hoe daarbij het implementatieproces van de pilot is verlopen. Op basis van de bevindingen zullen beleidsaanbevelingen worden gedaan, die betrokken partijen in staat stellen om waar nodig en mogelijk bij te sturen.

Aansluitend op de doelstelling is de hoofdvraag van dit onderzoek:

In hoeverre worden de doelstellingen van de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs gehaald en welke factoren zijn daarop van invloed?

Operationalisering

Een *combinatiefunctionaris* is een persoon die in loondienst is bij een kinderopvangorganisatie, maar deels wordt uitgeleend aan het basisonderwijs als onderwijsassistent. Om deze combinatiefunctionarissen aan te kunnen stellen is een financiële constructie bedacht, waarbij de gemeente een subsidie verstrekt aan schoolbesturen en de schoolbesturen met deze subsidie de uren die de combinatiefunctionaris als onderwijsassistent maakt kunnen vergoeden (Gemeente Utrecht, 2010d).

Om een antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven is deze onderverdeeld in een aantal deelvragen. De eerste twee deelvragen hebben een beschrijvend karakter, de derde deelvraag is verklarend van aard en de vierde deelvraag heeft betrekking op de aanbevelingen die in dit onderzoek worden gedaan. De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

1. Wat houdt de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs in en hoe wordt hier invulling aan gegeven?
2. Wat zijn de doelstellingen van de pilot combinatiefuncties onderwijs/opvang?
3. In hoeverre worden de doelstellingen gehaald en welke factoren zijn hierop van invloed?
4. Welke aanbevelingen kunnen op basis van de bevindingen worden gedaan?

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen die specifiek gericht zijn op het gebied van basisonderwijs en kinderopvang en aanbevelingen gericht op de procesmatige kant van de pilot.

Aan de hand van kwalitatief onderzoek waarin 12 cases worden bestudeerd, wordt een antwoord op deze deelvragen gezocht. Dit houdt in dat op de 12 locaties (cases) waar een combinatiefunctionaris is aangesteld de personen worden geïnterviewd die bij de pilot betrokken zijn. In het derde hoofdstuk over de onderzoeksmethode wordt dit verder toegelicht. Nu wordt eerst het belang van dit onderzoek besproken.

1.3 Belang van het onderzoek

De *maatschappelijke relevantie* van dit onderzoek wordt gevonden in de opgave om arbeidsparticipatie te stimuleren. Kinderopvang maakt het voor ouders mogelijk om werk en gezin te combineren. Arbeidsparticipatie is om verschillende redenen belangrijk.

Op individueel niveau is het van belang betaalde arbeid te verrichten om in de kosten van het bestaan te kunnen voorzien. Daarnaast vormt arbeid niet alleen een bron van inkomen, maar voorziet het ook in sociaalpsychologische behoeften van mensen. Deelname aan het arbeidsproces biedt namelijk ontplooiingsmogelijkheden, zelfrespect en sociale contacten (De Beer 1999). Op maatschappelijk niveau vormt arbeid de belangrijkste bron van welvaart (in termen van het bruto binnenlands product). Hoe hoger de arbeidsparticipatie hoe groter de welvaart in de samenleving. Daarnaast creëert het financieel draagvlak voor collectieve voorzieningen; werkenden maken het mogelijk om via belastingafdracht sociale uitkeringen te kunnen verstrekken (Van Echtelt & Hoff, 2008).

Zowel op individueel als maatschappelijk niveau is het dus van belang om arbeidsparticipatie te stimuleren. Eén van de middelen die de overheid hierbij inzet is het aanbod van voldoende en kwalitatief goede kinderopvang. De combinatie tussen arbeid en zorg voor het gezin, die steeds meer gebruikelijk is, wordt op die manier mogelijk gemaakt. Voor vrouwen wordt het daardoor aantrekkelijker om te gaan of blijven werken wanneer zij kinderen krijgen. Naast bovengenoemde motieven om te werken is dit van belang omdat een toename van het aantal vrouwen met een baan een positieve invloed heeft op de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt als gevolg van de vergrijzing en ontgroening. Daarnaast is het van belang voor de sociaal-economische positie van vrouwen en biedt het vrouwen meer mogelijkheden om eigen talenten te benutten (Rijksoverheid,

2011a). Bovendien kan voldoende kinderopvang ervoor zorgen dat de reeds hoge participatie van mannen constant blijft. Immers, wanneer een gebrek aan mogelijkheden om arbeid en zorg voor kinderen te combineren ertoe zou leiden dat mannen minder gaan werken, gaat een hoge participatie van vrouwen ten koste van de participatie van hun partners.

Om arbeidsparticipatie van zowel mannen als vrouwen met kinderen te stimuleren is het van belang dat er voldoende en kwalitatief goede kinderopvangvoorzieningen zijn. Het waarborgen van kwaliteit is voor kinderen belangrijk, omdat zij zich in een belangrijke ontwikkelingsfase bevinden en zich thuis moeten voelen op de opvang. Daarnaast moeten ouders erop kunnen vertrouwen dat hun kind in goede handen is. De kwaliteit van de kinderopvang valt of staat met de professionaliteit van de pedagogisch medewerkers (Elliot 2006; Fukink & Lont 2007). Het aanbod van voldoende gekwalificeerd personeel is daarom van belang. Daarnaast speelt een goede aansluiting tussen onderwijs en opvang een rol bij het waarborgen van kwaliteit. Binnen dit onderzoek wordt de pilot combinatiefuncties onderwijsassistent/BSO medewerker geëvalueerd; één van de maatregelen om voldoende en kwalitatief goede kinderopvang te kunnen realiseren in Utrecht.

Vooralsnog zijn combinatiefuncties relatief nieuw en weinig onderzocht. Dit onderzoek draagt bij aan kennis en inzicht in het concept van combinatiefuncties. Combinatiefuncties worden veelal ingezet in het kader van 'brede scholen'¹. Door middel van combinatiefunctionarissen wordt hierbij getracht kinderen in aanraking te laten komen met sporten en cultuurvormen, in combinatie met onderwijs. In dit onderzoek ligt de nadruk niet specifiek op de combinatie van onderwijs met sport en cultuur, maar wordt de combinatie tussen onderwijs en buitenschoolse opvang onderzocht.

De *wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek* wordt gevonden in de bijdrage aan kennis en inzicht op het gebied van samenwerking. Voor het bieden van voldoende en kwalitatief goede kinderopvang zijn basisscholen en bso organisaties met elkaar verbonden. Dit onderzoek naar combinatiefunctionarissen in het onderwijs en de opvang draagt bij aan de theorievorming en kennis over de factoren voor succesvolle samenwerking tussen deze organisaties. De kern van het onderzoek ligt echter in de toepassing van deze beleidsmaatregel, en heeft daardoor voornamelijk een maatschappelijke relevantie.

¹ Er is sprake van een brede school wanneer een school een *brede maatschappelijke functie* heeft dan die van onderwijsgever alleen, daarbij *structureel samenwerkt* met instellingen voor welzijn, zorg, kinderopvang, sport en/of cultuur en samen met die voorzieningen zorg draagt voor een *substantiële uitbreiding* van het aanbod. Definitie uit 'Jaarbericht brede school'. (Oberon, 2009)

2.Theoretische verdieping

De theoretische verdieping die in dit hoofdstuk wordt weergegeven bestaat uit drie paragrafen. De eerste paragraaf richt zich op ontwikkelingen in de kinderopvang en geeft een overzicht van het Nederlandse beleid ten aanzien van kinderopvang en buitenschoolse opvang. Daarnaast wordt in deze paragraaf besproken hoe het huidige beleid ten aanzien van buitenschoolse opvang gewaardeerd wordt door zowel kinderen als ouders. In de tweede paragraaf wordt inzicht verworven in het concept van combinatiefuncties. Hierin wordt uiteengezet wat combinatiefuncties inhouden, welke doelstellingen achter deze functies schuil gaan en wat bepalende factoren voor het succes van combinatiefuncties zijn. Het beschrijvende karakter van de eerste twee paragrafen, maakt in de derde paragraaf plaats voor een meer theoretische verdieping. Hierin staat de zoektocht naar factoren die van belang zijn bij samenwerking tussen organisaties centraal. Hoewel het in dit onderzoek gaat over de samenwerking tussen basisonderwijs en kinderopvang, wordt in deze paragraaf meer afstand genomen van dit onderwerp en naar factoren gezocht die in het algemeen van belang zijn voor een succesvol samenwerkingsverband. De inzichten uit deze theoretische verdieping worden meegenomen in het empirische gedeelte van dit onderzoek en zijn terug te vinden in de topiclijsten.

2.1 Kinderopvang in Nederland

2.1.1 De ontwikkeling van kinderopvang

In het pre-industriële tijdperk integreerde moeders in het algemeen arbeid met huishoudelijke taken en kinderverzorging. Deze combinatie van huishoudelijke en beroepsarbeid werd moeilijker door de industrialisering, die geleidelijk een vergaande scheiding tussen woon- en werkplaats met zich mee bracht. Arbeidersvrouwen waren hierdoor genoodzaakt om buitenshuis te gaan werken (Van Rijswijk- Clerkx, 1981). Vanaf het eind van de negentiende eeuw was het Nederlandse overheidsbeleid erop gericht om arbeid van gehuwde vrouwen terug te dringen. Sociale voorzieningen en hogere lonen voor mannen moesten ervoor zorgen dat arbeid van gehuwde vrouwen buitenshuis financieel minder nodig was (Van Rijswijk- Clerkx, 1981).

Moeders konden echter niet altijd zelf voor hun kinderen zorgen. Dit kwam veelal door ziekte, arbeid buitenshuis of overbelasting door arbeid in huis. De beschikbaarheid van hulpgevers en sociale netwerken was dan van groot belang. Wanneer moeders niet zelf voor de kinderen konden zorgen werd dit overgenomen door oudere kinderen in het gezin of familieleden. Wederkerige diensten tussen burens en familieleden boden uitkomst en wanneer dit niet mogelijk was, betaalde men een vrouw voor het oppassen (Van Rijswijk- Clerkx, 1981).

De beschikbaarheid van oppassers binnen het huishouden werd beïnvloed door verschillende tendensen. De langere levensduur zorgde ervoor dat de aanwezigheid van grootouders in de

huishouding toenam. Echter, door de invoering van de leerplicht waren oudere kinderen in het gezin minder beschikbaar en tegelijk begon een proces van verzelfstandiging van het kerngezin, waardoor moeders in hogere mate afhankelijk werden van oppas buitenshuis (Van Rijswijk- Clerkx, 1981). Nieuwe vormen van kinderopvang boden uitkomst.

Als reactie op ingrijpende veranderingen in de samenleving, respectievelijk de verpaupering in het begin van de negentiende eeuw, de industrialisatie en de naoorlogse problematiek na 1945 ontstonden verschillende geïnstitueerde vormen van kinderopvang. Achtereenvolgens waren dit bewaarscholen (vanaf 1830), bewaarplaatsen (vanaf 1870), club- en buurthuiscrèches (vanaf 1945), en peuterwerk (vanaf 1950). Hoewel in deze periode verschillende taken van het huishouden uitgebreid en ten dele geprofessionaliseerd werden, zoals vakopleidingen door scholen, verzorging van zieken in ziekenhuizen en wasbehandelingen door wasserijen, bleven geïnstitueerde vormen van kinderopvang beperkt tot noodoplossing. Moeders werden geacht om zelf de verzorgende en opvoedende taak op zich te nemen en geïnstitueerde kinderopvang werd voornamelijk gebruikt door mensen uit lagere sociale standen en klassen (Van Rijswijk- Clerkx, 1981).

Vanaf de jaren vijftig veranderde echter de doelopvattingen over kinderopvang; men wilde niet alleen kinderen 'bewaren', maar ook een bijdrage leveren aan de ontwikkelingen. De term bewaarplaats werd daarom vervangen voor kinderdagverblijf. In de jaren zestig neemt de behoefte aan kinderopvang sterk toe en ondergaan de verschillende vormen van kinderopvang belangrijke veranderingen. Niet alleen vrouwen die uit nood moeten werken, maar ook de vrouwen die willen werken of studeren melden hun kinderen aan. Vanaf toen is de opvang capaciteit verder uitbereid.

Halverwege de jaren tachtig noemt de Emancipatie Raad in de nota 'Uitbreidingsplan kinderopvang' verschillende redenen voor de stijging van de vraag naar kinderopvang. Allereerst vormt de toenemende arbeidsparticipatie van gehuwde vrouwen met kinderen een reden. Als tweede reden wordt het toenemend aantal eenoudergezinnen genoemd (Meijvogel, 1991). Uit onderzoek van Van Delft en Niphuis-Nell (1988) blijkt dat door eenoudergezinnen meer gebruik wordt gemaakt van kinderopvang dan door tweoudergezinnen. Dit had voornamelijk betrekking op kinderdagverblijven en werd verklaard door betere bereikbaarheid (eenoudergezinnen wonen vaak in grote steden, waar het aanbod voor kinderopvang groot is) en door het voorrangbeleid van kinderdagverblijven. Ook het gegeven dat binnen eenoudergezinnen niet afgewisseld kan worden met oppassen, of dat niet één van beide ouders kan worden vrijgesteld voor de zorgtaak zouden oorzaak kunnen zijn. Ten slotte werd door de Emancipatie Raad de veranderende houding ten aanzien van werkende vrouwen met kinderen als oorzaak voor toenemende vraag naar kinderopvang genoemd (Meijvogel, 1991). Dit blijkt uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau; waar in

1965 84% van de bevolking werkende vrouwen een bezwaar vond, was dit in 1987 nog maar 20% (SCP, 1988).

Inmiddels kennen we vier officiële vormen van kinderopvang; de kinderdagopvang, de buitenschoolse opvang (bso), gastouderopvang en de ouderparticipatiecrèches (Rijksoverheid, 2011). De formele opvang valt onder de Wet kinderopvang, moet voldoen aan kwaliteitseisen en staat geregistreerd in het Landelijk Register Kinderopvang (LRK). Onder informele opvang vallen peuterspeelzalen, tussenschoolse opvang (overblijven), tieneropvang, vrienden-en familiediensten, au-pairs en incidentele oppas. De regels van de Wet kinderopvang gelden niet voor de informele opvang en hiervoor ontvangen ouders dan ook geen kinderopvangtoeslag (Rijksoverheid).

2.1.2 Politieke ontwikkelingen en de rol van de overheid

Kinderopvang is lange tijd een controversieel onderwerp geweest binnen de politiek; zowel voor- als tegenstanders van kinderopvang bevonden zich binnen verschillende politieke partijen (Meijvogel, 1991). De discussie had betrekking op het emancipatievraagstuk van vrouwen. Hoewel de argumentatie het tegendeel suggereert, gaat het hierbij in eerste instantie over de positie van vrouwen als moeders en pas in tweede instantie om het belang van het kind. Tegenstanders benadrukken in deze discussie dat het belang van het kind meer gediend is met een moeder die thuis is, dan met kinderopvang (Meijvogel, 1991). Dat het eigenlijk om de positie van vrouwen gaat blijkt na onderzoek van Goossens (1986). De onderzoeksresultaten laten zien dat er geen grote verschillen zijn tussen kinderen van moeders die buitenshuis werken en kinderen van moeders die thuis zijn. Er wordt zelfs gesteld dat kinderen meer gebaat zijn bij buitenshuis werkende moeders die tevreden zijn met hun situatie, dan met moeders die met tegenzin thuis het huishouden doen (Goossens, 1986).

De bemoeienis van de overheid met kinderopvang is relatief recent (Taskforce Kinderopvang/Onderwijs, 2010). Vanaf 1977 konden gemeenten via de *Rijksbijdrageregeling kinderdagverblijven* een bijdrage ontvangen voor personeelskosten van kinderdagverblijven. Daarnaast ontvingen gemeenten overheidsfinanciering via de Algemene Bijstandswet (ABW). In 1986 vervielen beide regelingen en werd de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid voor welzijnswerk (inclusief kinderopvang) met invoering van de Welzijnswet overgedragen aan gemeenten. Daarnaast konden ouders een tegemoetkoming ontvangen (Taskforce Kinderopvang/Onderwijs, 2010).

Een zeer actief stimuleringsbeleid vanuit de overheid bleef, zeker in vergelijking met andere landen, lang uit. Pas sinds 1990 is kinderopvang in Nederland aan een inhaalslag bezig. De overheid voerde vanaf toen een stimuleringsbeleid met als doel de kinderopvangvoorzieningen fors uit te bereiden. Daarnaast stond de kwaliteit van de kinderopvang centraal. Met de invoering van de

Stimuleringsmaatregeling Kinderopvang die vanaf 1990 in werking trad, veranderde de (visie op de) positie van de kinderopvang (Taskforce Kinderopvang/Onderwijs, 2010). Het uitgangspunt van de Stimuleringsmaatregel was dat ouders, Overheid en met name het bedrijfsleven gezamenlijk (financieel) verantwoordelijk zijn voor kinderopvang. Het bedrijfsleven werd vanaf toen dus bij het beleid betrokken en heeft een aantal belangrijke stappen gezet. Zo werd halverwege de jaren tachtig bijvoorbeeld de Stichting Kinderopvang Nederland (SKON) opgericht, waarbij bedrijven tegen vooraf afgesproken tarieven, 'kindplaatsen' konden huren en werden de eerste CAO –afspraken over werkgeversregelingen met betrekking tot kinderopvang opgesteld (Taskforce Kinderopvang/Onderwijs, 2010).

De beleidsverantwoordelijkheid voor kinderopvang is meerdere malen verschoven tussen ministeries. In 2007 is de verantwoordelijkheid bij koninklijk besluit overgegaan van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) naar het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en belegd bij de directie Primair Onderwijs. In het huidige kabinet valt kinderopvang weer onder het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Met de invoering van de Wet Kinderopvang in 2005 is het aantal kindplaatsen verder vergroot. De Wet kinderopvang stelt ouders centraal en heeft vraagsturing als belangrijk uitgangspunt: ouders ontvangen van de Belastingdienst een inkomensafhankelijke kinderopvangtoeslag. Op die manier beoogt de overheid kinderopvang financieel toegankelijk te maken voor alle ouders die arbeid combineren met zorg voor hun kinderen (Rijksoverheid, 2005b). Doordat de kinderopvang een private (commerciële) aangelegenheid is geworden wordt de marktwerking binnen de sector gestimuleerd en hebben ouders meer keuze bij het zoeken naar geschikte opvang. Voor kinderopvangorganisaties betekent dit dat zij hun inkomsten niet meer van gemeenten of werkgevers ontvangen, maar van ouders. De gemeenten hebben hierdoor niet de taak om zelf voor opvangcapaciteit te zorgen of zich bezig te houden met de bedrijfsvoering van kinderopvangondernemers, maar vervullen enkel een stimulerende rol (Gemeente Utrecht, 2010b). De stimuleringsmaatregel van de Rijksoverheid (Wet Kinderopvang) heeft naast de toenemende vraag naar kinderopvang in de leeftijd van 0 tot vier jaar, ook invloed gehad op de vraag naar buitenschoolse opvang (bso). Werkende ouders met kinderen in de basisschoolleeftijd ervoeren belemmeringen bij de aansluiting tussen basisschool en kinderopvang. Als gevolg hiervan werd de Motie Aartsen-Bos ingediend, die de tweede kamer in september 2005 heeft aangenomen. Per 1 januari 2007 zijn scholen wettelijk verplicht hetzij voor- en naschoolse opvang te bieden tussen 7.30 uur en 18.30 uur, hetzij faciliteiten te bieden waarbinnen andere partijen dat doen (Rijksoverheid, 2005b). De scholen zijn vrij in de wijze waarop zij dit organiseren. Dit kan via een samenwerkingsverband met een kinderopvangorganisatie, via een brede school of door een kinderopvang-

organisatie de buitenschoolse opvang binnen schoolverband te laten verzorgen². De verantwoordelijkheid voor tussenschoolse opvang is per 1 augustus 2006 al wettelijk de verantwoordelijkheid van basisscholen (Taskforce Kinderopvang/Onderwijs, 2010).

Naast de 'klassieke' buitenschoolse opvang (bso), conform de Wet Kinderopvang, kan naschoolse tijd ook ingevuld worden door middel van de verlengde schooldag of dagarrangementen (veelal in het kader van brede scholen). De verlengde schooldag is een project dat bedoeld is voor kinderen die weinig mogelijkheden en kansen krijgen om gebruik te maken van een kwalitatief, georganiseerd vrijetijdsaanbod en wordt gefinancierd door Gemeenten. Het beoogt de doelgroepleerlingen kennis te laten maken met een breed aanbod van activiteiten binnen de domeinen kunst, cultuur, sport, natuur, techniek en recreatie. Waar de uitbereiding van bso voornamelijk wordt gestimuleerd om de arbeidsparticipatie van ouders te vergroten, is de verlengde schooldag meer gericht op de ontwikkeling van kinderen.

2.1.3 Algemene wensen ten aanzien van de buitenschoolse opvang

Uit eerder onderzoek naar wensen en behoeften van ouders en kinderen ten aanzien van buitenschoolse opvang kunnen verschillende veronderstellingen opgemaakt worden. Het volgende gedeelte van deze paragraaf gaat hierover. Het is interessant om deze veronderstellingen in het achterhoofd te houden bij de dataverzameling, zodat uiteindelijk vergeleken kan worden in hoeverre de beleidsmaatregel van de Gemeente Utrecht bijdraagt aan de wensen en behoeften die ouders en kinderen hebben. Zij vormen immers de groepen waarvoor buitenschoolse opvangvoorzieningen bestaan. Aan de participanten van dit onderzoek zal daarom gevraagd worden welke gevolgen het beleid in hun ogen voor ouders en kinderen heeft.

Wensen en behoeften van ouders

Uit het onderzoek 'Liefst zoals thuis' naar de wensen en behoeften van ouders met betrekking tot buitenschoolse kinderopvang blijkt dat de bso een negatief imago lijkt te hebben, waardoor weinig ouders gebruik maken van de opvangvoorziening (Gilsing, 2007). Formele vormen van kinderopvang zijn in Nederland nog niet vanzelfsprekend. Sommige ouders brengen hun kinderen uit principe niet naar een opvang, andere ouders doen dit enkel als noodoplossing om arbeid en kinderen te kunnen combineren (Gilsing, 2007). Eerder onderzoek van Portegrijs, Cloïn, Ooms en Eggink (2006) bevestigt dit beeld. Zo blijkt dat ouders informele vormen van kinderopvang, zoals opvang door grootouders, vrienden, familie en oppas, verkiezen boven formele kinderopvang zoals het kinderdagverblijf of de bso. De ouders die wel gebruik maken van formele opvang hebben het gevoel zich te moeten rechtvaardigen (Gilsing, 2007).

² Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal, 10 oktober 2005, Motie Aartsen-Bos

Gebrek aan flexibiliteit en kwaliteit en de onrust van de bso-dag vormen redenen voor ouders om geen gebruik te maken van buitenschoolse opvang. De behoefte aan flexibiliteit in opvang heeft betrekking op de keus van opvangdagen, een dag extra komen of ruilen en de beschikbaarheid van opvang in de marges van de werkdag (Breedveld & van den Broek, 2003). Ruimere openingstijden zijn gewenst om arbeid en zorg beter te kunnen combineren. Kwaliteit is van belang om ervoor te zorgen dat ouders hun kinderen met een gerust hart naar de opvang brengen. Kwaliteit heeft dan betrekking op een omgeving waarin kinderen zich veilig voelen, waar op een pedagogisch verantwoorde manier met de kinderen omgegaan wordt en waar uitdagende activiteiten worden aangeboden. Dit vereist het opstellen en naleven van afspraken en regels met betrekking tot de opvang. Daarnaast vraagt dit om pedagogische vaardigheden van het personeel, aangezien zij niet enkel verzorgende taken hebben, maar ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een kind. De onrust van de bso-dag kan betrekking hebben op de lange dagen die kinderen op school en de opvang doorbrengen, de verschillende locaties waar kinderen de dag doorbrengen (school en opvang), de verschillende leidsters en de grootte van de groepen. Ouders die wel bewust voor de bso kiezen, benoemen enkele voordelen van de opvang voor zichzelf en voor hun kinderen. Zo biedt het zekerheid voor opvang, kunnen kinderen meedoen aan activiteiten en spelen met leeftijdgenoten (Gilsing, 2007).

Uit onderzoek van Veen et. al. (2008) blijkt dat ouders het allerbelangrijkste vinden dat de buitenschoolse opvang een plezierige en ontspannende omgeving is voor kinderen en dat er een veilige overdracht is tussen verschillende instellingen (van school naar de bso of van bso naar club of activiteit). Een warme omgeving en persoonlijke aandacht blijken uit het onderzoek van E-Quality op de eerste plaats te staan (Van Egten & De Hoog, 2007). Andere factoren die ouders van belang achten op de bso zijn veiligheid, kleinschaligheid, huiselijkheid, rust en de mogelijkheid voor kinderen om zichzelf terug te trekken (Gilsing, 2007).

Wat betreft de tijdsbesteding op de bso wensen ouders een interessant inhoudelijk programma (Veen et. al., 2008). Naast de mogelijkheid tot vrij spelen moeten er activiteiten aangeboden worden die op of buiten de opvang plaats vinden. De binnen en buiten ruimte zijn daarbij van belang en moeten de mogelijkheid bieden om bijvoorbeeld te kunnen rennen, klimmen, knutselen, computeren, koken, bakken, muziek maken, et cetera.

Ook wordt de kwaliteit van het personeel genoemd, wat refereert naar leidsters met pedagogisch inzicht die kunnen inspelen op de wensen en behoeften van kinderen op de bso. Daarnaast vinden ouders dat continuïteit in de groepsleiding bijdraagt aan een goed klimaat op de bso; wisselingen van leiding bemoeilijkt het opbouwen van een band tussen kind en leiding en kan tot onzekerheden leiden bij kinderen (Gilsing SCP, 2007). Enkel voor oudere kinderen wordt de

afwisseling van personeel als positief beoordeeld, omdat deze kinderen dan met verschillende stijlen van leidinggeven te maken krijgen.

De opvattingen over de mate van vrijheid en structuur die aan kinderen wordt geboden blijkt te verschillen onder ouders. Ook is er geen overeenstemming over de educatieve rol die de bso kan spelen (Gilsing, 2007). Enerzijds zijn er ouders die educatieve taken aan de bso toebedelen, anderzijds zijn er ouders die juist een scheiding tussen onderwijs en opvang prefereren. Deze laatste groep ouders vindt dat het voor kinderen duidelijk moet zijn wat tot schooltijd behoort en wat tot de buitenschoolse opvang. Voor het behoud van deze scheidslijn tussen onderwijs en opvang willen ouders niet dat onderwijzend personeel deel uitmaakt van de groepsleiding op de bso. Met die argumentatielijn zou een combinatiefunctionaris opvang/onderwijs geen goede optie zijn. Daarnaast wordt aangegeven dat onderwijs en opvang om andere vaardigheden van het personeel vragen (Gilsing, 2007).

Wensen en behoeften van kinderen

Uit onderzoek van Gilsing (2007) blijkt dat kinderen over het algemeen een vrij positief beeld hebben van de bso. Hoewel ze niet altijd zin hebben om er naartoe te gaan, blijkt dat ze de bso toch vaak als prettig ervaren. Vrijheid en de aanwezigheid van speelkameraadjes zijn de twee aspecten die voor kinderen het meest van belang zijn.

Vrijheid heeft voornamelijk betrekking op de eigen invulling van tijd en speelmogelijkheden. Vrij spelen en de beschikking over een grote binnen- en buiten speelruimte zijn daarbij van belang. Kinderen hebben behoefte aan vrijheid bij het buiten spelen, zowel in fysieke ruimte als in het bepalen van de tijden om buiten te spelen. Daarnaast wensen kinderen geschikt speelmateriaal, waaronder de mogelijkheid om tv te kijken of te computeren. Ook wordt de mogelijkheid op de bso om met vriendjes mee naar huis te gaan, gewaardeerd door kinderen (Gilsing, 2007).

Hoewel kinderen de vrijheid om zelf hun tijd op de bso in te vullen erg belangrijk vinden, komt uit onderzoeken ook naar voren dat kinderen, evenals ouders, waarde hechten aan het activiteiten-aanbod (Boogaard, Fukkink & Felix, 2008; Veen et. al., 2008). Het gaat hierbij om eenmalige activiteiten, zoals voetballen of taart bakken, activiteiten waar kinderen langere tijd of meerdere keren aan mee kunnen doen en activiteiten buiten de opvang. De buitenschoolse opvang blijft hierdoor niet beperkt tot verzorgende taken, zoals het aanbieden van eten en drinken en de mogelijkheid tot vrij spelen.

De meest geuite klacht van kinderen met betrekking tot de bso is verveling (Gilsing, 2007). Voornamelijk oudere kinderen neigen de naschoolse opvang saai te vinden, vanwege het gebrek aan leeftijdgenoten en/of speelmogelijkheden om leuk te spelen. Daarnaast geven oudere kinderen aan dat de omgeving van de bso na een tijd gaat vervelen en willen zij graag een eigen ruimte,

afgezonderd van de jongere kinderen, om de tijd door te brengen (Gilsing, 2007; Veen et. al., 2008). Wat betreft de opvangplaats blijkt dat kinderen naschoolse opvang in het schoolgebouw niet altijd leuk vinden (Veen et. al., 2008). Voornamelijk niet tijdens de vakanties, omdat het dan tóch lijkt alsof ze naar school moeten. Het is om deze reden belangrijk dat de omgeving en bijbehorende sfeer van de buitenschoolse opvang verschilt van die in de klas.

Samengenomen kan gesteld worden dat ouders belang hechten aan flexibele opvangtijden, kwaliteit, veiligheid en regelmaat en rust op de bso. Daarnaast vinden zij het prettig wanneer er continuïteit in de groepsleiding zit en er verschillende activiteiten aangeboden worden. Kinderen hebben de behoefte aan vrijheid wanneer het gaat om de tijdsbesteding, leeftijdgenoten, een gevarieerd activiteiten aanbod en verschil in sfeer tussen de school en bso. Zoals eerder aangegeven zullen de uitkomsten van dit onderzoek vergeleken worden met deze resultaten uit eerder onderzoek.

Tot slot

In deze eerste paragraaf zijn de ontwikkelingen en het Nederlandse beleid ten aanzien van kinderopvang en buitenschoolse opvang aan bod gekomen. Dit inzicht draagt bij aan de plaatsbepaling van kinderopvang en bso in de Nederlandse samenleving. Daarnaast zijn de wensen en behoeften van ouders en kinderen besproken. Opvallend is dat de kinderopvang veranderd is van een bewaarplaats, waar kinderen enkel opgevangen werden, naar een plaats waar mogelijkheden zijn voor kinderen om zich te ontwikkelen. Er is vraag naar kwaliteit, waardoor pedagogisch inzicht van het personeel wordt verwacht en er activiteiten aangeboden worden. In lijn met deze ontwikkeling is de opkomst van de brede scholen, waarin het kind centraal wordt gesteld en verschillende organisaties rondom het kind samenwerken om deze ontwikkelingsmogelijkheden te creëren. Vanuit deze brede scholen zijn combinatiefuncties ontstaan, waarin iemand voor twee of meerdere van deze organisaties rondom het kind werkzaam is. De volgende paragraaf richt zich op combinatiefuncties in de kinderopvang en het onderwijs en heeft betrekking op de pilot waar het in dit onderzoek over gaat. Hierin wordt uiteengezet wat combinatiefuncties inhouden, welke mogelijke doelstellingen hierover opgesteld zijn en wat bepalende factoren voor het succes van combinatiefuncties zijn. Daarnaast komt de samenhang tussen het basisonderwijs en bso aan bod; één van de doelstellingen die de Gemeente Utrecht met de pilot combinatiefuncties wil bereiken.

2.2 Het combineren van functies

2.2.1 Combinatiefuncties in het onderwijs en de kinderopvang

De aanstelling van 'combinatiefunctionarissen' is in Nederland ontstaan naar aanleiding van het convenant *'Impuls brede scholen, sport en cultuur'* (hierna: Impuls). Dit convenant werd op 10 december 2007 getekend door de Ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), de Cultuurformatie en NOC*NSF en is ontwikkeld om een samenhangend aanbod van onderwijs, sport en cultuur aan te kunnen bieden aan de jeugd. Met behulp van combinatiefuncties, waarbij een persoon werkzaam is in minimaal twee organisaties of sectoren, maar in dienst is van één organisatie, wordt getracht om deze doelstelling te bereiken. Hoewel de combinatiefunctionarissen opvang/onderwijs, waar het binnen dit onderzoek over gaat, niet zijn aangesteld in het kader van 'de Impuls', is het voor het begrip van combinatiefuncties binnen het onderwijs en de kinderopvang van belang om toe te lichten hoe en met welke gedachte deze functies zijn ontstaan. De Impuls loopt van 2008 tot en met 2012 en wordt uitgevoerd onder de regie van gemeenten. Vanaf 2008 zijn er, oplopend in tranches, budgetten toegekend met het streven om in 2012 uiteindelijk 2250 combinatiefunctionarissen te realiseren in de sectoren onderwijs, sport en cultuur. Gemeenten ontvangen een bijdrage van de Rijksoverheid en koppelen deze aan eigen middelen. In het eerste jaar financiert de Rijksoverheid 100 procent. In de jaren daarna betaalt het Rijk circa 40 procent en gemeenten circa 60 procent. Deelname aan de Impuls is vrijwillig en de rijksbijdrage is in principe voor alle gemeenten beschikbaar.

Met de Impuls worden vier doelstellingen nagestreefd. De eerste doelstelling is het uitbereiden van het aantal brede scholen met sport- en cultuuraanbod in zowel het primair als het voortgezet onderwijs. Hiermee wordt begonnen in de veertig krachtwijken³. Het tweede doel is het versterken van tien procent van de sportverenigingen met oog op hun maatschappelijke functie en de inzet van sportverenigingen voor het onderwijs, de naschoolse opvang en de wijk. Ten derde wil de overheid het dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond scholen voor alle leerlingen stimuleren. Het vierde doel is gericht op de cultuursector; de overheid wil actieve kunstbeoefening stimuleren en ervoor zorgen dat de jeugd vertrouwd raakt met één of meer kunst- en cultuurvormen. De Impuls moet leiden tot versterking van de samenwerking tussen organisaties voor onderwijs, sport en cultuur. Welzijn en kinderopvang maken oorspronkelijk geen deel uit van het bestuurlijk akkoord Impuls. Echter, in de praktijk blijkt de realisering van combinatiefuncties ook zeer gewenst door koppeling van organisaties voor onderwijs, sport en cultuur aan de sectoren kinderopvang en welzijn (Expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding (JSO), 2008).

Door de ontwikkelingen in het basisonderwijs en de kinderopvang, zoals de opkomst van de brede scholen, worden deze organisaties steeds meer met elkaar verbonden. Gezamenlijk dragen ze bij aan de ontwikkeling van kinderen en hierdoor is het voor te stellen dat de combinatiefuncties ook hun uitwerking krijgen in de kinderopvang. Met name in de buitenschoolse opvang, omdat medewerkers binnen andere sectoren (zoals sport of cultuur) ook de activiteiten op de bso kunnen verzorgen of er een combinatie met het onderwijs gemaakt kan worden.

2.2.2 De combinatiefunctionaris

Combinatiefuncties kunnen verschillende vormen aannemen. Er kan sprake zijn van een interne combinatiefunctie, waarbij een werknemer twee of meerdere functies binnen één organisatie combineert. Een tweede mogelijkheid is een organisatie- en/of sectoroverstijgende combinatiefunctie met twee arbeidsovereenkomsten. Tot slot is een organisatie- en/of sectoroverstijgende combinatiefunctie mogelijk met één baas en één contract (JSO, 2008). Tot deze laatste groep behoren de combinatiefuncties opvang/onderwijs die binnen dit onderzoek onderzocht worden. De combinatiefunctionaris heeft één contract bij de kinderopvangorganisatie, maar werkt daarnaast ook als onderwijsassistent in het basisonderwijs. De volgende definitie voor combinatiefunctie zal binnen dit onderzoek worden gehanteerd.

“Een combinatiefunctie is een functie waarbij een werknemer in dienst is bij één werkgever, maar gelijkelijk – of in ieder geval voor een substantieel deel – te werk gesteld wordt in of ten behoeve van twee werkvelden/sectoren. Een combinatiefunctie bestaat derhalve uit twee delen, die binnen- en buitenschools kunnen worden ingezet.” (SGBO, 2009)

In het *handboek combinatiefunctie realiseren* wordt het werken met kinderen in de leeftijd van (globaal) 2 tot en met 12 jaar, als kerntaak van een combinatiefunctionaris beschreven. Hieronder vallen een aantal werkzaamheden zoals het opvangen en begeleiden van kinderen, het aanbieden van activiteiten en onderwijsondersteunende taken. Hoe invulling aan de taken van de combinatiefunctionarissen wordt gegeven is voornamelijk onduidelijk, maar zal blijken uit de resultaten van dit onderzoek.

2.2.3 Doelstellingen van combinatiefuncties

In 'het handboek combinatiefuncties realiseren' (2008) van het Expertisecentrum voor jeugd, samenleving en gezin (JSO) worden voor verschillende doelgroepen mogelijk te behalen doelstellingen met combinatiefuncties benoemd. Hoewel de combinatiefuncties nog vrij nieuw zijn

³ Krachtwijken zijn 40 aandachtswijken benoemd door Minister Vogelaar waar zich meerdere problemen voordoen op het gebied van wonen, werken, leren, integreren en veiligheid (www.rijksoverheid.nl).

en nog niet wetenschappelijk bewezen is of deze doelstellingen ook daadwerkelijk behaald worden, is het wel interessant om te kijken of deze terugkomen in het beleid van de Gemeente Utrecht. Daarnaast kunnen de resultaten van dit onderzoek vergeleken worden met deze doelstellingen.

Voor *medewerkers* wordt in het handboek aangegeven dat de combinatie van verschillende functies voor een aantrekkelijker arbeidscontract en grotere doorgroeimogelijkheden zorgt. Door de combinatie van meerdere functies of werkvelden wordt het takenpakket verbreed en meer afwisseling in werkzaamheden geboden. Daarnaast wordt genoemd dat combinatiefuncties tot grotere arbeidscontracten kunnen leiden, waardoor de functie ook aantrekkelijker wordt voor mannen.

Voor *organisaties* wordt in het handboek aangegeven dat zij door de aantrekkelijkheid van de functie, deskundig personeel makkelijker kunnen werven en behouden. Daarnaast wordt voor organisaties aangegeven dat combinatiefuncties een mogelijkheid bieden om vorm te geven aan samenwerking en afstemming tussen organisaties die rondom dezelfde kinderen werkzaam zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld de combinatiefunctionarissen de doorlopende (leer)lijn tussen binnen- en buitenschools verbeteren en een bijdrage leveren aan de afstemming van een pedagogische aanpak. Deze afstemming van pedagogische aanpak wordt uiteindelijk als voordeel voor kinderen gezien; zij worden op verschillende plaatsen eenduidig benaderd en weten daardoor wat van hen verwacht wordt. Er wordt aangegeven dat de combinatiefunctionaris kan bijdragen aan het creëren van een zorgstructuur en een veilige (ontwikkelings)situatie. Doordat de combinatiefunctionaris de kinderen vanuit verschillende functies kent, heeft deze persoon meer zicht op de ontwikkeling van een kind, en kan deze persoon de ontwikkelingskansen vergroten en uitval voorkomen. Daarnaast wordt benoemd dat kinderen met minder verschillende begeleid(st)ers te maken heeft, wat kan bijdragen aan een positieve hechting van het kind aan volwassenen. Tot slot wordt als voordeel voor kinderen benoemd dat door combinatiefuncties het aanbod van opvang, onderwijs en activiteiten kwalitatief en kwantitatief toeneemt en de combinatiefunctionaris uitkomst kan bieden bij het verbinden van binnen- en buitenschools leren.

Mogelijke voordelen voor *ouders* hebben in het handboek betrekking op de beperkte wisselingen in begeleiding van hun kinderen en de mate van informatieoverdracht; ouders kunnen met de combinatiefunctionaris zowel de gang van zaken in de klas als in de opvang bespreken.

Het beleid van de Gemeente Utrecht ten aanzien van de combinatiefuncties opvang/onderwijsassistent is gering onderbouwd met bovengenoemde mogelijke doelen. De focus in het beleid ligt op het aanbieden van aantrekkelijkere contracten (werknemers) en de verbinding tussen onderwijs en opvang. Welke gevolgen de aanstelling van combinatiefunctionarissen heeft voor medewerkers van organisaties (scholen en bso organisaties), ouders en kinderen wordt niet uiteengezet in het beleid en moet dus nog blijken uit dit onderzoek.

2.2.4 Bepalende factoren voor succes

In het *handboek combinatiefuncties realiseren* (2008) worden een aantal uitgangspunten genoemd waarvan verondersteld wordt dat die bepalend zijn voor het succes van de aanstelling van een combinatiefunctionaris.

Allereerst wordt verondersteld dat een combinatiefunctie een gezamenlijk doel moet dienen en een meerwaarde voor alle betrokken partijen moet hebben. Wanneer de organisaties puur uit eigenbelang aan het realiseren van een combinatiefunctie werken, dan wordt aangegeven dat dit vroeg of laat zal gaan wringen. Volgens het handboek wordt de combinatiefunctionaris hier dan meestel de dupe van. Wanneer bijvoorbeeld een combifunctie gerealiseerd wordt omdat een individuele medewerk(st)er graag meer uren wil werken is gedoemd te mislukken omdat de bereidheid om samen te werken de basis dient te vormen. Komt zo'n keuze voort uit het behoud van personeel (een meerwaarde voor beide organisaties) dan is iedere organisatie vaak zelf bereid er meer in te investeren (JSO, 2008).

Ten tweede wordt verondersteld dat een gedeelde visie en op elkaar afgestemd beleid een solide basis vormen voor een combinatiefunctie. Hoe meer de organisaties gemeenschappelijk hebben, hoe steviger die basis wordt. Hierbij kan gedacht worden aan een vergelijkbaar pedagogisch klimaat of gedeeld ruimtegebruik, waarbij beide instellingen in één pand zitten of lokalen van elkaar gebruiken (JSO, 2008).

Daarnaast wordt beschreven dat het bij de realisatie van combinatiefuncties belangrijk is dat de betrokken organisaties bereid zijn om intensief met elkaar samen te werken. De betrokken organisaties moeten bovendien willen en kunnen investeren in een soms langdurige ontwikkeling, waar een combinatiefunctie uit kan voortvloeien, maar waarvan de resultaten vooraf niet vaststaan. In dit opzicht vormt de realisatie van een combinatiefunctie geen doel op zich, maar een middel om de samenwerking tussen organisaties te versterken en de doorgaande (ontwikkeling- en leer)lijn voor kinderen optimaal te benutten (JSO, 2008).

Een vierde veronderstelde succesfactor heeft betrekking op de vooraf gemaakte afspraken tussen betrokken partijen. Het contract bepaalt wie de formele werkgever is, maar wie is de operationeel leidinggevende? Daarnaast moet volgens het handboek duidelijk zijn wat de taken van de combinatiefunctionaris zijn en of de combinatiefunctionaris door de twee werkgevers en werkplekken tweemaal deel moet nemen aan werkoverleggen (JSO, 2008).

Tot slot wordt het hebben van oog en respect voor verschillende werksoorten en organisatieculturen als een belangrijke randvoorwaarde gezien voor het laten welslagen van een combinatiefunctie. Door het functioneren binnen twee verschillende organisaties kunnen er gewetensvragen een rol gaan spelen. Bijvoorbeeld wanneer kinderen op de bso iets in vertrouwen aan de combinatiefunctionaris vertellen, wat moet deze persoon dan naar de school of ouders toe

doen? Voor een goede samenwerking tussen de verschillende organisaties is gelijkwaardigheid en wederzijds respect van belang. Daarnaast zou er aandacht besteed moeten worden aan de status van een combinatiefunctionaris binnen het team; deze persoon werkt een gedeelte van de tijd voor een andere organisatie, maar moet wel als volwaardig personeelslid behandeld worden (JSO, 2008).

2.2.5. Samenhang basisonderwijs en opvang

Zoals eerder aangegeven heeft de Gemeente Utrecht een tweeledige doelstelling met de pilot combinatiefuncties voor ogen. Het eerste doel is om een aantrekkelijker contract aan te kunnen bieden, zodat personeel makkelijker geworven en behouden kan worden. Het tweede doel is om de samenhang tussen basisonderwijs en opvang te vergroten; de combinatiefunctionaris vormt immers een schakel tussen beide organisaties. Om de samenhang tussen onderwijs en opvang te onderzoeken en te kijken welke rol de combinatiefunctionaris daarbij speelt, wordt in deze wetenschappelijke verdieping gezocht naar factoren die hierbij van belang zijn.

Uit onderzoek van Oomen et. al. (2009) naar trends en ontwikkelingen op het gebied van brede scholen blijkt dat de samenhang tussen verschillende organisaties binnen de brede scholen in vijf pijlers zit; namelijk *één gezamenlijke visie, een gevarieerd en aansluitend programma, multidisciplinaire samenwerking, financiering en huisvesting onder één dak*. Hoewel deze pijlers ontstaan zijn vanuit het concept brede scholen en de scholen binnen de pilot combinatiefuncties niet allemaal deel uitmaken van een brede school, kunnen deze pijlers als leidraad dienen binnen deze tussentijdse evaluatie.

De eerste pijler wordt gevormd door één gezamenlijke visie. De meest basale vorm van samenwerking heeft betrekking op de praktische afstemming in tijd en plaats van opvang en onderwijs, de meest vergaande is een samenwerking die op inhoudelijke gronden vorm krijgt (Brouwer & Gorris-Haas, 2007). Samenwerking op inhoudelijk niveau is mogelijk wanneer partners een gedeelde visie hanteren die aangeeft in welke richting en in welke mate er gehandeld wordt in het kader van beleidsvoering (Van Houtte, 2005). Een gedeelde visie bevordert een gezamenlijke gerichtheid op een doel en bevordert betrokkenheid (Güthe, 1997, zoals beschreven in Van Houtte, 2005). Een gedeelde visie veronderstelt dat alle organisatieleden binnen een school een gemeenschappelijke oriëntatie delen met betrekking tot de professionele, pedagogische en organisatorische aspecten van hun taken. Van Houtte (2005) geeft echter aan dat deze veronderstelling alle behalve realistisch is; mensen werken niet zo planmatig en doelgericht als wordt verondersteld en er bestaat vaak onduidelijkheid en een gebrek aan overeenstemming over de te gebruiken methoden, onderwijsfilosofie, waarden en participatie van leden.

Om te achterhalen in hoeverre de samenhang tussen basisonderwijs en kinderopvang op inhoudelijk niveau gestalte krijgt, zal in dit onderzoek gekeken worden in hoeverre pedagogische

visies tussen samenwerkende organisaties op elkaar afgestemd worden en welke rol de combinatiefunctionaris daarin vervult. Zijn er afspraken gemaakt over te behalen doelstellingen en komt het te voeren pedagogische beleid binnen het onderwijs en de opvang overeen. Daarnaast kan gekeken worden in hoeverre het pedagogische klimaat van de samenwerkende organisaties met elkaar overeenkomen. Hiermee wordt de sfeer bedoeld die kindorganisatie uitstralen naar kinderen en ouders en heeft betrekking op de geldende regels voor professionals en kinderen in de opvang en in de school (Doornenbal, 2007; Smits, Van den Bosch & Reijerse, 2010). Hoe wordt er omgegaan met elkaar en de kinderen? Hoe ziet de omgeving eruit en hoe worden binnen en buitenruimtes ingericht? Dit zijn vragen die hierbij gesteld kunnen worden.

De tweede pijler wordt gevormd door een aansluitend programma gedurende de dagen dat kinderen naar school gaan. De afstemming tussen leren en ontspanning is hierbij aan de orde en kan worden ingevuld door basisscholen, opvangorganisaties, sportclubs en welzijnsorganisaties. Binnen dit onderzoek zal gekeken worden in hoeverre activiteiten tussen de basisscholen en bso organisaties op elkaar afgestemd worden en welke rol de combinatiefunctionaris daarbij speelt.

De derde pijler van Oomen et al. (2009) is multidisciplinaire samenwerking. Voor het bereiken van een samenhangend geheel tussen onderwijs, opvang en vrijetijdsbesteding worden betrokken organisaties in toenemende mate uitgedaagd om samen te werken over organisatiegrenzen heen. Deze samenwerking staat in dit onderzoek centraal en om te kunnen bepalen welke factoren van belang zijn voor een succesvol samenwerkingsverband tussen organisaties wordt in de volgende paragraaf uiteengezet wat hierover in de literatuur bekend is. Deze bepalende factoren zullen uiteindelijk meegenomen worden in het onderzoek.

De vierde pijler wordt gevormd door de financiering en heeft binnen de brede scholen betrekking op de manier waarop het geheel van opvang en onderwijs financieel georganiseerd wordt. Wie neemt wat voor zijn rekening en hoe wordt dat bepaald zijn vragen die hierbij spelen. Binnen dit onderzoek is het interessant om te bekijken hoe de financiën rondom de aanstelling van de combinatiefunctionarissen zijn geregeld en welke knelpunten organisaties hierbij tegen kwamen.

Tot slot vormt huisvesting onder één dak de vijfde pijler. Binnen de brede scholen zijn verschillende organisaties (scholen, opvang, welzijnsorganisaties) gehuisvest in één gebouw, waardoor de fysieke afstand tussen de organisaties wordt verkleind. Binnen de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs zijn er een aantal kinderopvangorganisaties die in het gebouw van de school de opvang verzorgen. Daarnaast is er een locatie die zelfs gebruik maakt van een van de klaslokalen van de basisschool. Interessant is om te kijken welke verschillen in samenhang dit met zich mee brengt ten opzichte van kinderopvangorganisaties die de opvang gescheiden van de school georganiseerd hebben.

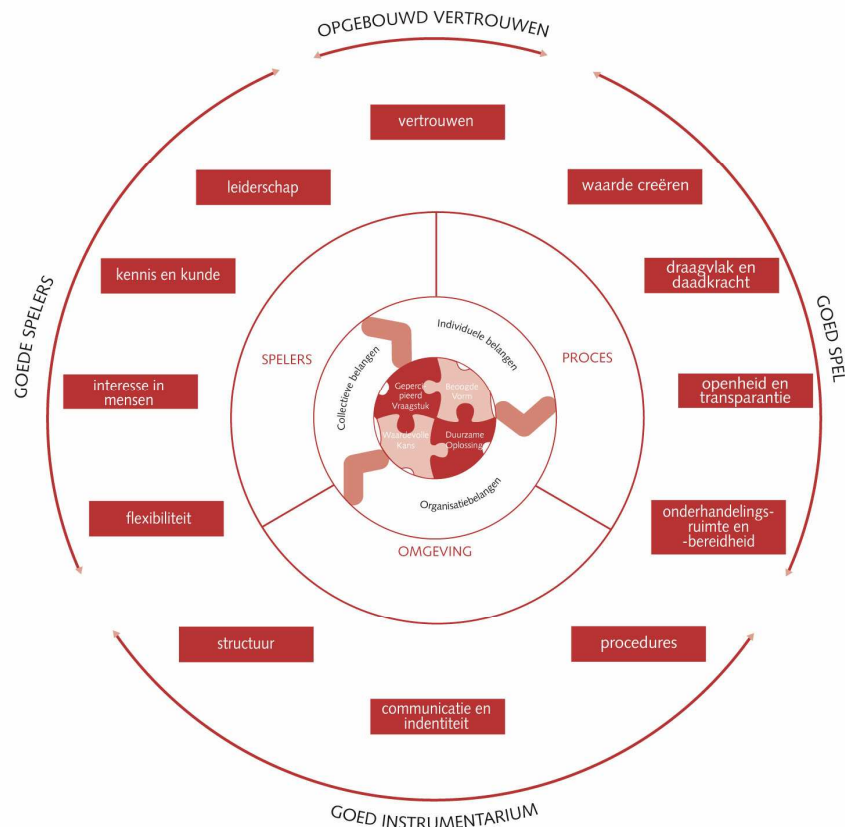
Tot slot

In deze paragraaf is besproken wat combinatiefuncties inhouden, zijn de mogelijke doelstellingen uiteengezet en is besproken wat bepalende factoren zijn voor het succes van combinatiefuncties. Daarnaast is gekeken welke factoren van belang zijn voor het vergroten van de samenhang tussen onderwijs en bso; één van de gemeentelijke doelstellingen van de pilot combinatiefuncties. Deze samenhang blijkt in vijf pijlers te zitten, te weten *één gezamenlijke visie, een gevarieerd en aansluitend programma, multidisciplinaire samenwerking, financiering en huisvesting onder één dak*. Alle vijf de pijlers worden meegenomen in dit onderzoek. De pijler *multidisciplinaire samenwerking* vormt echter een erg breed begrip en wordt daarom in de volgende paragraaf verder uitgewerkt aan de hand van literatuur. Hierin wordt afstand genomen van de specifieke samenwerking tussen onderwijs en opvang, maar naar meer algemene factoren gezocht die van belang zijn bij een samenwerkingsverband. Deze zoektocht naar factoren die van belang zijn bij samenwerking, maken het mogelijk om dit begrip meetbaar te maken. De indicatoren die uiteindelijk meegenomen worden in dit onderzoek zijn terug te vinden in de topiclijsten.

2.3 Samenwerking

Binnen de literatuur over samenwerken is veel geschreven over de redenen waarom partners een samenwerkingsverband aangaan en de mogelijke vormen die samenwerkingsverbanden aan kunnen nemen. Voor dit onderzoek is het echter interessanter om te kijken welke factoren binnen een samenwerkingsverband essentieel zijn voor een goed verloop van de samenwerking. De literaire verdieping zal daar dan ook op gericht zijn.

Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) hebben een model opgesteld met indicatoren voor de kwaliteit van samenwerking, te zien in figuur 2. Daarin worden vier aspecten onderscheiden; *goede spelers, goed spel, goed instrumentarium en opgebouwd vertrouwen*. Deze aspecten zijn volgens Bremekamp, Kaats en Opheij van belang bij een samenwerkingsverband en zullen als kapstok dienen binnen dit onderzoek. Aan de hand van andere literatuur zullen deze aspecten verder uitgediept en besproken worden. Binnen iedere paragraaf wordt toegelicht op welke manier de aspecten van toepassing zijn binnen dit onderzoek.



*Figuur 2. Indicatoren voor de kwaliteit van de samenwerking.
bron: Bremekamp, Kaats & Opheij (2009). Een nieuw kijkglas voor heldere samenwerking.*

2.3.1 Goede spelers

Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) stellen dat goede spelers onmisbaar zijn voor een goed verloop van een samenwerkingsverband en noemen vier indicatoren die hierbij van toepassing zijn. De eerste indicator is *flexibiliteit*. Op zowel inhoudelijk als procesmatig gebied is flexibiliteit benodigd bij het definiëren van vraagstukken en het zoeken naar oplossingen. Op inhoud kunnen binnen een samenwerkingsverband de belangen en prioriteiten van betrokken partijen verschillen (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009). Om gezamenlijk vorm te geven aan de inhoud van een samenwerkingsverband betekent dit dat betrokkenen moeten geven en nemen en zich soms moeten schikken aan de wensen of belangen van andere partijen. Flexibiliteit in het proces kan bijvoorbeeld betekenen dat wanneer dit nodig is, de einddatum opschuift, dat (tussen)producten afwijken van wat van tevoren was bedacht, en dat vooraf de kosten vaak moeilijk exact vast te stellen zijn en daardoor tussentijds gewijzigd worden. Daarnaast veronderstelt flexibiliteit⁴ in een organisatie dat werknemers zich aan kunnen passen aan wisselende omstandigheden, zoals veranderende omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden en beleidswijzigingen.

⁴ Definitie flexibiliteit: zich gemakkelijk aanpassend aan wisselende omstandigheden. (Van Dale middelgroot woorden-boek Nederlands, 2009).

Een tweede indicator is *oprechte interesse*, waarbij naast de inhoudelijke kant ook aandacht is voor de menselijke kant van een samenwerkingsverband. Het gaat hierbij om de aandacht voor belangen en motieven op individueel niveau (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009). Belangstelling tonen of vragen naar het functioneren van een collega zijn hiervan voorbeelden. Dit is mogelijk van leidinggevende naar werknemers, maar ook tussen leidinggevendenden of collega's onderling.

De derde indicator wordt gevormd door *kennis en kunde*. De vraag is of onder de betrokkenen voldoende procesmatige en inhoudelijke kennis en kunde aanwezig is om de samenwerking goed te laten verlopen (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009). Procesmatige kennis en kunde is van belang op management niveau, waarin keuzes worden gemaakt over- en gestuurd wordt op de manier van samenwerken. Hoe verloopt het contact tussen de partijen, hoe worden beslissingen genomen en wie mogen er mee beslissen zijn vragen die hierbij kunnen spelen. Een procesmanager kan vorm geven en bijdragen aan een goed verloop van een proces. Inhoudelijke kennis en kunde is nodig om verantwoorde keuzes te kunnen maken en vorm aan de inhoud te geven.

Tot slot is *leiderschap* van belang (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009). In de literatuur bestaan verschillende theorieën over leiderschap (Bass, 1990). Volgens traditionele theorieën wordt leiderschap bepaald door persoonskenmerken, zoals intelligentie en andere aangeboren eigenschappen. Tegenover deze theorieën staan de situationele benaderingen, waarin de situatie als bepalend wordt gezien voor de leider (Bass, 1990). De stijl van leiding geven staat hierin centraal en er wordt verondersteld dat iedere leider zijn leiderschapsstijl aan moet passen aan de situatie. Afhankelijk van de mate van sturing en ondersteuning kan een leider bepalen hoe deze zijn medewerkers beïnvloed. De moderne theorieën leggen het accent op charisma van leiders. Hierin worden verschillende aspecten genoemd die typerend zijn voor charismatische leiders (Bass, 1990); dit zijn personen met sterke overtuigingen en zelfvertrouwen. Daarnaast is het typerend dat volgelingen zich willen identificeren met een charismatische leider.

Wanneer het over organisaties gaat worden de begrippen leiderschap en management vaak door elkaar gebruikt. Hoewel deze begrippen veel met elkaar gemeen hebben, is de betekenis verschillend. Management heeft betrekking op het runnen van een bedrijf, waarbij rationele processen zoals planning, budgettering en controle van belang zijn. Volgens Kotter (1997) heeft leiderschap te maken met verandering. Een leider creëert een visie en geeft richting en strategie. Een leider inspireert en motiveert mensen om in beweging te komen en de leiderschapsstijl vormt een manier om de neuzen van medewerkers allemaal dezelfde kant op te krijgen. Doordat verandering weerstand met zich mee brengt, zal een leider binnen een veranderingsproces moeten zoeken naar draagvlak om deze weerstand te kunnen overwinnen (Wanrooy, 2001).

Gekoppeld aan de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs, waar het in dit onderzoek over gaat, betekent dit het volgende; in de pilot worden de betrokken spelers gevormd door medewerkers van de bso, medewerkers van de basisscholen, schoolbesturen en de gemeente Utrecht. Wanneer de genoemde indicatoren toegepast worden op de pilot, kunnen verschillende veronderstellingen worden opgesteld. *Flexibiliteit* heeft allereerst betrekking op de combinatiefunctionaris; deze persoon moet kunnen schakelen tussen twee verschillende organisaties, waarin verschillende rollen en verantwoordelijkheden centraal staan. Daarnaast vereist de pilot ook flexibiliteit van alle andere betrokken spelers, omdat het een nieuwe manier van organiseren is en daarbij verschillende problemen of knelpunten kunnen ontstaan die gezamenlijk opgelost moeten worden. De indicator *kennis en kunde* is voor de combinatiefunctionaris voornamelijk op inhoudelijk niveau van belang om goed te kunnen functioneren binnen zowel het basisonderwijs als de kinderopvang. Daarom zal gelet worden op de (voor)opleiding van de combinatiefunctionarissen en de gegeven invulling aan de taken binnen de functie. Voor leidinggevende van de bso organisatie en voor schooldirecties heeft deze indicator meer met de procesmatige kennis en kunde te maken. Zij zijn verantwoordelijk voor een goed verloop van het samenwerkingsverband en hebben een sturende taak. Hierbij speelt ook de manier van leidinggeven een rol (leiderschap). Uit de literatuur is gebleken dat een leider een duidelijk visie moet hebben en medewerkers inspireert en motiveert om in de gewenste richting te handelen. Bij organisatieverandering is het van belang om draagvlak te creëren, zodat weerstand tegen de veranderingen overwonnen worden. Hoewel de implementatie van combinatiefuncties geen grote organisatieverandering inhoudt, vormt het wel een nieuwe manier van organiseren. De personen die een leidinggevende positie innemen, hebben daarom de verantwoordelijkheid om dit proces in goede banen te leiden. Daarnaast wordt verondersteld dat de interesse die zij in hun medewerkers en samenwerkingspartners tonen ten goede zal komen aan een goed verloop van de samenwerking.

De vier indicatoren van Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) op het gebied van *goede spelers* hebben betrekking op de individuen die binnen het samenwerkingsverband actief zijn; competenties, kennis en eigenschappen van personen spelen hierbij een rol. Naast deze individuele kenmerken is het de vraag hoe deze individuen in relatie met elkaar staan. Onderzoek van Ertell, Weiss en Visoni (2001) wees uit dat steeds meer aandacht wordt besteed aan de inhoudelijke aspecten van samenwerking, maar dat de relationele kant onderbelicht blijft. Juist deze relationele kant blijkt een belangrijke oorzaak van falen te zijn binnen samenwerkingsverbanden (Ertell, Weiss en Visoni, 2001). Onder relationele aspecten vallen bijvoorbeeld de mate van vertrouwen, de openheid en kwaliteit van communiceren, de manier van conflicthantering, gemeenschappelijk problemen oplossen en leiderschap (Ertell, Weiss en Visoni, 2001; Schruijer & Vasina, 2007). Deze indicatoren worden ook

door Bremekamp, Kaats en Opheij genoemd (2009), maar komen door de andere indeling die zij in hun model maken, later nog aan bod.

Kaats, Van Klaveren en Opheij (2005) stellen de vraag wie er nu eigenlijk samenwerken? Zijn dit de organisaties of de mensen die in die organisaties werkzaam zijn? Op deze manier bekeken hangt het succes van een samenwerkingsverband niet alleen af van de individuen die binnen de samenwerking actief zijn, maar ook van het vermogen van een organisatie als geheel. Een veelbesproken aspect in de literatuur over organisaties is bijvoorbeeld de 'organisatiecultuur' van een organisatie, die mede het handelen van medewerkers bepaald. Cultuur wordt gedeeld door medewerkers, is iets gemeenschappelijks en vormt als het ware de 'lijm' die organisaties bij elkaar houdt. (Hofstede, 1984 in Bolman & Deal, 2003; Schein, 1985 in Cameron & Quinn, 2008). Het zijn de leden die de cultuur van een organisatie dragen en aan de hand daarvan eigenwaarde, betekenis en zekerheid in het werk vinden. Verschillende elementen zijn terug te vinden in het concept organisatiecultuur; zo wordt cultuur beschreven als historisch gevormd, een sociale constructie, verwant aan waarden, symbolen en rituelen en is organisatiecultuur moeilijk te veranderen. Organisatiecultuur is binnen verschillende lagen van een organisatie terug te vinden; een zichtbare laag die verband houdt met de omgangsvormen, huisstijl, kleding en werkwijze van werknemers en een impliciete laag die de normen en waarden betreft. Deze normen en waarden zijn weer van invloed op de werkwijze van medewerkers; waarden werken namelijk door in het handelen en denken van mensen en kunnen daardoor (onbewust) gedrag beïnvloeden (Keuning & Eppink, 1996).

De vraag is wat deze *normen, waarden en werkwijze* betekenen wanneer organisaties gaan samenwerken. Waarden bepalen welk gedrag wel en niet geaccepteerd wordt; welke dagelijkse praktijken kunnen ontstaan en kunnen blijven bestaan binnen de context van de organisatie. Wanneer bijvoorbeeld de visie of het beleid van twee organisaties sterk verschillen of zelfs tegenstrijdig zijn, en de werknemers op basis van deze visie of het beleid handelen, bemoeilijkt dit de samenwerking. Hierbij spelen ook de verschillende belangen die organisaties nastreven een rol. Organisaties kunnen impliciet het idee hebben dat andere organisaties tegengestelde belangen hebben. Hierdoor durven ze niet open te staan voor samenwerking. De angst bestaat om uitgebuit te worden (Schruijer & Vasina, 2007). *Gelijkwaardigheid* tussen verschillende partijen en *vertrouwen* in elkaar vormen daarom belangrijke voorwaarden voor samenwerken.

De *werkwijze* kan ook van invloed zijn op samenwerking tussen organisaties. Werknemers hebben een eigen werkwijze en houden hieraan vast omdat zij die zinvol achten. In het verleden hebben zij namelijk ervaren dat hun eigen werkwijze succesvol was. Waarom anderen de zaken heel anders aanpakken zien zij niet in (Schein, 2000). Groepen doen daarom pogingen om hun eigen opvattingen en cultuur aanvaard te krijgen door anderen (Van der Krogt, 1991). Volgens Brenters (1999) belemmert dit de samenwerking wanneer mensen denken dat zij een andere groep niet

nodig hebben of de andere groep als ondergeschikt zien. Volgens haar is een besef van interdependentie van belang bij samenwerken. Wanneer mensen niet beseffen dat zij van elkaar afhankelijk zijn om hun doelen te bereiken, zullen zij in mindere mate bereid zijn om samen te werken. Daarnaast kunnen moeilijkheden ontstaan wanneer iemand in twee of meerdere organisatie met sterk verschillende organisatieculturen moet functioneren. De werkwijze of het gedrag dat in de ene organisatie sterk gewaardeerd wordt, kan in de andere organisatie afgekeurd worden. Er worden in verschillende contexten tegenstrijdige eisen gesteld, wat flexibiliteit van werknemers vraagt om hiermee om te kunnen gaan (Scheltens, 1998).

Voor de samenwerking tussen het onderwijs en de opvang kunnen hier een aantal veronderstellingen uit worden gehaald. Er wordt gekeken in hoeverre de werkwijze van scholen en bso organisaties die aan elkaar gekoppeld zijn overeenkomen of verschillen. Uit de literatuur is immers gebleken dat grote verschillen in werkwijze de samenwerking tussen organisaties bemoeilijkt. De werkwijze wordt mede bepaald door de visie of het beleid van een organisatie en in het onderwijs heeft dit voornamelijk betrekking op de pedagogische visie. Het gaat dan over de manier waarop medewerkers geacht worden om met kinderen om te gaan. Daarnaast wordt gekeken wat dit betekent voor de combinatiefunctionaris. Deze persoon is werkzaam binnen beide organisaties, waardoor verschillende houdingen of vaardigheden van deze persoon verwacht kunnen worden.

Daarnaast is uit de literatuur gebleken dat verschillende of zelfs tegenstrijdige belangen of doelen samenwerking negatief beïnvloeden. Daarom wordt er gekeken welke belangen en doelen de scholen en bso organisaties hebben en in hoeverre deze tegenstrijdig zijn. Het gevoel van interdependentie is hierbij van belang. Wanneer beide organisaties het gevoel of idee hebben dat ze van elkaar afhankelijk zijn om een doel te bereiken, vergroot dit de kans op een goede samenwerking.

2.3.2 Goed spel

Goed spel heeft betrekking op de faseringen en besturing van het *proces*. Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) stellen dat betrokken partijen vaak eigen percepties van beoogde doelen hebben tijdens het proces. Daarnaast bestaat er verschil in de aard van het proces; er kan sprake zijn van een competitief of collaboratief proces en de vraag is welke regels gehanteerd worden. Voor een goed verloop van het proces worden vier indicatoren onderscheiden:

Allereerst worden *openheid en transparantie* genoemd, waarbij het over de vraag gaat in hoeverre verwachtingen en intenties open en eerlijk uitgesproken worden door samenwerkende partijen. Volgens Koppenjan en Klijn (2004) zijn de verwachtingen en intenties van een ander bepalend voor het vertrouwen dat men in de ander heeft. Wanneer de verwachtingen en intenties van de samenwerkende partijen bij elkaar bekend zijn, wordt inzichtelijk in hoeverre deze

overeenkomen of verschillen en kunnen mogelijke knelpunten besproken worden. Transparantie heeft ook betrekking op het inzicht dat gegeven wordt in de werkwijze die gehanteerd wordt en de mate waarin informatie verstrekt wordt. Dit kan voornamelijk bereikt worden door goede communicatie tussen verschillende partijen. Communicatie vormt echter een op zichzelf staande indicator in het model van Bremekamp, Kaats en Opheij en zal daarom later nog aan bod komen.

De tweede indicator is *waarde creëren*. Hierbij is het de vraag of de samenwerking voor alle deelnemers waardevol is en iets oplevert. Elke speler of partij zou bij een goed samenwerkingsverband de meerwaarde ervan moeten inzien. Wanneer partijen deze meerwaarde niet zien, zullen zij logischerwijs minder investeren in de samenwerking. *Draagvlak en daadkracht* vormen de derde indicator. Oog hebben voor draagvlak bij de deelnemers en hun achterban en tegelijkertijd voortgang van de besluitvorming is hierbij van belang (Bremekamp, Kaats en Opheij, 2009). Dit is eerder al naar voren gekomen bij de indicator leiderschap, waarbij beargumenteerd werd dat draagvlak creëren door leidinggevendenden van belang is om weerstand bij organisatieverandering te voorkomen. Werknemers die bijvoorbeeld volgens een bepaalde werkwijze dienen te werken, zullen achter deze werkwijze moeten staan om daar ook naar te gaan handelen (daadkracht). Het is daarom van belang dat medewerkers geïnformeerd worden waarom voor deze betreffende werkwijze is gekozen en hoe die keuze tot stand is gekomen. Hoek en Spanjersberg (2005) geven aan dat de juiste personen aan tafel moeten zitten bij besluitvormingsprocessen. De personen die namens hun organisatie onderhandelen met andere organisaties moeten daartoe ondersteuning ondervinden van hun achterban. Tot slot wordt de indicator *onderhandelingsruimte en – bereidheid* genoemd, waarin manoeuvreerruimte en de mate waarin partijen echt bereid zijn om te geven en te nemen centraal staan. Onderhandelen houdt in dat partijen tegelijkertijd verschillende, onverenigbare belangen hebben, maar van elkaar afhankelijk zijn om hun belangen veilig te stellen. Wanneer er inderdaad sprake is van deze onverenigbare belangen binnen een samenwerkingsverband, zullen partijen moeten geven en nemen om uiteindelijk een compromis te bereiken.

Gekoppeld aan dit onderzoek kunnen uit deze indicatoren verschillende veronderstellingen worden opgemaakt. Allereerst is besproken dat samenwerkende partijen open en transparant moeten zijn. Er zal daarom gekeken worden in hoeverre inzicht wordt gegeven in de werkwijze van betrokken partijen en de mate waarin zij informatie naar elkaar verstrekken. Daarnaast is het belangrijk om te kijken wat de vooraf gestelde doelen en verwachtingen van verschillende partijen waren bij aanvang van de pilot. De verwachtingen van een partij beïnvloeden de manier waarop de huidige gang van zaken beoordeeld wordt. Hiermee samenhangend zal gekeken worden wat de belangen van verschillende partijen zijn en in hoeverre deze overeenkomen en verschillen. Binnen het proces van implementatie kunnen verschillende en zelfs tegenstrijdige belangen naar voren zijn gekomen en de

vraag is hoe hiermee wordt omgegaan. De vraag is of de verschillende partijen bereidheid tonen om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken wanneer dit nodig is. Daarnaast is gebleken dat partijen de meerwaarde van de samenwerking moeten inzien om dit goed te laten verlopen. Daarom zal in dit onderzoek gekeken worden óf partijen de samenwerking tussen opvang en onderwijs als een meerwaarde zien, waarom dit zo is en welke rol de combinatiefunctionaris daarin speelt.

2.3.3 Goed instrumentarium

Onder goed instrumentarium vallen de indicatoren structuur, procedures en communicatie en identiteit. *Structuur* heeft betrekking op afspraken over rol- en verantwoordelijkheidsverdeling. De vraag is hierbij hoe de bestuurlijke- en werkorganisatie op elkaar zijn afgestemd en welke coördinatiemechanismen er worden toegepast. Wanneer verschillende partijen gaan samenwerken kunnen misverstanden tussen partners ontstaan. Uit de studie van Kelly, Schaan en Joncas (2002) blijkt dat verschillen in structuur tussen organisaties hier mede oorzaak van zijn. Daarnaast benoemen zij persoonlijke conflicten en fysieke afstand als storende variabelen in een samenwerkingsrelatie. De fysieke afstand houdt voornamelijk verband met de frequentie van overleg; wanneer een grote afstand leidt tot een vermindering van contact tussen partners (doordat afspraken lastiger te plannen zijn), zorgt dit voor communicatieproblemen (Kelly, Schaan & Joncas, 2002).

De tweede indicator wordt gevormd door *procedures* en hieronder vallen de regels en omgangsvormen die bij de besluitvorming van toepassing zijn. De Bruijn en Ten Heuvelhof (2000) beschrijven een aantal spelregels om samenwerking tussen organisaties goed te laten verlopen. Een van deze spelregels houdt in dat tussentijds de spelregels niet gewijzigd mogen worden. Hoewel het organiseren in groepen dynamiek en flexibiliteit met zich mee brengt, geven zij aan dat er ook grenzen moeten worden gesteld. Het wijzigen van de spelregels tijdens het belangenspel kan het onderlinge vertrouwen tussen betrokken partijen aantasten.

Naast structuur en procedures benoemen Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) de *communicatie en identiteit* als belangrijke indicator voor een succesvolle samenwerking. De vraag bij communicatie en identiteit is of er sprake is van een gezamenlijke identiteit en of deze eenduidig wordt uitgedragen (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009). Het is echter niet geheel duidelijk wat hier concreet mee bedoeld wordt. In de literatuur over samenwerken blijkt communicatie een belangrijke factor. Communicatie en proactieve informatie-uitwisseling hangen samen met de mate van vertrouwen tussen partners (Macneil, 1980; Thomas & Trevino, 1993; zoals beschreven door Das & Teng, 1998). Verschillende redenen worden hiervoor genoemd. Allereerst wordt open communicatie tussen partners gezien als een onmisbare factor van vertrouwensrelaties (Kanter, 1994; Larson, 1992). Wanneer partners niet open communiceren ontstaan misverstanden en gaat dit ten koste van vertrouwen in een relatie. Daarnaast helpt communicatie bij het opbouwen van

vertrouwen omdat het de basis vormt voor de continuering van interactie (Leifer & Mills, 1996). Open communicatie schept de mogelijkheid tot gedeelde waarden en normen tussen partners. Eerder hebben we gezien dat waarden en normen deel uitmaken van een organisatiecultuur. Door middel van open communicatie kunnen organisaties met verschillende organisatieculturen dus naar elkaar toe groeien. Tot slot moeten organisaties informatie verkrijgen over de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van hun partners en communicatie is hierbij een vereiste (Leifer & Mills, 1996).

Botkin en Matheus (1992) benadrukken het belang van goede communicatie in allianties en richten zich hierbij niet op succesfactoren voor samenwerking, maar op het falen ervan. Zij suggereren dat de hoofdoorzaak van falende allianties niet veroorzaakt wordt door gemiste deadlines of slechte performance, maar door slechte communicatie tussen samenwerkende organisaties. Kelly, Schaan en Joncas (2002) deden ook onderzoek naar de problemen die organisaties tegen komen in de beginfase van een alliantie. Uit de resultaten bleek dat deze problemen hoofdzakelijk gerelateerd zijn aan relaties tussen partners. Het gaat hierbij voornamelijk om communicatieproblemen en onduidelijkheden over rollen en verantwoordelijkheden. Dit komt overeen met twee bovengenoemde indicatoren (structuur en communicatie) die Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) benoemen. Daarnaast blijken problemen ook veroorzaakt te worden door culturele verschillen (Kelly, Schaan & Joncas, 2002).

Gekoppeld aan de pilot combinatiefuncties kunnen hieruit het volgende meegenomen worden in dit onderzoek. Allereerst is besproken dat afspraken over de rol- en verantwoordelijkheidverdeling van belang is. Bij deze tussentijdse evaluatie van de pilot zal daarom gekeken worden hoe invulling aan de rollen van de combinatiefunctionaris is gegeven en welke betrokkenen waar verantwoordelijk voor zijn. Daarnaast kan uiteindelijk vergeleken worden in hoeverre de rolverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden met elkaar overeen kwamen. Ten tweede wordt verondersteld dat een grote fysieke afstand een storende variabele in een samenwerkingsrelatie is. Op basis van deze bevindingen wordt verwacht dat een kleine fysieke afstand tussen basisonderwijs en bso ondernemer de communicatie tussen deze partners zal bevorderen. Wanneer de bso bijvoorbeeld gebruik maakt van een ruimte binnen de school, komen beide organisaties elkaar in de 'wandelingen' vaker tegen en kan daardoor frequenter gecommuniceerd worden. Ten derde is het van belang dat vooraf gemaakte afspraken voor alle betrokken partijen duidelijk zijn en ook nageleefd worden. In dit onderzoek wordt daarom aan de participanten gevraagd welke afspraken zijn gemaakt en in hoeverre betrokkenen deze afspraken ook nakomen. Tot slot vormt communicatie een cruciale factor voor het verloop van samenwerking tussen organisaties. In dit onderzoek zal daarom gekeken worden op welke manieren er gecommuniceerd wordt tussen verschillende partijen, hoe vaak en welke onderwerpen dan besproken worden.

2.3.4 Opgebouwd vertrouwen

De laatste indicator die Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) onderscheiden is vertrouwen tussen de partners. We hebben al gezien dat een aantal van de eerder genoemde indicatoren verband houden met vertrouwen en nu zal verder toegelicht worden waarom dit een belangrijk factor is. Vanuit een psychologisch perspectief op samenwerkingsrelaties wordt vertrouwen veelal gezien als de sleutel tot het succes van samenwerken (Schruijer & Vasina, 2007). Wanneer vertrouwen bij de start van een samenwerkingsverband ontbreekt is de samenwerking gedoemd te mislukken. Schruijer en Vasina (2007) stellen interpersoonlijk vertrouwen essentieel voor een samenwerking, maar geven hierbij ook aan dat dit vertrouwen opgebouwd moet worden. De kans is volgens hen klein dat vertrouwen al aan het begin van een samenwerking aanwezig is.

In de literatuur worden verschillende factoren genoemd die invloed hebben op het ontstaan of vergroten van vertrouwen. Interacties in het verleden spelen een rol; sociaal contact en eerdere samenwerking tussen partijen bevordert het vertrouwen. Actoren of partijen hebben elkaar al beter leren kennen en stemmen daar hun percepties of verwachtingen op af. Daarnaast speelt de reputatie van een actor of partij een rol. Wanneer een persoon of organisatie bijvoorbeeld bekend staat als professioneel, vergroot dit het vertrouwen in die partner. Daarnaast zorgt de verwachting van toekomstige voordelen voor samenwerkende partijen voor vertrouwen

Koppenjan en Klijn (2004) definiëren vertrouwen als de perceptie van goede intenties van anderen. Vertrouwen omvat volgens hen drie factoren (Nootenboom, 2002; Klijn, 2002; zoals beschreven in Koppenjan & Klijn, 2004). Ten eerste is er sprake van een stabiele perceptie van actor A over de intenties van actor B. Het gaat hierbij niet zozeer over de werkelijke acties of keuzes van een ander, maar de percepties die iemand over de intenties van een ander heeft. Ten tweede omvat vertrouwen de verwachting van actor A dat Actor B zich niet opportunistisch zal gedragen, ook niet wanneer er de gelegenheid voor is. Het vertrouwen wordt geschaad wanneer een ander het eigen voordeel voorop stelt en enkel handelt in het eigen belang. Ten derde is vertrouwen gerelateerd aan onzekerheid; wanneer onzekerheid (over het gedrag van anderen) niet bestaat is vertrouwen ook niet nodig (Gambetta, 1988; zoals beschreven in Koppenjan & Klijn, 2004).

Kaats, Van Klaveren en Opheij (2005) stellen dat vertrouwen wordt bepaald door je eigen betrouwbaarheid. Partijen worden gezien als betrouwbaar wanneer zij gemaakte afspraken nakomen, leveren wat ze beloofd hebben, het samenwerkingsbelang behartigen en rekening houden met andermans belangen. Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) werken dit verder uit door naast de betrouwbaarheid van samenwerkende personen nog drie andere elementen te noemen, namelijk de mate waarin ze met open vizier te werk gaan, de mate van acceptatie van de ander en de congruentie tussen woord en daad (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009).

Bij het ontwikkelen en behouden van vertrouwen in teams en organisaties is een belangrijke rol weggelegd voor leiders (Creed & Miles, 1996; Fairhold, 1994). Vertrouwen in leiders is voornamelijk belangrijk voor het functioneren in teams en organisaties waarbij taken complex zijn en waar sprake is van samenwerking, uitwisseling van informatie en wederzijdse afhankelijkheid. Gillespie & Mann (2004) tonen in een studie onder 83 teams aan dat het vertrouwen in een leider bepaald wordt door drie factoren, namelijk het vragen van advies bij het nemen van beslissingen, een collectieve visie delen en het delen van gemeenschappelijke waarden met een leider. De relatie tussen vertrouwen en gedeelde waarden wordt ook benoemd door Lewicki et al. (1998). Zij suggereren dat de mate waarin partijen zich identificeren met elkaars waarden de bepalende factor is voor een relatie met een hoge mate van vertrouwen.

In een studie onder scholen tonen Tshannon-Moran & Hoy (1998) aan dat er een belangrijke link is tussen vertrouwen en samenwerking. In scholen waar veel vertrouwen was, leek in hogere mate sprake te zijn van samenwerking. Wanneer vertrouwen afwezig was, waren mensen onwillig om in overleg te werken en verliep samenwerking moeizaam. Tsannon-Moran & Hoy stellen daarom dat vertrouwen in scholen een vereiste is om de voordelen van goede samenwerking te kunnen behalen. In de literatuur over vertrouwen binnen scholen worden vijf componenten beschreven die veelal gebruikt worden voor het meten van vertrouwen. Deze componenten zijn welwillendheid, betrouwbaarheid, competentie, eerlijkheid en openheid.

Al met al kan geconcludeerd worden dat vertrouwen een belangrijke component van een samenwerkingsrelatie is. Verschillende factoren worden in de literatuur genoemd voor het opbouwen en behouden van vertrouwen. De mate van vertrouwen tussen partijen wordt allereerst bepaald door ervaringen in het verleden met die partners en de reputatie die ze verworven hebben. In dit onderzoek wordt daarom gevraagd hoe samenwerkingspartners bekend staan, wat hun reputatie is en hoe eerder contact is verlopen. Daarnaast wordt gevraagd of deze aspecten veranderd zijn sinds de aanstelling van de combinatiefunctionaris. Ook wordt vertrouwen opgebouwd door gemaakte afspraken en beloften na te komen. Daarom wordt gevraagd welke afspraken bij aanvang zijn gemaakt en in hoeverre deze nagekomen worden. Daarnaast spelen de welwillendheid om samen te werken, eerlijkheid, leiderschap, gedeelde waarden en openheid een rol. Deze factoren zijn eerder al aan bod gekomen en vertaald naar de pilot.

2.3.5 Conclusie

Aan de hand van het model van Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) is uiteengezet welke factoren van belang zijn voor samenwerking tussen organisaties. Allereerst zijn goede spelers van belang, waarbij de indicatoren *leiderschap*, *kennis en kunde*, *interesse en flexibiliteit* zijn besproken. Daarnaast vormt op organisatieniveau de organisatiecultuur een belangrijke variabele, die verband hield met de *werkwijze en geldende normen en waarden* binnen organisaties. Ten tweede is het

proces tijdens de samenwerking van belang en zijn de indicatoren *waarde creëren, draagvlak en daadkracht, openheid en transparantie en onderhandelingsruimte en – bereidheid* aan bod gekomen. Ten derde spelen de indicatoren onder goed instrumentarium zoals *structuur, procedures en communicatie* een rol binnen samenwerking. Tot slot is de indicator *vertrouwen* besproken, die samenhangt met veel van de andere indicatoren. In Bijlage 1 is terug te zien hoe de indicatoren zijn geoperationaliseerd naar de pilot combinatiefuncties. Deze operationalisering van indicatoren zorgt ervoor dat je als onderzoeker systematisch te werk kunt gaan en geïnformeerd het onderzoeksveld in gaat. Dit wil zeggen dat de indicatoren als leidraad dienen om de samenwerking tussen de organisaties binnen deze pilot te kunnen onderzoeken. Vandaar dat ze ook terug te zien zijn in de topiclijsten (zie hiervoor bijlage 2).

3. Methodologie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de onderzoeksmethode van dit onderzoek en de keuzes die daarbij gemaakt zijn. Hierbij wordt de motivering van de gekozen onderzoeksstrategie toegelicht, komen de selectie van participanten, de dataverzameling en de data-analyse aan bod en worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken.

3.1 Motivering gekozen onderzoeksstrategie

In dit evaluatieonderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. De beschrijvingen, ervaringen en motieven met betrekking tot de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs staan centraal. Het gaat erom te achterhalen hoe verschillende betrokken partijen deze pilot *ervaren* en hoe het proces tijdens de implementatie is verlopen.

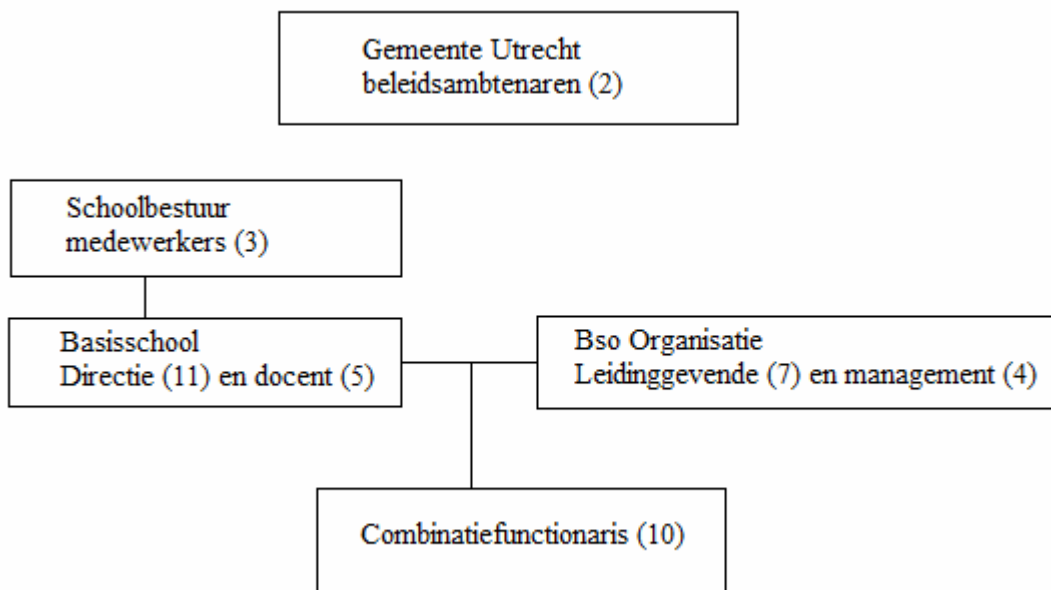
Interventies worden veelal onderzocht met behulp van een (semi) experimentele onderzoeksmethode, zodat uitspraken over de effectiviteit van deze programma's kunnen worden gedaan. Met enkel oog voor de effectiviteit van een interventie kan niet achterhaald worden *wat* het nu is dat de gevonden uitkomsten veroorzaakt, en *hoe*, via welke processen dit gebeurt. In dit onderzoek staat daarom niet enkel de effectiviteit van combinatiefuncties centraal, maar wordt ook gekeken onder welke omstandigheden en door welke mechanismen de uitkomsten worden veroorzaakt. De onderzoeker wil geen causale relaties aantonen, zoals in kwantitatief onderzoek vaak het geval is, maar begrijpen en verklaren waarom een maatregel een bepaalde uitkomst heeft. Een kwalitatieve onderzoeksmethode biedt de mogelijkheid om dit te achterhalen ('t Hart et al., 2005).

Er is gekozen voor het open interview als onderzoeksmethode, omdat hierin veel ruimte is voor participanten om motieven, ervaringen en percepties met betrekking tot de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs te vertellen. Het open interview maakt het mogelijk de de pilot vanuit het perspectief van de participanten te evalueren om vervolgens hiermee de situatie zoals deze uitpakt in de praktijk te beschrijven en te verklaren. Een voordeel van het open interview is de flexibiliteit tijdens het gesprek en de mogelijkheid voor zowel de participant als de interviewer om nadere uitleg te vragen wanneer er onduidelijkheid over een onderwerp ontstaat. Daarnaast kan de interviewer dieper op specifieke onderwerpen ingaan en *dóórvragen* wanneer een interessant gespreksthema aan bod komt ('t Hart et al., 2005).

De interviews zijn semi-gestructureerd aan de hand van een topic lijst, waarop verschillende thema's met hoofdvragen staan en punten om door te vragen. De topics die aan bod komen zijn gebaseerd op de bevindingen uit de theoretische verdieping en dienen als overzichtslijst en richtlijn tijdens de gesprekken. De topics dienen in ieder gesprek aan bod te komen, maar de volgorde hiervan wordt bepaald door de informatie die participanten aandragen.

3.2 Selectie van participanten

De eenheden in sociaal-wetenschappelijk onderzoek worden gevormd door de objecten waarover het onderzoek uitspraken doet ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). In dit onderzoek worden uitspraken gedaan over medewerkers van basisscholen, bso organisaties, schoolbesturen en de Gemeente Utrecht die bij de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs betrokken zijn. De personen die vanuit deze organisaties betrokken zijn (geweest) bij de pilot vormen daarom de participanten van dit onderzoek. Onderstaand figuur geeft een overzicht van welke medewerkers van welke organisatie betrokken zijn bij het onderzoek.



Figuur 2. Overzicht van betrokken organisaties en personen per case

Het was niet nodig om een steekproef te trekken, aangezien het hele veld dat door de onderzoeker wordt bestudeerd in het onderzoek wordt betrokken (Boeije, 2005). De gemeente heeft subsidies verstrekt voor de aanstelling van 12 combinatiefunctionarissen, allen werkzaam op 12 verschillende locaties. Het onderzoek bestaat daarom uit 12 'cases', die zoveel mogelijk in zijn geheel worden onderzocht. Dit houdt in dat er gegevens worden verzameld en geanalyseerd op verschillende niveaus (Boeije, 2005) en daarom zijn er zowel op management-, leidinggevend- als uitvoerend niveau medewerkers geïnterviewd. Iedere case bestaat uit een combinatiefunctionaris, een schooldirecteur, een leidinggevende vanuit de bso organisatie en een docent waarbij de combinatiefunctionaris in de klas werkzaam is. Helaas bleek door de drukke agenda van docenten en hun gebondenheid aan de klassen, lastig om interviews met docenten te houden. Hiermee is rekening gehouden bij het analyseren van de resultaten. Van de combinatiefunctionarissen konden twee interviews niet gehouden worden in verband met langdurige ziekte of ontslag. Daarnaast zijn

bij het proces personen vanuit drie verschillende schoolbesturen (scholenstichtingen) en de Gemeente Utrecht betrokken geweest. Met deze personen zijn interviews gehouden over het verloop van het proces. De interviews vonden plaats op de locaties waar de betrokken participanten werkzaam zijn. Hierdoor werd het mogelijk om een beeld van de scholen, schoolbesturen en bso organisaties te krijgen. Daarnaast vormt dit een vertrouwde omgeving voor de participanten, waardoor zij zich meer op hun gemak voelen tijdens het interview.

3.3 Dataverzameling

Voorafgaand aan de interviews is naar alle betrokken participanten een e-mail gestuurd met een aankondiging van- en informatie over deze tussentijdse evaluatie. Hierin werd gevraagd om medewerking te verlenen en tijd vrij te maken voor een interview. Vervolgens is er telefonische contact opgenomen met de participanten en hebben er uiteindelijk 42 personen meegewerkt aan dit onderzoek. Op afspraak zijn zij ongeveer veertig minuten geïnterviewd. Bij aanvang van de interviews is aan iedere participant gevraagd om het gesprek op te nemen, wat geen enkel probleem vormde. Hierbij is uitgelegd dat alle informatie anoniem wordt verwerkt en in het onderzoeksverslag niet naar namen van personen of organisaties wordt gerefereerd. De opnames maken het mogelijk om de gesprekken meerdere malen terug te luisteren en uit te typen. Dit is belangrijk omdat op die manier de verzamelde data nauwkeurig kan worden geanalyseerd ('t Hart et al., 2005).

Bij aanvang van de interviews is duidelijk aangegeven dat dit een onafhankelijk onderzoek in opdracht van de Gemeente Utrecht is, en tevens als mijn afstudeerscriptie dient. Doordat dit onderzoek in opdracht van de gemeente is, waren betrokkenen al snel bereid om mee te werken aan dit onderzoek. Medewerkers van het onderwijs en de opvang vormen een veel gevraagde onderzoeksgroep in Utrecht. Toch had ik het idee dat participanten door mijn positie (vanuit de gemeente en universiteit) de tijd namen voor het interview.

Het uitgangspunt was dat tijdens de gesprekken enkel de participant en de interviewer aanwezig waren, zodat participanten elkaar niet beïnvloeden tijdens het gesprek. Dit was echter door de werktijden binnen het onderwijs en opvang en de bezetting van ruimtes niet altijd mogelijk. Wanneer het mogelijk gevoelige informatie betreft kan dit de resultaten beïnvloeden, doordat participanten hun mening afzwakken of niet durven te geven. Als onderzoeker heb ik dit proberen te ondervangen door naar de meningen en ervaringen van alle participanten tijdens het interview te vragen.

Voorafgaand aan de interviews zijn oriënterende gesprekken gevoerd met enkele beleidsmedewerkers van de Gemeente Utrecht, om zich te krijgen op het onderwerp en de beleidsmaatregel. Daarnaast is er een proefinterview gehouden met een persoon die recentelijk werkzaam was binnen de buitenschoolse opvang. Aan de hand van het proefinterview is de topiclijst aangepast zodat de topics in een logische volgorde stonden en mogelijk gevoelige onderwerpen niet als eerste

aan bod kwamen. Uiteindelijk zijn er drie topiclijsten gebruikt; één voor de combinatie-functionarissen, één voor de leidinggevende of directies van de basisscholen en bso organisaties en één voor de schoolbesturen. Voor de laatste groep ging het interview voornamelijk over het verloop van het proces van de pilot, aangezien zij weinig met de inhoudelijke kant van de combinatiefuncties te maken hadden.

3.4 Data-analyse

De analyse van het onderzoeksmateriaal is in een aantal verschillende stappen verlopen. De eerste twintig opgenomen gesprekken zijn afgeluisterd en uitgetypt en vervolgens opgenomen in het computerprogramma MAXqda. In dit programma zijn de teksten gecategoriseerd en gecodeerd, waardoor een overzicht van de stukken tekst per categorie ontstaat. Het categoriseren vond plaats aan de hand van de topics, met daarbij behorende labels. De overige interviews zijn afgeluisterd, waarbij nieuwe, bevestigende of tegenstrijdige informatie hieruit is opgenomen in de categorieën. De topiclijsten en een overzicht van de gevormde labels zijn terug te vinden in de bijlagen van dit rapport.

Een belangrijk principe van data analyse in kwalitatief onderzoek is *constante vergelijking* ('t Hart et al, 2005). Dit houdt in dat de onderzoeksgegevens permanent met elkaar worden vergeleken. De dataverzameling en data-analyse vonden afwisselend plaats, waardoor de nieuwe data vergeleken kon worden met data die al waren verzameld. Op deze manier konden er patronen worden ontdekt in het in het voorkomen van categorieën en in de relaties tussen categorieën. Daarnaast gaf dit de mogelijkheid om als onderzoeker tussentijdse interpretaties te toetsen in het vervolg van het onderzoek, wat de validiteit van het onderzoek vergroot ('t Hart et al., 2005). De topics in de topiclijsten, die gebaseerd waren op inzichten uit de theorie, zijn tevens als leidraad gebruikt bij het coderen. Uiteindelijk is op basis van de resultaten van dit onderzoek een antwoord op de vraagstelling geformuleerd, waarbij een vergelijking met de theoretische verdieping is gemaakt.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van dit onderzoek zijn 'validiteit' en 'betrouwbaarheid'. De betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van waarnemingen door toevallig of niet-systematische meetfouten en bij betrouwbare methoden van dataverzameling zal herhaling van de waarnemingen moeten leiden tot een gelijke uitkomst ('t Hart et al, 2005). Een belangrijk argument voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is dat de hele populatie is onderzocht. Op een enkeling na, heeft iedereen geparticipeerd, waardoor alle toevalligheden zijn uitgesloten. Daarnaast word kan de betrouwbaarheid van de waarnemingen worden vergroot door standaardisatie van onderzoeksmethoden (Boeije, 2005). Hoewel door de open interviews de volgorde en precieze

vragen van de onderwerpen niet vast staan is er tijdens het interviewen opgelet dat alle topics aan bod kwamen. Hierdoor voorkom je dat er meningen of ervaringen over een bepaald onderwerp ontbreken bij de data-analyse.

De validiteit wil zeggen dat de onderzoeker meet of verklaart wat hij beoogt te meten of verklaren en staat ter discussie wanneer de onderzoeker de verkregen gegevens bedoeld of onbedoeld in een richting interpreteert die niet overeenkomt met de verkregen onderzoeksresultaten ('t Hart et al, 2005). Om de validiteit te waarborgen heb ik als onderzoeker zo goed mogelijk proberen te begrijpen en te interpreteren wat participanten bedoelden met hun antwoorden en dóór te vragen wanneer er onduidelijkheid bestond of aanvulling nodig was. Door middel van dóórvragen kunnen ook *sociaal wenselijke antwoorden* vermeden worden, wat de validiteit verhoogd. De validiteit is tevens vergroot door tijdens de interviews uit te leggen wat met bepaalde begrippen die aan bod kwamen werd bedoeld. Dit voorkomt misverstanden.

Een nadeel van open interviews is dat mensen de neiging hebben om hun gedrag te veranderen wanneer ze weten dat ze gadeslagen worden door een onderzoeker; ook wel *reactiviteit* genoemd (Boeije, 2005). Doordat het in dit onderzoek om een subsidiemaatregel van de gemeente gaat, kunnen participanten deze pilot positiever beoordelen dan ze daadwerkelijk vinden. Om dit te voorkomen heb ik als onderzoeker duidelijk aangegeven dat het onderzoek niet plaatsvindt ter controle vanuit de gemeente, maar bedoeld is om van te leren voor alle betrokken partijen. Daarnaast is aangegeven dat de subsidie voor twee jaar vaststaat, ongeacht de resultaten van dit onderzoek. Doordat samenwerking tussen het basisonderwijs en de kinderopvang een belangrijk onderwerp binnen dit onderzoek vormt, werden er vragen over partners gesteld. Dit is wellicht 'gevoelige' informatie en om eerlijke antwoorden te verkrijgen heb ik de participanten verzekerd dat de resultaten anoniem verwerkt worden en in het onderzoeksrapport niet naar namen van organisaties of personen wordt gerefereerd. Tevens is dit een onafhankelijk onderzoek, waarbij ik als onderzoeker niet gebaat ben bij de uitkomsten van dit onderzoek en zo objectief mogelijk de resultaten kan analyseren en interpreteren.

Bij de validiteit van de onderzoeksstrategie gaat het over de vraag of de gekozen onderzoeksmethode en technieken passen bij de onderzoeksvragen (Boeije, 2005). In paragraaf twee is uitgebreid toegelicht waarom voor een kwalitatieve onderzoeksmethode is gekozen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de deelvragen de resultaten van deze tussentijdse evaluatie gepresenteerd. De eerste deelvraag is beschrijvend van aard. De tweede en derde deelvraag worden samen behandeld en zijn zowel beschrijvend als verklarend. De vierde deelvraag heeft betrekking op de aanbevelingen van dit onderzoek. Een antwoord op deze deelvraag wordt daarom in het volgende hoofdstuk gegeven.

4.1 Resultaten deelvraag 1:

Wat houdt de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs in en hoe wordt hier invulling aan gegeven?

De pilot combinatiefuncties is een maatregel van de Gemeente Utrecht, waarbij subsidie beschikbaar is gesteld om op 12 basisscholen in de stad Utrecht een combinatiefunctionaris opvang/onderwijs aan te stellen. Hiervoor zijn contracten opgesteld, waarbij de combinatiefunctionaris in dienst is van een bso organisatie en voor maximaal eenderde van de uren ingezet kon worden als onderwijs- of klassenassistent. De loonkosten voor de onderwijsuren worden voor een periode van twee schooljaren (2010/2011 en 2011/2012) volledig betaald door de Gemeente Utrecht. De overige tweederde uren waarin de combinatiefunctionaris werkzaam is voor de bso organisatie, worden door de desbetreffende organisatie uitbetaald (Gemeente Utrecht, 2010c).

Samenwerkende basisscholen en bso organisaties die interesse hadden om deel uit te maken van deze pilot konden een aanvraagformulier indienen bij de Gemeente Utrecht. Op volgorde van binnenkomst heeft de gemeente de aanvragen behandeld en hierbij golden een aantal voorrangregels: de eerste voorrangregel was dat de bso is gehuisvest in de school door dubbelgebruik van bijvoorbeeld de hal, speelzaal, klaslokaal etc. Ten tweede was de subsidie bedoeld voor locaties in krachtwijken. In Utrecht zijn dit de wijken Zuilen-oost, Kanaleneiland, Hoograven, Overvecht en Ondiep. De redenering hierachter, zo bleek uit een interview met een van de beleidsambtenaren, was als volgt; scholen in krachtwijken hebben profijt van een onderwijs- of klassenassistent, omdat hier relatief veel kinderen met achterstandsproblemen zitten. De derde voorrangregel voor de subsidie was dat scholen voor een periode van twee jaar een combinatiefunctionaris aanvragen. Tot slot konden per school maximaal twee combinatiefunctionarissen worden ingezet. Hoe deze voorrangregels van invloed op het behalen van de doelstellingen zijn, wordt bij de volgende deelvragen besproken.

De betreffende bso organisaties en basisscholen die uiteindelijk in aanmerking zijn gekomen voor de subsidieregeling, waren gezamenlijk verantwoordelijk om een persoon aan te stellen als combinatiefunctionaris. Gebaseerd op de werkervaring, opleiding en achtergrond van deze persoon kon invulling aan de werkzaamheden worden gegeven. De gemeente heeft een maximale

salarisbeperking (salarisschaal 7) opgelegd, maar aan de verdere invulling van de functie geen eisen gesteld.

Uit de interviews is gebleken dat het initiatief voor de aanstelling van een combinatiefunctionaris voornamelijk bij de bso organisaties lag. Zij hebben aangeklopt bij de schooldirecties en uiteindelijk is gezamenlijk naar een geschikt persoon voor de functie gezocht. Deze personen waren of al werkzaam binnen de bso organisaties en gevraagd voor de functie of op basis van een sollicitatiegesprek aangenomen. De opleiding en achtergrond van de combinatiefunctionarissen verschilt per persoon. Opleidingen die zij afgerond hebben zijn onderwijs-assistent, docentopleiding kunst, pedagogiek op universitair niveau, student of afgestudeerd sociaal pedagogische hulpverlening en orthopedagogiek. Geen enkele combinatiefunctionaris had al ervaring binnen het basisonderwijs. Opvallend is dat bijna alle combinatiefunctionarissen een hogere opleiding hebben dan vereist is voor de functie bso medewerker/onderwijsassistent.

De invulling van de taken en verantwoordelijkheden van de combinatiefunctionaris verschilt per locatie. Er wordt over het algemeen een duidelijke scheiding tussen bso en school gemaakt; bso zorgt voor opvang en de invulling van vrije tijd van een kind en de school verzorgt het onderwijs. De taken en verantwoordelijkheden op de bso zijn gericht op het invullen van de vrije tijd van kinderen. Daarnaast wordt het bieden van een veilige omgeving als belangrijke taak genoemd. De werkzaamheden op de bso bestaan uit eten en drinken met de kinderen, toezicht houden en het begeleiden van activiteiten. Daarnaast begeleidt de combinatiefunctionaris de jongere kinderen van de klas naar de bso en vindt er overdracht plaats aan de ouders, wanneer zij aan het einde van de dag hun kind(eren) ophalen.

De taken en verantwoordelijkheden van de combinatiefunctionaris in de uren binnen de basisschool bestaan voornamelijk uit het bieden van extra ondersteuning in de klas. Hierbij is voornamelijk voor de klassen in de onderbouw gekozen. In de contracten staat de functie omschreven als klassenassistent of onderwijsassistent en het verschil hiertussen is dat de onderwijsassistent niet enkel verzorgende taken uitvoert, maar ook onderwijsinhoudelijke taken heeft. In de praktijk komt het erop neer dat de combinatiefunctionarissen de taken uitvoeren die behoren bij de functie onderwijsassistent (mbo opleiding niveau 4). De werkzaamheden in deze klassen bestaan uit het begeleiden van kleine groepen kinderen (met een achterstand) in bijvoorbeeld taal, rekenen of lezen. Ook het nakijken van toetsen, toezicht houden bij bijvoorbeeld buiten spelen en het helpen bij knutselactiviteiten worden genoemd. Het aantal klassen waarin de combinatiefunctionaris werkzaam is verschilt per school; de ene school kiest duidelijk voor alle onderbouwgroepen, zodat de combinatiefunctionaris een bekend gezicht wordt voor alle kinderen in de onderbouw. Hierbij wordt aangegeven dat de overgang naar de bso minder groot en spannend wordt voor kinderen, omdat zij de combinatiefunctionaris vanuit de school al kennen. Er zijn ook

scholen waarbij voor één of twee klassen is gekozen, met de reden dat er aan een select groepje kinderen meer begeleiding kan worden geboden. De meerwaarde van de combinatiefunctionaris ligt hierbij op de 'extra handen in de klas', waardoor de cognitieve vaardigheden van kinderen verbeterd kunnen worden.

Op de scholen worden twee verschillende roosters gehanteerd die de dagindeling voor school en bso bepalen. Er zijn scholen die een traditioneel rooster hebben, waarbij de kinderen van half negen 's ochtends tot ongeveer drie uur 's middags naar school gaan en op woensdagmiddag (en vrijdagmiddag voor de onderbouw) tot twaalf uur. Bij deze scholen is sprake van een middagpauze van twaalf tot één, die verzorgd wordt door de bso organisaties. Respondenten geven aan dat het organiseren van de tussenschoolse opvang (tso) lastig is en daarom wordt de combinatiefunctionaris daarbij ingezet. Daarnaast zijn er scholen die gekozen hebben voor een zogenoemde vijf gelijken dagen model of continuooster. Hierbij gaan de kinderen alle dagen van half negen tot ongeveer kwart over twee naar school en is er geen sprake van tso.

Op één van de locaties is de keuze gemaakt om de combinatiefunctionaris zowel op de school als de bso verantwoordelijkheid te geven voor de uitvoering van het programma de 'vreedzame school'. Wat dit inhoudt zal later nog besproken worden.

Op een andere locatie is gekozen om de combinatiefunctionaris niet specifiek in te zetten in de klas, maar is door de leidinggevenden de opdracht meegegeven om het verschil tussen onderwijs en opvang te onderzoeken en te kijken op welke punten deze werkvelden van elkaar kunnen leren. De combinatiefunctionaris heeft daarom in alle klassen een ochtend meegelopen en een rapportage gemaakt van haar bevindingen, waardoor de samenhang tussen opvang en onderwijs verbeterd kunnen worden. Dit wordt later nog verder toegelicht.

De keuzes die gemaakt zijn voor het vormgeven van de functie kan niet met 'goed' of 'fout' beoordeeld worden. Uit een interview met een van de beleidsmedewerkers blijkt immers dat de gemeente ervoor gekozen heeft om de betrokken scholen en bso organisaties veel vrijheid te geven aan de invulling van de combinatiefunctie, en hierover ook geen verwachtingen waren opgesteld. De manier van invullen blijkt echter wel van invloed te zijn op het vergroten van de samenhang tussen de opvang en het onderwijs, een van doelstellingen van de Gemeente Utrecht. Dit zal bij het beantwoorden van de volgende deelvragen verder toegelicht worden.

4.2 Resultaten deelvraag 2 en 3:

Wat zijn de doelstellingen van de pilot combinatiefuncties onderwijs/opvang, in hoeverre worden deze doelstellingen gehaald en welke factoren zijn daarop van invloed?

De Gemeente Utrecht wil verschillende doelstellingen met de pilot combinatiefuncties bereiken. Allereerst is dit het aanbieden van een aantrekkelijk contract en daarnaast het verhogen van de

samenhang tussen het basisonderwijs en de opvang. Deze twee aspecten zullen nu verder uitgewerkt worden en hierbij wordt een antwoord op de tweede en derde deelvraag van dit onderzoek gegeven.

4.2.1 Aantrekkelijk contract

De eerste doelstelling is het *aanbieden van een aantrekkelijk contract* aan medewerkers van bso organisaties. Deze organisaties ondervinden veelal problemen bij het vinden en behouden van voldoende gekwalificeerd personeel. Dit wordt deels veroorzaakt doordat de arbeidscontracten voor bso een beperkt aantal uren omvatten. Daarnaast ondervinden scholen die zelf de tussenschoolse opvang (tso) organiseren vaak problemen bij het vinden van voldoende overblijfkrachten. Door middel van een combinatiefunctie kunnen meer uren aangeboden worden, waardoor de gemeente verwacht dat het aantrekkelijker wordt om op de bso en tso te werken.

Zowel leidinggevende van de bso organisaties als schooldirecties geven aan dat het lastig is om voldoende en goed opgeleide krachten in de bso en tso te vinden. Aan het werken in de tso zijn geen opleidingseisen verbonden en dit wordt veelal gedaan door ouders die daarvoor een vrijwilligersbijdrage ontvangen. Wanneer er onvoldoende overblijfkrachten zijn voor de tso, betekent dit voor leerkrachten dat zij tijdens de overblijf in de klas moeten blijven en geen pauze kunnen nemen. Wanneer er wel voldoende overblijfkrachten zijn, wordt door enkele schooldirecties aangegeven dat deze mensen over onvoldoende pedagogische vaardigheden beschikken om de overblijftijd goed te laten verlopen. Het is daarom een voordeel wanneer er krachten met pedagogische vaardigheden de tso op zich kunnen nemen, zodat leerkrachten met een goed gevoel de klas kunnen verlaten in hun pauze. Enkele schooldirecties hebben door de moeilijkheden van de organisatie van de tso ook gekozen voor een continuooster, waardoor er geen sprake meer is van tso.

Uit de interviews met de combinatiefunctionarissen is duidelijk naar voren gekomen dat een combinatiefunctie opvang/onderwijs een aantrekkelijk contract vormt voor pedagogisch medewerkers. Allereerst wordt de uitbereiding van het aantal uren genoemd. Medewerkers op de bso werken normaal gesproken een aantal uur na schooltijd en in de schoolvakanties hele dagen. Hierdoor kunnen bso aanbieders contracten van maximaal 24 uur per week aanbieden. Leidinggevend van de bso organisaties geven aan dat het daardoor lastig is om personeel te vinden. Daarnaast geven zij aan dat het personeel van de bso uiteindelijk vaak de overstap naar kinderopvang voor kinderen van 0 tot 4 jaar maakt, omdat ze daar wel hele dagen kunnen werken. Door de combinatie met het onderwijs kunnen meer uren aangeboden worden en dit wordt door de combinatiefunctionarissen als aantrekkelijk ervaren.

Naast de hoeveelheid uren wordt de aantrekkelijkheid ook bepaald door de verbreding van het werkveld. Zij ervaren de combinatie tussen opvang en onderwijs als afwisselend en uitdagend.

Juist de inhoudelijke taken geven hen voldoening. Dit is opvallend omdat de functie op een aantal locaties was opgezet vanuit de functie klassenassistent, die voornamelijk bestaat uit verzorgende taken, zoals meehelpen met eten en drinken en werkjes klaar zetten. Eén van de combinatiefunctionarissen geeft hierover het volgende aan:

“In het gesprek met de directeur kwam het heel erg naar voren alsof ik echt alleen maar ondersteuning was van een juf in de zin van activiteiten voorbereiden. Dus papier klaar zetten en dat soort dingen. Dat valt echt heel erg mee uiteindelijk.(...) Ik kan mijn hbo dingetjes er wel een beetje in kwijt. En dat is wel fijn.” (Combinatiefunctionaris 1)

Het zoeken naar meer uitdaging heeft er waarschijnlijk mee te maken dat bijna alle combinatiefunctionarissen hoger opgeleid zijn dan vereist is voor de functie onderwijsassistent. Ze laten weten dat ze meer in hun mars hebben dan alleen ‘potjes vullen’ en ‘knippen en plakken’. Juist uit het begeleiden van de kinderen in bijvoorbeeld taal of rekenen halen ze voldoening, omdat ze daardoor het gevoel hebben een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een kind. Ook de coördinerende taken zoals het opzetten en begeleiden van projecten zorgt voor uitdaging. Eén van de combinatiefunctionarissen geeft zelfs aan de baan niet te nemen wanneer deze alleen uit bso taken zou bestaan.

Uit de interviews met leidinggevendenden van bso organisaties is naar voren gekomen dat er veel interesse was voor de combinatiefunctie. Wanneer deze door middel van een vacature vrij kwam, gaven zij in het interview aan dat hier vergeleken met reguliere bso vacatures veel reacties op kwamen.

Hoewel duidelijk aangegeven wordt dat de combinatiefunctie een aantrekkelijke functie is voor pedagogisch medewerkers, is het wel de vraag of deze functie ook minder wisselingen van personeel met zich meebrengt. In de theoretische verdieping is beschreven dat eerder onderzoek van Gilsing (2007) uitwees dat ouders belang hechten aan de continuïteit in groepsleiding op de bso. Op die manier krijgen kinderen de kans om zich aan het personeel te hechten en draagt dit bij aan een omgeving waarin zij zich veilig en vertrouwd voelen. Met betrekking tot de pilot kan hierover het volgende gezegd worden; na vijf maanden hebben twee van de twaalf combinatiefunctionarissen de functie neergelegd; één omdat de combinatiefunctionaris onvoldoende functioneerde en één vanwege een baan die beter aansluit bij de opleidingsachtergrond. Voor deze personen wordt gezocht naar vervanging. Daarnaast is één persoon langdurig ziek en overweegt één persoon om iets anders te gaan doen. Dit betekent dat na vijf maanden een derde van de twaalf combinatiefunctionarissen is gestopt of overweegt te stoppen met de functie. Om dit in perspectief te plaatsen is gezocht naar de meeste recente cijfers over het personeelsverloop in de kinderopvang. Uit onderzoek van het FCB (Dienstverlener in arbeidsmarktvragestukken) blijkt dat dit verloop in 2009 8,9 procent bedraagt. Hoewel de functie als aantrekkelijk wordt ervaren, lijkt het er dus op dat deze functie geen essentiële bijdrage levert aan het behoud van personeel in de opvang. Het is

echter te vroeg om hier harde uitspraken over te doen en aan het eind van de pilot zal daarom nog moeten blijken of deze maatregel minder personeelwisselingen met zich mee brengt.

De combinatiefunctionarissen geven aan geen extra werkdruk te ervaren door de omschakeling tussen opvang en onderwijs. Daarnaast worden enkele vaardigheden of competenties genoemd die participanten van belang vinden om een combinatiefunctie uit te kunnen voeren. Dit zijn flexibiliteit, kunnen schakelen tussen de taken en verantwoordelijkheden van de opvang en het onderwijs en daarbij de verschillen in visies en werkwijzen respecteren. Dit laatste punt werd ook in de theorie als voorwaarde voor het succes van een combinatiefunctie genoemd en lijkt dus van belang te zijn. Daarnaast vormt het gegeven dat participanten respect voor de werkwijze en visie van beide werkvelden benoemen, een eerste aanwijzing dat hier een verschil in bestaat tussen de opvang en het onderwijs. Op deze verschillen en de gevolgen daarvan voor de combinatiefunctionarissen kom ik later nog terug. Ook wordt het verschil in mate van verantwoordelijkheid aangegeven:

*“Als onderwijsassistent word je aangestuurd, terwijl je op de bso eindverantwoordelijke bent.”
(Combinatiefunctionaris, 4)*

Tot slot wordt zelfstandigheid en het tonen van initiatief genoemd; doordat de combinatiefunctie een nieuwe functie is, was niet meteen duidelijk wat van de combinatiefunctionarissen verwacht werd. De zelfstandigheid en het initiatief dat de combinatiefunctionarissen tonen wordt daarom gewaardeerd door de leidinggevendenden en de docenten waarbij de combinatiefunctionaris werkzaam is in de klas.

Samengenomen betekent dit dat de combinatiefunctie door het grote aantal werkuren en de verbreding van het werkveld als aantrekkelijk wordt ervaren. Het is echter nog wel de vraag is of dit ook tot minder wisselingen in personeel leidt. Competenties en vaardigheden die van belang zijn om de functie goed uit te kunnen voeren zijn flexibiliteit, kunnen schakelen tussen opvang en onderwijs, verschillende visies en werkwijzen respecteren, zelfstandigheid en initiatief nemen.

4.2.2 Samenhang

De tweede doelstelling van de gemeente is het verbeteren van de samenhang tussen basisonderwijs en opvang. De komende deelparagrafen zullen hierop ingaan. Hierbij wordt allereerst uitgelegd wat de gemeente onder samenhang verstaat en welke rol de combinatiefunctionaris hierin kan spelen. Daarnaast worden de gevolgen van de gestelde voorrangregels van de gemeente besproken. Vervolgens wordt uiteengezet wat participanten zelf aandragen over de samenhang tussen de opvang en het onderwijs. Hieruit blijkt dat er enerzijds participanten zijn die geen samenhang zien tussen opvang en onderwijs en anderzijds dat er participanten zijn die hier wel een beeld van hebben en verschillende aspecten aandragen waar de samenhang in kan zitten. Vervolgens worden vier van de vijf pijlers van samenhang besproken die vanuit de theoretische verdieping opgesteld

zijn, te weten; één gezamenlijke visie, het activiteitsaanbod, huisvesting onder één dak en multidisciplinaire samenwerking. Van deze pijlers wordt aangegeven hoe ze op dit moment op de scholen en bso organisaties van de pilot vorm krijgen en welke rol de combinatiefunctionaris hierbij speelt. Op basis van de bevindingen over deze pijlers blijkt dat participanten wel ideeën hebben over het belang en mogelijke vormen van samenhang, maar dat hier in de praktijk nog weinig vorm aan wordt gegeven.

4.2.2.1 Samenhang volgens de gemeente

De samenhang tussen opvang en onderwijs staat niet als doelstelling beschreven in de beleidsdocumenten, maar blijkt uit de gesprekken met een van de beleidsmedewerkers. De gemeente ziet samenhang allereerst terug in het delen van gebouwen of ruimtes door zowel opvang als onderwijs. Door ruimtegebrek vindt op steeds meer scholen de opvang in het gebouw van de school plaats. Deze gezamenlijke ruimtes gelden ook voor de brede scholen, waarbij verschillende partners één gebouw delen. Allereerst wordt hiermee het huisvestingsprobleem voor bso organisaties aangepakt; de 'harde kant', die afspraken over huurprijzen en vierkante meters met zich mee brengt. Het gevolg met betrekking tot de 'zachte kant' is dat medewerkers elkaar vaker tegenkomen en meer samen moeten werken. De inzet van een combinatiefunctionaris kan dit volgens de gemeente versterken, doordat deze persoon lid is van beide teams. In een interview gaf een van de beleidsmedewerkers tevens aan dat de gemeente een werkbezoek aan Denemarken had gebracht, waar men al verder is op het gebied van samenhang tussen opvang en onderwijs. Hieruit bleek dat de samenwerking tussen opvang en onderwijs succesvol was wanneer medewerkers van de bso structureel ingezet werden om enkele uren per week in het onderwijs te werken en visa versa. Impliciet beoogt de gemeente met het inzetten van combinatiefunctionarissen daarom bij te dragen aan het vergroten van de samenhang tussen opvang en onderwijs.

De voorrangsregels, die bij de vorige deelvraag zijn besproken, blijken belangrijk te zijn voor de mate van samenhang tussen opvang en onderwijs. De huisvesting onder één dak blijkt de samenhang te verhogen, doordat medewerkers elkaar vaker tegen komen en er daardoor meer contact is. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de meerwaarde van de combinatiefunctionaris groter is wanneer de opvang in het schoolgebouw zit. Dit zal later nog toegelicht worden onder het kopje 'huisvesting onder één dak'. De tweede voorrangsregel van de Gemeente Utrecht heeft ervoor gezorgd dat de combinatiefunctionarissen voornamelijk op scholen in krachtwijken zijn aangesteld. Dit omdat hier meer kinderen met achterstandsproblemen zitten, waardoor een klassen- of onderwijsassistent daar goed benut kan worden. Het tegenstrijdige aan deze keuze is dat dit ook de wijken zijn waar over het algemeen weinig kinderen van de school naar de bso gaan. Op drie van de twaalf locaties bleek weinig samenhang tussen onderwijs en opvang te zijn, omdat daar maar één of

slechts enkele kinderen van de school naar de bso gaan. De meerwaarde van de combinatiefunctionaris ligt daar bij een extra paar handen in de klas, terwijl de doelstelling het verhogen van de samenhang is. Voor het verhogen van de samenhang door een combinatiefunctionaris zou het daarom logischer zijn om deze personen in te zetten op scholen waar veel gebruik wordt gemaakt van de bso. Dit wil niet zeggen dat hierdoor scholen in krachtwijken uitgesloten worden, aangezien in de pilot ook enkele scholen in krachtwijken blijken te zitten waar relatief veel gebruik wordt gemaakt van de bso.

4.2.2.2 Samenhang volgens participanten

Aan de participanten van dit onderzoek is gevraagd of samenhang tussen onderwijs en opvang volgens hen belangrijk is en waar deze samenhang dan in zit. Hierop zijn verschillende antwoorden gegeven.

Eenzijds zijn er participanten die met moeite een antwoord op deze vraag formuleren. Zij benadrukken eerder de verschillen dan overeenkomsten tussen de opvang en het onderwijs; school is er voor het onderwijs en de bso voor de vrije tijd. Het lijkt erop dat deze participanten geen samenhang tussen opvang en onderwijs zien en hier nog niet eerder over nagedacht hebben.

Anderzijds zijn er participanten die wel een meerwaarde in de samenhang tussen opvang en onderwijs zien. Dit heeft voornamelijk betrekking op de geldende normen, waarden en regels voor kinderen, zodat voor hen duidelijk wordt waar ze aan toe zijn en wat er van ze verwacht wordt. De volgende citaten geven dit weer:

“Dus niet dat een kind van hot naar her gaat waar allemaal verschillende regels en normen en waarden worden gehanteerd, maar dat het kind op die plek, zowel voor het onderwijs als de opvang een goed aanbod krijgt.” (Schooldirectie 9)

“Daarin merk je dat ook, dat als je als partners afsprekt van we gaan er zo mee om, het zijn allemaal kinderen uit deze wijk en die spreken we op dezelfde manier aan dat dat ook goed is. Kinderen hebben het er ook over. Van ja die heeft me aangesproken en die doet het ook op dezelfde manier, dus ik kan ze niet tegen elkaar uitspelen. Dat is voelbaar en merkbaar.” (Leidinggevende bso organisatie 6)

Voor medewerkers heeft deze eenduidigheid het gevolg dat zij niet tegen elkaar uitgespeeld kunnen worden; wanneer kinderen iets van een leidster op de bso niet mogen, kunnen ze niet zeggen dat het van de juffrouw in de klas wel mag, omdat hier duidelijke afspraken over zijn gemaakt.

Daarnaast geldt duidelijkheid niet alleen naar kinderen toe, maar ook voor ouders. Wanneer je zaken op elkaar afstemt wordt het voor hen duidelijk waar zowel de school als de bso voor staan en wat ze daarvan kunnen verwachten. Eén van de participanten verwoordt dit als volgt:

“Waar hebben partijen elkaar in nodig? Wij voeden een stukje de kinderen op. Een verplicht stukje, dat wettelijk geregeld is. Vervolgens leggen ouders een deel van de opvoeding en verzorging bij bso. Ik denk dat het heel wezenlijk is dat ouders het gevoel hebben dat de manier waarop ik vind dat mijn kind moet opvoeden en opgroeien dat dat strookt met wat school en bso aanbieden. Dezelfde aanpak. Altijd vanuit het positieve kinderen benaderen. De houding naar kinderen toe samen toepassen, vanuit dezelfde gedachte en termen. Dit is goed voor de ouders maar ook zeker voor kinderen.” (Schooldirectie 3)

Meerdere participanten zien samenhang terug in de stabiliteit voor kinderen en hiermee wordt bedoeld op de continuïteit van het personeel en de bekendheid van gezichten voor kinderen. Zeker voor de jongere kinderen in de onderbouw is dit volgens de participanten belangrijk, omdat het voor hen spannend is om naar school en de bso te gaan. Hierbij wordt aangegeven dat de combinatiefunctionaris een belangrijke rol speelt. Doordat kinderen deze persoon al kennen van school wordt de stap naar de bso minder groot. Eén van de bso leidinggevende verwoordt dit als volgt:

“Eigenlijk wil je erheen dat kinderen zich volledig kunnen ontplooiën. En je merkt daarin dat het belangrijk is dat er mensen zijn om die kinderen heen die ze goed kennen. Want wat je dan ziet is, en dat is met name met jongere kinderen, elke stap buiten de school is toch nog spannend. En je merkt nu al dat zo’n combinatiefunctionaris die vertrouwd is daar een rol in kan spelen.” (leidinggevende bso organisatie 8)

Ook kan de samenhang volgens participanten bijdragen aan een completer en beter beeld van een kind. Zowel medewerkers van de school als van de bso hebben informatie over de ontwikkeling en het gedrag van een kind. Dit zien enkele participanten als een meerwaarde; door het uitwisselen van informatie zijn medewerkers beter op de hoogte en kunnen zij elkaar wellicht ondersteunen of adviseren. Een leidinggevende van een bso organisatie zei hierover het volgende:

“Op school gaat dat natuurlijk over cognitie en bij ons gaat dat veel meer over omgang met elkaar en emotioneel en dus daarin kan je elkaar natuurlijk heel erg in ondersteunen. Dat hoeft helemaal niet alles en tot in den treure, maar je kan wel afspreken van weten dat we het daarover gaan hebben, dan willen we die bso’er erbij hebben, want die geeft mij informatie over hoe het gaat op de opvang. Maar hij zou ook iets specifiek kunnen doen als je merkt dat er in de klas iets speelt. Wij horen bijvoorbeeld vaker of eerder, als een kind gepest wordt. Je hebt een goede vertrouwensband op de opvang en dan is het ook goed als dat weer terug kan naar school van jongens dit is er nou echt aan de hand en wat gaan we daarmee doen. Daar heeft de juf helemaal geen tijd voor.” (leidinggevende bso organisatie 8)

Dit vormt volgens één van de participanten met name een voordeel wanneer het gaat om zorgleerlingen:

“Het nadeel van overdracht is misschien dat je de frisse kijk verliest, maar je mist ook kennis en expertise als je het niet doet. Tegelijkertijd is er ook het besef dat door de versprokkeldheid veel zorgleerlingen niet gesignaleerd zijn. Overdracht zit in de professionaliteit om naast openheid door informatie-uitwisseling ook nog die frisse blik te hebben. Ik heb niet de bewijzen paraat dat dat voor alle kinderen de verbetering zal brengen, maar met name kinderen met zorg, is het wel heel goed dat je dat van elkaar weet. Daar kun je dan rekening mee houden.” (schooldirectie 9)

Over de uitwisseling van informatie over kinderen verschillen de meningen. Enerzijds zijn er participanten die daarbij benadrukken dat medewerkers hun 'frisse kijk' op een kind verliezen. Een kind dat bepaald gedrag vertoont wordt dan al meteen in een hokje geplaatst. Anderzijds zijn er participanten die het juist prettig vinden als bepaalde informatie over kinderen gedeeld wordt, omdat hen dat bijvoorbeeld zou helpen bij de omgang met een kind. Maar bijvoorbeeld ook omdat je kan overleggen hoe je een probleem aanpakt:

“Ik ken bijvoorbeeld een moeder met alcoholproblemen. Dan zit je wel met vragen, van wat doen jullie daar mee. Ze stapt met dat kind in de auto en dat verontrust me dan. In de wandelgangen hoor je vervolgens dat ze rekeningen niet betaald. Maar zij weten niet dat zij naar de drank ruikt. Later blijkt dat ze daar vaak te laat komt. Ik denk dat daar nog wel wat winst valt te behalen, door die informatie te delen.” (combinatiefunctionaris 12)

Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt in het soort informatie dat gedeeld mag worden. Wanneer het om praktische informatie of 'kleine dingetjes' gaat is iedereen het erover eens dat het juist een meerwaarde is om die informatie uit te wisselen. Wanneer bijvoorbeeld een kind ziek of gevallen is tijdens de schooltijd, is het prettig dat medewerkers dit op de bso weten en hier rekening mee kunnen houden. Daarnaast kunnen zij die informatie weer doorgeven aan ouders wanneer zij hun kind op komen halen. De combinatiefunctionarissen en docenten geven aan dat er vaak weinig tijd is voor overdracht wanneer de kinderen van de klas naar de bso gaan. Doordat de combinatiefunctionaris ook tijdens schooltijd aanwezig is, weet deze persoon beter wat zich tijdens schooltijd heeft afgespeeld.

Wanneer het vertrouwelijke informatie over kinderen betreft wordt het lastiger. Aan de ene kant wordt genoemd dat alle medewerkers van de school en de bso pedagogisch medewerkers zijn en daardoor over dezelfde informatie moeten beschikken. Enkele personen zien daarbij het liefst één kinddossier voor zich. Aan de andere kant wordt door het merendeel van de schooldirecties en bso leidinggevendenden genoemd dat het niet nodig is om vertrouwelijk informatie over kinderen uit te wisselen. Ieder doet zijn eigen intake gesprek met ouders en houdt een eigen dossiers bij over de kinderen.

Uit de interviews met de combinatiefunctionarissen blijkt dat zij soms moeilijkheden ervaren wanneer het om informatie over kinderen gaat. Zij krijgen zowel op de bso als op school informatie over kinderen mee en de vraag is of deze persoon deze informatie met alle collega's mag delen. Wanneer bijvoorbeeld een kind op de bso negatief gedrag vertoont is het de vraag of de combinatiefunctionaris dit mag bespreken met de juffrouw in de klas. Dit geldt niet alleen voor informatie over het gedrag van kinderen, maar ook voor informatie over de thuissituatie. Op een aantal locaties zijn hier van tevoren geen afspraken over gemaakt. Men heeft daarbij nog geen problemen ervaren of gaat uit van de deskundigheid van het personeel om zelf in te schatten welke

informatie gedeeld mag worden. Een van de bso organisaties hanteert het beleid dat informatie over kinderen niet met anderen besproken wordt, tenzij de ouders daarmee instemmen.

Dit samengenomen kan gesteld worden dat er aan de ene kant participanten zijn die geen samenhang tussen de opvang en het onderwijs zien en hier geen waarde aan lijken te hechten. Zij benadrukken eerder de verschillen in plaats van de overeenkomsten tussen opvang en onderwijs, of hebben hier nog niet eerder over nagedacht. Aan de andere kant zijn er participanten die de samenhang wel belangrijk vinden. Dit heeft voornamelijk betrekking op de eenduidigheid naar kinderen toe, door middel van gezamenlijke regels, waarden en normen. Daarnaast kan samenhang in de informatie uitwisseling over zowel kinderen als praktische zaken zitten en kan samenhang zorgen voor een geheel wat je als school en bso naar ouders uitdraagt.

Dit zijn aspecten die participanten zelf aangedragen hebben bij de samenhang tussen onderwijs en opvang. Naast deze aspecten zijn in de theoretische verdieping vijf pijlers voor de samenhang tussen onderwijs en opvang genoemd. Dit zijn één gezamenlijke visie, een gevarieerd en aansluitend programma, multidisciplinaire samenwerking, financiering en huisvesting onder één dak. Deze aspecten zijn (op de pijler financiering na) in de interviews aan bod gekomen en per pijler worden nu de resultaten weergegeven. Hierbij wordt allereerst iets over de pijler in het algemeen gezegd en wordt vervolgens de relatie met de combinatiefuncties weergegeven.

4.2.2.3 Eén gezamenlijke visie

In de theoretische verdieping is aangegeven dat samenhang binnen brede scholen allereerst vergroot kan worden door de afstemming van *de visie of het beleid*. Het idee achter de brede school is dat scholen structureel samenwerken met andere organisaties rondom het kind, waardoor een doorgaand en gevarieerd arrangement van activiteiten voor de kinderen gerealiseerd kan worden en de samenhang tussen deze organisaties in de wijk vergroot wordt. Deze samenwerking kan inhoudelijk gestalte krijgen wanneer partners een gedeelde visie hanteren in het kader van beleidsvoering. Een gedeelde visie veronderstelt dat alle organisatieleden binnen een school een gemeenschappelijke oriëntatie delen met betrekking tot de professionele, pedagogische en organisatorische aspecten van hun taken (Van Houtte, 2005). Vanuit de pedagogische kant gaat het daarbij over de manier waarop medewerkers met kinderen omgaan en de geldende regels, normen en waarden die gehanteerd worden.

Hoewel een meerderheid van de scholen en bso organisaties in de pilot een brede school vormt of eraan werkt om dit in de nabije toekomst te zijn, blijkt uit de interviews dat er op dit moment op geen enkele locatie vanuit één gezamenlijke (pedagogische) visie tussen school en opvang wordt gewerkt. Uit de interviews komt naar voren dat het merendeel van de scholen met het programma de 'vreedzame school' werkt. Dit is een programma dat ernaar streeft om de school

een veilige plek te laten zijn. Het uitgangspunt hierbij is dat de school als een gemeenschap wordt gezien, waarin iedereen zich betrokken en verantwoordelijk voelt. Gezien en gehoord worden, op een positieve manier met elkaar omgaan en conflicten onderling oplossen zijn aspecten waaraan aandacht wordt besteed. Op het merendeel van de bso locaties wordt de Gordon-methode toegepast. Hierin gaat men uit van gelijkwaardigheid in relaties, zodat iedereen zichzelf kan zijn en elkaar met respect behandelt. Centraat staat dat kinderen gezien, gehoord en serieus genomen worden. Er zijn meerdere verklaringen voor het gegeven dat er nog niet vanuit één gezamenlijke (pedagogische) visie tussen school en opvang wordt gewerkt

Aan de ene kant zijn er participanten die niet bezig zijn met de afstemming van visies. Zij hebben de vergelijking tussen de school en de opvang op dit gebied nog niet eerder gemaakt. Wellicht doordat het verschil in visie op deze locaties geen problemen veroorzaakt; enkele schooldirecties en bso leidinggevenden geven aan dat er weliswaar geen gezamenlijk visie of methode wordt toegepast, maar dat deze twee visie of methodes niet veel van elkaar verschillen of tegenstrijdig zijn.

Aan de andere kant zijn er participanten die wel nadenken over de afstemming van visies en hierover zijn op een aantal locaties gesprekken gaande tussen opvang en onderwijs. Op één van de locaties wordt bijvoorbeeld het pedagogisch beleidsplan van de school bekeken bij het opstellen van het pedagogisch beleidsplan van de bso. De afstemming lijkt een proces te zijn dat langzaam in ontwikkeling is, waarbij men in de praktijk tegen problemen aanloopt.

Eén van de schooldirecties stelt bijvoorbeeld de vraag welke visie als leidend gebruikt gaat worden. De kernwaarden van de scholen worden bepaald door de aansluiting bij een Katholieke, Protestants Christelijke of Openbare scholenstichting. De bso organisaties zijn op zichzelf staande organisaties en bepalen zelf hun visie. Wie gaat er dan water bij de wijn doen? En door wie wordt dat besloten? Tevens heeft een van de bso organisaties in de pilot meerdere bso locaties in de stad. Zij hanteren één visie voor hun eigen organisatie en het zou erg veel tijd en geld vergen om per school te kijken hoe zij tot één visie kunnen komen. De structuur die bepalend is voor de manier waarop het onderwijs en de opvang geregeld zijn, maakt het in dit geval lastig om af te stemmen.

Daarnaast vormt een gebrek aan overeenstemming een probleem om vanuit één visie te werken. Dit werd in de theoretische verdieping aangewezen door Van Houtte (2005) die het werken vanuit één visie onrealistisch acht, omdat mensen niet zo planmatig en doelgericht te werk gaan en er onduidelijkheid en gebrek aan overeenstemming over de te gebruiken methoden, onderwijsfilosofie, waarden en participatie van leden bestaat. Uit de interviews blijkt er een discussie te bestaan over de hoeveelheid en strengheid van de regels die voor kinderen moeten gelden. Medewerkers van scholen vinden bijvoorbeeld dat de bso teveel vrijheid geeft aan de kinderen, waardoor de kinderen erg druk zijn en er ongelukken kunnen gebeuren. Medewerkers van

de bso geven echter aan dat de kinderen vrijer zijn op de bso, omdat het vrije tijd is en ze daar even niets moeten. Na een hele dag school vinden zij het niet zo gek dat de kinderen uitbundiger zijn. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

“En je merkt dat school een soort andere verwachtingen heeft. Wij vinden het goed dat kinderen rennen, maar school wil perse niet dat kinderen in het gebouw rennen. Ik noem dan maar even een dwarsstraat he. Wij zijn natuurlijk veel losser en dat is logisch want onze opzet of verwachting is ook anders. Zij hebben veel grotere klassen en moeten zich bezig houden met de cognitie binnen het onderwijs en daar moet je wel met elkaar om tafel van he hoe vinden we elkaar. Dat we elkaar niet in de weg zitten.” (leidinggevende bso organisatie 8)

Om uiteindelijk tot een gedeelde visie met betrekking tot afspraken en algemene normen en waarden te komen, geeft deze participant aan dat het belangrijk is om overleg te hebben tussen de scholen en bso organisaties over de afstemming van zaken.

Samengenomen kan gesteld worden dat er nog niet vanuit één visie gewerkt wordt. Dit wordt verklaard doordat participanten hier niet mee bezig zijn omdat ze dit niet belangrijk lijken te vinden of hierdoor geen problemen ondervinden. Daarnaast zijn schooldirecties en leidinggevendenden van bso organisaties hier op enkele locaties wel mee bezig maar lopen ze in dit proces aan tegen de structuur die moeilijk te veranderen is en blijkt er een gebrek aan overeenstemming over de visie of aanpak te bestaan.

Met betrekking tot de pilot is het interessant om te kijken of de combinatiefunctionaris is ingezet voor de afstemming in visie of beleid. Zij hebben namelijk inzicht in de werkwijze en aanpak van zowel de school als de opvang en kunnen daardoor de overeenkomsten en verschillen hiertussen benoemen. Dit zal nu verder toegelicht worden.

Uit de interviews blijkt dat de combinatiefunctionarissen bevestigen dat er weinig afstemming in visie en aanpak tussen de scholen en bso organisaties is. Tussen de combinatiefunctionarissen zit wel verschil in de beoordeling van de verschillen. Waar de een het verschil in aanpak en werkwijze niet als groot ervaart, geven anderen aan dat dit alleen tussen medewerkers van de bso of docenten onderling al erg verschilt.

Op drie van de twaalf locaties is gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de combinatiefunctionaris in te zetten om de werkwijze en aanpak van de school en bso op elkaar af te stemmen. Op alle drie de locaties wordt door zowel de leidinggevende van de bso als de schooldirectie het belang van afstemming benadrukt en zij hebben hierop ingespeeld door de combinatiefunctionaris, los van de ondersteunende taken, een opdracht mee te geven. Op één van de locaties heeft de combinatiefunctionaris een rapportage geschreven over de verschillen en overeenkomsten tussen de opvang en het onderwijs. Op basis van het interview met deze combinatiefunctionaris en inzage in de rapportage zelf kan hierover het volgende gezegd worden; het doel hiervan was om te kijken

hoe school, tso en bso beter op elkaar aangesloten kunnen worden ten behoeve van het welzijn van kinderen. Na het meelopen in een groot aantal klassen van de school, merkt deze combinatiefunctionaris op dat kinderen gedurende de dag met verschillende medewerkers in aanraking komen; leerkracht, stagiair, gymdocent, bso leidster, invalkracht, etc. Al deze medewerkers werken met eigen regels en omgangsvormen, wat verwarrend kan zijn voor kinderen. De aanbevelingen die de combinatiefunctionaris in de rapportage doet zijn daarom gericht op het creëren van meer eenheid, wat moet leiden tot meer structuur, duidelijkheid en rust voor zowel de kinderen als medewerkers van de school en bso. Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zijn aspecten waaraan aandacht wordt besteed op school. In de rapportage wordt aanbevolen om hierop aan te sluiten op de bso, door mee te doen met het sociale talenten thema van de school, de kinderen evenals op school zelf conflicten op te laten lossen en kinderen medeverantwoordelijkheid te geven voor het opruimen van lokalen en materialen. Daarnaast kunnen bepaalde regels of rituelen zoals 'hand in de lucht betekent stilte' overal toegepast worden.

Op een andere locatie is de combinatiefunctionaris ingezet om de aanpak van de vreedzame school ook door te voeren op de bso. De directeur van deze school gaf het belang aan van eenzelfde pedagogisch klimaat op de school en de bso en verwoordde dit als volgt:

“Nou dat zijn de kinderen op school op een bepaalde manier gewend, dat ze op een bepaalde manier worden aangesproken. Het zou prettig zijn als dat ook bij de naschoolse opvang gebeurt. Dus de combinatiefunctionaris die er nu zit die heeft dan ook een stukje verantwoordelijkheid op school voor de vreedzame school. De combinatiefunctionaris begeleidt de mediators en praat ook met ze van lukt dat met het ruzie oplossen. Van wat zijn de regels van de school. Dus hij is daarop ingewerkt het afgelopen half jaar en neemt dat ook mee naar de naschoolse opvang zodat ze daar op dezelfde manier kunnen handelen.” (schooldirectie 10)

Op een derde locatie is ervoor gekozen om de combinatiefunctionaris in te zetten om de kwaliteit van de tussenschoolse opvang te verbeteren en deze beter aan te laten sluiten op de school. De regels en aanpak van de school wordt daarbij als leidend genomen. Daarnaast wordt op deze locatie aangegeven dat de combinatiefunctionaris in de toekomst vanuit de bso ingezet kan worden in het brede school overleg. Dit omdat deze persoon zowel de kinderen als de medewerkers goed kent en weet wat er speelt op zowel de bso als de school.

Uit deze bevindingen blijkt dat de combinatiefunctionaris een bijdrage kan leveren om de werkwijze en aanpak van de school en bso op elkaar af te stemmen. In de praktijk blijkt echter dat de combinatiefunctionaris op enkel drie van de twaalf locaties hiervoor ingezet is.

4.2.2.4 Activiteitsaanbod

Uit de theoretische verdieping werd duidelijk dat de samenhang ook in het activiteitsaanbod kan zitten. Scholen en bso organisaties kunnen activiteiten op elkaar afstemmen, gezamenlijk activiteiten organiseren of bepaalde thema's op zowel de school als de bso terug laten komen.

Uit de interviews is gebleken dat activiteiten weinig op elkaar afgestemd worden. Docenten zijn erg bezig met het behandelen van de stof die dat jaar behandeld moet worden en de bso organiseert zelf activiteiten. Op één enkele locatie werd juist het belang van de afstemming benadrukt.

“Maar ook hoe kijk je naar kinderen en wat wil je kinderen aanbieden en hoe bieden we dat aan. En op het moment dat het op elkaar afgestemd is dan wordt het naar mijn mening krachtiger. Ik heb wat voorbeelden gezien waarbij bepaalde partijen bijvoorbeeld bepaalde thema’s op elkaar afstemden, dan krijg je even een heel intensief de aandacht daarop. En die verdieping vind ik ook wel mooi en goed.” (schooldirectie 9)

Hier werden bijvoorbeeld thema's zowel op school als op de bso toegepast. Daarnaast kwamen zij erachter dat aan het eind van het jaar zowel door de school als de bso een eindfeest voor kinderen en ouders wordt georganiseerd. Nu wordt er gezamenlijk een feest georganiseerd, waarbij de taken en verantwoordelijkheden voor de organisatie zijn verdeeld. Op een andere locatie werd door de schooldirectie aangegeven dat er gezamenlijk met de partners die activiteiten organiseren (dus ook de bso) gekeken wordt welke activiteiten zij aan de kinderen willen aanbieden. De vraag die daarbij gesteld wordt is of dat de activiteiten en de manier waarop die gegeven worden aansluiten bij het concept van de school. Deze schooldirectie ziet hierbij een rol weggelegd voor een combinatie-functionaris die dit in brede schoolverband voor alle partners kan coördineren:

“Het is belangrijk dat het een activiteit is die conform de pedagogische aanpak van de school functioneert. Ik wil bijvoorbeeld, en daar ben ik heel eigenwijs in en ik krijg daar heel veel verzet tegen, ik wil absoluut geen vechtsporten hier in de school voor een kortdurend traject. Kinderen leren daar dat ze zich natuurlijk moeten beheersen en dat het een verdedigingssport is, maar wat onthouden ze na die tien lessen verlengde schooldag, ja hoe je een schop moet geven of hoe je een klap moet geven en dat je je daarbij ook moet beheersen dat is veel structureler en blijft niet hangen in tien lessen. Pedagogisch gezien vind ik dat dus niet goed en wil ik dat niet aangeboden hebben. Nou dat moet ik niet constant controleren, maar dat kan een combinatiefunctionaris doen die dat coördineert.” (schooldirectie 3)

Hieruit maak ik op dat er wel enkele schooldirecties en leidinggevenden zijn die gezamenlijk nadenken over het activiteitenaanbod van de school, bso organisatie en andere partners en de manier waarop dat aangeboden wordt. Echter, op dit moment worden de combinatiefunctionarissen hiervoor (nog) niet ingezet.

4.2.2.5 Huisvesting onder één dak

De derde pijler voor samenhang vanuit de theoretische verdieping is huisvesting onder één dak. Dit vormde tevens het eerste selectiecriteria waarop de gemeente de subsidies heeft verstrekt. Hoewel alle twaalf locaties hebben aangegeven dat zij aan de voorwaarde voldeden, blijkt dit op twee locaties niet het geval te zijn. Op een van de deze twee locaties vindt de opvang in een gebouw los van de school, maar wel aangrenzend aan het schoolplein, plaats. Op de andere locatie wordt gewerkt aan een nieuw gebouw, waar alle partners na de zomer in brede schoolverband met elkaar

zullen zitten. Op de vraag wat de huisvesting onder één dak in het algemeen met zich mee brengt zijn verschillende antwoorden gegeven. Allereerst wordt aangegeven dat dit praktisch gemak en veiligheid met zich mee brengt voor kinderen, ouders en medewerkers. Kinderen hoeven niet meer over straat om van de school naar de bso te gaan. Daarnaast kunnen ouders op dezelfde locatie de kinderen 's ochtends brengen en 's avonds ophalen. Ook is het praktisch makkelijk wanneer een kind bijvoorbeeld een jas of gymspullen vergeten is mee te nemen naar de bso. Medewerkers of ouders kunnen die spullen dan nog even ophalen.

Een tweede punt dat als gevolg van de opvang in het gebouw door de participanten wordt aangegeven, is de korte lijn tussen medewerkers. Dit heeft betrekking op de communicatie tussen medewerkers van de bso en school; doordat zij elkaar vaker tegen komen in de wandelgangen of koffiekamer, en gemakkelijk bij elkaar binnen kunnen lopen, zorgt dit voor meer en beter contact tussen de school en de opvang.

Op twee locaties is ruimtegebrek voor bso in het schoolgebouw opgelost door dubbelgebruik van lokalen. Met behulp van een architect is hierbij een lokaal zo vorm gegeven dat deze tijdens schooltijd als klaslokaal wordt gebruikt, en vervolgens door een aantal aanpassingen als bso lokaal benut kan worden. Uit de interviews met medewerkers van deze locaties blijkt dat dit goede afstemming en bereidwilligheid vereist om dit goed te laten verlopen.

“Je moet er allebei (zowel school als bso) de meerwaarde van willen zien en dan moet je ook nog medewerkers hebben die het willen doen. De klas is altijd het domein geweest van de leerkracht en het is de vraag of de leerkracht geschikt is om in zo'n schakelklas te werken. Hetzelfde geldt voor bso medewerker. Je moet medewerkers hebben die dat durven los te laten, wat eigenlijk altijd zo normaal was.” (schooldirectie 3)

De meerwaarde is volgens deze participant dat niet alleen de ruimte efficiënt gebruikt wordt, maar het ook scheelt in kosten. Zo hoeft de schoonmaker bijvoorbeeld in plaats van twee, maar één lokaal schoon te maken aan het einde van de dag en scheelt het in kosten voor bijvoorbeeld gas, water, licht, materialen, etc.

Uit de interviews is ook gebleken dat enkele participanten (voornamelijk bso medewerkers) geen meerwaarde zien in de huisvesting onder één dak. Op één van de locaties zit de opvang op een andere verdieping dan de school, waardoor er alsnog weinig contact is tussen school en bso. Daarnaast geven enkele participanten aan dat de opvattingen over regels voor kinderen zodanig verschillen tussen medewerkers van de bso en de school, dat het moeilijk is om hier gezamenlijk afspraken over te maken. Met een eigen gebouw heb je daar geen last van. Eén van de schooldirecties geeft over de komst van de opvang in het schoolgebouw het volgende aan:

“Kijk als een kind iets doet wat niet mag binnen schooltijd en je ziet dat hij dat doet bij de bso, ga je dan als leerkracht daar iets van zeggen of laat je dat dan over aan de leidster van de bso? Kom je niet

in elkaars vaarwater? Hoeveel ruimte geef je elkaar daarin? En dat is vooral een ontwikkelingsproces voor de leerkrachten.” (schooldirectie 8)

Met betrekking tot de pilot lijkt de toegevoegde waarde van een combinatiefunctionaris minder groot wanneer de opvang buiten het schoolgebouw plaats vindt. Op één van de locaties waar opvang niet in de school plaats vindt, had men van tevoren de volgende dagindeling bedacht: de combinatiefunctionaris komt iedere dag, twee uur voordat de bso begint, kan dan de pauzes mee surveilleren en na schooltijd alle kinderen meenemen naar de bso, zodat een doorlopende beweging ontstaat. Dit bleek in de praktijk niet zo te werken, omdat de combinatiefunctionaris eerder aanwezig moet zijn voor team-vergaderingen of om alles klaar te zetten voordat de kinderen komen. Wanneer de afstand tussen de bso en de opvang kleiner is, kan de combinatiefunctionaris makkelijk even naar de bso lopen, waardoor dit geen probleem zou vormen.

Uit deze bevindingen maak ik op dat de context (in dit geval de plaats van de school en bso) van invloed is op de relaties tussen medewerkers van de school en de bso. Wanneer de opvang in het schoolgebouw plaatsvindt of er zelfs lokalen worden gedeeld, zorgt dit voor meer contact tussen de medewerkers van de bso en school. Wanneer de bso een eigen gebouw heeft, of in het schoolgebouw maar op een andere verdieping zit, wordt de fysieke afstand groter en is er minder contact tussen medewerkers. De relatie tussen medewerkers komt binnen de sociologie terug in de literatuur over netwerken. Een vaker terugkerende uitspraak is: ‘Without meeting there will be no mating’ (Verbrugge, 1977). De contacten die personen (op welk gebied dan ook) hebben zijn afhankelijk zijn van de kans om anderen te ontmoeten. Feld (1981, 1984) merkt hierover op dat sociale interactie vaak verbonden is aan bepaalde plaatsen waar zogenaamde ‘foci’ ervoor zorgen dat mensen met elkaar in contact komen. Deze ‘foci’ zorgen voor sociale verbintenis tussen personen en voorbeelden hiervan zijn publieke plaatsen zoals kroegen, restaurants of de supermarkt, maar ook organisaties waar mensen werken of verenigingen waar sporten. Dit zijn plaatsen waar mensen samengebracht worden met een bepaalde reden of een gezamenlijk doel, waardoor de gelegenheid zich voordoet om elkaar te ontmoeten. In de opvang en het onderwijs lijkt het schoolgebouw of zelfs een lokaal in de school een ‘foci’ te vormen. Medewerkers komen elkaar daar tegen, zien wat van elkaars werkveld en wisselen informatie. Daarnaast vormen deze gezamenlijke ruimtes een reden om hier formele of informele gesprekken over te hebben tussen medewerkers van de school en bso. Los van het gegeven dat de meningen over de geldende regels en afspraken binnen de ruimtes soms verschillen, vormen ze wel een aanleiding voor contact. Voor de samenhang tussen de opvang en het onderwijs acht ik daarom de huisvesting onder één dak van belang.

4.2.2.6 Samenwerking

De vierde pijler voor samenhang bleek *samenwerking* te zijn. Hierbij is in de theoretische verdieping aan de hand van het model van Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) gezocht naar factoren die van belang zijn om een samenwerkingsverband goed te laten verlopen. Deze factoren zijn ook opgenomen in de topiclijst, maar door de geringe samenwerking niet altijd aan bod gekomen in de interviews. Zoals eerder aangegeven bleek op enkele locaties bijvoorbeeld dat er maar één of enkele kinderen van de school naar de bso gaan, waardoor de organisaties eigenlijk weinig met elkaar te maken hebben. Vragen over het verloop van de samenwerkingsrelatie zijn dan niet meer relevant. De indicatoren uit het model van Bremekamp, Kaats en Opheij die in dit onderzoek de meeste invloed op de samenwerking lijken te hebben zijn *structuur, communicatie, waarde creëren en leiderschap met daarbij een duidelijke visie*. Deze indicatoren worden nu verder toegelicht.

Allereerst blijkt de scheiding van taken tussen opvang en onderwijs een verklaring te zijn voor de beperkte mate van samenwerking. Kort gezegd; school is er om te leren en bso voor de invulling voor vrije tijd. Hierdoor lijkt er geen gevoel van interdependentie te zijn, wat vanuit de theoretische verdieping als een belangrijke factor voor samenwerking wordt gezien. De doelen of belangen zijn niet tegenstrijdig, maar dat de school en de bso elkaar kunnen aanvullen en ondersteunen bij zowel de cognitieve als sociale ontwikkeling van kinderen wordt maar door enkele participanten genoemd. Daarnaast is er een duidelijke scheiding in tijd; na schooltijd begint de bso en wordt de verantwoordelijkheid voor de kinderen overgedragen aan andere medewerkers. De *structuur* in termen van tijd, taken en verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat er weinig verband is tussen de school en de bso. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van een van de combinatiefunctionarissen;

“Een functie is wel de insteek, maar ik ervaar het niet zo. Je bent wel met dezelfde dingen bezig, met dezelfde mensen in dezelfde omgeving, maar het zijn toch allemaal aparte dingetjes ofzo. Het is telkens weer even omschakelen, ook door de tijd.” (Combinatiefunctionaris 9)

Deze combinatiefunctionaris ervaart de opvang en het onderwijs gescheiden van elkaar en heeft niet het gevoel dat ze één functie uitoefent, maar twee.

Hoe de strikte scheiding tussen opvang en onderwijs gewaardeerd wordt verschilt per persoon. Aan de ene kant zijn er participanten die vinden dat dit goed is voor de kinderen, omdat het op deze manier duidelijk is wat school en vrije tijd is. Aan de andere kant zijn er participanten die liever zien dat leren en ontspannen met elkaar verweven zijn en elkaar afwisselen. Men kan daarbij denken aan een bioritme model, waarbij kinderen op piekmomenten in de ochtend en middag leren en presteren, en in een extra lange middagpauze en na schooltijd activiteiten doen op het gebied van sport en cultuur, verzorgd door een kinderopvang of andere organisatie.

Naast de *structuur* lijkt de *communicatie* een verklaring te zijn voor de lage mate van samenwerking. Uit de interviews blijkt er weinig contact te zijn tussen medewerkers van de bso en

de school, waardoor zij elkaar over het algemeen niet (of enkel van gezicht) kennen. Dit geldt overigens niet voor de leidinggevenden van de bso en school onder elkaar. Zij hebben wel overleg, maar dit is voornamelijk gericht op de praktische afstemming van zaken. Een aantal participanten heeft aangegeven dat het een meerwaarde zou zijn als het personeel van de bso en de school elkaar beter zou leren kennen, door bijvoorbeeld een gezamenlijke teamdag of overleg in te plannen. Eén van de bso leidinggevende heeft dit geprobeerd te organiseren, maar kreeg dit niet voor elkaar:

“Ik heb ook wel eens gevraagd of wij als bso bij een teamvergadering mogen zijn om iets uit te kunnen leggen over de bso of over een bepaald thema. Nou directeurs zijn als de dood daarvoor. Die vinden dat heel eng. Ja, omdat er waarschijnlijk heel veel weerstand zit. Of omdat er nog neergekeken wordt op de bso. Ja er zit van alles denk ik. Of ze hebben het ook gewoon heel erg druk. Er zit vanuit de inspectie natuurlijk heel veel druk om hun programma.” (Leidinggevende bso organisatie 6)

Op een andere locatie wil de bso directie ook een gezamenlijk overleg in plannen, maar blijkt dit moeilijk te organiseren, omdat medewerkers van de bso werken wanneer docenten vrij zijn en andersom. Volgens deze participant is flexibiliteit en bereidheid daarom van belang om dit toch te kunnen organiseren. Dit zou bijvoorbeeld in de avonden kunnen, maar dat vraagt wel iets van de medewerkers. Daarnaast lijken tijd en prioriteiten stellen een belangrijke rol te spelen bij het organiseren van overleggen. Medewerkers geven aan dat ze het druk hebben, wat betekent dat ze tijd vrij moeten maken voor overleggen of zaken op moeten schuiven die ze later in hun vrije tijd moeten doen. Ze moeten daar prioriteiten in stellen.

Daarnaast geven enkele participanten aan dat eerst de *meerwaarde of het belang* van samenwerken ingezien moet worden. Hierbij wordt voornamelijk kritiek geuit op docenten, omdat die vooral bezig zijn met hun eigen klas en vasthouden aan de manier waarop zij gewend zijn om te werken.

“Jij van de bso en ik van het onderwijs, moet wij worden met ieder zo onze eigen taak. Wat het vraagt is toch wel een ander soort houding van wat doe jij en wat doe ik. Meer van wat kunnen wij voor elkaar betekenen. En dat is voor sommige nogal lastig. Omdat je bereid moet zijn om de stap te maken om dit goed te doen voor de kinderen in deze situatie moeten wij samenwerken. Terwijl sommige zoiets hebben van ik ben aangenomen als leerkracht en dat doe ik en al die andere dingen dat komt er allemaal bij en dat is niet de taak.” (Schooldirectie 9)

Uit dit citaat blijkt dat de samenwerking tussen opvang en onderwijs een nieuwe manier van organiseren is, wat een nieuwe houding en bereidheid van medewerkers vraagt om de samenwerking vorm te geven. Anders gezegd; er moet draagvlak voor zijn.

Uit de theoretische verdieping bleek *een duidelijke visie* op bestuurlijk niveau een belangrijke factor voor het vormgeven van de samenwerking. De personen die een leidinggevende positie innemen zijn verantwoordelijk voor het samenwerkingsverband en kunnen hun medewerkers motiveren en inspireren om in de gewenste richting te handelen. Wanneer zowel de schooldirecties als de directie of leidinggevende van de bso organisatie een duidelijke visie op samenwerken hebben

en dit ook als meerwaarde zien, verwachtte ik dat het personeel hierop aangestuurd wordt. Deze veronderstelling wordt binnen dit onderzoek bevestigd; op de locaties waarbij de samenwerking en samenhang tussen opvang en onderwijs door zowel de directie van de school als de bso organisaties van belang wordt geacht, vindt ook meer overleg tussen beide organisaties plaats en wordt gekeken hoe ze elkaar kunnen aanvullen of ondersteunen. Dit zijn ook de locaties waarbij de combinatiefunctionaris ingezet wordt om meer afstemming en samenhang tussen de organisaties te creëren.

Tot slot komt uit de interviews naar voren dat *gelijkwaardigheid*, en *respect* voor elkaar en de manier waarop je werkt, belangrijk zijn. Dit heeft voornamelijk betrekking op het algemene beeld van de bso organisaties en haar medewerkers. Hoewel dit beeld volgens enkele participanten al stukken positiever is dan enkele jaren geleden, geven zij ook aan dat er nog geen gelijkwaardigheid bestaat tussen school en de bso. Bso medewerkers hebben soms het gevoel dat ze als ‘knutseljuffen’ gezien worden door docenten of schooldirecties. Daarnaast hebben enkele participanten het gevoel dat er weinig respect wordt getoond voor de manier waarop gewerkt wordt op de bso. Het zou kunnen dat het verschil in opleidingsniveau hierbij een rol speelt, maar dit wordt niet duidelijk uit de interviews. Het volgende citaat heeft betrekking op de gelijkwaardigheid tussen opvang en onderwijs.

“We hebben een aantal keren gehad dat de medewerkers van de bso erg tegen de leerkrachten opkeken. Dus ook daar moest ruimte gemaakt worden voor contact en voor waardering wederzijds, dat je elkaar ook kunt spreken.” (Schooldirectie 8)

Samengenomen zijn er verschillende verklaringen aan te wijzen voor de lage mate van samenwerking tussen opvang en onderwijs. De structuur van tijd, taken en verantwoordelijkheden zorgt voor een scheiding tussen opvang en onderwijs. Daarnaast blijkt er weinig contact te zijn, waardoor medewerkers van de opvang en het onderwijs elkaar over het algemeen niet goed kennen. Participanten noemen naast de structuur en overleggen, de factoren bereidheid, respect en gelijkheid om een samenwerkingsverband vorm te geven. Tot slot wordt de veronderstelling dat leidinggevende een duidelijke visie met betrekking tot samenwerking moeten hebben bevestigd; op de locaties waar leidinggevend het belang van samenhang en samenwerking benadrukken, vindt ook meer overleg plaats en wordt er gekeken op welke manier hieraan invulling kan worden gegeven.

In de theoretische verdieping werd intensieve samenwerking als een bepalende factor voor het succes van combinatiefuncties gezien. Met betrekking tot de combinatiefunctionarissen in de pilot kan over het contact tussen bso en opvang het volgende gezegd worden. Of de combinatiefunctionaris zich betrokken voelt bij beide teams verschilt per locatie en persoon. De een heeft bijvoorbeeld weinig directe collega’s van de bso en voelt zich daardoor meer betrokken bij de

school, terwijl de ander niet echt voorgesteld is aan het team van de school en zich daardoor meer betrokken bij de bso voelt. Hoewel de combinatiefunctionarissen altijd deel uitmaken van het teamoverleg van de bso organisaties, gaat dit niet op voor het teamoverleg van de school. Enerzijds zijn er schooldirecties die dit niet belangrijk vinden of beargumenteren dat andere onderwijsassistenten ook geen deel uitmaken van vergaderingen. Anderzijds zijn er schooldirecties die het wel belangrijk vinden dat de combinatiefunctionaris aanwezig is bij overleggen, studiedagen en uitjes, zodat deze persoon de medewerkers beter leert kennen en weet wat er speelt op school. Een praktisch knelpunt hierbij is wel dat de combinatiefunctionaris altijd moet werken bij de bso wanneer er na schooltijd teamoverleg plaats vindt en andersom. Meerdere combinatiefunctionarissen zien het als een meerwaarde wanneer het personeel van de bso en de school elkaar beter leren kennen door bijvoorbeeld gezamenlijk overleg of een teamuitje. Eén van de combinatiefunctionarissen bevestigde dat er weinig contact is tussen medewerkers van de school en de bso, maar dat zij door haar combinatiefunctie gebruik maakt van de mogelijkheid om deze personen aan elkaar voor te stellen. Daarnaast wordt op enkele locaties aangegeven dat de communicatie tussen school en bso beter verloopt na de komst van de combinatiefunctionaris. Medewerkers, maar ook ouders, weten deze persoon steeds beter te vinden, waardoor informatie beter doorgegeven wordt en de combinatiefunctionaris steeds meer het aanspreekpunt wordt. Uit deze bevindingen blijkt dat de combinatiefunctionaris een positieve bijdrage kan leveren aan de communicatie tussen school en bso.

4.3 Proces

In de deelvragen is uitgelegd dat de beleidsaanbevelingen van dit onderzoek ook betrekking hebben op het verloop van het proces van de pilot. Daarom wordt hier uiteengezet welke knelpunten en succesfactoren de participanten hebben ervaren tijdens dit proces.

Allereerst is gevraagd of het duidelijk was welke doelstellingen de Gemeente Utrecht met deze pilot voor ogen had. Hierover verschillen de meningen. Voor een groot deel van de participanten bleek dit duidelijk te zijn; zij konden de doelstellingen van de gemeente benoemen. Aangezien de doelstelling van het verhogen van de samenhang niet in de beleidsdocumenten of het aanvraagformulier voor de pilot staat beschreven, is het opmerkelijk dat een aantal participanten dit wel als eerste benoemde. Er is echter ook een aantal participanten die geen idee hadden wat het doel van de pilot precies is. Een van de participanten geeft hierover het volgende aan:

“Ik denk dat als je niet goed van tevoren helder hebt wat je wilt bereiken, ja dan wordt het al gauw het wegzetten van geld, waarbij uiteindelijk niet duidelijk is wat je wil en ook achteraf niet kunt zeggen dat het succesvol is geweest. Dus het lijkt een beetje op ondoelmatig besteed overheidsgeld. Ja, dus er zou een beter plan moeten komen en een betere doelstelling van tevoren opgesteld moeten worden.” (Schoolbestuur 2)

Hoe het komt dat sommige participanten de doelstellingen wel weten en anderen niet, is niet duidelijk geworden uit de interviews.

Ten tweede blijkt uit de interviews dat voor een groot gedeelte van de participanten niet duidelijk was bij wie welke verantwoordelijkheden lagen. Dit geldt zowel voor het aanvragen van de subsidie als het geven van invulling aan de pilot. De gemeente heeft ervoor gekozen om veel vrijheid te geven aan de invulling van de pilot en dit zorgde voor verwarring.

“Ik denk dat het wel helder moet zijn van of de gemeente schrijft voor, of je mag het uitzoeken en niet iets er tussenin (...) Dan denk je dat je het uitgezocht hebt, maar dan krijg je nee, want dat stukje schrijft de gemeente nog wel voor. (...) Eerst was het dat de bso organisaties dit konden doen, en toen moest het toch via de scholen en zo ging de boel een beetje langs elkaar heen.” (Schooldirectie 8)

De grote mate van vrijheid heeft verschillend uitgekapt bij de verschillende locaties. Aan de ene kant zijn er locaties, waarbij men het prettig vond dat hierdoor rekening kon worden gehouden met de wensen van de school, de bso leidinggevende en de combinatiefunctionaris. Daar is gezamenlijk gekeken waar behoefte aan was en zijn er duidelijke afspraken gemaakt bij de aanstelling van de combinatiefunctionaris. Aan de andere kant zijn er locaties waar de vrijheid voor onduidelijkheid zorgde en men niet wist wie waar verantwoordelijk voor was. In de theoretische verdieping werden de vooraf gemaakte afspraken over de taken, verantwoordelijkheden en de leidinggevende(n) van de combinatiefunctionaris als een voorwaarde voor succes benoemd (JSO, 2008). Uit de interviews wordt deze veronderstelling bevestigd; wanneer dit niet gebeurde, liep de combinatiefunctionaris tegen problemen aan. Op één van de locaties gaf de combinatiefunctionaris aan daar last van te hebben, omdat niet duidelijk was wat haar taken waren, wie haar aan stuurde en wat van haar verwacht werd. Hier is inmiddels na gesprek met de leidinggevendenden wel een weg in gevonden.

“Ja in het begin niet. Ik werd eigenlijk van alle kanten gestuurd. Maar zoals het er nu uitziet ben ik er wel positiever over. Het ziet er nu wel goed uit hoe ik bijvoorbeeld nu met de kinderen omga en met de juffen. Ik heb wel het gevoel dat ik iets doe. Eerst zat ik die drie uurtjes gewoon te kijken van wat moet ik nu doen en nu doen.” (combinatiefunctionaris 4)

Ten derde blijkt uit de interviews dat er onduidelijkheid was over het contract. Bso organisaties waren al begonnen met het opstellen van een overeenkomst, toen vervolgens de gemeente in samenspraak met een jurist, een eigen modelcontract had opgesteld. Uiteindelijk is voor een uitleenconstructie gekozen waarbij de combinatiefunctionaris in dienst is van een bso organisatie en voor een aantal uren in de week uitgeleend wordt aan het onderwijs. Het opstellen van het contract kostte tijd omdat de gemeente de 19 procent BTW wilde omzeilen. Dit bleek uiteindelijk niet mogelijk te zijn. Het management van een van de bso organisaties heeft daarover aangegeven dat dit gevolgen heeft voor de organisatie met betrekking tot de BTW plicht. Zij moesten een btw nummer aanvragen en staan nu geregistreerd bij de belastingdienst met het gevolg dat ze de komende jaren

gecontroleerd zullen worden. Bij de andere bso organisaties heb ik hier echter niets over terug gehoord. Daarnaast vinden zij dat de kosten gedeeld moeten worden tussen school en bso organisatie, aangezien beide partijen profijt hebben van een combinatiefunctionaris. Dit is echter alleen mogelijk met een dubbel contract; een van de school en een van de bso.

Doordat de uren die de combinatiefunctionarissen op school maken worden gesubsidieerd, heeft de gemeente er uit zuiverheid voor gekozen om deze subsidie aan de schoolbesturen over te maken. Het schoolbestuur maakt dit geld vervolgens over naar de bso organisatie, waarbij de combinatiefunctionaris in contract staat. Dit maakt dat zowel schoolbesturen, schooldirecties, bso organisaties en de gemeente met elkaar moesten communiceren. De communicatie wordt verschillend beoordeeld en dat heeft waarschijnlijk ook te maken met het contact tussen de organisaties. Wanneer de directie of leidinggevende van de school en de bso regelmatig contact hebben en elkaar informeren zal dit waarschijnlijk beter verlopen dan wanneer dit niet zo is.

“Als het gaat om dit project dan denk ik dat het wel aardig liep, alleen er was wat onduidelijkheid over het opstellen van de contracten. Het liep niet helemaal gestroomlijnd, de lijn bso, school, gemeente daar zat nog wel eens wat ruis op. Dat de bso zei van ik heb de contracten nog niet terwijl wij de contracten allang verstuurd hadden en naar de gemeente en naar de bso.” (Schoolbestuur 3)

Ten vierde wordt door vrijwel alle participanten aangegeven dat het proces te snel ging en er erg weinig tijd was om geschikte kandidaten voor de combinatiefunctie te vinden. De angst bestond dat ze iemand zouden aannemen, maar vervolgens geen subsidie zouden ontvangen. Op één locatie is dit inderdaad het geval geweest; er waren twee subsidies aangevraagd, twee combinatiefunctionarissen aangesteld en vervolgens maar één subsidie verstrekt.

Samengenomen zijn de knelpunten dus onduidelijkheid over de doelen en verdeling van verantwoordelijkheden, onduidelijkheid over het contract en op enkele locaties de communicatie tussen de organisaties. Hoewel alle participanten wel een of enkele knelpunten benoemden, geven zij ook allemaal (op één persoon na) aan erg tevreden te zijn met de pilot. Enkele participanten merkten overigens terecht op dat men niet moet vergeten dat het een pilot is, waarbij iedereen even moet zoeken en tegen dingen aan zal lopen. Tot slot vragen alle participanten zich af hoe de pilot verder zal lopen. Graag willen ze hierover op tijd geïnformeerd worden door de gemeente.

5. Conclusie

Aan de hand van de resultaten van de deelvragen en de theoretische verdieping zal in dit hoofdstuk een antwoord geformuleerd worden op de centrale vraagstelling van dit onderzoek, welke luidt: *in hoeverre worden de doelstellingen van de pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs gehaald en welke factoren zijn daarop van invloed?*

De Gemeente Utrecht heeft twee doelstellingen met de pilot combinatiefuncties voor ogen; het aanbieden van een aantrekkelijk contract voor het vinden en behouden van voldoende en kwalitatief goed personeel op de bso en het vergroten van de samenhang tussen scholen en bso organisaties. Deze doelstellingen worden nu apart besproken.

Uit de interviews blijkt dat de combinatiefunctionarissen de combinatiefunctie als aantrekkelijk beschouwen, doordat zij een volledige werkweek kunnen werken. Daarnaast is de combinatie tussen onderwijs en opvang een verbreding van het werkveld en worden de onderwijsinhoudelijke taken als leuk en uitdagend ervaren. Hoewel duidelijk aangegeven wordt dat de combinatiefunctie een aantrekkelijke functie is voor pedagogisch medewerkers, is het wel de vraag of deze functie ook minder wisselingen van personeel met zich meebrengt. Uit de theoretische verdieping bleek dat ouders belang hechten aan continuïteit in de groepsleiding op de bso. Op die manier krijgen kinderen de kans om zich aan het personeel te hechten en draagt dit bij aan een omgeving waarin zij zich veilig en vertrouwd voelen. Na vijf maanden dat de pilot loopt, blijkt dat een derde van de combinatiefunctionarissen overweegt om te stoppen of is gestopt. Hoewel de functie als aantrekkelijk wordt ervaren, lijkt het er daarom op dat deze functie geen essentiële bijdrage levert aan het behoud van personeel in de opvang. Het is echter te vroeg om hier harde uitspraken over te doen en aan het eind van de pilot zal daarom nog moeten blijken of deze maatregel minder personeelwisselingen met zich mee brengt.

Het verhogen van de samenhang vormt de tweede doelstelling van de gemeente, maar stond niet expliciet beschreven in de beleidsdocumenten. De gemeente ziet de samenhang zitten in het delen van een gebouw door zowel opvang als onderwijs. Tevens kan de combinatiefunctionaris volgens de gemeente zorgen voor een kortere lijn tussen opvang en onderwijs, doordat deze persoon deel uit maakt van beide teams.

Aan de medewerkers van de scholen en bso organisaties is ook gevraagd waar de samenhang tussen opvang en onderwijs in zit en hoe die beoordeeld wordt. Hier blijken duidelijk verschillen in te zitten. Enerzijds zijn er medewerkers van de school en bso die geen samenhang zien tussen opvang en onderwijs en juist de verschillen benadrukken. Verklaringen hiervoor zijn dat zij dit of niet belangrijk vinden of weinig met elkaar te maken hebben doordat weinig kinderen van de school naar de bso gaan. Daarnaast kan dit verklaard worden door de *structuur*; de verschillen in taken en verantwoordelijkheden van de opvang en het onderwijs worden door deze participanten benadrukt;

onderwijs is er om te leren en opvang voor de invulling van vrije tijd. Ook de scheidslijn in tijd zorgt voor verschil; na schooltijd wordt de verantwoordelijkheid voor de kinderen overgedragen aan medewerkers van de bso.

Anderzijds zijn er medewerkers van de school en bso die wel het belang benadrukken van samenhang tussen opvang en onderwijs. Zij zien de samenhang in de afstemming van regels, normen en waarden, de stabiliteit voor kinderen en het delen van informatie over kinderen. Naast deze factoren voor samenhang die medewerkers zelf benoemen, zijn er vijf pijlers voor samenhang vanuit de theoretische verdieping meegenomen in dit onderzoek; één gezamenlijke visie, een gevarieerd en aansluitend programma, multidisciplinaire samenwerking, financiering en huisvesting onder één dak. Hoewel participanten wel ideeën over samenhang hebben blijkt op basis van deze factoren dat er over het algemeen nog weinig samenhang tussen het basisonderwijs en de opvang is. Dit is gebaseerd op de volgende bevindingen;

Hoewel in de theoretische verdieping is gebleken dat de samenwerking tussen partners in een brede school inhoudelijk gestalte kan krijgen wanneer zij één gedeelde visie hanteren, blijkt er op dit moment geen enkele locatie vanuit één visie te werken. Dit is opmerkelijk aangezien een meerderheid van de scholen in de pilot een brede school vormt of eraan werkt om dit in de nabije toekomst te zijn. Een mogelijke verklaring voor het verschil in visies is een gebrek aan overeenstemming over de visie. In de praktijk blijkt dit voornamelijk te gaan over de hoeveelheid en strengheid van regels die voor kinderen moeten gelden. Daarnaast zijn er wel enkele directies en leidinggevenden die nadenken en bezig zijn met het formuleren van een gezamenlijke visie, maar is het de vraag hoe die tot stand komt. Welke visie wordt als leidend genomen en wie gaat zich aanpassen? Voor bso organisaties die op meerdere scholen de bso verzorgen zou het ook erg veel tijd en geld kosten om dit per school af te stemmen.

Het activiteiten aanbod van de bso en school wordt niet of zelden op elkaar afgestemd en is er weinig sprake van samenwerking. Een aantal indicatoren uit het model van Brekamps, Kaats en Opheij (2009) is van invloed op de lage mate van samenwerking tussen opvang en onderwijs. Allereerst kan dit verklaard worden door de *structuur* waarop de opvang en het onderwijs zijn geregeld; er is een scheiding in tijd, taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast blijkt uit de interviews de *communicatie* een rol te spelen; medewerkers van de bso en de school hoeven weinig gezamenlijk te organiseren, kennen elkaar niet goed en hebben geen structureel overleg met elkaar. Overleg tussen de directie van de school en bso gaat voornamelijk over de afstemming van praktische zaken, en in brede schoolverband ook over inhoudelijke zaken. *Tijd en prioriteiten stellen* lijken van invloed op de mate van overleg; medewerkers hebben het druk en zullen ruimte vrij moeten maken om bijvoorbeeld overleg te plannen. Uit de theoretische verdieping bleek dat een *duidelijk visie* op bestuurlijk niveau een belangrijke factor voor het vormgeven van de samenwerking

is. De personen die een leidinggevende positie innemen zijn verantwoordelijk voor het samenwerkingsverband en kunnen hun medewerkers motiveren en inspireren om in de gewenste richting te handelen. Voor het verbeteren van de samenwerking tussen opvang en onderwijs lijkt daarom een rol weggelegd voor de directies en leidinggevendenden van zowel de scholen als bso organisaties. Zij kunnen ervoor kiezen om meer aan te sturen op samenwerking en hier *draagvlak voor creëren* onder hun medewerkers.

De huisvesting onder één dak blijkt ook een belangrijke factor te zijn voor de samenhang tussen opvang en onderwijs. Het schoolgebouw of zelfs een klaslokaal dat gedeeld wordt vormen een plaats waar medewerkers van de school en bso elkaar tegen komen, wat van elkaars werkveld zien en informatie uitwisselen. Daarnaast vormen deze gezamenlijke ruimtes een reden om over het gebruik ervan formele of informele gesprekken te hebben tussen medewerkers van de school en bso. Hierdoor kan dit schoolgebouw of klaslokaal als een 'foci' worden gezien. Deze term uit de sociologische literatuur over netwerken van mensen verwijst naar een plaats of reden waardoor mensen elkaar ontmoeten (Feld, 1981, 1984). Ook de meerwaarde van de combinatiefunctionaris blijkt beïnvloed te worden door de organisatie van opvang en onderwijs in één gebouw. In de praktijk is gebleken dat het logistiek lastig wordt om de combinatiefunctionaris samen met de kinderen van school naar bso te laten lopen, wanneer de afstand tussen deze twee organisaties groot is. De combinatiefunctionaris moet voorbereidingen doen op de bso, waardoor iemand anders de kinderen ophaalt en hierdoor de doorgaande lijn verbreekt.

Geconcludeerd kan worden dat de doelstellingen van de pilot deels gehaald worden; een combinatiefunctie vormt een aantrekkelijk contract, maar zorgt nog niet voor een structurele verbetering van de samenhang tussen scholen en bso organisaties. Hoewel medewerkers van de school en bso tevreden zijn met de combinatiefunctie, ligt de meerwaarde nu meer bij het hebben van een paar extra handjes in de klas en een bekend gezicht op de school en de bso, dan het verhogen van de samenhang. Enkel op drie van de twaalf locaties is de combinatiefunctionaris ingezet om de samenhang tussen school en bso te vergroten door de aanpak en werkwijze van de school en bso op elkaar af te stemmen. Factoren die een verklaring vormen voor de lage mate van samenwerking zijn de structuur waarop de opvang en het onderwijs geregeld zijn, de communicatie, duidelijke visie en gelijkheid en respect voor elkaars werkveld. Directies lijken hierin een belangrijke rol te spelen; zij moeten eerst het belang of de meerwaarde van samenhang inzien en hierop aansturen alvorens daar naartoe gewerkt zal worden. Tot slot vormt de huisvesting onder één dak een belangrijke factor. Hierdoor komen medewerkers elkaar vaker tegen en vormt dit een aanleiding voor contact en overleg.

6. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen in dit onderzoek worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan aan de betrokken partijen (gemeente, scholen en bso organisaties). Dit heeft allereerst betrekking op de procesmatige aspecten van de pilot combinatiefuncties, waarbij de aanbevelingen op de gemeente gericht zijn. Daarnaast worden aan de betrokken partijen aanbevelingen gedaan om het succes van de combinatiefunctie te vergroten.

Proces

Allereerst wil ik opmerken dat de gemeente veel tijd, geld en moeite in het aanpakken van de wachtlijsten voor de bso steekt (in eerste instantie de aanleiding voor de pilot). Er wordt in samenspraak met andere partijen in de stad nagedacht over oplossingen en er worden middelen beschikbaar gesteld om dit te realiseren. In dat opzicht vind ik dat zij de stimulerende rol die ze vanuit hun taak als gemeente hebben goed vervullen. Daarnaast is een grote meerderheid van de betrokkenen erg enthousiast over de pilot. Participanten geven aan dat het energie en tijd kost, maar dat het ook mensen aan het denken zet en in beweging brengt. En wie niets probeert zal ook niet achterhalen of iets werkt. Op basis van deze bevindingen wordt het volgende aanbevolen:

- Ga zo door! Een pilot wordt gewaardeerd.

Daarnaast is het goed dat er op tijd een tussentijdse evaluatie is uitgevoerd, omdat hierin punten naar boven komen waarvan geleerd kan worden. Tevens geeft dit alle betrokken partijen de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen. Voor de gemeente hebben deze punten voornamelijk betrekking op procesmatig gebied en de aanbevelingen zullen dan ook op het proces van pilots in het algemeen gericht zijn.

Opvallend vond ik dat het beleidsdossier van de pilot erg summier was. Er waren geen beleidsdocumenten waarin duidelijk wordt omschreven welke doelstellingen achter de pilot schuil gaan en waar die op gebaseerd zijn. Daarnaast zijn er geen verwachtingen opgesteld over mogelijke uitkomsten van de pilot. Op die manier wordt het lastig om uiteindelijk te toetsen of de pilot een succes is of niet. Wanneer duidelijk zou zijn wat de doelstelling en verwachtingen van de pilot waren, kan achteraf bekeken worden in hoeverre deze behaald worden. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Stel voor aanvang van een pilot vast wat de doelstellingen en de verwachtingen van een bepaald beleid zijn en leg deze schriftelijk vast.

Participanten geven aan dat ze weinig tijd hadden om een aanvraag in te dienen en vervolgens iemand aan te stellen. Het zal de functie niet ten goede komen wanneer er nog snel iemand aangenomen moet worden, omdat men anders de subsidie misloopt. Het opstellen van het contract bleek lastiger dan verwacht waardoor het proces langer duurde dan gepland en partijen uiteindelijk in tijdnood kwamen. Tevens gingen scholen en bso organisaties zelf uitzoeken hoe het zat met een contract voor een combinatiefunctie, waardoor je dubbel werk doet. Door eerst de benodigdheden (zoals in dit geval het contract) zelf te realiseren voor aanvang van het proces (aanvragen en het verstrekken van de subsidies), kun je dit dubbele werk en de tijdnood voorkomen. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Doe eerst het nodige voorwerk en start daarna pas de procedure.

Uit de interviews is gebleken dat het niet duidelijk was wie, welke verantwoordelijkheden had tijdens het implementatieproces. De gemeente heeft ervoor gekozen om veel vrijheid te geven en dit heeft tot verwarring geleid bij de betrokken organisaties. Het was bijvoorbeeld niet duidelijk wie het contract op moest stellen en naar wie men dit dan moest sturen om te ondertekenen. Om deze verwarring te voorkomen, raad ik aan om de positie van de gemeente duidelijk naar de betrokken partijen te communiceren. Los van de verwarring bleek uit de interviews dat deze vrijheid wel wordt gewaardeerd omdat hierdoor rekening kan worden gehouden met verschillende wensen en belangen van de betrokken partijen. Daarbij vormt dit een manier om betrokken partijen met elkaar in contact te brengen; zij moeten immers overleggen over de manier waarop ze gezamenlijk invulling gaan geven aan de pilot. Hierbij denk ik dat het van belang is dat zij de doelstellingen van de gemeente helder voor ogen hebben, zodat zij daar rekening mee kunnen houden bij het geven van de invulling. Het verhogen van de samenhang was in dit geval een impliciete doelstelling, die niet stond beschreven in het beleid. Wanneer betrokkenen niet weten dat de gemeente dit wil bereiken met de pilot, is het niet verwonderlijk dat betrokkenen hier geen rekening mee houden bij de invulling van de combinatiefunctie. Samengenomen leidt dit tot de volgende aanbeveling:

- Neem duidelijk een positie in waarbij je de betrokkenen de vrijheid geeft voor eigen invulling en communiceer daarbij duidelijk de doelen van de pilot.

Daarnaast zou er ter inspiratie en voorbereiding voor de eigen invulling een folder of rapport aan de betrokken partijen meegegeven kunnen worden. Er zijn rapporten op het gebied van combinatiefuncties beschikbaar, waardoor meer inzicht in- en informatie over combinatiefuncties wordt verkregen. Tevens is er een website die de ontwikkelingen op dit gebied bijhoudt en waarnaar verwezen kan worden. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Geef een folder of rapport mee aan de betrokken partijen, waardoor zij meer inzicht in- en informatie over combinatiefuncties kunnen verkrijgen.

Tot slot hebben de betrokkenen aangegeven graag op tijd te weten hoe het ervoor staat, tot wanneer de subsidie doorgaat en wanneer en op basis waarvan daarin besloten wordt. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Laat betrokken partijen op tijd weten hoe het verdere verloop van de pilot eruit zal zien.

Combinatiefunctie

Met betrekking tot de inhoudelijke invulling van de combinatiefunctie zijn er enkele bevindingen naar boven komen die van invloed zijn op het succes ervan. Op basis van die bevindingen worden de volgende aanbevelingen aan de betrokkenen gedaan:

Uit de interviews is gebleken dat bij aanvang van de pilot niet voor iedereen duidelijk was wat de combinatiefunctionaris kwam doen, welke taken deze persoon heeft, wie deze persoon aanstuurt en begeleidt en hoe de uren en vakanties van de combinatiefunctionaris worden ingevuld. Doordat het een pilot is weet niemand tegen welke knelpunten je aan zult lopen en is het zoeken naar een nieuwe manier van werken. Inmiddels hebben de betrokkenen op de meeste locaties hun draai daarin gevonden. Toch is het goed om de verwachtingen en verantwoordelijkheden nog eens met elkaar te bespreken, zodat misverstanden hierover voorkomen kunnen worden. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Spreek verwachtingen met betrekking tot de combinatiefunctionaris naar elkaar uit en maak op basis daarvan duidelijke afspraken over de taken en verantwoordelijkheden van de combinatiefunctionaris en andere betrokkenen.

Een aantrekkelijke functie is niet alleen belangrijk om personeel voor de bso te vinden, maar ook om dit te behouden. Voor zowel kinderen en ouders is het fijn als er continuïteit in de groepsleiding zit. Uit de interviews is gebleken dat de combinatiefunctie opvang/onderwijs als aantrekkelijk wordt ervaren. Dit omdat hierdoor meer uren aangeboden kunnen worden aan het personeel van de bso en omdat het een verbreding van het werkveld is. De combinatiefunctionarissen vinden over het algemeen de onderwijsinhoudelijke taken uitdagend. Daarnaast geldt voor het merendeel van de combinatiefunctionarissen dat zij hoger opgeleid zijn dan vereist is voor de functie onderwijs-assistent. Gebaseerd op deze bevindingen is de volgende aanbeveling gericht op het behouden van de combinatiefunctionarissen:

- Blijf onderwijsinhoudelijke taken aanbieden en speel in op de vooropleiding, kwaliteiten en vaardigheden van de combinatiefunctionaris.

Uit de interviews is gebleken dat er op dit moment nog weinig sprake is van samenhang tussen de opvang en het onderwijs. Uit de resultaten blijkt dat er wel ideeën zijn over- en het belang van samenhang, maar hier wordt in de praktijk nog onvoldoende op ingezet. De volgende beleidsaanbevelingen zijn gericht op het verhogen van de samenhang tussen opvang en onderwijs. Hierbij denk ik dat er een belangrijke rol is weggelegd voor directies als leidinggevend. Zij hebben de kans om aan te sturen op een betere samenhang tussen opvang en onderwijs.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat medewerkers van de school en bso elkaar niet goed blijken te kennen en weinig weten van elkaars werkveld. Dit wordt mede veroorzaakt door de structuur waarmee de opvang en het onderwijs zijn georganiseerd die lijkt te zorgen voor een scheiding in taken en verantwoordelijkheden. Daarbij is er wel het besef dat het om dezelfde kinderen gaat. Zowel school als opvang zijn verantwoordelijk voor een veilige omgeving waarin kinderen zich kunnen ontwikkelen; onderwijs meer op cognitief gebied en opvang meer op sociaal gebied. Wanneer men uit gaat van de beste ontwikkelingsmogelijkheden van een kind, kan men elkaar daarin, vanuit de eigen taak en mogelijkheden, ondersteunen. Inzicht in en respect voor elkaars werkveld zijn daarbij van belang. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Leer elkaar en elkaars werkveld beter kennen.

Door bijvoorbeeld gezamenlijk werkoverleg, uitleg over elkaars organisaties en de manier waarop gewerkt wordt, een gezamenlijk teamuitje, etc. krijgen medewerkers de kans om elkaar beter te leren kennen en zich in elkaars werkveld te verdiepen.

Binnen de brede scholen wordt van partners verwacht om samen te werken. Aan deze samenwerking kan inhoudelijk vorm worden gegeven door (pedagogische) visies op elkaar af te stemmen. Hoewel het merendeel van de scholen en bso organisaties deel uitmaken van een brede school of dit in de nabije toekomst zijn, wordt er op geen enkele locatie vanuit één (pedagogische) visie gewerkt. Op enkele locaties wordt hier wel over nagedacht of zijn hierover gesprekken gaande. Niet alleen voor ouders en kinderen schept de afstemming in regels, waarden en normen duidelijkheid, maar is dit ook van belang voor het functioneren van een combinatiefunctionaris. Hoe meer eenheid, hoe makkelijker de omschakeling van de ene rol naar de andere verloopt. Tevens kan de combinatiefunctionaris ingezet worden om bij deze afstemming te helpen. Deze persoon heeft

zicht op de overeenkomsten, verschillen van aanpak en werkwijze tussen opvang en onderwijs en kan wellicht de effecten hiervan op de kinderen benoemen. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Onderzoek de verschillen en overeenkomsten in visie, aanpak en werkwijze tussen opvang en onderwijs en stem die op elkaar af.

Uit de bevindingen blijkt dat de scholen en bso organisaties verschillende pedagogische methoden gebruiken. Deze methoden zijn misschien niet tegenstrijdig, maar ook niet eenduidig naar kinderen toe. Op enkele locaties hebben medewerkers van de bso al een training gevolgd van de methode van de school, of andersom. Dit lijkt me een goede manier om meer afstemming en daarmee eenduidigheid naar de kinderen toe te realiseren. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Bied medewerkers dezelfde studiedagen of cursussen aan.

Uit de interviews is gebleken dat de meningen verschillen over welke informatie over kinderen wel en niet gedeeld mag worden. Wanneer het praktische informatie betreft is iedereen het erover eens dat het een meerwaarde heeft om dit met elkaar te delen. Wanneer het over privé gerelateerde informatie gaat of over het gedrag van een kind, verschillen hierover de meningen. Bespreek met elkaar de voor en nadelen van die informatie-uitwisseling en maak op basis daarvan een afspraak over die informatie uitwisseling. Dit is ook belangrijk voor de combinatiefunctionaris, omdat die binnen beide organisaties informatie ontvangt.

- Maak afspraken over welke informatie over de kinderen wel en niet gedeeld mag worden en waarom.

Tot slot. Afstemming vraagt bereidheid om hieraan te werken. Stel daarom prioriteiten en maak tijd om die afstemming mogelijk te maken. Dit kan door een vast overlegmoment in te plannen. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- Toon bereidheid voor afstemming en maak tijd vrij voor overleg

7. Reflectie

In dit hoofdstuk koppel ik terug naar de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek en bespreek ik de gevolgen van het gekozen onderzoeksdesign. Daarnaast wordt op basis van de bevindingen besproken wat interessante mogelijkheden voor toekomstig onderzoek op het gebied van combinatiefuncties zijn.

Doordat dit onderzoek een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is, ligt het accent van dit onderzoek op de maatschappelijke relevantie. Deze relevantie lag in de opgave om arbeidsparticipatie van ouders te stimuleren. Hierbij is het van belang om voldoende en kwalitatief goede opvang aan te kunnen bieden, zodat de combinatie tussen arbeid en gezin mogelijk en aantrekkelijk wordt. Uit de resultaten blijkt dat een combinatiefunctie als aantrekkelijk wordt ervaren en daardoor bijdraagt aan het vinden van voldoende personeel in de buitenschoolse kinderopvang; een voorwaarde om opvang aan te kunnen bieden. Daarnaast lijkt de combinatiefunctionaris een bijdrage te kunnen leveren aan het verhogen van de kwaliteit van de opvang. Deze persoon vormt een bekend gezicht binnen de school en de opvang, wat bijdraagt aan een veilige omgeving voor kinderen. Ouders hechten hieraan veel waarde, zo bleek uit de theoretische verdieping. Daarnaast kan een combinatiefunctionaris (hoewel dit in de praktijk nog verbeterd kan worden) bijdragen aan de afstemming van regels, visies, werkwijzen, activiteitsaanbod en thema's tussen de school en de opvang. Dit samengenomen lijken combinatiefuncties dus een bijdrage te kunnen leveren aan voldoende en kwalitatief goede opvang en daarmee een middel te vormen dat in de toekomst meer ingezet kan worden.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in de bijdrage aan kennis en inzicht op het gebied van samenwerking. Hierbij is het model van Bremekamp, Kaats en Opheij (2009) als kapstok gebruikt. In de praktijk blijkt er weinig samenwerking te zijn tussen opvang en onderwijs, en de voornaamste redenen hiervoor lijken de factoren structuur en leiderschap te zijn. Echter, doordat in dit onderzoek het model als kapstok fungeerde om geïnformeerd het onderzoeksveld in te kunnen gaan, maar niet is getoetst aan de hand van een betrouwbaar meetinstrument, is het niet mogelijk om hier empirische uitspraken over te doen. Dit is een beperking van het gekozen onderzoeksdesign, waardoor de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek minder groot is.

Tot slot vormen combinatiefuncties een interessant onderwerp voor verder onderzoek. Door de ontwikkelingen binnen het onderwijs en de opvang (zoals de brede scholen en dagarrangementen) worden onderwijs, opvang, maar ook sport en cultuur steeds meer verweven met elkaar. Het is daarom denkbaar dat combinatiefuncties in de toekomst steeds meer ingezet zullen worden. Het zou interessant zijn om te kijken op welke manier de opleidingen binnen de werkvelden onderwijs, opvang, sport en cultuur hier rekening mee (kunnen) houden. Dit lijkt me van belang aangezien een combinatiefunctionaris over kennis en vaardigheden moet beschikken die op meerdere werkvelden

van toepassing zijn. Ook zou het interessant zijn om onder de studenten het animo te pijlen voor verschillende soorten combinatiefunctie. Dit zou bijvoorbeeld kunnen onder huidige studenten van de opleidingen pabo, onderwijsassistent of sociaal pedagogische hulpverlening. Tot slot lijkt de structuur waarop de opvang en het onderwijs is geregeld te zorgen voor een lage mate van samenhang tussen de verschillende organisaties. Het lijkt mij erg interessant om een pilot te doen waarbij alle medewerkers voor één organisatie werkzaam zijn en aan de hand van een bepaald dagarrangement zowel het onderwijs als de opvang aanbieden. De vraag is echter of een dergelijke pilot praktisch haalbaar is.

Literatuurlijst

Bass, M. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan Publishers.

Beer, P. de. (1999). Wat is het nut van werken? *Amsterdams sociologisch tijdschrift*, 26, 25-57.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boogaard, M., Fukkink, R. en Felix, Ch. (2008). *Chillen, gamen, skaten: opvattingen over kwalitatief goede buitenschoolse opvang in Nederland*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut, rapport nr. 787.

Botkin, J.W., Mathews, J.B. (1992). *Winning combinations: The coming wave of entrepreneurial partnerships between large and small companies*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Breedveld, K., Broek, A. van den (2003). *De meerkeuzemaatschappij: facetten van de temporele organisatie van verplichtingen en voorzieningen*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere samenwerking. *Holland Management Review*, 127, 28-35.

Brenters, Marlies (1999). *De organisatie als netwerk: hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Brouwer, L., Gorris-Haas, T. (2007). *Info buitenschoolse opvang, brede school en dagarrangementen 2007*. 's-Gravenhage: Stade Advies bv/Elsevier.

Bruijn, J.A. de., Heuvelhof, E.F. ten (2000). *Network and Decision Making*. Utrecht: Lemma.

Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. (2003). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.

Creed, W.E., Miles, R.E. (1996). *Trust in organisations: a conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls*. In Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage.

Das, T. K., Teng B. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23, 491-512.

Delft, M. van, en M. Niphuis-Nell (1988). *Eenoudergezinnen: ontstaan, leefsituatie en voorzieningengebruik*. Rijswijk: SCP (Sociale en Culturele Studies - 9).

Doornenbal, J. (2007). *Ploegen en bouwen: de brede school als pedagogisch concept*. Groningen: lectoraat Integraal Jeugdbeleid Hanzehogeschool.

Echtelt, P. & Hoff, S. (2008). *Erbij of erbuiten; een typologie van werklozen in Sociaal- en cultureel rapport*. Den Haag: Sociaal- en cultureel Planbureau.

Egten, C. van, Hoog, S. de (2007). *Professionaliteit of persoonlijke aandacht? Op zoek naar een combinatie: waarom ouders kiezen voor gastouderopvang of een andere vorm van kinderopvang*. Den Haag: E-Quality.

Elliot, A. (2006). *Early Childhood Education. Pathways to quality and equity for all children*. ACER.

Ertell, D., Weiss, J., Visoni, L.J. (2001). *Managing alliance relationships: ten key corporate capabilities*. Vantage Partners.

FCB (2009). *Feiten, cijfers en meerjarenrapport*. Branche kinderopvang.

Feld, S. (1981). The focused organization of social ties. *American journal of sociology*, 86: 1015-1035.

Feld, S. (1984). The structured use of personal associates. *Social Forces*, 62: 640-652.

Fukkink, R.G. en A. Lont (2007). Does training matter? A meta-analysis and review of caregiver training studies. *Early Childhood research Quarterly*, 22, 294-311.

Gemeente Utrecht^a (2008). *Convenant uitbreiding capaciteit buitenschoolse opvang*.

Gemeente Utrecht b (2010). *Plan van aanpak, bestrijden wachtlijsten kinderopvang*.

Gemeente Utrecht c (2010). *Monitor combinatiefuncties kinderopvang/onderwijsassistent*.

Gemeente Utrecht d (2010). *Overeenkomst uitleen combinatiefunctionaris bso/school voor primair onderwijs*.

Gillespie, N., Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 588-607.

Gilsing, R. (2007). *Liefst zoals thuis. Ouders en kinderen over buitenschoolse opvang*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Goossens, F. A. (1986). *The quality of the attachment relationship of two-year olds of working and non-working mothers and some associated factors*. Amersfoort: Acco.

Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Houtte, M. van e. a. (2005). *Beleidsvoerend vermogen van scholen ontwikkelen: Een verkenning*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant Uitgevers.

JSO (2008). *Handboek combinatiefuncties realiseren*. Nijmegen: JSO, Radboud Universiteit.

Kaats, E., Klaveren, P. van, Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties; inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.

Kelly, M., Schaan, J., Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32. No 1, 11-22.

Klein Haarhuis, C. e.a. (2005). *Rechtshandhaving geëvalueerd; een synthese van 31 beleidsevaluaties*. Den Haag: WODC.

Koppenjan, J.F.M., Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainty in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Londen: Routledge.

Kotter, J.P. (2001) *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven.

- Krogt, Th.P.W.M. van der, Vroom, C.W. (1991) *Organisatie is beweging*, Utrecht: Lemma
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., Bies, R. J. (1998). *Trust and distrust: new relationships and realities. Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Meijvogel, M.C. (1991). *Geen kruimels tussen de boeken: schooltijden, overblijven en de ontwikkeling van buitenschoolse opvang in Nederland*. Groningen: VUGA.
- Oomen, C., Kruiter, J., Grinten, M. van der e.a. (2009). *Brede scholen in Nederland: Jaarbericht 2009*. Utrecht: Oberon.
- Portegrijs, W., Cloin, M., Ooms, I. e.a. (2006). *Hoe het werkt met kinderen. Moeders over kinderopvang en werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Rens, van C., Smit, F. (2011). *Wachlijsten en wachttijden kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang – 6^e meting*. Radboud Universiteit Nijmegen: ITS.
- Rijksoverheid a (2011). *Gezin, werk en opvoeden. Nieuwsbericht: Arbeidsparticipatie vrouwen omhoog*. 27-08-2010.
- Rijksoverheid b (2005). *SZW & VWS Jaarverslag Wet kinderopvang 2005*.
- Rijswijk- Clerkx, van, L. (1981). *Moeders, kinderen en kinderopvang: veranderingen in de kinderopvang in Nederland*. Nijmegen: Socialistische Uitgeverij Nijmegen.
- Schein, Edgar H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over Cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Management.
- Scheltens, R. (1998). *Cultuurverandering in complexe organisaties: effectief benutten van cultuurverschillen*. Deventer: Kluwer.
- Schruijer, S. en Vansina, L. (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: theorie en praktijk. Management en Organisatie*, 61, 203-218.
- SGBO (2009). *Monitor Impuls brede school, sport en cultuur, rapportage 1-meting*.
- Smits, M., Bosch, C. van den, Reijerse, A. (2010). *Op weg naar één pedagogische visie in de brede school: een procesbeschrijving van een pedagogisch dialoog in Brede School Oud Zuid in Tilburg*.
- Taskforce Kinderopvang/Onderwijs. (2010). *Dutch Design*. Taskforce Kinderopvang/onderwijs.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W.K. (1998). *Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. Journal of Educational Administration*, 36, 334-352.
- Veen, A., Boogaard, M., Fukkink, R. e.a. (2008). *Wat heb je gedaan vandaag? Een onderzoek naar opvang en educatie rond de basisschool: aanbod, wensen en behoeften*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Verbrugge, L. M. (1977). *The structure of adult friendship choices. Social forces*, 56, 576-597.
- Wanrooy, M.J. (2001). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum.

Bijlagen

Bijlage 1.

Operationalisering van de indicatoren uit het model van Bremekamp, Kaats en Opheij (2009).

Aspect	Indicator	Operationalisering van indicatoren
Goede spelers	Leiderschap	Leidinggevend en bestuurlijk niveau: <ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke visie - Creëren van draagvlak - Inspireren en motiveren
	Kennis en kunde	Inhoudelijk: <ul style="list-style-type: none"> - Opleiding combinatiefunctionaris - Taken en vaardigheden voor functioneren in opvang en onderwijs Procesmatig: <ul style="list-style-type: none"> - leidinggevend en bestuurlijk niveau
	Interesse	Van leidinggevende naar medewerkers van leidinggevende en medewerkers onderling
	Flexibiliteit	Combinatiefunctionaris: <ul style="list-style-type: none"> - Omschakeling tussen organisaties - Functie met verschillende rollen en verwachtingen Werknemers: <ul style="list-style-type: none"> - Aanpassen aan nieuwe situatie - Geven en nemen
	Organisatiecultuur	Werkwijze binnen de opvang en onderwijs Geldende normen en waarden (moeilijk te meten) Besef van wederzijdse afhankelijkheid Gevoel van gelijkheid
Goed spel	Waarde creëren	Wat is de meerwaarde van samenwerken? Wat is de meerwaarde van een combinatiefunctionaris? Zien de betrokkenen de meerwaarde in? Rol combinatiefunctionaris hierin
	Draagvlak en daadkracht	Redenen om mee te doen aan pilot Staan medewerkers achter de pilot? Staan medewerkers achter de visie? Wordt er gehandeld naar de gemaakte afspraken
	Openheid en transparantie	Zijn werkwijze van partners inzichtelijk? Wat waren de verwachtingen? Wat zijn de intenties en doelen?
	Onderhandelingsruimte en –bereidheid	Wat zijn de belangen? In hoeverre geven en nemen partijen? Wordt er gezamenlijk naar oplossingen gezocht?
Goed instrumentarium	Structuur	Hoe en welke afspraken zijn gemaakt over rol- en verantwoordelijkheidsverdeling Fysieke afstand tussen opvang en onderwijs

	Communicatie	Op welke manier en hoe vaak wordt gecommuniceerd? Tussen welke personen verloopt communicatie? Verbeterd na aanstelling combinatiefunctionaris?
	Procedures	Zijn er protocollen? Worden die nageleefd? (niet tussentijds wijzigen spelregels)
Vertrouwen		Reputatie organisatie Eerdere samenwerking/contact Afspraken/beloften nakomen Overeenkomende waarden (moeilijk te meten) Welwillendheid/niet opportunistisch gedrag

Bijlage 2.

Topiclijsten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie verschillende topiclijsten; één voor de schoolbesturen, één voor de combinatiefunctionarissen en één voor de directies van de scholen en directies of leidinggevenden van de bso organisaties. De topiclijsten zijn opgebouwd uit hoofdthema's (gebaseerd op bevindingen uit de theoretische verdieping) en mogelijke vragen die daarbij gesteld kunnen worden.

2.1 Topiclijst Schoolbestuur

Introductie

Tussentijdse beleidsevaluatie Gemeente Utrecht en Masterthesis

Onderwerp: pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs

Doel: tussentijds monitoren, effecten vaststellen en achterhalen waardoor die effecten veroorzaakt worden, hieruit leren voor betrokken partijen, beleidsaanbevelingen doen

Gespreksduur

Mijn positie

Vertrouwelijkheid en anonimiteit

Geluidsopname

Vragen?

Algemene gegevens

Naam

Functie

Organisatie

Verwachtingen vooraf/gestelde doelen /verwachtte effect (van Gemeente Utrecht)

Voldoening aan die verwachting/gestelde doelen/ meerwaarde combinatiefunctionaris

Proces implementatie

Structuur

- Hoe en welke afspraken zijn gemaakt over rol- en verantwoordelijkheidsverdeling

Aansprakelijkheid

Communicatie

- Met wie is er gecommuniceerd?

- Op welke manier?

Draagvlak/daadkracht

- Redenen om mee te doen aan pilot

- Staan betrokken partijen achter de pilot?

- Tonen betrokken partijen inzet?

- Wordt er gehandeld naar de gemaakte afspraken

Bereidheid

Is er gezamenlijk naar oplossingen voor mogelijke knelpunten/onzekerheden gezocht?

Uitvoering

Inrichting/taken van de combinatiefunctie

Vaardigheden/opleidingsniveau combinatiefunctionaris

Waarborging

Aansprakelijkheid/aansturing/begeleiding

Financiën

Uitkomsten

Tevredenheid

Effecten

Succesfactoren

Knelpunten

Toekomstperspectief

2.2 Topiclijst combinatiefunctionaris

Introductie

Tussentijdse beleidsevaluatie Gemeente Utrecht en Masterthesis

Onderwerp: pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs

Doel: tussentijds monitoren, effecten vaststellen en achterhalen waardoor die effecten veroorzaakt worden, hieruit leren voor betrokken partijen, beleidsaanbevelingen doen

Gespreksduur

Mijn positie als onderzoeker

Vertrouwelijkheid en anonimiteit

Geluidsopname

Vragen?

Algemene gegevens

Naam

Functie

Opleiding

Leeftijd

Organisatie

Aantal uren

Proces

reden om als combinatiefunctionaris te gaan werken. Wat maakt de functie aantrekkelijk?

Verloop van aanstelling

Verwachtingen vooraf/gestelde doelen/verwachtte effect

Voldoening aan die verwachting/gestelde doelen

Inrichting/taken van de combinatiefunctie

Wat zijn je taken? Door wie worden die bepaald?

Hoe is de invulling van taken tot stand gekomen?

Opleiding/achtergrond: Heb je voldoende kennis/vaardigheden om in zowel opvang als onderwijs te werken?

Kom je knelpunten tegen omdat je in twee teams werkt?

Heb je dubbel overleg? Hoor je veel hetzelfde?

Doelstelling vanuit gemeente duidelijk? Uitleg.

Aantrekkelijkheid contract/samenhang opvang onderwijs

Afstemming pedagogische visie

Welke visie hanteert de school en welke de opvang? Overeenkomsten/verschillen? tegenstrijdigheden?

Is er sprake van één pedagogisch beleid? Wat zijn je ervaringen in de praktijk?

Welke rol kan je hierin als combinatiefunctionaris spelen?

Aansluitend programma

In hoeverre sluiten opvang en onderwijs op elkaar aan?

Gezamenlijke thema's

Samenwerking

Meerwaarde

Wat is de meerwaarde van combinatiefunctionaris?

Wat is de meerwaarde van samenhang tussen onderwijs en opvang?

Communicatie

Met wie wordt er gecommuniceerd?

Op welke manier?

Wordt er gezamenlijk naar ouders gecommuniceerd?

Is er wel een gezamenlijk overleg met onderwijs en opvang? Zoja, wat wordt hierin besproken?

Kennen medewerkers van opvang en onderwijs elkaar?

Draagvlak/daadkracht

Tonen betrokkenen inzet?
Worden de gemaakte afspraken nageleefd?

Leidinggevenden

Tonen leidinggevende/collega's interesse
Welke rol kunnen leidinggevende spelen om samenhang te vergroten.

Twee organisatieculturen

Ervaar je verschil in werkwijze en omgang met collega's, kinderen en ouders?
Voel je je bij beide werkplekken even betrokken?
Wat denk jij dat jouw positie, door op twee locaties te werken of in twee functies, kan betekenen voor de organisatie? Meerwaarde?
Gevoel van één functie of twee verschillende functies?
Heb je het gevoel dat je als gelijkwaardig wordt behandeld in beide organisaties.

Flexibiliteit

Hoe ervaar je de overgang van de ene werkplek naar de andere?
Je hebt een andere rol op de bso, dan in de klas. Hoe ervaar je dit? voor- en nadelen.
Nieuwe manier van organiseren. Wat vraagt dit van collega's

Huisvesting

Zit bso in schoolgebouw? Wat brengt dit met zich mee?

Uitkomsten

Tevredenheid
Effecten (voor kinderen, ouders, medewerkers, jezelf)
Succesfactoren
Wat vind je voordelen van het werken in twee functies/banen?
Wat vind je nadelen van het werken in twee functies/banen?
Knelpunten
Wat kan er nog verbeterd worden?

Toekomstperspectief

2.3 Topiclijst schooldirectie/bsso leidinggevende

Introductie

Tussentijdse beleidsevaluatie Gemeente Utrecht en Masterthesis
Onderwerp: pilot combinatiefuncties opvang/onderwijs
Doel: tussentijds monitoren, effecten vaststellen en achterhalen waardoor die effecten veroorzaakt worden, hieruit leren voor betrokken partijen, beleidsaanbevelingen doen
Gespreksduur
Mijn positie als onderzoeker
Vertrouwelijkheid en anonimiteit
Geluidsopname
Vragen?

Algemene gegevens

Naam
Functie
Organisatie

Context: kunt u kort iets vertellen over deze organisatie?

Invulling Pilot

Wat was de reden om mee te doen aan deze pilot?
Hoe is invulling gegeven aan de functie? Door wie?
Wat wordt er verwacht van de combinatiefunctionaris?
Heeft combinatiefunctionaris juiste opleiding/achtergrond om aan deze verwachting te voldoen?

Doelstellingen gemeente

Wat waren de doelstellingen?
Uitleg aantrekkelijkheid contract en samenhang onderwijs opvang

Samenhang onderwijs en opvang

Afstemming pedagogische visie

Welke visie hanteert de school en welke de opvang? Overeenkomsten/verschillen? tegenstrijdigheden?
Is er sprake van één pedagogisch beleid?
Is het belangrijk dat dit afgestemd wordt? Waarom wel/niet?
Welke rol kan de combinatiefunctionaris hierin spelen?
Welke rol kun je als leidinggevende hierin spelen?

Samenwerking

Welke organisaties rondom de kinderen op deze school werken samen?
Hoe verloopt het contact?
Kun je factoren noemen die van belang zijn om de samenwerking goed te laten verlopen?

Meerwaarde

Wat is de meerwaarde van combinatiefunctionaris?
Wat is de meerwaarde van samenhang tussen onderwijs en opvang?

Structuur

Wat valt onder de verantwoordelijkheid van het onderwijs en wat onder de opvang?
Wat vind je van de huidige manier waarop het onderwijs en de opvang georganiseerd is?
Wat vind je van de dagindeling?

Huisvesting

Zit bso in schoolgebouw? Wat brengt dit met zich mee?

Communicatie

In hoeverre wordt er informatie uitgewisseld tussen opvang en onderwijs?
Met wie wordt er gecommuniceerd?
Op welke manier?
Wordt er gezamenlijk naar ouders gecommuniceerd?
Is er wel een gezamenlijk overleg met onderwijs en opvang? Zo ja, wat wordt hierin besproken?
Kennen medewerkers van opvang en onderwijs elkaar?
Verbetering communicatie na aanstelling combinatiefunctionaris?

Vertrouwen

Hoe lang wordt er al samengewerkt met betreffende organisatie?
Wat was de rede om voor deze organisatie te kiezen?
Wat is de reputatie van de andere organisatie? Professioneel? Is de reputatie veranderd?
Welke afspraken zijn er gemaakt tussen onderwijs en de opvang?
In hoeverre komen beide partijen de gemaakte afspraken na?

Bereidheid/draagvlak/daadkracht

Heb je het idee dat zowel onderwijs als opvang bereid zijn om samen te werken/zaken af te stemmen
Zo ja, welke/wat dan?
Zo nee, waarom niet?
Vormt de afstemming tussen onderwijs en opvang een meerwaarde? Zo ja waarom en voor wie? Zo niet, waarom niet?

Twee organisatieculturen

Werkwijze opvang en onderwijs
Wederzijdse afhankelijkheid
Gevoel van gelijkheid

Flexibiliteit

Nieuwe manier van organiseren, wat vraagt dit van u? en van collega's?

Uitkomsten

Tevredenheid
Effecten (voor kinderen, ouders, medewerkers, jezelf)
Succesfactoren
Wat vind je voordelen van het werken in twee functies/banen?
Wat vind je nadelen van het werken in twee functies/banen?
Knelpunten
Wat kan er nog verbeterd worden?

Toekomstperspectief

Bijlage 3.

Labels

De volgende labels zijn aangemaakt bij het verwerken en analyseren van de data. De labels zijn zowel afkomstig van de onderwerpen die in de topiclijst aan bod zijn gekomen, als van onderwerpen die participanten zelf hebben benoemd.

Implementatie/aanstelling
Reden deelname pilot
Doelstelling Gemeente Utrecht
Verwachtingen
Meerwaarde combinatiefunctionaris
Aantrekkelijkheid contract
 Groter contract
 Verbreding werkveld
 Uitdaging
Taken/verantwoordelijkheden
 Ondersteuning onderwijs
 Groepen
 Verbeteren samenhang
Competenties/vaardigheden combinatiefunctie
Begeleiding
Pedagogische visie
 Toegepaste visie
 Afstemming visie
Informatie over kinderen
 Afspraken
Verschillende rollen combinatiefunctionaris
Samenwerking
 Overleggen
 Onderwerpen van overleg
 Communicatie
 Brede school
(Gezamenlijke) belangen
Opvang in gebouw
 Gevolgen in algemeen
 Gevolgen voor combinatiefunctionaris
Activiteitenaanbod
Gevolgen voor kinderen

Gevolgen voor ouders
Tevredenheid
Knelpunten
Procedure
Toekomst