

### **Pedagogisch beleidsplan 4-12 jaar**

*“Om zichzelf te ontwikkelen, hebben kinderen ruimte én structuur nodig. In zo’n veilige omgeving voelen zij zich uitgenodigd om vooral zelf te ervaren, te bewegen en te onderzoeken. Spelenderwijs verkennen zij hun mogelijkheden en leren zij ook de grenzen van een ander te respecteren. Een kind dat zich ontplooit, voelt zich thuis in de wereld.”*

(Uit: Kindbeeld, de Drie Ballonnen 2017)

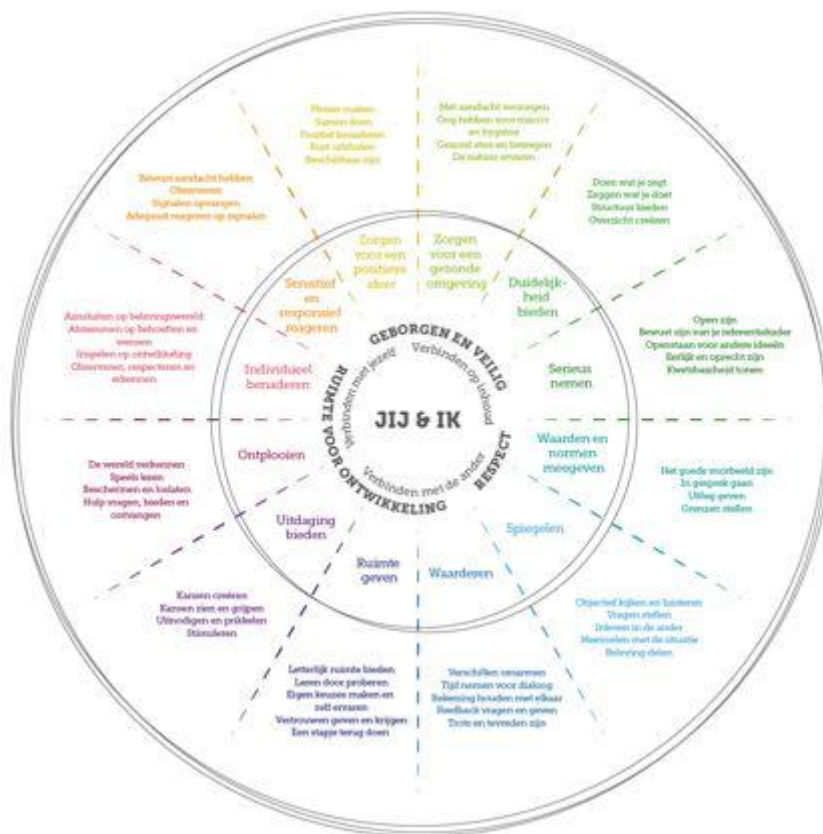
## Inhoud

<b>1</b>	<b>Onze pedagogische visie.....</b>	<b>3</b>
1.1	Verbinden met jezelf, de ander en de wereld, onze grondhouding.....	3
1.2	De Kernwaarden.....	4
1.2.1	Geborgen en veilig.....	4
1.2.2	Respect.....	5
1.2.3	Ruimte voor ontwikkeling.....	5
<b>2</b>	<b>Ontwikkelgericht werken .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ontwikkelingsgericht werken met ZoZien.....	5
2.2	Motorische ontwikkeling .....	6
2.3	Cognitieve ontwikkeling .....	6
2.4	Sociale en emotionele ontwikkeling.....	6
2.5	Taal- en communicatieve ontwikkeling.....	6
<b>3</b>	<b>In de groep .....</b>	<b>6</b>
3.1	Het kennismakingsgesprek .....	6
3.2	Kennismaken en wennen .....	7
3.3	Mentorschap .....	7
3.4	Dagritme .....	7
<b>4</b>	<b>Op de locatie .....</b>	<b>8</b>
4.1	Vaste basisgroep en medewerkers .....	8
4.1.1	Samenvoegen van groepen .....	8
4.2	Incidentele opvang .....	8
4.3	Ons team .....	9
4.3.1	Stagiaires.....	9
4.3.2	Vrijwilligers .....	9
4.4	Gebouw en ruimten .....	9
4.5	Kindercentrumbreed werken .....	10
4.6	Eten en drinken.....	10
4.7	Uitstapjes .....	10
4.8	Feesten.....	11
4.9	(Sociale) media en computergebruik.....	11
<b>5</b>	<b>Samenwerking met het onderwijs.....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Stimuleren van ontwikkeling .....</b>	<b>12</b>
6.1	Seksuele ontwikkeling .....	12
6.2	Natuurbeleving.....	12
6.3	Kinderparticipatie .....	12
6.4	Zelfstandigheid en eigenaarschap.....	13
<b>7</b>	<b>Volgen van ontwikkeling.....</b>	<b>13</b>
7.1	Observeren van welbevinden en ontwikkeling .....	13
7.2	Zorgen om de ontwikkeling.....	13
<b>8</b>	<b>Acties op basis van het pedagogisch werkplan .....</b>	<b>14</b>
	<b>Bijlage 1. Werkwijze pedagogische coaching (VE).....</b>	<b>15</b>

# 1 Onze pedagogische visie

In dit pedagogisch beleidsplan is alles te vinden over onze pedagogische visie en de dagelijkse gang van zaken. Het laat zien wat De Drie Ballonnen zo bijzonder maakt, hoe wij ervoor zorgen dat kinderen zich bij ons thuis en veilig voelen, in de groep en bij hun vriendjes, en hoe we hun een rijke leeromgeving aanbieden om kinderen te stimuleren in hun ontwikkeling.

Aan de basis van al ons handelen, ligt onze eigen pedagogische visie. Een visie die ons pedagogisch beleid kort en krachtig weergeeft in de vorm van een cirkel. De pedagogische cirkel biedt medewerkers een kader waarbinnen zij zelf kritisch kunnen kijken en afwegen wat een kind nodig heeft, hoe de situatie is en welke waarden op een specifiek moment het meest richting geven. Deze pedagogische cirkel daagt ons uit om steeds weer met elkaar de dialoog aan te gaan, elkaar kritische vragen te stellen en afspraken en grenzen ter discussie te stellen. Zo stemmen we ons handelen af op de betrokken kinderen en de specifieke situatie. Tijdens elk overleg ligt de cirkel dan ook 'op tafel'. Op elke groep is een afbeelding van de cirkel aanwezig. Zo is voor elke medewerker en voor ouders herkenbaar en inzichtelijk dat deze visie ons de weg wijst bij ons pedagogisch handelen.



Figuur 1. De pedagogische visie

## 1.1 Verbinden met jezelf, de ander en de wereld, onze grondhouding

*“Jij stimuleert me om te voelen wat ik voel, om te zeggen wat ik denk en om te proberen wat ik kan. Door jouw vertrouwen groeit mijn zelfvertrouwen. Door samen en alleen te spelen, leer ik mezelf steeds beter kennen. Met vallen en opstaan vind ik mijn weg in de wereld, samen met jou en de mensen om mij heen. Ik ben wie ik ben. Jij loopt met me mee”.* (Uit: Spiegelbeeld Junis Kinderopvang, 2017).

Thuis, op school en tijdens de opvang komt een kind in aanraking met allerlei mensen en omgevingen. Hij<sup>1</sup> leert contact te maken en later ook de geschreven en ongeschreven sociale regels kennen. In het kindercentrum maakt de pedagogisch medewerker elk kind van jongs af aan bewust van de mensen om hem heen door de namen van de kinderen te benoemen, kinderen bij elkaar te betrekken en kinderen te laten samenwerken tijdens activiteiten. Kinderen vertellen de pedagogisch medewerker over vals spel tijdens het voetballen en leren luisteren naar het verhaal van de ander en zelf een oplossing zoeken. Wanneer een kind valt, kan een ander kind een beker water halen, terwijl weer een ander kind hem gerust stelt. We stellen vragen over wat het kind heeft meegemaakt, benoemen de verschillen tussen de verhalen van kinderen en zoeken naar overeenkomsten. Doordat pedagogisch medewerkers praten, uitleggen en het goede voorbeeld zijn, leren de kinderen spelenderwijs samenwerken, informatie delen en relaties opbouwen.

Leven in verbinding betekent ook dat we samenwerken. Samenwerken op de locatie om het kind meer ontwikkelingskansen te bieden, en ook samenwerken met scholen om de doorgaande ontwikkellijn van de kinderen te waarborgen of de overstap naar de basisschool voor kinderen vanzelfsprekender te maken. We werken ook samen met instanties die onze zorgen over kinderen onderzoeken en die ondersteuning kunnen bieden aan het gezin of de pedagogisch medewerkers.

## 1.2 De Kernwaarden

De kernwaarden (geborgen en veilig, ruimte voor ontwikkeling, respect) zijn de basis van de pedagogische cirkel. Binnen alle groepen en op alle locaties staan deze kernwaarden centraal. In onze houding en ons gedrag geven we uiting aan deze kernwaarden.

### 1.2.1 Geborgen en veilig

*“Om zich te ontwikkelen hebben kinderen ruimte én structuur nodig” (Kindbeeld, 2017)*

Een kind dat troost en hulp vindt bij een pedagogisch medewerker, dat rust krijgt op schoot of zijn grenzen durft te ontdekken, voelt zich geborgen en veilig. Vanuit dat gevoel durft hij de wereld te onderzoeken en stap voor stap zijn eigen wil en persoon te ontwikkelen. Door goed naar kinderen te kijken, zien pedagogisch medewerkers kleine en grote signalen die hun iets vertellen over de kinderen en de groep. Hoe een kind in zijn vel zit, welke interesses hij heeft, welke ontwikkeling hij doormaakt en wat zijn behoefte is. Door te reageren op al deze signalen zorgen we ervoor dat elk kind zich geborgen en veilig voelt en geven we het kind ontwikkelprikkelers.

Ook belangrijk voor dit gevoel van geborgen en veilig zijn, is het bieden van structuur. Daarom heeft elk kind een vaste groep met vaste pedagogisch medewerkers. We laten de dag in principe voorspelbaar verlopen in een structuur die herkenbaar is, maar vinden het minstens zo belangrijk dat we meebewegen met initiatieven van kinderen en dat we inspelen op signalen van kinderen. We leggen kinderen veel uit en zijn duidelijk: we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Zo weet een kind precies waar hij aan toe is.

Door te werken met de kernwaarde geborgen en veilig uit de pedagogische cirkel, werken we samen aan de emotionele veiligheid van elk kind. Voor het bereiken van de andere drie algemene doelen van kinderopvang (het stimuleren van de persoonlijke-, sociale- en morele competenties) is geborgen en veilig zijn een voorwaarde.

---

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid verwijzen we in dit document met de mannelijke vorm naar 'het kind', maar uiteraard bedoelen wij dan jongens en meisjes.

### 1.2.2 Respect

*“Spelenderwijs leren zij de grenzen van een ander respecteren” (Kindbeeld, 2017).*

Op jonge leeftijd ervaren kinderen al verschillen tussen de mensen in hun omgeving. Het ene kind lust graag een boterham met worst, de ander niet en de ene medewerker maakt altijd grapjes waar de ander mooie verhalen vertelt. Vaak heel direct en open stellen kinderen vragen over deze verschillen. Pedagogisch medewerkers hebben zo een grote invloed op het beeld van opgroeiende kinderen over de mensen om hen heen. Bewust van hun eigen referentiekader omarmen pedagogisch medewerkers de verschillen, geven ze uitleg en gaan ze met de kinderen in gesprek over de verschillen.

Als pedagogisch medewerker nemen we een kind serieus, luisteren we naar hem en leven we ons in.

Samen met het kind onderzoeken we de wereld. De groep, de locatie maar ook de wereld eromheen. Door deel te zijn van deze omgeving leert een kind omgaan met de natuur en het milieu.

### 1.2.3 Ruimte voor ontwikkeling

*“In een veilige omgeving voelen kinderen zich uitgenodigd om vooral zelf te ervaren, te bewegen en te onderzoeken. Spelenderwijs verkennen zij hun mogelijkheden. Een kind dat zich ontplooit, voelt zich thuis in de wereld” (Kindbeeld, 2017).*

Kinderen zijn nieuwsgierig en ontdekken door die nieuwsgierigheid de wereld om hen heen. Pedagogisch medewerkers bieden een kind hiervoor mogelijkheden en kansen. We gaan met kinderen naar buiten en laten hen de natuur ervaren. Bijvoorbeeld tijdens het klimmen in een boom: de ruwheid van de schors en zijn sterke of juist zwakke takken. We doen proefjes met elektriciteit en water en maken een eigen film. Zo blijven we in georganiseerde activiteiten voorwaarden scheppen voor groei. Ook in ongeplande, alledaagse situaties sluiten we aan bij de belevingswereld van kinderen. Door zo speels te leren kan een kind opgroeien tot een nieuwsgierige tiener.

## 2 Ontwikkelgericht werken

Pedagogisch medewerkers volgen en stimuleren de ontwikkeling van de kinderen. We kijken naar de verschillende ontwikkelingsgebieden en de manier waarop deze ontwikkeling bij een kind verloopt.

### 2.1 Ontwikkelingsgericht werken met ZoZien

ZoZien draait om leren en ontwikkelen. Daarmee sluit de methodiek mooi aan bij ons kindbeeld en onze pedagogische visie. Met ZoZien stel je de interesses en de ontwikkeling van een kind centraal. Je creëert op basis hiervan een uitdagende, veilige omgeving waarin het kind zich in de groep optimaal kan ontwikkelen op de vier ontwikkelingsgebieden: sociaal- emotioneel, spraak- en communicatief, cognitief en motorisch. De methodiek ZoZien helpt jou om kinderen nog beter te ondersteunen en stimuleert jou in je eigen ontwikkelproces.

Om elk kind zo goed mogelijk te ondersteunen in zijn ontwikkeling volg de pedagogisch medewerker voortdurend de volgende vier stappen:

1. Kijken, begrijpen en beschrijven. Wat zien we het kind doen? Zien collega's en ouders dat ook?
2. Ontwikkelstap herkennen. Wat is de behoefte en interesse van het kind?
3. Ontwikkeling stimuleren. Wat doen we om het kind te motiveren en inspireren?
4. Terugblikken en vooruitkijken. Wat zien we het kind nu doen?

Meer informatie over ZoZien staat in vijf modules met theorie en praktijkvoorbeelden. Ook is er voor coaches en managers een toolkit met werkvormen beschikbaar (per februari 2020) en zijn er formats

voor groepsplannen. De observatieformulieren voor groepen die niet met Kijk! werken worden in het voorjaar van 2020 aangepast.

## 2.2 Motorische ontwikkeling

Kinderen hebben een aangeboren drang om dingen te ondernemen. Naarmate kinderen ouder worden, kunnen ze steeds meer. Ze ontwikkelen zich vooral door het onderzoeken van de omgeving en te spelen. Pedagogisch medewerkers zorgen voor uitdagende materialen en activiteiten en een omgeving waarin kinderen letterlijk en figuurlijk tijd en ruimte krijgen om te bewegen.

## 2.3 Cognitieve ontwikkeling

Nadenken, redeneren en problemen oplossen zijn aspecten van de cognitieve ontwikkeling. De taalontwikkeling is hiermee nauw verbonden. Pedagogisch medewerkers stimuleren het kind om zelf te denken door het stellen van waarom, hoe en wat vragen en bieden een gevarieerde taalomgeving aan en cognitief uitdagend materiaal. Ook ondersteunt de pedagogisch medewerker de morele ontwikkeling van een kind. Zo ontwikkelen kinderen het besef van goed en kwaad, leren zich verantwoordelijk te voelen en een ander te helpen. Op een positieve manier omgaan met deze morele principes leren kinderen in interactie met vrienden en opvoeders waarmee ze een goede emotionele band hebben. In zo'n situatie is het makkelijker om eerlijk te zijn, de eigen belangen opzij te zetten en proberen een conflict op een vriendschappelijke manier op te lossen. Pedagogisch medewerkers gaan met kinderen in gesprek over verschillende visies en normen en waarden, geven het goede voorbeeld en geven de kinderen verantwoordelijkheid.

## 2.4 Sociale en emotionele ontwikkeling

De pedagogisch medewerker stimuleert samenspel door het organiseren van verschillende activiteiten waarbij kinderen moeten samenwerken en naar elkaar luisteren. De samenstelling van groepjes wisselen we regelmatig. Door warm en belangstellend te zijn en oog te hebben voor de lichaamstaal van kinderen stimuleren we de sociale en emotionele competentie. Ook hebben de pedagogisch medewerkers aandacht voor de expressieve ontwikkeling van kinderen. Ritmes, bewegen en zanggeluid zijn manieren van kinderen om zich uit te drukken net als kleien, dingen maken en versieren. Knutselmateriaal, materiaal uit de natuur, verkleedspullen en dansmuziek stimuleren kinderen hierin.

## 2.5 Taal- en communicatieve ontwikkeling

Het oudere kind leert spreekwoorden, uitdrukkingen, sarcasme en bijvoorbeeld het verschil tussen letterlijk en figuurlijk. Naast de taalontwikkeling heeft de communicatieve ontwikkeling een steeds grotere rol. Lezen, schrijven, het opzoeken van informatie, presenteren en het leren omgaan met allerlei communicatiemiddelen hoort hierbij. Om de woordenschat ook voor oudere kinderen uit te breiden, praat de pedagogisch medewerker gevarieerd en met steeds ingewikkeldere woorden. Het verwoorden van gedachten en het beantwoorden van vragen maken dat het kind het denken met taal combineert.

# 3 In de groep

Een nieuwe omgeving is spannend voor ouders en kinderen. Het kind en de ouders maken kennis met een groep kinderen en pedagogisch medewerkers en een andere omgeving: de inrichting en afspraken zijn anders dan thuis. Pedagogisch medewerkers doen er alles aan om het prille vertrouwen van ouders en het kind in de pedagogisch medewerkers snel te laten groeien en de band te verstevigen. Dit begint al bij de oriëntatie, de kennismaking en het wennen voordat het opvangcontract start.

## 3.1 Het kennismakingsgesprek

Tijdens het kennismakingsgesprek nemen de ouder en de mentor de tijd om elkaar te leren kennen en elkaar te informeren. Ze bespreken praktische onderwerpen als vriendschappen en allergieën en de

thuisituatie. Ook neemt de pedagogisch medewerker de ouders mee in de dagelijkse gang van zaken op de groep, de rol van de mentor (zie paragraaf 3.3), de verwachtingen die ouders mogen hebben en de verwachtingen die wij hebben. Tijdens het gesprek maken de mentor en de ouder afspraken over de verdere voortgang van de kennismaking en het wenproces.

### 3.2 Kennismaken en wennen

Langzaam kennismaken met de nieuwe situatie zorgt ervoor dat een kind went aan de omgeving van het kindercentrum. Op een zo ontspannen mogelijke manier vertrouwd raakt hij vertrouwd met de pedagogisch medewerkers en de groep. We bouwen de tijd dat een kind op de groep aanwezig is op.

Het kennismaken start al voor ingang van het contract. Vóór of na het kennismakingsgesprek nemen de ouder en de pedagogisch medewerker de tijd om samen met het kind de groep te verkennen. Tijdens het wennen zal het kind vertrouwd raken met de pedagogisch medewerkers en de andere kinderen. Afhankelijk van de leeftijd, het karakter en de bekendheid van het kind met de groep en de BSO maken de mentor en de ouders afspraken over het wenproces. Wennen bij overgang naar een andere groep.

Wanneer een kind vanuit een groep wordt doorgeplaatst naar een andere groep wordt de ouder door de mentor geïnformeerd over dit wennen en de momenten waarop dit gebeurt.

### 3.3 Mentorschap

Ieder kind heeft een mentor. De mentor is het eerste aanspreekpunt voor kind en ouders, naast de andere medewerkers van de groep. Bij aanvang van het contract regelt zij<sup>2</sup> alles rond het kennismaken en wennen en brengt zij ouders hiervan op de hoogte. Ze investeert in de band met de ouder en het kind zodat het vertrouwen groeit. Dit begint al bij het kennismakingsgesprek waarvoor we de ouder (met kind) uitnodigen zodra de plaatsingsdatum bekend is. Tijdens dit gesprek legt de mentor uit wat haar taak is en krijgen ouders volop de gelegenheid om over hun kind te vertellen en vragen te stellen. De mentor zorgt ervoor dat speciale wensen met betrekking tot de opvang bij alle andere betrokken pedagogisch medewerkers bekend zijn. Dit doen zij door bijzonderheden te noteren op de daarvoor bestemde formulieren en in Konnect. Ook bespreekt ze dit in de dagelijkse overdracht tussen collega's.

De mentor observeert jaarlijks het welbevinden en de ontwikkeling van het kind. Haar bevindingen bespreekt zij met de ouder. Eventuele acties zet zij, in overleg met collega's en de clustermanager, in gang. Voor ouders is de mentor het aanspreekpunt bij zorgen of bijzonderheden. Bij langdurige afwezigheid van de mentor draagt de mentor de mentorkinderen over aan een vervangende mentor. De mentor informeert ouders hierover tijdens de overdracht.

### 3.4 Dagritme<sup>3</sup>

Een vaste structuur biedt kinderen duidelijkheid die nodig is voor een kind om zich geborgen en veilig te voelen. Daarom verloopt elke dag in een structuur die herkenbaar is, en bewegen we hierin mee met de behoeftes en initiatieven van de kinderen. De pedagogisch medewerkers werken met vaste onderdelen op een dag zoals fruit eten, workshops en vrij spel. Door regelmaat en herhaling snappen kinderen wat er gaat gebeuren.

---

<sup>2</sup> Voor de leesbaarheid verwijzen wij in dit document met de vrouwelijke vorm naar pedagogisch medewerkers, waar we uiteraard mannen en vrouwe bedoelen.

<sup>3</sup> Zie Bijlage bij Pedagogisch beleidsplan, Dagindeling en activiteiten



## 4 Op de locatie

### 4.1 Vaste basisgroep en medewerkers<sup>4</sup>

Een kind weet precies bij welke groep hij hoort. In deze groep heeft hij vriendjes, kent hier zijn weg en voelt hij zich thuis en veilig: hij behoort tot een vaste basisgroep. Ze voelen zich echt onderdeel van deze groep. Om onderdeel te kunnen zijn van een vaste basisgroep maken we voor kinderen herkenbaar bij welke groep zij horen.

Naast de vaste pedagogisch medewerkers die aanwezig zijn op de groep, proberen we ook de andere medewerkers zoveel mogelijk vertrouwd te laten zijn. Ook in vakanties of bij ziekte proberen wij dit zo veel als mogelijk te waarborgen.

Het aantal medewerkers dat aanwezig is op de groep wordt vastgesteld volgens de wettelijke Beroepskracht-Kind-Ratio, de BKR. Deze is te vinden op [www.1ratio.nl](http://www.1ratio.nl).

#### 4.1.1 Samenvoegen van groepen<sup>5</sup>

Indien het kind aantal het toelaat kunnen basisgroepen incidenteel of structureel worden samengevoegd tot één groep. Dit kan gebeuren als er veel afmeldingen zijn of als groepen op bepaalde dagen structureel klein zijn. De basisgroep is dan zo klein dat het voor de kinderen leuker is om in een samengevoegde groep meer mogelijkheden te hebben om met leeftijdsgenootjes te spelen. Doordat alle groepen gedurende de dag met eenzelfde dagprogramma werken, is de structuur en werkwijze op een (samengevoegde) groep min of meer gelijk. Bovendien zijn pedagogisch medewerkers van andere groepen meestal bekende en vertrouwde personen voor de kinderen. De continuïteit voor de kinderen is daarmee gewaarborgd. Ouders geven hiervoor schriftelijk toestemming. Tijdens een samenvoeging houden we rekening met de aanwezigheid van 'vaste gezichten' voor kinderen.

#### Activiteiten en uitjes met meer dan 30 kinderen bij elkaar

Het kan voorkomen dat er activiteiten op de BSO worden aangeboden waaraan meer dan 30 kinderen deelnemen. Dit zal voornamelijk gebeuren in de schoolvakanties, tijdens gemeenschappelijke uitstapjes of centraal georganiseerde sport- of speldagen met verschillende groepen en locaties. In alle situaties hanteren wij de regel één pedagogisch medewerker op maximaal 10 kinderen. De kinderen worden dan gekoppeld aan één of twee pedagogisch medewerkers die verbonden zijn aan hun eigen basisgroep. Voor vertrek worden er afspraken gemaakt, zodat het voor de kinderen duidelijk is wat er van hen verwacht wordt. Deze gezamenlijke activiteiten starten en eindigen altijd in de samenstellingen van de basisgroepen.

### 4.2 Incidentele opvang

Ook wanneer een kind incidenteel een andere dag komt, proberen wij vast te houden aan de vaste basisgroep en medewerkers. De wettelijke beroepskracht-kind ratio en de maximum grootte van een groep zijn hierin leidend.

Indien incidentele plaatsing in de vaste basisgroep niet mogelijk is, overleggen we met de ouders of hun kind, voor deze incidentele opvangdag, in een andere basisgroep opgevangen kan worden. Ouders tekenen dat zij hiermee akkoord zijn en dat zij ondanks dat de opvang op een andere groep plaats vindt, zij voor deze extra opvangdag kiezen.

---

<sup>4</sup> Zie bijlage bij Pedagogisch beleidsplan, Onze groepen

<sup>5</sup> Zie Bijlage bij Pedagogisch beleidsplan, Samenvoegen van groepen.



Wanneer blijkt dat de incidentele vraag, structureel is geworden, dan is het uitgangspunt dat het kind op de eigen basisgroep wordt geplaatst. Wanneer de groeps grootte of de beroepskracht-kind ratio dit niet toelaat, kan er in overleg met de ouders besloten worden het kind voor een dag(deel) in een andere basisgroep te plaatsen. Ouders geven hiervoor schriftelijk toestemming, voordat de opvang start.

### 4.3 Ons team<sup>6</sup>

Het team bestaat uit een clustermanager, een clustercoördinator en pedagogisch medewerkers.

De pedagogisch medewerkers voeden op en verzorgen. Ze zorgen voor een goede sfeer, een heldere dagindeling en een rijke leef- en leeromgeving. Daarnaast hebben zij een signalerende taak als de ontwikkeling van een kind opvallend verloopt en verzorgen zij de afstemming met school en eventueel het zorgnetwerk.

#### 4.3.1 Stagiaires

We vinden het belangrijk dat anderen ook het vak van pedagogisch medewerker leren kennen. Daarom leiden we vaak stagiaires op. Elke stagiaire en beroepskracht in opleiding (BOL en/of BBL) wordt op de locatie begeleid en beoordeeld. De begeleiding wordt door de werkbegeleider gedaan; dit is een daartoe geschoolde vaste pm-er op de locatie. Zo vindt er een constante aan- en bijsturing plaats en wordt de uitwisseling tussen theorie en praktijk geoptimaliseerd. Elke stagiaire heeft een persoonlijk begeleidingsplan. Bij de inzet van en de toedeling van taken aan de stagiaires en beroepskrachten in opleiding wordt rekening gehouden met de opleidingsfase waar zij zich op dat moment bevinden.

Als uitgangspunt staan stagiaires boventallig op de groep. In voorkomende gevallen is het mogelijk om stagiaires in te zetten op formatieve basis, voor maximaal een derde deel van het totaal minimaal aantal in te zetten beroepskrachten. Dit heeft als voordeel dat zij voor kinderen, ouders en collega's bekende gezichten zijn en al vertrouwd zijn met de gang van zaken op de locatie.

#### 4.3.2 Vrijwilligers

Indien er een vrijwilliger op de locatie aanwezig is, ondersteund hij/zij de pedagogisch medewerkers gedurende de tijd dat de vrijwilliger er is. Hierbij kan je denken aan het voorbereiden van de maaltijd, schoonmaakwerkzaamheden en hulp bij activiteiten. Een vrijwilliger staat altijd buiten de formatie en heeft geen verantwoordelijkheid over de kinderen. Een vrijwilliger wordt altijd begeleiding door een pedagogisch medewerker.

### 4.4 Gebouw en ruimten

De inrichting van een groep, locatie en buitenruimte noemen wij ook wel 'de derde pedagogisch medewerker'. Hiermee bedoelen we dat dit van grote invloed is op de wijze waarop een kind zich voelt en zich kan ontwikkelen. Door aandacht te hebben voor de ruimte en de inrichting bieden we kinderen mogelijkheden voor ontdekking, ontwikkeling en uitdaging. De pedagogische visie is van grote invloed op bijvoorbeeld de meubels die we kiezen, de kleuren op de muur en het speelgoed dat we kinderen aanbieden. De groepen zijn ingericht met veel houten en duurzame materialen. We combineren wit met één warme accentkleur en zorgen voor een opgeruimde, rustige groep. Zo hangen de knutselwerkjes van de kinderen gecentreerd op één plek. De ramen van de ruimte blijven leeg, zodat de kinderen goed naar buiten kunnen kijken.

### Binnen bereik

---

<sup>6</sup> Zie Bijlage bij Pedagogisch beleidsplan, Medewerkers

Kinderen helpen graag mee en maken graag zelf keuzes. Daarom werken we met meubels die kinderen stimuleren zelf initiatief te nemen tot spel. Kinderen kunnen zelf hun speelgoed pakken doordat duidelijk is waar alles staat (door bijvoorbeeld foto's op de bakken) en ze er zelf bij kunnen.

#### **Voor alles een plek**

Elke groepsruimte heeft speelhoeken waar de kinderen individueel of samen met andere kinderen spelen. Het materiaal dat daar aanwezig is, sluit aan bij de belangstelling en ontwikkeling van de kinderen en bij de bepaalde hoek. Op elke groep zijn de hoeken anders ingericht maar in elke ruimte bieden we materiaal aan voor de verschillende ontwikkelingsgebieden. Veel voorkomende hoeken zijn een hoek voor rollenspel, een bouwhoek, een rustige chillhoek en een atelier. We sluiten aan op de belangstelling van de kinderen, maar stimuleren hen ook om eens ergens anders te spelen. Speelplekken zijn duidelijk herkenbaar en hebben stuk voor stuk een eigen doel, maar tijdens het spel kan spel materiaal van plaats wisselen en een ander doel krijgen.

#### **Ruimte voor de eigen fantasie**

Natuurlijke materialen en gebruikte materialen als lege flessen, takken en schelpen stimuleren de fantasie en creativiteit van kinderen. Ook het speelgoed in de locaties daagt kinderen uit en stimuleert het ontdekken. Een kind bouwt met een lege houten krat een winkeltje na of zet hem op zijn hoofd als hoed of maakt van de stukken spoor van de treinbaan een hele hoge toren. In de fantasie van kinderen kunnen, voor volwassenen logische en vaststaande, spelregels een geheel andere invulling krijgen. Deze fantasie stimuleren wij.

#### **4.5 Kindercentrumbreed werken<sup>7</sup>**

We geven kinderen de ruimte om op ontdekkingsstocht te gaan, om zelf te kiezen wat zij willen doen en waar ze willen zijn. Wil een kind voetballen met een leeftijdgenootje uit een andere groep? Gewoon lekker spelen op een favoriete plek of fietsen met een broertje of zusje, dan is dat mogelijk. Dit noemen we kindercentrumbreed werken. Kinderen kunnen zelf kiezen of ze willen spelen in andere ruimten of willen meedoen met een activiteit, maar hebben soms een steuntje in de rug van de pedagogisch medewerker nodig. Soms zijn kinderen nog wat verlegen en vinden zij het moeilijk om hun vaste groepsruimte of hun vertrouwde pedagogisch medewerker te verlaten. Andere kinderen vinden het misschien lastig kiezen met wie of waar ze willen spelen en gaan onrustig gedrag vertonen. Pedagogisch medewerkers helpen kinderen dan om gebruik te maken van de mogelijkheden door samen met hun alle ruimten te bekijken en ze te helpen om tot spelen te komen.

#### **4.6 Eten en drinken**

Samen eten en drinken is een gezellige gebeurtenis. Kinderen vertellen verhalen, pedagogisch medewerkers stellen vragen en betrekken de kinderen bij elkaar. Ieder kind kan zelf kiezen welk fruit hij wil eten maar natuurlijk stimuleren wij hem om ook nieuwe smaken te proeven. Zien eten, doet eten!

#### **4.7 Uitstapjes**

We bieden kinderen variatie, uitdaging en stimulans tijdens de de BSO. Vooral in de vakanties maken we uitstapjes om samen met de kinderen de wereld buiten de locatie te verkennen. Hoe jonger de kinderen zijn hoe meer we in de bekende omgeving van de locatie blijven. Oudere kinderen bezoeken tijdens vakantie's het museum, gaan het bos in of doen met verschillende BSO's mee aan de sportdag. Vooraf aan elke vakantie worden ouders en kinderen in het vakantieprogrammaboekje op de hoogte gebracht van de activiteiten.

---

<sup>7</sup> Zie Bijlage bij Pedagogisch beleidsplan, Spelactiviteiten buiten de groep.

Hoe wij omgaan met groepen groter dan 30 kinderen tijdens uitstapjes en activiteiten is te vinden in 4.1.1. Samenvoegen van groepen.

#### **4.8 Feesten**

Feestvieren is samen plezier maken. Het zorgt voor een leuke afwisseling van het dagritme en verhoogt de sfeer. Een feestje vieren draagt bij aan het groepsgevoel en de verbondenheid met elkaar. Bij het vieren van feesten horen rituelen en gebruiken, zoals versieringen en liedjes. Dit geeft kinderen een gevoel van herkenning en vertrouwdheid.

Tijdens het vieren van een verjaardag zingen we verjaardagliedjes en deelt de jarige zijn gezonde traktatie uit. Met de ouders spreken we af wanneer we het feest vieren.

Ook als het kind afscheid neemt, besteden we daar aandacht aan. Voor kinderen breekt een nieuwe, onbekende periode aan. De vorige periode sluiten we af door een kind een kaart of tekening van de groep te geven. Zo is het ook voor de andere kinderen duidelijk dat een kind weg gaat.

Verder zijn er door het jaar heen een aantal terugkerende feesten en activiteiten. We kijken steeds of we ouders bij activiteiten uitnodigen.

#### **4.9 (Sociale) media en computergebruik**

We realiseren ons dat kinderen onderdeel zijn van een wereld waar veel informatie komt van televisie, internet en sociale media. Filmpjes kijken en spelletjes spelen kunnen zorgen voor ontspanning maar zijn zeker ook leerzaam en belangrijk voor de ontwikkeling. Daarom kiezen we voor een bewust gebruik van de tablet en computer.

Pedagogisch medewerkers kijken regelmatig mee als kinderen televisie kijken of gebruikmaken van de computer. Dat kan aanleiding geven om met kinderen in gesprek te gaan over het verschil tussen de digitale of televisiewereld en de echte wereld, zodat een kind de verschillen leert begrijpen. Ook bieden we geen films of computerspelletjes met geweld en agressie aan. We maken hiervoor gebruik van de adviezen van de Kijkwijzer.

### **5 Samenwerking met het onderwijs**

We leven allemaal in dezelfde samenleving en toch hebben we ook allemaal onze eigen 'wereld'. Kinderen bekijken en verkennen die wereld en de samenleving vanuit hun eigen beleving en ontwikkelingsniveau. Onze pedagogische medewerkers zijn het goede voorbeeld door elkaar, de kinderen en de wereld om hen heen met respect te benaderen. In de groep zorgen we goed voor elkaar en leren we omgaan met verschillen. Daarnaast brengen we de kinderen in aanraking met de natuur.

Bij opgroeien, ontwikkelen en onderwijs draait het steeds meer om "Samen leven en samen leren". Leren duurt een leven lang en is overal. Niet alleen in de groep of in de klas, maar juist ook daarbuiten, thuis in de wijk en in je vrije tijd. Het is onze taak om die werelden met elkaar te verbinden tot een doorgaande ontwikkelijn voor het kind.

We geloven in inclusiviteit en in de intensieve samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs om gezamenlijk de beste ontwikkelingskansen voor kinderen te creëren. De samenwerking met het onderwijs verschilt per school en per wijk, zowel in vorm als in intensiteit. In de meest intensieve vorm werken we samen met het onderwijs vanuit één en dezelfde pedagogische visie op ontwikkeling en educatie, bij voorkeur onder één dak. Deze vorm wordt ook wel een integraal kindcentrum, ofwel IKC genoemd.

We hebben een visie ontwikkeld op de samenwerking met onderwijs, deze heeft geresulteerd in het document 'Visie op samenwerken met onderwijs'.

## 6 Stimuleren van ontwikkeling

Kinderen zijn van nature nieuwsgierig naar de wereld om hen heen. Wij stimuleren die ontdekkingstocht door ze op verschillende manieren uit te nodigen om hun mogelijkheden en talenten te gebruiken.

Door ontwikkelingsgericht te werken met ZoZien, bieden we de kinderen een rijke speelleeromgeving aan waarbinnen zij hun mogelijkheden ontplooiën. Pedagogisch medewerkers bieden kinderen die leefomgeving de hele dag. Door dagelijks te observeren spelen ze in op de ontwikkeling van de kinderen en zorgen ze steeds op allerlei terreinen voor voldoende en passende uitdagingen. Daarbij wisselen periodes van rust en verwerken en ontwikkeling en groei elkaar af.

### 6.1 Seksuele ontwikkeling

Een kind ontwikkelt zich ook seksueel. Een kleuter speelt doktertje met een ander kind of laat zijn piemel zien aan zijn vriendje. Het kind ontdekt steeds meer verschillen tussen jongens en meisjes, leert het verschil tussen lief zien en verliefd zijn en komt via sociale media en internet al snel in aanraking met zoenen en seks. Elk kind ontwikkelt zich in zijn eigen tempo en op zijn eigen manier. Ook is er altijd een samenhang met andere ontwikkelingsgebieden en de sociale omgeving waarin het kind opgroeit. Er zijn daardoor grote individuele verschillen tussen kinderen.

Bij seksuele opvoeding gaat het er om dat kinderen de ruimte krijgen om hun eigen lichaam, plus de gevoelens die daarbij horen, te ontdekken. De pedagogisch medewerkers geven informatie als dat nodig is en staan open voor vragen. Ze zorgen voor een veilige omgeving en geven kinderen de ruimte om te ontdekken en te experimenteren en maken hierover afspraken. Kinderen leren zo respect te hebben voor elkaars gevoelens, en grenzen. Dit draagt bij aan een positief zelfbeeld en kinderen ontwikkelen zo vaardigheden op het gebied van relaties en seksualiteit. Als seksualiteit bespreekbaar is, kunnen ze beter hun grenzen bewaken en durven ze hulp te zoeken als hen iets overkomt.

Tussen de rol van ouders en de rol van de pedagogisch medewerker in de seksuele opvoeding van kinderen zit een verschil. Een pedagogisch medewerker reageert op de initiatieven van kinderen en situaties binnen de groep. We bespreken seksuele onderwerpen dan ook alleen met hen na een praktische aanleiding of vraag.

We hebben een aantal afspraken gemaakt hoe kinderen onderling met elkaar omgaan. Zo mag er niets in gaatjes (mond, oor, neus, vagina, poepgaatje) worden gestopt en houden de kinderen in een zwembadje of tijdens het doktertje spelen hun onderbroek aan. We zorgen ervoor dat de kinderen privacy hebben tijdens een toiletbezoek. Daarnaast benoemen wij de geslachtsdelen met piemel en vagina. Voor geslachtsgemeenschap gebruiken we het woord vrijen of seksen (bron: Rutgers stichting). Wanneer een kind tijdens een gesprek een andere benaming gebruikt dan volgen we het kind daarin.

### 6.2 Natuurbeleving

Kinderen klauteren graag in bomen en gaan op onderzoek uit tussen de bomen en struiken. Een gevonden steen keilt over het water en een modderpoel wordt uitgebreid onderzocht. Natuur daagt uit en schept de ideale omstandigheden om spelenderwijs te leren.

Pedagogisch medewerkers brengen kinderen in aanraking met natuur door kinderen te wijzen op de vogels in de lucht en op zoek te gaan naar kastanjes en pissebedden. Zo geven we kinderen de mogelijkheid zich samen te verwonderen. Kinderen leren zorg te dragen voor dieren en planten maar ook voor dingen en ruimten. Ze leren dat alles in de natuur nut heeft en van waarde is.

### 6.3 Kinderparticipatie

Kinderparticipatie staat voor het serieus nemen van meningen en wensen van kinderen. Het gaat vooral om de houding van de pedagogisch medewerker waarin signaleren, de mening van kinderen

de ruimte geven, luisteren naar de kinderen en overleggen met kinderen centraal staat. Zo wordt een ruzie tussen twee kinderen niet beslecht door de medewerker maar begeleidt ze de twee om zelf te komen met een oplossing.

Kinderparticipatie komt ook tot uiting in het organiseren van kindvergaderingen en het betrekken van kinderen bij bijvoorbeeld de speelgoedbestelling, het zoeken naar een oplossing voor rondslingerend speelgoed en het verzinnen van activiteiten.

Kinderparticipatie ondersteunt de opvoeding van kinderen tot mondige tieners. Kinderen leren opkomen voor zichzelf, leren onderhandelen en leren dat hun mening er toe doet. Het geeft kinderen invloed op hun dagelijkse leefomgeving. Het kind wordt gesterkt in zijn identiteit en krijgt zo een positief zelfbeeld.

#### **6.4 Zelfstandigheid en eigenaarschap**

Naarmate kinderen ouder worden, wordt de wereld om hen heen groter en krijgen ze een groeiende behoefte aan vrijheid en zelfstandigheid. Het is belangrijk dat kinderen de kans krijgen om dingen zelfstandig uit te proberen en daarvan te leren. Ervaren dat je iets 'zelf kunt' draagt bij aan de ontwikkeling van de autonomie.

De pedagogisch medewerkers betrekken de kinderen bij allerlei dagelijkse taken die passend zijn bij hun leeftijd en ontwikkelingsfase. We moedigen ze aan en helpen hen om het plezier van zelf doen te ervaren en ermee vertrouwd te raken. Vanuit het vertrouwen dat het kind ervaart, ontwikkelt hij zelfvertrouwen.

Pedagogisch medewerkers overleggen met ouders over de zelfstandigheid van een kind. Sta voor stap kunnen zij de zelfstandigheid van hun kind op de BSO vergroten. Ouders geven voor elke stap toestemming. Een stap kan zijn, het zelfstandig buiten spelen tijdens de BSO of alleen naar huis gaan aan het einde van de dag.

### **7 Volgen van ontwikkeling**

Ieder kind ontwikkelt zich in zijn eigen tempo en op zijn eigen manier, zonder dat dit verontrustend hoeft te zijn. Pedagogisch medewerkers zijn op de hoogte van de gebruikelijke ontwikkeling van een kind en in het handboek 'Kind in Beeld' staat beschreven wat zij kunnen doen als zij iets signaleren, dat anders is dan normaal.

Zo zetten we, altijd in samenspraak met ouders en leidinggevende, stappen om er voor te zorgen dat het kind op tijd die zorg en aandacht krijgt die het nodig heeft om zich prettig te voelen en zich verder te ontwikkelen.

#### **7.1 Observeren van welbevinden en ontwikkeling**

Kinderen worden dagelijks informeel geobserveerd door de pedagogisch medewerkers. Kinderen worden dagelijks informeel geobserveerd door de pedagogisch medewerkers. Daarnaast observeren wij jaarlijks elk kind op welbevinden, ontwikkeling en de vier ontwikkelingsgebieden met het ZoZien formulier Beeld van ontwikkeling. Bevindingen bespreken we met ouders in het voortgangsgesprek.

#### **7.2 Zorgen om de ontwikkeling**

Een pedagogisch medewerker bespreekt zorgen met zijn collega's om een duidelijk en objectief beeld te krijgen. Hierna wordt de zorg besproken met de ouder. Vaak is dit delen van de zorg en maken van afspraken al genoeg om de zorgen te laten verdwijnen of de ontwikkeling een impuls te geven. Soms is dit niet voldoende. De pedagogisch medewerker overlegt dan met de clustermanager en ouders over vervolgstappen. Een vervolgstap kan bijvoorbeeld het observeren van het gedrag zijn door de pedagogisch medewerkers of een pedagoog. Andere mogelijke stappen zijn het overleg met de VE-coach of een verwijzing naar JGZ of Meerpunt. Dit zijn instanties die zowel voor medewerkers als

ouders hulp en ondersteuning bieden bij bijzonderheden in de ontwikkeling, problemen of andere signalen. Tijdens kindoverleg bespreken de pedagogisch medewerker en de clustermanager alle kinderen en de voortgang van zorgprocessen. Na observatie door de clustermanager deelt de clustermanager haar zorgen met ouders.

## **8 Acties op basis van het pedagogisch werkplan**

In het bovenstaande pedagogisch beleidsplan komen veel zaken aan de orde. Elk jaar bepaalt de clustermanager aan welke zaken, die in het pedagogisch beleidsplan aan de orde komen, zij speciale aandacht wil besteden. De actie komt terecht in het pedagogisch werkplan. De clustermanager bepaalt wat de doelstelling is, welke resultaten zij ermee wil behalen en wanneer zij de actie in gang zet en afrond.

# Bijlage 1. Werkwijze pedagogische coaching (VE)

Handleiding voor en werkwijze bij coaching door pedagogisch/VE coach.

## Inhoud

1.	Coaching bij JUNIS, de Drie Ballonnen en Peuterstart.....	16
2	Hoe gaat een coach te werk? .....	16
2.1	Methodes .....	16
2.2	VE-coaching door VE-coach .....	17
2.3	Structurele coaching door pedagogisch coach .....	17
2.4	Incidentele coaching door pedagogisch coach .....	17
2.4.1	Duur van incidentele coaching .....	17
2.4.2	Coaching door zorginstanties .....	17
3.	Borging.....	17



## 1. Coaching bij JUNIS, de Drie Ballonnen en Peuterstart.

Onze pedagogische visie geeft aan hoe wij samen werken en ook hoe een coach te werk gaat. Immers In de kern van de cirkel staat *Jij en Ik*, omdat alles draait om de manier waarop we met elkaar willen omgaan; met kinderen, collega's, ouders en samenwerkingspartners. In de cirkel staan ook de drie kernwaarden die verwoorden wat wij belangrijk vinden in de houding en het gedrag van de coaches.

*Geborgen en veilig. We zorgen voor een positieve sfeer door samen te werken aan het behalen van het doel, door pedagogisch medewerkers en de situatie positief te benaderen en beschikbaar te zijn. We bieden duidelijkheid door uit te leggen en afspraken te maken en zijn sensitief en responsief in de het opmerken en reageren op signalen van de pedagogisch medewerker.*

*Respect. We leven ons in de ander in, kijken en luisteren objectief en stellen vragen. We nemen iedereen serieus en zijn ons bewust van ons eigen referentiekader. We zijn eerlijk en oprecht en staan open voor andere ideeën.*

*Ruimte voor ontwikkeling. We benaderen iedereen individueel door af te stemmen op behoeften en wensen en in te spelen op de ontwikkeling van de pedagogisch medewerker. We bieden uitdaging door te prikkelen en te stimuleren en geven ruimte door medewerkers zelf keuzes te laten maken en vertrouwen te geven.*

Om *Jij en Ik* staat 'Verbinden met jezelf, de ander en op inhoud'. Zo hebben we in de visie ook aandacht voor ons Natuurlijk Leiderschap. Een coach ondersteunt anderen bij het realiseren van doelen. Om dit te realiseren, gebruikt zij het leiderschapskompas als basis. *Waar staat een team nu?* Is er sprake van een reactief, actief of proactief team? Wanneer de coach op zoek gaat naar wat een team nodig heeft stelt zij daarna de vraag: Aan welke verbinding kan ik nu werken? Verbinden met jezelf, de ander of met de inhoud? Het antwoord op deze vragen is bepalend voor de te kiezen route en de reis die uiteindelijk gemaakt wordt.

### 1 Hoe gaat een coach te werk?

Om pedagogisch medewerkers te ondersteunen bij het realiseren van hun doel, zetten we drie vormen van coaching in: VE-coaching, structurele en incidentele coaching. De VE-coaching wordt uitgevoerd door de gespecialiseerde pedagogisch coaches VE. De structurele en incidentele coaching wordt uitgevoerd door de pedagogisch coaches. Het onderscheid is ook duidelijk in de soort groepen waarin de coaching plaatsvindt. De VE-coach, coacht in voorschoolse educatie-groepen. De andere groepen worden gecoacht door de pedagogisch coaches.

#### 1.1 Methodes

Elke coach beschikt over verschillende instrumenten om pedagogisch medewerkers te ondersteunen bij het behalen van hun doelen:

- Video-feedback in teams; Doel van deze methode is het versterken van het welbevinden en de sociaal-emotionele ontwikkeling van de kinderen door de

interactievaardigheden van de pedagogisch medewerkers en leerkrachten te vergroten. De methode kan zich ook richten op andere vaardigheden van de pedagogisch medewerker.

- Coaching
- Individuele of gezamenlijk coaching
- Intervisie

### **1.2 VE-coaching door VE-coach**

VE-coaching is coaching waarbij de VE-coach minimaal twee keer per jaar op een vooraf bepaald moment coacht in een bepaalde groep. Zij coacht de pedagogisch medewerkers op een vooraf bepaald pedagogisch doel. Naast deze coaching kan de VE-coach medewerkers ondersteunen in het voeren van oudergesprekken, intakes en het coördineren van zorgprocessen. In sommige gevallen vindt er, binnen de Drie Ballonnen, naast VE-coaching ook structurele pedagogische coaching plaats op een groep.

### **1.3 Structurele coaching door pedagogisch coach**

Structurele coaching is coaching waarbij de coach twee keer per jaar een periode op een vooraf bepaald moment coacht in een bepaald cluster. Elke periode duurt afhankelijk van de grootte van het cluster 3 tot 5 weken. Tijdens deze periode is de coach tijdens zijn werkuren grotendeels aanwezig binnen het cluster om de pedagogisch medewerkers door groepscoaching te coachen.

### **1.4 Incidentele coaching door pedagogisch coach**

Incidentele coaching is coaching buiten de structurele coaching naar aanleiding van een acute pedagogische hulpvraag binnen een cluster. Incidentele coaching vindt alleen plaats nadat de werkwijzer zorgen rondom een kind, of het zorgproces van DDB zo nodig in gang is gezet.

- Onder pedagogische hulpvragen verstaan we bijvoorbeeld:
- Omgaan met ernstig ongewenst gedrag van kinderen dat past in een normale ontwikkeling
- Omgaan met ernstig ongewenst gedrag van kinderen dat veroorzaakt wordt door de opvangsituatie.
- Omgaan met ernstige problemen rond groepsdynamiek;
- Omgaan met ernstige problemen rond dagritme en structuur
- Omgaan met ernstige problemen rond rouw of scheiding etc.

#### **1.4.1 Duur van incidentele coaching**

Incidentele coaching is in principe een kort coachingstraject wat bestaat uit maximaal 4 coachingsmomenten.

#### **1.4.2 Coaching door zorginstanties**

Naast de individuele coaching door de pedagogisch / VE-coach kan er coaching plaatsvinden door zorginstanties.

## **3. Borging**

Tijdens en na elke coachingsperiode registreert de coach welke coaching hij heeft ingezet. Ook registreert hij in het rooster op welk moment hij, welke medewerker heeft gecoacht. Op deze manier is inzichtelijk wie wanneer is gecoacht en welke algemene coaching resultaten zijn behaald. Tijdens de volgende coaching periode wordt hier verder op ingegaan. Elke

medewerker, ook de medewerkers met flexibele uren ontvangen minimaal 1 maal per jaar coaching van de pedagogisch coach (VE).