



**SPECIAL**  
Anders leren,  
anders organiseren

december 2018

Masterclass met Ruud Veltenaar

## Verwonderen en irriteren...

**Anders leren, anders werken, anders organiseren. Onder die titel organiseerde PACT voor Kindcentra op 2 oktober haar eerste masterclass. Filosoof, friskijker en bijzonder hoogleraar Ruud Veltenaar houdt van verwonderen, verbazen, verwarren en irriteren... "Dat zijn allemaal emoties en emotie is beweging. Vasthouden aan zekerheid is de doodsteek voor verandering. En veranderen moeten we in een wereld die de komende jaren radicaal verandert."**

"De wereld zit in de volgende fase van transformatie, een onvermijdelijke onomkeerbare verandering als onderdeel van onze evolutie. We hebben geen keuze, wel of niet meegaan. We gaan van ik naar wij, van concurreren naar co-creëren en we gaan de stap maken van onafhankelijk naar samen", zo hield Veltenaar de zaal voor.

### **Naar gepersonaliseerd leren**

"De transformatie van onze wereld naar een volgende fase in onze beschaving heeft grote impact op het onderwijs en de toekomst van leren", vervolgde hij zijn betoog. "Nog nooit heeft de mensheid

voor zulke grote uitdagingen gestaan als de huidige en toekomstige generaties. De klimaatverandering met impact op onze leefomgeving, de toenemende ongelijkheid en de herverdeling van werk en vermogen, de technologische revolutie in relatie tot maatschappelijk nut, de globalisering en internationalisering en technologisering van arbeid. Het zijn maar een paar voorbeelden waarom onze kinderen anders moeten leren denken en handelen dan wij. Het onderwijs staat voor een fascinerende uitdaging en zal uiteindelijk drastisch transformeren. De focus verschuift van collectief onderwijzen naar gepersonaliseerd leren."

### Wij doen het anders...

Basisscholen experimenteerden de afgelopen jaren al volop met het anders organiseren van het onderwijsleerproces, bijvoorbeeld met de SLIMFIT-aanpak. Deze groeiende praktijk is steeds meer verbonden geraakt met onderwijsvernieuwing. Waartoe leiden we onze kinderen op, hoe ziet het 'nieuwe leren' eruit, wat vraagt dat van ons als professionals en hoe moeten we ons primair proces anders organiseren? In de masterclass die PACT voor Kindcentra recent over dit thema organiseerde, gaf filosoof Ruud Veltenaar een prikkelende voorzet.

We zien dat het primair onderwijs, de kinderopvang en de jeugdhulp zoeken naar andere vormen van leren en organiseren. Soms apart, steeds vaker samen: interprofessioneel. In de praktijk niet altijd even eenvoudig. We laten in deze IMPACT zien hoe een aantal praktijken dat doen.

Actueel is de vraag of deze transformatie ook leidt tot verlichting van de werkdruk. Uit de proeftuinen van Pedagogisch PACT kregen we inderdaad dat signaal. Samenwerking met andere professionals 'ontzorgt'. Ook aan deze discussie wil PACT voor Kindcentra met de IMPACT een bijdrage leveren. Veel leesplezier!

### Walk the talk

In het vervolg van zijn keynote ging hij vooral in op de vraag: hoe kunnen we jonge mensen de juiste 'mindset' meegeven voor de 21ste eeuw en zocht hij naar het antwoord op fundamentele weeffouten uit het onderwijs: "Je krijgt in het onderwijs heel veel antwoorden op vragen die je nooit hebt gesteld en op vragen die je wel stelt krijg je geen antwoord." Ten slotte hield hij onder het motto "Walk the talk" de zaal voor dat "wij allemaal vooral een voorbeeld moeten zijn voor jonge mensen".



## “Kijk naar het kind”

“Het belangrijkste is dat je kijkt naar het kind en wat daar uitkomt, niet naar wat het systeem te bieden heeft. Die overtuiging had ik en neem ik mee uit het verhaal van Ruud Veltenaar.

Dat vind ik ook zo mooi aan de kinderopvang, dat wij van nature kijken naar wat een kind nodig heeft. Als je een baby op de commode hebt, dan kijk je naar de signalen die hij afgeeft. Je moet wel, want een baby praat

niet. De kinderopvang probeert continu in te spelen op de behoefte van kinderen. Wat mij ook trof: de noodzaak om onderzoekend te zijn. Dat is ook de reden waarom wij – nu al bijna 12 jaar geleden – met het onderwijs zijn gaan samenwerken. Onderzoekend kijken naar een kind, dat is een belangrijke bijdrage van ons in de samenwerking met het onderwijs.”

*Tineke Onink, bestuurder Stichting Rijswijkse Kinderopvang.*

## “Het verhaal raakt een gevoelige snaar”

“Het verhaal van Ruud Veltenaar raakt bij mij een gevoelige snaar. Geconfronteerd met zijn kritische vragen en beelden kun je denken: doe ik het dan allemaal verkeerd? Terwijl ik juist een hoopvol gevoel heb over de ontwikkelingen in het onderwijs. En de pioniers binnen het onderwijs, ik zie er gelukkig veel. En die pioniers hebben we nodig. Op het moment dat we in het onderwijs het welbevinden van kinderen centraal stellen, dan verandert alles. Ik zie het als mijn verantwoordelijkheid om binnen het systeem ruimte te geven aan nieuwe ideeën en initiatieven. Je moet ook niet bang zijn voor nieuwe ontwikkelingen, ook al kunnen die wellicht betekenen dat je je daarmee bedreigd voelt in dat wat je nu bent en doet.”

*Petra van Haren, voorzitter van Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS).*

## “Ik ben nog niet uitgedacht”

“Het verhaal van Ruud Veltenaar heeft me aan het denken gezet en ik ben nog niet uitgedacht. Sommige dingen pakken we nu al goed op vanuit de jeugdhulp, denk ik. Zo hebben we bijvoorbeeld al een tijdje - op sommige locaties - onderwijskundige en jeugdhulp professionals in één omgeving geplaatst. Een mooi voorbeeld daarvan is School2care, waarin zorg en onderwijs geïntegreerd zijn. Jongeren die zijn vastgelopen krijgen zo weer perspectief. Ook dichterbij huis voor mij, bij Juzt, hebben we onlangs ingevoerd dat er in onze

JeugdzorgPlus overdag geen kinderen meer op de groep verblijven. Ze zitten allemaal in de klas. En de pedagogisch werker van Juzt gaat voortaan met hen mee het onderwijs in. Een besluit dat in eerste instantie is ingegeven door grote personele problemen. Deze crisis hebben we kunnen benutten om een belangrijke stap voorwaarts te zetten.”

*Esther Overweter, bestuurder Jeugdzorg Nederland en Juzt (specialistische jeugd- en opvoedhulp).*

# Stap voor stap

Op Schouwen-Duivenland verandert er veel in het scholenlandschap. Kleine basisscholen sluiten en gaan samen verder in een meer centraal gelegen nieuwe locaties. Schotten tussen het openbaar en christelijk onderwijs worden weggetrokken. Waar nodig en mogelijk komen er kindcentra. Met die strategie wil Schouwen-Duivenland de bevolkingskrimp het hoofd bieden en de kwaliteit van het basisonderwijs een boost geven. De Zeeuwse aanpak van anders leren en organiseren.

Want er verandert meer. Scholen stappen over van taakgericht naar doelgericht onderwijs. Via persoonlijke leerarrangementen wordt

ingestoken op de ontwikkeling van talenten van elke individuele leerling. Deze werkwijze wordt op de basisschool ingezet en is straks



ook afgestemd op het vervolgonderwijs. Bij deze zoektocht is de Zeeuwse ambassadeur van PACT voor Kindcentra betrokken en is de procesbegeleiding in handen van RPCZ.

## Schooldirecteuren: de remmen los

Het doorvoeren van een nieuwe onderwijskundige koers bij twee scholenkoepels in Schouwen-Duivenland, Radar en Obase, is aan de betrokken scholen niet voorbij gegaan. In koersplannen werden de kaders uitgezet en daarmee zijn de scholen aan de slag gegaan. Jeroen Nouwens en Anique Volkeri zijn beiden directeur op het Kofschip (Obase) in Zierikzee. De school werkt sinds twee jaar met gedeeld leiderschap.

Jeroen Nouwens: "Ons koersplan is heel duidelijk niet opgelegd. Het is een co-creatie, iets dat je samen wilt. De verandering moet ook echt uit je hart komen. Voor onze school geldt dat ons team - los van de ontwikkeling van het koersplan - zelf ook al aangaf dat het echt anders moest op deze locatie. Daarom konden we ook sneller de remmen los gooien." Zijn collega Anique Volkeri vindt het logisch dat de wens vanuit het team zelf komt: "Ik ging vroeger als leerkracht te vaak naar huis met het gevoel dat ik de kinderen te kort had gedaan. Een vervelend gevoel dat bij het hele team leefde. We dachten: het moet anders, zo kan het onderwijs niet bedoeld zijn."

### Geloof in kracht van het team

Debora de Bruijne, directeur van onder meer Radarschool Helchersee, herkent zich in dit beeld: Als ik kijk naar het team op de Helchersee, dan is dat ook een groep mensen die vanuit een intrinsieke motivatie aan de slag wil om het steeds beter te maken voor de kinderen. Mijn belangrijkste rol is om in de veranderkracht van het team te geloven. Het koersplan geeft kaders en dus ook ruimte. Iedere radarschool onderzoekt de vernieuwing. Teams en scholen zijn verschillend in aanpak en tempo, maar staan allemaal in de ontwikkelstand."

Anique Volkeri ziet de ontwikkeling op het Kofschip snel gaan. "Over afzienbare tijd hebben we echt een doorlopende ontwikkellijn op deze school. Kinderen gaan 'door' als ze er klaar voor zijn, niet als ze de juiste leeftijd hebben." "De knip naar voortgezet onderwijs moet dan ook weg zijn", vult collega Jeroen Nouwens aan. "Ook het voortgezet onderwijs is in beweging. De geesten worden zo langzamerhand rijp voor echte verandering."

Debora de Bruijne is nog niet zover: "In januari gaan we werkbezoeken afleggen, ideeën opdoen en vragen stellen. En daarna gaan we als team aan de slag met dromen, de strategische stappen op papier zetten en acties formuleren. Over twee jaar zijn de muren - denk ik - letterlijk doorgebroken in het gebouw van de Helchersee. Een mooie gedachte."

Volgens bestuurder van Radar, de vereniging voor Protestant Christelijke scholen op dit Zeeuwse eiland, Clemens Pronk was de tijd rijp: "Diep in je hart weet je, je kunt het kind veel meer bieden dan we op dit moment doen. Niet alleen vanuit mijn hart is de wens groot om kindgericht onderwijs te geven. Ook onze leerkrachten zijn dagelijks bezig met 'hoe kan ik het kind het allerbest geven'. We hebben onze hartenwensen bij elkaar gebracht en nagedacht over: wat versta je nu eigenlijk onder kindgericht onderwijs en hoe kunnen we het kind écht centraal stellen... We gaan in onze koers voor de komende jaren uit van de uniciteit van het kind en we zetten in op kindgericht onderwijs en gepersonaliseerd leren. Daarbij zorgen we voor een veilige omgeving waarin leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen. We willen 21e-eeuwse vaardigheden meegeven. Stap voor stap werken we onze droom uit."

### Elke school een eigen route

Hij staat niet alleen in zijn drang naar verbetering en vernieuwing en vindt de openbare koepel aan zijn zij. 'Samenscholen met Obase' is het motto van het strategisch beleidsplan van deze openbare scholengroep met elf scholen op Schouwen-Duivenland.

"Obase wil een flinke onderwijsvernieuwing in gang zetten en onze schoolgebouwen opnieuw inrichten. Niet alleen omdat we ambitieus en innovatief zijn en het beste voor onze kinderen willen. We zien de wereld veranderen: we communiceren anders,

werken anders en denken anders”, laat bestuurder Ewald de Keijzer weten. “Alles wat wij doen staat in het belang van de leerling. Wij willen hen de juiste steun en begeleiding geven zodat ze nu en straks goed kunnen meedoen in onze maatschappij. Met een goed ethisch bewustzijn en moreel kompas. Onze scholen fungeren daarbij als een bijzondere ‘oefenplek’ tussen thuis en de straat, tussen het huiselijk leven en de samenleving. Wij willen het onderwijslandschap op Schouwen-Duivenland daarom letterlijk en figuurlijk opnieuw inrichten. Elke school reist individueel, maar we komen op dezelfde bestemming aan: bij de verbindende regioscholen”, aldus De Keijzer.

### Zoektocht

De grootste uitdaging ligt in de vertaling van het kindgericht onderwijs naar de praktijk. Clemens Pronk van Radar: “De passie is er, maar welke stappen zetten we wanneer per locatie? Hoe ga ik echt vanuit ontwikkelingslijnen en niveaulijnen werken en hoe breng ik dat in praktijk. Daar zijn met name de leerkrachten druk mee aan de slag. Het is daarnaast vooral zaak om onze organisatie zo in te richten dat we ook anders les kunnen geven. We zijn nu heel klassikaal georganiseerd en willen kijken hoe we het onderwijs anders kunnen inrichten. Welke rol gaat de leerkracht daarin spelen en welke expertise heeft hij dan nodig? Gaan we naar units, gaan we naar co-teaching? Die zoektocht, daar is elke school mee bezig.”

De scholen zijn ook in gesprek met Kibeo, een van de grote kinderopvangpartijen op Schouwen-Duivenland Clemens Pronk “Een hele mooie partner om in de huidige gebouwen al de IKC-gedachte uit te denken. Dat krijgt steeds meer gestalte.

### Regioschool

In de westhoek van dit eiland zijn we inmiddels bezig om de eerste regioschool in te richten. Dat is onze toekomst, een groot kindcentrum waarin je alles bundelt rondom het kind. Dat kan heel breed, van jeugdzorg, tot logopedie en van muziek, bibliotheek tot sport. Wat dat betreft komen op dit moment zoveel lijnen samen. Er liggen hier ongelooflijke kansen.”

Op andere locaties in het land:

## Schoolleiders over anders organiseren

### “We stickeren niet”: de Nieuweschool in Panningen

“We doen alsof het speciaal onderwijs er niet is, en dan kijk je anders en handel je anders. Alle kinderen zijn hier welkom. We willen niet stickeren dus we stellen geen diagnoses. Elk kind krijgt hier de aanpak die bij hem of haar past. Gedifferentieerd leren is de norm. Er is altijd wel een aanknopingspunt voor ontwikkeling. En die vinden we... Vergaderen doen we niet en papierwerk hou ik weg bij de leerkrachten. Het is hier soms best heavy en ik gun mijn leerkrachten dat het geld van passend onderwijs hun kant op zou gaan. Vooralsnog is het ziekteverzuim laag en het werkplezier hoog!” (uit *Naar School!* Nr 15/oktober 2018)

### KC directeur Pijnacker

“Mijn medewerkers kiezen bewust voor deze innovatieve leeromgeving, een kindcentrum op Montessori-grondslag. We werken in units in plaats van klassen. Mijn mensen willen zich graag inzetten voor de verdere vernieuwing en ontwikkeling. Het is motiverend als je weet waar je aan werkt en waar je het voor doet. Het werken hier vraagt veel van medewerkers, er wordt een groot appèl op hen gedaan. Maar de mensen die hier werken zijn enthousiast en dat vergoedt veel. Ik ben zuinig op ze...” (PACT voor Kindcentra, interviews met IKC-directeuren, Kohnstamm Instituut, november 2018)

### Directeur Brede school Lent

“Onderwijsvernieuwing en werkplezier gaan bij ons hand in hand. Ik werk met interprofessionele teams met experts van buiten. Bijvoorbeeld uit de jeugdhulp. Dat ontlast en ondersteunt mijn leerkrachten en pedagogisch medewerkers. Leerkrachten geven aan dat ze weer aan hun eigen vak toekomen juist omdat er medewerkers zijn die meewerken aan het groepsklimaat, extra aandacht geven aan individuele kinderen en voor de gesprekken met ouders. En de mensen die hier werken, die blijven. Op een andere school met minder vernieuwing moeten ze een stap terug doen en dat is gewoon minder

motiverend.” (PACT voor Kindcentra, interviews met IKC-directeuren, Kohnstamm Instituut, november 2018)

### ‘Geit Neet – besteit neet’: passend onderwijs in Hoensbroek

In het Limburgse Hoensbroek willen ze zorgen dat alle kinderen in de eigen buurt op school kunnen. Schoolbestuur Movare en XONAR jeugdhulp brengen dat op de basisschool De Vlieger in praktijk. De kinderen die extra ondersteuning nodig hebben, zitten ‘s ochtends bij elkaar (uit groep 1,2,3 en groep 4 t/m 7) en ‘s middags in hun gewone klas. De ochtendleerkracht gaat dan mee en coacht de groepsleerkracht. Alles gefinancierd vanuit de beleidsruimte van de school. Nu al merken ze minder verwijzing naar het speciaal onderwijs. De reguliere groepen zijn kleiner en dat verlicht de werkdruk van die leerkrachten. ‘Geit neet, besteit niet’; ‘gaat niet, bestaat niet’ is het motto hier. (input School van de Toekomst, november 2018)

### Co-teaching in Lamsweerde:

#### “School is nu veel leuker dan vroeger”

Een kleine school gooide het roer radicaal om. Twee units, één onderbouw, één bovenbouw en per groep twee leerkrachten. Die ook nog hun lesmateriaal zelf maken, themagewijs. “Door de groepen te mixen, bieden we de stof op niveau aan. De kinderen leren van elkaar en helpen elkaar. Ook nieuw: na elk uur gaan de kinderen een kwartier naar buiten. Fris en fruitig komen ze dan weer binnen”. Uit het wetenschappelijke onderzoek dat de co-teaching als aanpak volgde, blijkt dat de scholen beter in staat zijn kinderen met ondersteuningsvraag op te nemen. Het welbevinden en de motivatie van leerlingen en leerkrachten stijgt. Medewerkers ervaren meer werkplezier en eigen kwaliteiten komen tot hun recht. Durf en kwetsbaarheid zijn belangrijk. Een leerkracht: “Je vult elkaar aan in de klas; daarvoor moet je alles tegen elkaar durven zeggen en elkaar echt vertrouwen.” (PZC, 15 oktober 2019)

Sluit het onderwijs nog aan?

# Het kan anders

“Sluit het onderwijs nog aan op wat kinderen nodig hebben? En kan het huidige systeem tegemoet komen aan uitdagingen zoals de roep om erkenning van de professional, werkdruk of tekorten?” De brigade Anders leren Anders organiseren vindt dat het anders kan, zo staat te lezen op hun website. Hoog tijd om uit te zoeken hoe de brigadiers verandering ondersteunen. Een gesprek met Martine Maes, intermediair tussen de vraag van scholen en het aanbod van de brigadiers. “Ik houd het motortje draaiende.”

“Een brigadier is een collega, iemand uit het werkveld die al veel ervaring heeft opgedaan met vraagstukken waarmee jij als school of kindcentrum worstelt”, zegt Martine Maes. “Het zijn ervaringsdeskundige schoolleiders en vernieuwers uit basisonderwijs, voortgezet onderwijs, kindcentra en hoger beroepsonderwijs die laten zien dat het ook anders kan. Ze helpen scholen of IKC’s verder met hun vraagstuk in een ‘brigadesessie’ in de eigen organisatie. Ze werken voor en met de directeur, eventueel samen met het team of het bestuur.”

## Waar moet ik beginnen?

De brigade - een initiatief van de Vereniging IKOOK en Interventures - is bedoeld voor scholen of IKC’s die hun onderwijs anders, passend en meer op maat van de kinderen willen vormgeven. Vragen die gesteld worden aan brigadiers zijn bijvoorbeeld: Hoe krijg je je team mee? Waar moet ik beginnen? Of, hoe kan ik samen met professionals vanuit kinderopvang en zorg een interprofessioneel team vormgeven?

Martine Maes: “De vraag is het startpunt voor ons. Na de intake zoek ik een passende brigadier. Een brigadesessie is een impuls



waarin de brigadier naast je staat en kijkt wat hier en nu nodig is. Vervolgens kun je als vragende organisatie zelf weer verder met de ontwikkeling van anders leren en anders organiseren.”

## Hoe werkt de brigade?

Een ‘brigadesessie’ bestaat uit één bijeenkomst. Na een telefonische intake wordt de aanvrager gekoppeld aan een brigadier met de ervaring om een school of kindcentrum verder te helpen.

Brigadiers worden in de praktijk zo’n één keer in de maand ingezet. Daarmee blijft het behapbaar, want het werk gebeurt naast een gewone baan. Martine Maes: “De vragen zijn veelzijdig. Zo was er laatst een vraag van een kindcentrum in oprichting. Die kwam met de vraag: Hoe ga je ervoor zorgen dat drie organisaties, culturen en achtergronden gaan samenwerken?”

### Logische vraag

“Ik start altijd met doorvragen. Wat is de vraag achter de vraag en op welk niveau moet worden ingestoken? In dit geval was er een gebouw en drie directeurs die wel wilden. De uitdaging zat in het zich eigen maken van een nieuwe manier van denken in de teams. Een logische vraag als een verandering dichtbij komt, is: ‘wat betekent dat voor mij?’”

### Ont-moeting

“In plaats van het gevoel dat de medewerkers mee moesten in de voorziene ontwikkeling, werden zij uitgenodigd voor een ont-moetingsavond met een brigadier. Tijdens deze informele avond is er met een hapje en een drankje gesproken over persoonlijke drijfveren. De brigadier kon dat gesprek in goede banen leiden en tegelijkertijd vertellen hoe het op haar IKC is gegaan. Zo kon ze aannemelijk maken dat het ook echt anders kan.”

### Meer weten over de werkwijze van de brigadier?

[www.andersleren-andersorganiseren.nl/zo-werkt-de-brigade/](http://www.andersleren-andersorganiseren.nl/zo-werkt-de-brigade/)

# Wij doen het samen

**Kinderen verschillen van elkaar. Ze verschillen naar herkomst, naar mogelijkheden of naar talenten. Die diversiteit, dat is een gegeven. Kinderen ondersteunen in hun eigen unieke ontwikkeling is een complexe opdracht. Een van de lastigste en meest complexe aldus organisatiedeskundige Patrick Kenis. Dat is ook een gegeven.**

“Wij stickeren niet”, zegt een van de (op pagina 4 van deze IMPACT) geciteerde schoolleiders “Elk kind heeft een aanknopingspunt voor ontwikkeling”, en hij gaat daar vervolgens met zijn team naar op zoek. En dát is niet altijd een gegeven. In het project Pedagogisch PACT hebben we gezocht naar een aanpak die recht doet aan diversiteit en het uitgangspunt dat elk kind meetelt, mee mag doen, bij kan dragen en vooruitkomt. Inclusie kortom.

## Inclusief, interprofessioneel, integraal

Hoe kunnen we een speel-leeromgeving voor jonge kinderen creëren waarin de ambitie van inclusie - geen uitsluiting maar insluiting van kinderen - wordt gerealiseerd? Een pedagogische-educatieve setting waarin ieder kind ‘speciaal’ is? Waar het omgaan met diversiteit dus een opdracht voor het team is en niet het probleem van het ‘afwijkende’ kind? In de proeftuinen van PACT ontdekten we wat dit vraagt aan samenwerking tussen vakmensen met verschillende expertises. Een pedagoog, een leerkracht, een jeugdhulpverlener... En dan niet samenwerken achter de vergadertafel maar samen werken en leren op de werkvloer. Het hoeft niet in je eentje, sterker, daarvoor is de opdracht te complex.

## Bekwaam

Met het team van wetenschappers werd dit ‘anders organiseren’ van het primaire proces gevolgd. Hun conclusies? Betrokken professionals worden snel enthousiast en het netwerk wordt hecht. Men weet elkaar makkelijk te vinden en zoekt elkaar op. Medewerkers voelen zich meer bekwaam in het omgaan met verschillen. Van de focus op een individueel kind verschuift de aandacht naar het pedagogisch klimaat in de groep. En naar de gezamenlijke verantwoordelijkheid om uit te vinden wat de groep nodig heeft om alle kinderen goed te laten gedijen. En, geven leerkrachten en pedagogisch medewerkers aan: “We voelen ons erkend, ondersteund en ‘ontzorgd’. Uiteindelijk kunnen we ons werk, ons vak beter uitoefenen.”

## PACT voor Kindcentra

‘Inclusief vraagt om interprofessioneel’ is ook het hart van PACT voor Kindcentra. We blijven meer wetenschappelijke evidentie opbouwen. En de praktijk steunen. Door kennis te verspreiden en door professionele leergemeenschappen te bouwen.

**‘Inclusief vraagt om interprofessioneel’**

## Over PACT voor Kindcentra

Voor een ontwikkelomgeving voor kinderen van 0 tot 12 jaar

- waarin ieder kind meedoet, meetelt en leert
- waarin professionals met plezier werken
- waarin ouders, kinderen en medewerkers samen optrekken

Inclusief, integraal en interprofessioneel

## Colofon

IMPACT is een uitgave van PACT voor Kindcentra, een project van Het Kinderopvangfonds. Het Kinderopvangfonds stimuleert en faciliteert innovatieve en kwalitatieve kinderopvang, in de breedste zin van het woord, vanuit het perspectief van kind en ouder. PACT voor Kindcentra draagt bij aan het realiseren van deze doelstelling.

## Contact

[info@pactvoorkindcentra.nl](mailto:info@pactvoorkindcentra.nl)

Projectleiding:

Anki Duin - 06 53 93 20 36

Gerdi Meynecht - 06 55 37 77 19

Maaïke Vaes - 06 15 47 47 58