



© S. ten Doesschate (Utrecht) & M. van der Pol (Renkum), 2020.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Herziene uitgave 2020

Deze uitgave is in eerste instantie, in oktober 2013, tot stand gekomen als product van het research-and-development-project APS-PO ‘Duurzaam ontwikkelen van een integraal kindcentrum 2011 - 2012’. Het project is uitgevoerd op twee locaties, te weten IKC De Bolster te Raalte en IKC Laterna Magica te Amsterdam. In 2013 heeft het project een vervolg gekregen in een tweede R&D-project, ‘IKC in achterstandswijken’, om te onderzoeken hoe een IKC het beste kan worden vormgegeven om te kunnen slagen in een achterstandswijk. Het project ‘IKC in achterstandswijken’ is uitgevoerd met medewerking van verschillende gemeenten en partners binnen deze gemeenten en resulteerde in 2014 in een tweede, herziene uitgave van *Een IKC dat staat als een huis!*

In 2020 blijkt dat er nog steeds belangstelling is voor sectoroverstijgend samenwerken en een integrale aanpak bij het opzetten van een IKC. Dat was de reden dat de auteurs van dit boek de inhoud tegen het licht hebben gehouden. In deze uitgave is met name de kracht van de vorige twee uitgaven – de praktische aanpak hoe een IKC duurzaam te ontwikkelen – overeind gebleven. Deze theorie en de praktijkvoorbeelden daarbij zijn aangevuld met recente inzichten en voorbeelden.

Bronvermelding

Bronvermelding is in alle gevallen vereist en dient als volgt plaats te vinden:

Bron: Doesschate, S. ten & Pol, M. van der (2020). *Een IKC dat staat als een huis! Hoe ontwikkel je een duurzaam integraal kindcentrum?* Nieuwolda: Leuker.nu.

NUR 801, 807, 840
ISBN 978-94-6398-215-3
Derde, volledig herziene druk 2020

Auteurs

Spier ten Doesschate en Mark van der Pol

Drs. Spier ten Doesschate en Mark van der Pol zijn beiden zelfstandig onderwijsadviseur. Voorheen waren zij verbonden aan APS, een nationaal en internationaal opererend consultancybureau. Mark van der Pol is tevens bestuurder binnen het basisonderwijs en Raad van Toezicht-lid. Spier is ook toezichthouder, zowel binnen het basisonderwijs als de kinderopvang. Beiden houden zich onder meer bezig met het begeleiden en adviseren van integrale kindcentra. De ervaringen die zij daarmee hebben, zijn neergelegd in dit boek.

Tekstbijdragen

Gerard van den Hoven, Alie Kammenga, Margôt Koekkoek, Iris Meljes, Joanneke Niels, Claartje Uitendaal en Rachel van Vugt

Redactie:	Marita Weener, www.redactiebureauamaritaweener.nl
Ontwerp en vormgeving:	Sabrina Wakker, www.wakkerdesign.nl
Illustraties:	Freepik. Met toestemming van uitgeverij Ten Brink is van de illustratie van het 'huis' een bewerking gemaakt door Sabrina Wakker geïnspireerd op de illustratie van Ward Nicolaas die is gebruikt in de eerste en tweede druk van dit boek (2013 en 2014).
Foto's:	IKC De Bolster, Raalte IKC Laterna Magica, Amsterdam IKC Warande, Lelystad
Projectbegeleiding:	Sabine Kokee, www.leuker.nu
Druk:	Maak je eigen onderwijsboek, www.maakjeeigenonderwijsboek.nl



leuker.nu
leren en uitgeven kan écht revolutionair

INHOUD

Voorwoord	5
1 Inleiding	7
1.1 Toelichting bij de derde druk	7
1.2 Indeling van dit boek	9
2 Even voorstellen: de locaties die centraal staan in dit boek	11
2.1 Situatiebeschrijving IKC De Bolster	11
2.2 Situatiebeschrijving IKC Warande	12
2.3 Situatiebeschrijving Laterna Magica	12
3 Wat is een IKC en waarom zouden we eraan beginnen?	15
3.1 Wat is een IKC?	15
3.2 Waarom een IKC?	18
4 Voordat we gaan ontwerpen	23
4.1 Het krachtenveld – de interne en externe context	23
4.2 Wettelijke kaders en overlap tussen verschillende wetgevingen	25
5 Het huis	31
5.1 Het fundament en de dragende muren	31
5.2 De kamers	41
5.3 Het dak van het integraal kindcentrum: de borging	67
6 Leiding	77
7 Veranderkundige principes	85
7.1 Hoe krijg je beweging / hoe komt ontwikkeling tot stand?	85
7.2 Een plan	88
7.3 Hoe maak je medewerkers eigenaar van het huis?	90
7.4 Hoe maak je ontwikkeling duurzaam?	91
Dankwoord	93
Literatuurlijst	94
Bijlage	96
1A Voorbeeld van een preambule (een inleidende bepaling in de tekst van een verdrag) in een samenwerkingsovereenkomst van de intrinsieke variant	97
1B Voorbeeld van een preambule in een samenwerkingsovereenkomst van de lokale variant	98
1C Voorbeeld van onderwerpen die artikelsgewijs zijn overeengekomen door partijen	99
2 Missie en Visie	101
3A Samenvatting van het onderzoek 2011-2013	105
3B Samenvatting van het onderzoek 2013-2014	112
4 Kijkwijzer	115
5 Een IKC in een achterstandswijk: belemmerende en bevorderende factoren	119
6 Rechtsvormen	123

Voorwoord

Een plek waar kinderen kunnen leren en spelen. Zich kunnen ontwikkelen, waar of wanneer ook. Met een rijk, afwisselend én uitdagend aanbod. Waar professionals vanuit verschillende disciplines met elkaar samenwerken. En ervaren, wéten dat hun belangrijke werk ertoe doet. Waar ouders zich welkom en betrokken voelen. Een plek die in actieve verbinding staat met de wereld, de markt en de maatschappij. Waar ieder kind naar eigen kennen en kunnen zijn rugzak met kennis en ervaringen vult om zo succesvol mogelijk vervolgstappen te kunnen zetten. Ongeacht religie, culturele achtergrond, milieu of handicap. Waar talenten worden ontdekt en tot bloei kunnen komen. Een plek met ruimte voor studie, vrijetijdsbesteding en liefhebberij. Zo’n plek gun je toch ieder kind?

Utopie? Nee, want dit is precies de oorspronkelijke betekenis van het woord ‘school’. School komt van het Romeinse woord ‘scola’ en betekent volgens de Dikke van Dale: liefhebberij, studie, vrijetijdsbesteding en ruimte. In de loop van de tijd heeft het woord echter een iets andere invulling gekregen.

Is de versnipperde wijze waarop we onderwijs en opvang hebben georganiseerd en de manier waarop kinderen leren en zich ontwikkelen voldoende afgestemd op de vragen en mogelijkheden van deze tijd? Kan het wellicht beter, leuker, slimmer en efficiënter? Volgens mij wel. Het (integraal) kindcentrum, kortweg IKC, heeft inmiddels bewezen een prachtig middel te zijn om leren en ontwikkelen weer leuk en vooral betekenisvol te laten zijn. Om verschillende disciplines succesvol en geïntegreerd samen te laten werken in het belang van kinderen. Het fenomeen IKC is geen eendagsvlieg. Genoeg aansprekende voorbeelden en resultaten die dat bewijzen. Enkele daarvan staan beschreven in deze publicatie.

Het IKC mag ondertussen rekenen op een grote populariteit in het onderwijs en bij opvangorganisaties. De initiatieven schieten, bij wijze van spreken, als paddenstoelen uit de grond. Een goed bedoelde waarschuwing is hier dan ook op zijn plaats. Een IKC moet staan als een huis. Niet voor niets is dat de titel van deze publicatie. Dat vraagt een fundament met stevige pijlers zoals een gezamenlijke inhoudelijke visie, aanbod op maat en een organisatie die bestuurlijk verankerd is. Om door te groeien naar een fantastische plek zoals hiervoor beschreven, is zo’n solide fundament een absolute voorwaarde. Juist daarom is deze publicatie zo waardevol. Zij is bedoeld voor iedereen die aan de slag wil met een IKC. Onze kinderen zijn dergelijke initiatieven meer dan waard, want zoals ik het maar simpel zeg: de wereld van de toekomst is wat kinderen ervan maken.

Ik wens u veel leesplezier en hoop dat deze publicatie u inspireert om (verder) te bouwen aan uw IKC.

Job van Velsen

Job van Velsen is oprichter en eigenaar van EtuConsult, een gespecialiseerd adviesbureau op het gebied van brede scholen, kindcentra en innovatieve concepten. Zie voor meer informatie: www.etuconsult.nl.

1

Inleiding

De laatste jaren zijn ‘brede school’ en ‘(integraal) kindcentrum’ in Nederland veelgebruikte begrippen geworden. Uit het Jaarbericht brede scholen en integrale kindcentra over 2013 (Regioplan, 2014) bleek dat een kleine 30% van de basisscholen zich toen brede school noemde, en een ruime 23% aangaf bezig te zijn een brede school te worden. Een ruime 14% noemde zichzelf toen al IKC, maar voldeed volgens de auteurs niet aan hun criteria daarvoor (hele dag open; biedt onderwijs, opvoeding, ontspanning en ontwikkeling; doorgaande pedagogische leerlijn door integratie van onderwijs en opvang; centraal aangestuurd). Slechts 11% van de zich toen IKC noemende instanties voldeed wel aan de criteria. Kinderopvangtotaal.nl concludeert maart 2016 dat er in Nederland rond de 3000 Brede Scholen zijn; dit is 45% van alle basisscholen. Tony Weggemans, Bowine Wijffels en Eelke Wielinga (2016) geven aan dat de samenwerkende partners zelden ‘versmelten’ tot één organisatie. “Het blijft een samenwerking van gelijkwaardige partijen, waarin elk van de organisaties nog steeds zijn eigen autonomie behoudt.”

De veranderende samenleving heeft aanleiding gegeven tot het aangaan van vergaande vormen van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. De meest vergaande vorm van samenwerking tussen scholen, kinderopvang en eventuele andere instellingen is een integraal kindcentrum of IKC. Hier werken onderwijs en (minimaal) kinderopvang op intensieve wijze samen. Samen vormen deze een goede plek om te leren en te leven: een plek om te groeien zonder grenzen.

In de jaren 2011 t/m 2013 heeft het vroegere APS (Algemeen Pedagogisch Studiecentrum in Utrecht) samen met de initiatiefnemers twee integrale kindcentra mogen ontwerpen en invoeren. Het was een zogenaamd ‘Research and Development’-project dat gefinancierd werd door het Ministerie van OCW. De ervaringen uit dit project vormen de basis van deze publicatie. Geïnspireerd door de aanpak van Wiggins en McTighe (2007) hebben we bouwstenen ontworpen die nodig zijn om een IKC te ontwikkelen. Deze bouwstenen hebben we uiteindelijk weergegeven in de vorm van een huis. In 2015 werden wij gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw integraal kindcentrum in Lelystad te begeleiden: Integraal Kindcentrum Warande. De kennis en kunde opgedaan tijdens eerdere trajecten en de werkwijze zoals beschreven in dit boek zijn daar toegepast en de ervaringen die daarbij weer zijn opgedaan worden hier ook beschreven.

1.1 Toelichting bij de derde druk

Dit is de derde druk van de publicatie *Een IKC dat staat als een huis!* De tweede druk (2014) kende aanvullingen uit een extra Research and Development (R&D) -project over de ontwikkeling van een IKC in een achterstandswijk. We voegden dit toe omdat we veronderstelden dat het moeilijker is om een IKC in een achterstandswijk van de grond te krijgen, onder andere vanwege het ontbreken van financiële draagkracht van ouders. We kozen bewust voor de term ‘achterstandswijk’ in plaats van voor een meer positieve, op kansen gerichte term, omdat ‘achterstandswijk’ (nog steeds) een gangbare term is voor de beschrijving van een gebied met maatschappelijke achterstand. Die maatschappelijke achterstand komt onder andere tot uiting in het aantal ‘gewichtenleerlingen’. Scholen in een achterstandswijk hebben meer kans op een relatief hoog percentage aan ‘gewichtenleerlingen’. De eerste en tweede druk waren de neerslag van onderzoeken uit 2011/2012 en uit 2014. Overigens worden de middelen voor het onderwijsachterstandenbeleid met ingang van het schooljaar 2019-2020 verdeeld op grond van een nieuwe CBS-indicator. De nieuwe CBS-indicator maakt gebruik van centrale registerdata, waardoor de gewichten niet meer op schoolniveau geregistreerd hoeven te worden. Het leerlinggewicht is ook van belang voor het vast-

stellen van de bijzondere bekostiging voor onderwijs aan asielzoekers gedurende het tweede jaar in Nederland en voor de groeitelling in de materiële bekostiging.

Deze derde druk maakt gebruik van recentere inzichten, literatuur en voorbeelden. Zo zijn er naast voorbeelden van IKC De Bolster en IKC Laterna Magica ook voorbeelden opgenomen van IKC Warande, een modern integraal kindcentrum in Lelystad dat in 2017 het licht zag.



Figuur 1.1 Een IKC dat staat als een huis

1.2 Indeling van dit boek

We hebben het ontwikkelen van een IKC wel eens vergeleken met het bouwen van een huis: het leggen van een goede fundering, het plaatsen van stevige wanden, een waterdicht dak voor de borging en het ontwerpen van alle kamers voor de functies van het IKC. In deze publicatie vullen we de verschillende onderdelen van dit huis in en voorzien we ze van praktische voorbeelden.

In hoofdstuk 2 starten we met de wereld waarin het IKC-huis staat: de maatschappelijke ontwikkelingen die bijdragen aan de vraag naar integrale kindcentra. In hoofdstuk 3 komen aspecten ter sprake waarvan je op de hoogte moet zijn voordat je begint aan het ontwikkelen van een IKC: hoe maak je een goede contextanalyse en aan welke eisen moet je voldoen vanuit de wereld van de opvang en die van het onderwijs? Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 verder met het bouwproces zelf: van het fundament (de missie en visie), de dragende muren (standaarden en principes), de bouwstenen tot en met het dak: wat is er nodig om een stevig IKC neer te zetten? Wat moet je allemaal besluiten en vastleggen en hoe doe je dat?

Ten slotte besteden we in hoofdstuk 5 aandacht aan het leiderschap in een IKC.



In deze publicatie tref je verschillende geel omrande kaders met een icoontje van drie omhooggestoken handen aan. Deze verwijzen naar situaties op een van beide pilot-IKC's of met betrekking tot IKC Warande en dienen als praktijkvoorbeeld. De groene kaders geven de specifieke kenmerken aan van een IKC, meestal in vergelijking met gewone of brede scholen. De blauwe kaders met een gloeilamp-icoontje bevatten handige lijstjes en tips.



Naast deze hoofdtekst hebben we een aantal bijlagen bijgevoegd. Het gaat hierbij om praktische handvatten, zoals voorbeeldcontracten en modellen.

Deze publicatie is bestemd voor iedereen die geïnteresseerd is in het tot stand brengen van een IKC. Er wordt speciale aandacht besteed aan IKC's in achterstandswijken.

Bij het eerste project, in 2011 en 2012, hebben de auteurs tijdens een R&D-project twee pilotlocaties ondersteund bij het ontwerpen en invoeren van een integraal kindcentrum. Daarvoor zijn twee compleet verschillende locaties uitgekozen. Een van die locaties ligt in een stedelijk gebied waar een school bij betrokken is die het concept van natuurlijk leren hanteert: Laterna Magica in Amsterdam. De andere locatie ligt in een plattelandsgemeente waar een school met een leerstofjaarklassensysteem bij betrokken is: De Bolster in Raalte.

Bij het tweede project zijn er interviews gehouden bij zeven gemeenten, te weten Almere, Rotterdam, Utrecht, Leiden, Maastricht, Arnhem en Leeuwarden. Daarnaast hebben er verdiepende gesprekken plaatsgevonden met partners binnen drie van deze gemeenten (Almere, Utrecht en Rotterdam) en met externe experts op het gebied van financiën, besturen, juridische zaken en wet- en regelgeving. Een beschrijving van beide onderzoeksmethodes is te vinden in bijlagen 3A en 3B.

Voor deze derde druk is recente literatuur bestudeerd en is gebruikgemaakt van praktijkvoorbeelden van de ontwikkeling van IKC Warande in Lelystad en andere kindcentra. Tevens is gebruikgemaakt van praktijkervaring bij het begeleiden van fusies tussen scholen en samenwerking met gemeenten en kinderopvangorganisaties.

2

Even voorstellen: de locaties die centraal staan in dit boek

2.1 Situatiebeschrijving IKC De Bolster

Integraal kindcentrum De Bolster is een plek waar sinds 2011 opvang en onderwijs samenkomen voor kinderen van 0 tot ongeveer 13 jaar. Op de ochtend wordt er gedegen regulier, opbrengstgericht onderwijs gegeven in taal, rekenen, spelling en lezen door een enthousiast team van vakspecialisten. Deze vakken komen zo mogelijk op speelse wijze in de opvang terug. In de voor- en vroegschoolse periode staat spel en spelbegeleiding centraal. De wereldoriënterende en creatieve vakken worden tijdens onderwijs en opvang aangeboden in thematische vorm, waarbij gekeken wordt naar talenten van zowel kinderen als professionals.

2.1.1 MISSIE

Op IKC De Bolster hoort iedereen er op zijn of haar eigen wijze bij.

2.1.2 VISIE

Integraal kindcentrum De Bolster heeft de volgende visie:

“Als integraal kindcentrum leveren we samen een bijdrage aan de totale ontwikkeling van kinderen (van 0 tot 13 jaar) tot zelfredzame, verantwoordelijke en sociale burgers. We creëren een plek waar de scheidslijn tussen onderwijs en opvang vervaagt, waar kinderen hun talenten in brede zin kunnen ontdekken en ontwikkelen en waar we ze voorbereiden op de maatschappij van de toekomst.”

In de praktijk houdt dit in dat het aanbod van de verschillende afdelingen van KDV De Rode Bank, zoals het kinderdagverblijf, de peutergroep en de buitenschoolse opvang, inhoudelijk en organisatorisch zijn afgestemd op het aanbod van basisschool De Bolster. Er wordt aangesloten bij de thema's op school. De peuters hebben geregeld activiteiten in de school (waaronder peutergym) om langzaam te wennen aan de basisschoolperiode. De medewerkers bieden veiligheid, geborgenheid, een vast ritme en een doorgaande lijn in de opvang van de kinderen, zowel voor- en naschools, als op school.

2.1.3 DE WERKSITUATIE

Het kinderdagverblijf (De Rode Bank, gevestigd in een oud bankgebouw) is een professioneel geregelde kinderopvang in Raalte. In het gebouw komen kinderdagverblijf, peutergroep, voorschoolse kinderopvang en buitenschoolse kinderopvang samen. KDV De Rode Bank biedt opvang aan kinderen in de leeftijd van 0 tot 13 jaar en bestaat uit 3 groepen dagopvang, 1 peutergroep en 1 groep buitenschoolse opvang (4-6 jr) en 1 groep sport-bso (6-13 jr).

De (katholieke) basisschool De Bolster heeft ongeveer 320 kinderen. De school heeft twee locaties. Op de ene locatie is de onderbouw gevestigd (groep 1 t/m 4); op de andere locatie zijn de groepen 5 t/m 8 gehuisvest.

2.2 Situatiebeschrijving IKC Warande

IKC Warande streeft naar één pedagogisch-inhoudelijke lijn. Missie en visie zijn door alle werknemers opgesteld. Maatschappelijke ontwikkelingen en het besef dat de kinderen die zich in het integraal kindcentrum ontwikkelen ongeveer 20-25 jaar later als volwassene de maatschappij in gaan, zijn belangrijke overwegingen geweest in de formulering van de missie en visie.

2.2.1 MISSIE

De missie van integraal kindcentrum Warande is kort gezegd ‘Opgroeien in verbondenheid’.

Bij IKC Warande laten de medewerkers kinderen hun waarden ontwikkelen en ze helpen ze te bepalen wat zij als mens belangrijk en onbelangrijk vinden. Zodat ze de juiste keuzes kunnen maken in hun leven. Ze leren de kinderen zich open te stellen voor het nieuwe en het onbekende. Ze leren ze hoe je moet leren. Omgaan met gevoelens staat centraal. Prettige gevoelens zoals blij zijn of iets bewonderen. Maar ook gevoelens die helemaal niet fijn zijn. Als je verdrietig bent, of boos. Het IKC biedt een veilige omgeving met genoeg leermomenten: kinderen maken pret en soms ruzie, ze helpen elkaar en wisselen ervaringen uit.

2.2.2 VISIE

Op IKC Warande zijn alle kinderen welkom zoals ze zijn. Op basis van interesse en voorkeur gaan de kinderen met de medewerkers op ontdekkingsreis. In een omgeving vol warmte en geborgenheid, waar veel materialen en mogelijkheden zijn, krijgen ze de kans hun doelen te bereiken. Kinderen worden uitgedaagd en geprikkeld om de wereld te verkennen. Hierbij haalt Warande de wereld naar binnen om betekenisvol leren vorm te geven.

Op een positieve manier leren de kinderen actief te leren, te reflecteren, om te gaan met teleurstellingen, en zelfstandig en verantwoordelijk te zijn.

De school verwacht ook hulp van de ouders om te werken aan de ontwikkeling van het kind en mee te denken vanuit hun eigen talent, zodat ouders en school samen een team zijn.

2.2.3 DE WERKSITUATIE

IKC Warande is gehuisvest in een modern, speciaal voor het kindcentrum gebouwd nieuw gebouw in een nieuw woongebied (Warande) in het zuiden van Lelystad. Het team bestaat uit het management (directeur en twee teamleiders voor opvang en onderwijs), 17 medewerkers gespecialiseerd voor de opvang, waaronder de locatie-leider van de opvang, en 24 medewerkers voor het basisonderwijs, waaronder een intern begeleider, onderwijs-assistenten en vakleerkrachten gym.

2.3 Situatiebeschrijving Laterna Magica

Laterna Magica is gestart in de nieuw gebouwde wijk IJburg in Amsterdam. De plek is dicht bij de stad, waar nog volop ruimte is. Er wonen veel jonge gezinnen in de wijk. Het stadsdeel wil een levensbestendige wijk worden, waar geen ‘drempels’ zijn voor bepaalde groepen.

2.3.1 MISSIE

Laterna Magica neemt de nieuwsgierigheid van kinderen als bron voor leren en ontwikkeling, waardoor kinderen blijven leren en de toekomst kunnen uitvinden.

De achterliggende waarden hierbij zijn: integriteit, liefde, autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen.

2.3.2 VISIE

Laterna Magica brengt de kinderen naar een plek waar ze iedere dag opnieuw de toekomst kunnen uitvinden. Een plek met vrije ruimte en met de rust om te ontmoeten en te zijn wie ze zijn en wat ze willen worden. Elke professional in de school leert en ontwikkelt zich daartoe en stelt zich de vraag: Wie ben jij? Waar ben je goed in? Dan bouw je dat uit. Waar liggen je interesses? Dan bouw je dat op. En welk talent mis je? Dan compenseer je dat.

Laterna Magica werkt daarbij vanuit het concept van ‘Natuurlijk leren’. Dit is gebaseerd op het sociaal-construktivisme. Uitgangspunt daarbij is dat de eigen motivatie van kinderen de beste start is voor het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. De medewerkers hebben uitgesproken aandacht voor de persoonlijke en creatieve ontwikkeling van kinderen.

2.3.3 DE WERKSITUATIE

Laterna Magica ligt in de nieuwbouwwijk IJburg, Amsterdam. Het integraal kindcentrum is gehuisvest in een nieuw, speciaal voor het kindcentrum ontworpen gebouw. Het centrum is onderverdeeld in units, c.q. minischooltjes van ongeveer honderd kinderen. Dit totale aantal is weer opgedeeld in vier stamgroepen van gemiddeld 25 leerlingen (uitgezonderd de unit voor 0-3-jarigen en de onderbouwunits, die daarnaast een stamgroep van 3-jarigen hebben). Ieder kind is onderdeel van een stamgroep, als thuisbasis.

3.

Wat is een IKC en waarom zouden we eraan beginnen?

In dit hoofdstuk schetsen we een beeld van wat er in de Nederlandse samenleving in 2020 gaande is: waarom is een integrale aanpak van opvang, onderwijs, welzijn en vorming noodzakelijk? Heeft een integraal kindcentrum (IKC) bestaansrecht en welke antwoorden geeft een IKC op hedendaagse vragen? Maar eerst de vraag: wat verstaan wij onder een IKC?

3.1 Wat is een IKC?

Een integraal kind centrum, IKC, is een ver doorontwikkelde brede school waarin basisonderwijs, kinderopvang en peuterspeelzalen inhoudelijk en organisatorisch samenwerken. Dergelijke organisaties werken dagelijks in het primaire proces aan de ontwikkeling van kinderen van 0-12 jaar. Op basis van behoeften kan de samenwerking zich uitbreiden met vrijetijdsvoorzieningen, zorginstellingen en cultuurpartners.

Brede school of IKC?

Het essentiële verschil tussen veel brede scholen en een IKC is dat in een IKC de partners niet alleen het gebouw en de praktische zaken delen, maar dat er ook sprake is van een vergaande samenwerking op inhoudelijk gebied. In feite is het IKC praktisch gezien één organisatie terwijl de brede school vaak meerdere organisaties omvat met elk een eigen visie en missie. Kenmerkend voor de samenwerking tussen de kernpartners is dat de scheidslijnen tussen onderwijs, kinderopvang en peuterspeelzalen opgeheven zijn. In dit boek spreken we van een IKC wanneer er sprake is van één organisatie waar uiteenlopende professionals op basis van een gezamenlijke visie en missie werken aan de ontwikkeling van kinderen tussen 0 en 13 jaar. Daarbij kent een IKC één of twee primaire partners (onderwijs en kinderopvang) die gezamenlijk de missie en visie vaststellen. In een brede school kunnen meerdere partners deelnemen met ieder een eigen opdracht. Sommige van dergelijke organisaties kiezen ervoor minder vergaande vormen van samenwerking aan te gaan en noemen zich dan niet integraal kindcentrum, maar kindcentrum. Wij behandelen in dit boek wel die vergaande vorm van samenwerking, het integraal kindcentrum.

Het IKC heeft de volgende kenmerken:

1. Eén missie en visie

Het IKC heeft één missie en één visie voor de hele organisatie. Iedereen die in het IKC werkt, draagt bij aan de missie van het IKC. Er is dan ook een gemeenschappelijke visie op de wijze waarop kinderen leren en zich ontwikkelen. Dit is het fundament van het IKC. Kinderen leren en spelen binnen en buiten schooltijd in het IKC en kunnen hier hun talenten in de volle breedte ontwikkelen.

2. 0-12 jaar

In het integraal kindcentrum komen baby's, peuters, kleuters en kinderen tot en met 12 jaar. Zij worden vanuit een doorgaande ontwikkelingslijn gevolgd en er zijn individuele ontwikkelingsplannen.

3. Breed aanbod

Het IKC biedt onderwijs en opvang, maar ook sport, muziek, spel en zorg. Er zijn verplichte onderdelen, maar ook vrijwillige onderdelen waaruit ouders en kinderen kunnen kiezen.

4. De hele dag, het hele jaar open

Het integraal kindcentrum is van ‘zeven tot zeven’ geopend. De dagindeling kenmerkt zich door een goede balans tussen inspanning en ontspanning, tussen veiligheid en uitdaging. In principe zijn IKC’s het hele jaar door open. Eventueel bieden ze in overleg met ouders de mogelijkheid om vakanties flexibel te plannen.

5. Eén organisatie met één team

Leerkrachten, pedagogen, pedagogisch medewerkers, vakleerkrachten en ondersteuners vormen één team. Zo nodig halen zij deskundigen van buiten. De organisatie heeft één leiding, één beleid en is waar mogelijk gehuisvest in een multifunctioneel gebouw.

6. Eenduidige communicatie met ouders

Ouders hebben met één organisatie te maken. Ze hoeven niet apart afspraken te maken met de school, de kinderopvang of peuterspeelzaal. Er is één aanspreekpunt.



Film

De bovenstaande kenmerken heeft APS samen met de initiatiefgroep Andere Tijden in onderwijs en opvang opgesteld. Deze kenmerken zijn ook de basis voor de gezamenlijk geproduceerde film *De toekomst uitvinden: kindcentra in beeld*: <https://www.youtube.com/watch?v=ZRKgT3nl3wo>

De nieuwe organisatie is dus niet meer enkel ‘school’ of enkel ‘opvang’. En je kunt dus ook overwegen om de functies van leerkracht en pedagogisch medewerker een andere naam te geven. Om de eenheid te bevorderen zijn er dan alleen ‘medewerkers van een IKC’. Die medewerkers vervullen allemaal hun eigen taak, zoals het verzorgen van onderwijs of het begeleiden van opvang of activiteiten. In de nieuwe taal is het samengaan van de organisaties een gegeven: er is één team met één leiding met één beleid en iedereen werkt de hele dag samen aan de uitwerking van die ene missie! Het hanteren van nieuwe termen helpt het integraal kijken naar de nieuwe organisatie. Zo spreken we niet langer van een leerlingvolgsysteem, maar bijvoorbeeld van een (kind)volgsysteem; niet over een schoolleider, maar bijvoorbeeld over een IKC-leider; niet over schooltijden, maar bijvoorbeeld over openingstijden of dagritme.

De hierboven beschreven kenmerken van een IKC zijn ideaal gesteld. In de praktijk zien we dat er veel verschijningsvormen zijn. Dit zagen we ook bij het ontstaan van brede scholen. In eerste instantie zijn deze opgericht om ontwikkelingskansen van kinderen te bevorderen, met name in achterstandswijken. Maar gaandeweg werd op veel brede scholen de inhoudelijke samenwerking gereduceerd tot organisatorische samenwerking en slechts een samenvoeging van verschillende diensten. Terwijl de meerwaarde voor een kind minimaal is. Deze brede scholen werden (worden) dan ook wel smalle brede scholen genoemd. Het Nederlands Jeugdinstituut heeft al in 2006 vier ambitieniveaus opgesteld voor brede scholen (Studulski, Van Oenen & Valkestijn, 2006):

- **Niveau 1 | Back to back:** partners (opvang, onderwijs en vrije tijd) organiseren elk eigen activiteiten en er is geen sprake van afstemming of koppeling. Bijvoorbeeld instellingen in een multifunctionele accommodatie, waarin zij een gebouw en ruimten in het gebouw delen.
- **Niveau 2 | Face to face:** partners (opvang, school en vrije tijd) organiseren elk eigen activiteiten en zorgen voor organisatorische afstemming. Het enige wat hen bindt is eenzelfde gebouw.
- **Niveau 3 | Hand in hand:** partners programmeren en evalueren hun activiteiten gezamenlijk, er is afstemming over pedagogisch handelen en er is sprake van onderlinge overdracht.
- **Niveau 4 | Cheek to cheek:** partners zijn verschillende organisaties en formuleren gezamenlijke ontwikkelingsdoelen en ontwikkelen op basis daarvan gemeenschappelijk activiteiten in een doorgaande lijn, en leren van elkaars werk en competenties.

Je zou een IKC het 5de niveau kunnen noemen: er is één organisatie met één directie, voor binnen- en buitenschools leren, met één loket voor ouders, één werkplan, één pedagogische huisstijl, één team, 52 weken / 12 uur per dag open. Hier gaat het echt om de inhoud om het verschil te maken voor een kind.

Marleen Kieft, Michiel van der Grinten en Wendy de Geus (2016) onderscheiden dan ook de volgende, deels overlappende fasen: stand-alone, face to face, hand in hand en all-in-one. Het all-in-one-model is echter niet het eindpunt van de ontwikkeling naar meer samenwerking en integratie. De Taskforce Samenwerking Onderwijs en Kinderopvang (2017) adviseert daarom een vijfde model: het ontwikkel- en leercentrum. Basisscholen en peuterspeelzalen (psz) of kinderopvanginstellingen (kov-instellingen) typeren zichzelf als volgt:

Tabel 3.1: Fasen in samenwerking

	Stand-alone	Face tot face	Hand in hand	All-in-one	Niet in te delen
Basisscholen	8%	29%	43%	2%	18%
psz/kov	9%	23%	44%	6%	19%

Percentages in bovenstaande tabel verwijzen naar de eigen categorisering (Kieft, Van der Grinten & De Geus, 2016).

5.

Het huis

Als je een goed beeld hebt van wat een IKC is, goed zicht hebt op de interne en externe context en je weet dat een IKC een relevant antwoord kan zijn op de huidige maatschappelijke context, dan kun je gaan ontwerpen. In dit hoofdstuk bouwen we het IKC op vanaf de grond (de missie en de visie), via enkele ‘dragende muren’ (standaarden en principes), de ‘bouwstenen’ en ten slotte het ‘dak’ als afsluiting met de financiën, de huisvesting, het personeel en de borging middels beleid, systemen en documenten.

5.1 Het fundament en de dragende muren

5.1.1 HET FUNDAMENT: DE MISSIE EN VISIE

Wezenlijk in de aanpak van Wiggins en McTighe (2007) (maar met hen vele anderen) is dat een organisatie een goed gedragen en door iedereen gekende missie moet hebben. Deze missie moet zijn uitgewerkt tot een visie en langzaamaan steeds verder worden gemodelleerd in de praktijk van alledag. Of, zoals wij dat stellen in een recente publicatie: “Het zijn organisaties waarvan de medewerkers een coherent richtingsgevoel hebben (ontwikkeld), dat in feite functioneert als een collectief kompas voor de koers van de organisatie” (Ten Doesschate & Van den Hoven, 2018).

Vooraf in een IKC is het formuleren van een gezamenlijke missie en visie van wezenlijk belang. Er werken immers op zijn minst twee verschillende typen organisaties samen, die vaak aanvankelijk verschillende opvattingen hebben over leren en ontwikkelen, en soms ook over de pedagogische aanpak. En toch zullen al die medewerkers zich ieder moment van de dag verantwoordelijk moeten voelen voor hun bijdrage aan de missie van de organisatie.

Missie

Als het goed is heeft elke school en elke kinderopvang een missie. Kenmerk van een IKC is dat er één gedeelde missie is. Dat is dus iets anders dan twee missies onder één dak.

Er bestaan verschillende opvattingen over wat een missie is en wat een visie is. Daarom zijn we in de literatuur gedoken om helder te krijgen wat we onder missie en wat we onder visie willen verstaan. We maakten daarbij gebruik van enkele wetenschappelijke publicaties (Bart, 1999; Keuning, 2007; Ofman, 1996; Weggeman, 2008). Weggeman (2008) stelt dat een missie (hij noemt dat collectieve ambitie) uiting moet geven aan wat de medewerkers in de organisatie willen betekenen voor elkaar en voor de samenleving. Deze ambitie moet breed gedragen zijn en inspirerend en enthousiasmerend zijn (‘waarom kan ik trots zijn om hier te werken’).

Ofman (1996) ziet een organisatie als een ‘spirituele eenheid met een ziel’. In een dergelijke bezielde organisatie is elk teamlid zich bewust van de:

Historie	waar wij vandaan komen (de interne en externe context)
Waarden	van waaruit wij denken
Missie	waarom wij bestaan
Visie	waarheen wij op weg zijn
Energie	waardoor wij ‘bewegen’
Structuur	waarlangs wij werken
Middelen	waarmee wij realiseren
Cultuur	waarin wij leven

De waarden en de daaruit afgeleide missie en visie geven volgens Ofman antwoord op de zingevingsvragen binnen een organisatie. De missie is dan datgene waartoe de organisatie zich geroepen voelt bij te dragen vanuit waarden. In zijn ogen moet dit geen kwantitatief doel zijn. Een visie is volgens hem een beeld van datgene wat de organisatie aan het creëren is. Deze is altijd toekomstgericht.

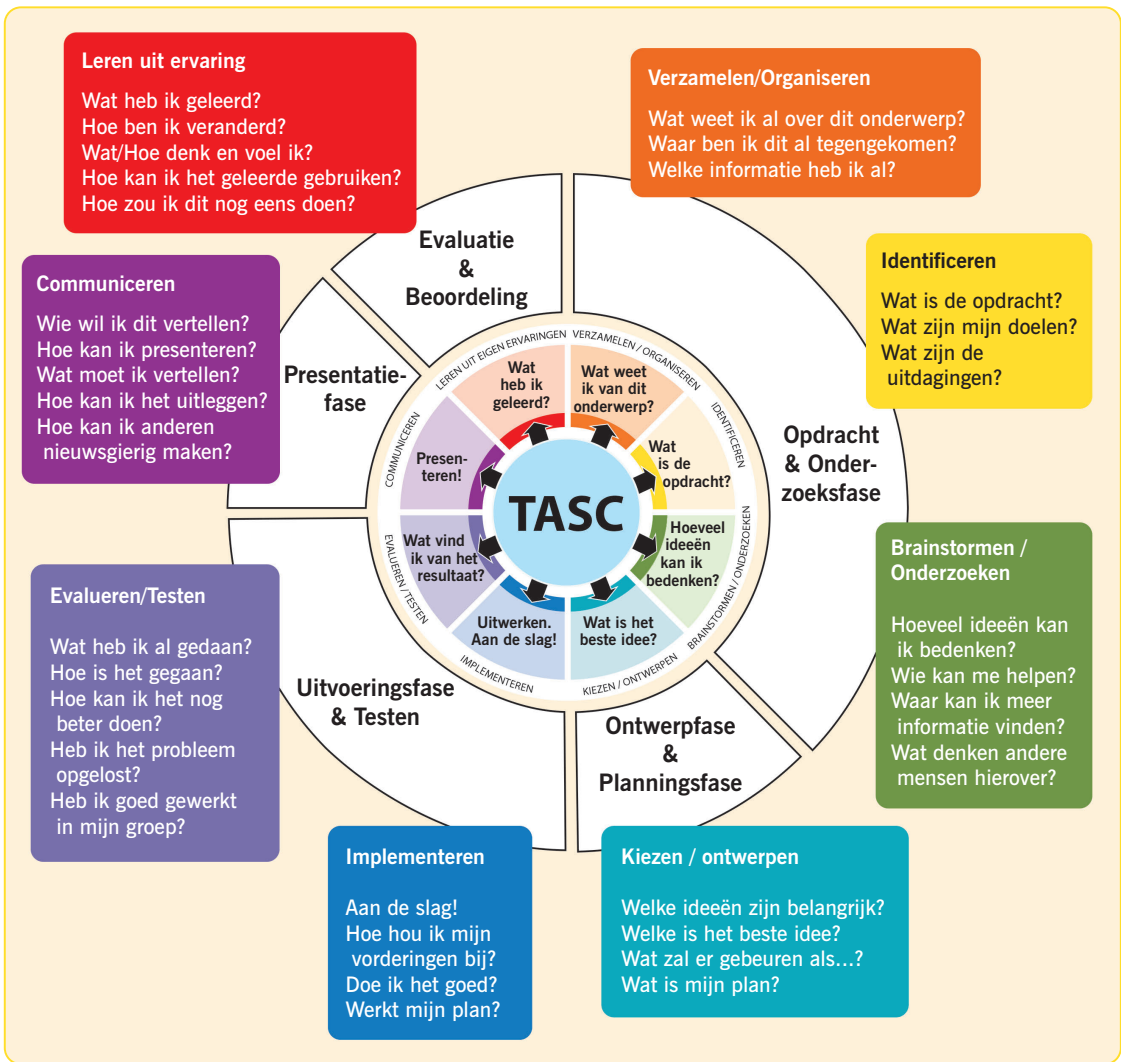
Een visie is:	Een visie levert op:
Realiseerbaar	focus
Authentiek	enthousiasme
Verrijkend	zingeving
Inspirerend	commitment
Toekomstgericht	creatieve spanning

Een visie geeft focus aan een organisatie. Het beschrijft de gedroomde toekomst en is daardoor inspirerend en authentiek. De missie is dus een speciale opdracht of taak waar de organisatie voor gaat (wij zijn op de wereld om...) en laat zien waar deze voor staat, waar de organisatie naar streeft en wat het ideaal is binnen een verantwoordelijkheidsgebied. Een missie geeft dus ook aan waartoe de organisatie zich binnen haar werkgebied geroepen voelt bij te dragen vanuit de gezamenlijke waarden. De visie is het plan om de missie te realiseren.



Hoe vertaal je de visie naar de praktijk? Op IKC Warande werden er vier werkgroepen gevormd die heel concreet zijn gaan ontwerpen: als dit onze visie is, wat zien we dan in de praktijk? Leerkrachten en pedagogisch medewerkers mochten het zelf bedenken, ze mochten er wat van vinden en ze mochten er aan werken. Voor de eenheid en de sturing is het TASC-model gebruikt. Dit model hangt nog steeds in de koffiekamer. Aan de hand daarvan leggen unitcoördinatoren bezoeken af en wordt een interne teamcoach ingezet die zich richt op de vraag of de medewerkers doen wat ze zeggen. Flitsbezoeken ingericht voor onderwijs én opvang; flitsen bij elkaar.

*“Hoe vertaal je de visie naar de praktijk in de opvang?
We gingen bij de peuters op de grond zitten om te kijken
of we waarmaken wat we uit willen stralen.”*



Figuur 5.1 Het TASC-model (Thinking Actively in a Social Context) naar Belle Wallace e.a. (2012) zoals gebruikt door IKC De Bolster om de visie naar de praktijk te vertalen.



De missie van IKC Warande

Op IKC Warande heeft het team van leerkrachten en pedagogisch medewerkers de volgende missie ontwikkeld:

Opgroeien in verbondenheid

“Op IKC Warande zijn alle kinderen welkom zoals ze zijn. Op basis van interesse en voorkeur gaan de kinderen met ons op ontdekkingsreis. In een omgeving vol warmte en geborgenheid, waar veel materialen en mogelijkheden zijn, krijgen ze van ons de kans hun doelen te bereiken. Kinderen worden uitgedaagd en geprikkeld om de wereld te verkennen. Daarbij stellen we vragen waarbij ze de mogelijkheid krijgen antwoorden te vinden en kritisch

6.

Leiding

Het moge duidelijk zijn dat de leiding van het IKC van wezenlijk belang is en vanaf de start tot en met de borging hard nodig is. In het beeld van de metafoor van dit boek, een huis, zou je de leiding kunnen typeren als het cement of letterlijk de leidingen die overal door een huis lopen. Daarom hebben we gekozen om het onderdeel leiding niet onder te brengen in het hoofdstuk personeel of borging, maar een apart hoofdstuk aan dit onderwerp te wijden.

Een integraal kindcentrum is een complexe, visionaire organisatie. Niet omdat het nieuw is, wel omdat het veel vraagt om het echt goed neer te zetten. Om de meerwaarde goed tot uiting te laten komen is het zaak onderwijs en opvang integraal (= naadloos aansluitend) aan te bieden en in de praktijk moet dat ook zo ervaren worden door kinderen en hun ouders. Kinderen kennen de volwassenen en zijn volstrekt niet geïnteresseerd of deze nu een lesbevoegdheid hebben, onderwijsassistent zijn of een sociaalpedagogische opleiding hebben gevolgd.

Hoe anders is dat voor de verschillende overheden die een rol spelen bij een IKC: het ministerie van OCW, het ministerie van VWS, de gemeente, andere onderwijs- en opvangorganisaties en dergelijke en uiteraard hun ambtelijke diensten, zoals de Inspectie van het Onderwijs en de GGD. Zij kijken met een ‘verkokerde ’ blik naar een IKC en wensen vast te kunnen stellen dat er correct met hun deel van de regelgeving en euro’s wordt omgegaan.

Dit alles toont de noodzaak van een goede IKC-leiding die kan omgaan met deze complexe omgeving, complexe interne organisatie en vaak heel nieuwe missie en visie. De benodigde competenties voor de IKC-leiding hebben we vastgelegd in een competentielijst.

Schema 6.1 Competentielijst IKC-leiding

Initiatief	Alleen durven staan en vasthouden aan de missie/visie. Onderscheidend durven zijn. Eigenaarschap hebben en kunnen creëren.
Inhoud	Kennis hebben van financieel en huisvestings- en wettelijk kader. Om kunnen gaan met private en publieke middelen. Onderwijskundige, pedagogische, didactische kennis en visie.
Ondernemen	Pionier zijn. Zakelijk denken en verantwoorden. Ondernemerschap hebben. Visie niet laten bepalen door tussentijdse subsidies. Durven los te laten en prioriteiten stellen.
Oordeelsvorming	Kansen en bedreigingen kunnen afwegen. Feeling met de missie hebben. Processen herkennen en kunnen beoordelen.

Probleemanalyse	Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden. Alle facetten van een verandertraject kennen en kunnen beoordelen. Multi-level kunnen denken en werken. Overzicht hebben.
Overtuigingskracht	Werken vanuit een visie. Aandacht voor de vorm en de inhoud hebben. Het goede moment herkennen. Eigenaarschap tonen en creëren. Kunnen inspireren.
Verbinden	Wij-gevoel creëren, zoeken naar gemeenschappelijkheid. Werken aan eigenaarschap. Pendelen tussen diverse lagen in de organisatie. Anderen mede-eigenaar maken.
Creativiteit	Buiten de box kunnen denken – grenzen van regels opzoeken. Kunnen ontwerpen en vormgeven.
Doel- en resultaatgerichtheid	Haalbare en ambitieuze doelen stellen. Doelmatig en planmatig kunnen werken. Kansen zien. Conceptdrager van een IKC zijn.
Organisatiesensitiviteit	Denken en handelen vanuit het systeem, systeemdenken. Langetermijndenken. Zien van verschillende belangen. Verbinden van functies/taken binnen een IKC.
Besluitvaardigheid	Kunnen aanpakken. Knopen kunnen doorhakken. Zorgvuldig zijn. Verantwoordelijkheid nemen.
Leerbaarheid	Bijstellen van eigen gedrag. Reflectie op eigen gedrag. Omgaan met feedback.
Leiding kunnen delen	Richting kunnen geven aan de visie en het proces. Vertrouwen en ruimte geven. Kunnen loslaten en op hoofdlijnen kunnen sturen.
Veranderingen kunnen initiëren en implementeren	Kennis hebben van veranderprocessen. Kunnen verbinden en mensen meenemen en enthousiasmeren.

Over relevante kennis beschikken

De leiding moet zeker in de beginfase een goede kennis hebben van de ‘oude culturen’ zodat hij deze kan samenvoegen. Daarnaast heeft de leiding de benodigde kennis over de praktische zaken die spelen rondom het samengaan, zoals cao’s, huisvesting, wettelijke voorschriften enzovoort. Maar bovenal moet de leiding kennis hebben van de werksoort kinderopvang én onderwijsinhoudelijke kennis hebben.

Soms moeten er dingen gezegd of gedaan worden waarvoor een blik van buiten en specifieke expertise nodig zijn. Dit kan expertise zijn op inhoudelijk gebied (bijvoorbeeld over de juridische kanten van het personeelsbeleid) of op procesmatig gebied (bijvoorbeeld wanneer de langzaamste en zwakste schakel niet mee wil gaan of mee kan komen). De centrumleiding is te allen tijde degene die de knoop door moet hakken, maar een externe legiti-matie kan helpen en zorgt ervoor dat het centrum morgen weer door kan gaan.

Ondernemend zijn

De leiding van een (nieuw op te richten) IKC zal per definitie een pionier zijn. Dat is niet iedereen. Het moet dus wel echt passen bij een leiding om de stap richting een IKC te zetten. Daarnaast moet de leiding ook zakelijk kunnen denken, ondernemerschap tonen en de keuzes en acties kunnen verantwoorden. Termen die bij onder-nemend zijn horen, zijn: kansen benutten, waarde creëren, besluitvaardig zijn, een netwerk onderhouden, door willen ontwikkelen, financiën op orde hebben, zich kunnen aanpassen, risico’s durven nemen, initiatiefrijk zijn, de markt- en klantbehoeften kennen, lef hebben en beleidsrijke begrotingen kunnen opstellen.

Kunnen en durven oordelen

De invloed van kortetermijnsuccessen is groot op de lange termijn. Een leidinggevende moet kunnen beoordelen wanneer iets een succes is en wanneer niet. Hij of zij moet kunnen oordelen of een bepaalde verandering al dan niet bijdraagt aan de missie of visie van het IKC. Zo niet, dan moet het anders. Zo ja, dan moet de leiding het succes uitdragen. Ook al zijn dat kleine of kortetermijnsuccessen.

Probleemanalyses kunnen maken

De leiding van een IKC krijgt heel veel op zich af. Veel problemen, vragen, opmerkingen, kritiek, bijval. Het is heel belangrijk dat de leiding in staat is om hoofd- en bijzaken te onderscheiden. De leiding moet zich dus niet verliezen in heel veel details en uitwerkingen maar moet de grote lijn in de gaten houden. Tegelijkertijd moet de leiding wel alle facetten van een verandertraject kennen en kunnen beoordelen, en multi-level en systemisch kunnen denken en werken.

Overtuigingskracht hebben; visionair zijn

Het proces zal alleen slagen wanneer er een heldere missie en visie is, met name bij de leiding van het IKC. Met andere woorden: het vraagt om een visionair leider. Aan het begin van het proces moet een groot deel van de medewerkers ervan overtuigd zijn dat de omvorming naar een IKC het doel is. Uiteindelijk zullen zij allemaal het belang van de verandering moeten erkennen en herkennen. Voorkom daarbij zelfgenoegzaamheid (‘Maar we doen het zo toch goed?’): het bevestigt de status quo en dat is funest bij veranderingen. Een blik over de schutting kan hierbij helpen. Bijvoorbeeld een bezoek aan een ander IKC dat het goed doet. Ook artikelen over lokaal of landelijk beleid of hoe het in het buitenland vergaat kunnen helpen. Geef alle collega’s, zonder de nadruk op veranderen te leggen, voeding voor de nieuwe gedachten.

Kunnen verbinden

Het IKC wordt steeds groter en is voor bijna iedereen nieuw. Er is er één die bijna overal zicht op heeft en die dus de boel aan elkaar moet knopen en bij elkaar moet houden: de leidinggevende. De leidinggevende moet continu pendelen tussen de verschillende lagen in de organisatie en tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Dit moet officieel, maar juist ook informeel: ‘management by walking around’, ofwel ‘loeren en ouwehoeren’. Verandering komt niet tot stand door het implementeren van een nieuwe werkwijze, maar door het samen ontwikkelen hiervan. Het zijn de medewerkers die deze verandering vorm moeten geven.

Een IKC dat staat als een huis

De meest vergaande vorm van samenwerking tussen scholen, kinderopvang en eventuele andere instellingen is een integraal kindcentrum of IKC. Een IKC voldoet aan een aantal criteria die haar onderscheiden van andere samenwerkingsvormen. Zo is een IKC de hele dag open, biedt het centrum onderwijs, opvoeding, ontspanning en ontwikkeling, en zorgt het voor een doorgaande pedagogische leerlijn door integratie van onderwijs en opvang.

In *Een IKC dat staat als een huis* vergelijken de auteurs een IKC met het bouwen van een huis. Je legt een goede fundering (de missie en visie), plaatst stevige wanden (principes over leren en ontwikkelen en standaarden), maakt een waterdicht dak (borging) en ontwerpt kamers voor alle functies van het IKC. Relevante maatschappelijke ontwikkelingen en belangrijke aspecten om rekening mee te houden bij de ontwikkeling van een IKC vertalen de auteurs steeds naar de praktijk. Want hoe maak je een contextanalyse en aan welke eisen moet je voldoen vanuit de wereld van de opvang en die van het onderwijs? Het bouwproces wordt stap voor stap doorlopen, van het fundament tot het dak: wat is er nodig om een stevig IKC neer te zetten? Wat moet je allemaal besluiten en vastleggen en hoe doe je dat? De antwoorden staan in dit boek.

Voor deze derde, herziene druk is recente literatuur bestudeerd en verwerkten de auteurs hun praktijkervaring met het begeleiden van fusies tussen scholen en samenwerking met gemeenten en kinderopvangorganisaties. De auteurs besteden speciale aandacht aan IKC's in achterstandswijken. En net als in de voorgaande edities delen drie IKC's hun ervaringen: Warande, Laterna Magica en De Bolster.

Kortom: een boek voor iedereen die geïnteresseerd is in het tot stand brengen van een IKC met de handvatten om dat ook daadwerkelijk te realiseren.

Over de auteurs

Drs. Spier ten Doesschate en Mark van der Pol zijn beiden zelfstandig onderwijsadviseur. Voorheen waren zij verbonden aan APS, een nationaal en internationaal opererend adviesbureau. Mark van der Pol is jarenlang bestuurder binnen het basisonderwijs geweest en is Raad van Toezicht-lid. Spier ten Doesschate is ook toezichthouder, zowel binnen het basisonderwijs als de kinderopvang. Beiden houden zich onder meer bezig met het begeleiden en adviseren van integrale kindcentra.