

Samenwerken aan de ontwikkeling van het kind

Kinderopvangorganisaties KinderRijk, Swazoom Kinderopvang, Akros & Impuls hebben hun krachten gebundeld om samen te onderzoeken hoe expertise vanuit de kinderopvang mogelijk nog effectiever en efficiënter kan worden ingezet in de samenwerking met het onderwijs en andere partners. Om deze zoektocht te ondersteunen heeft Garage2020 een verkenning uitgevoerd naar de actuele en relevante wetenschappelijke kennis op het thema 'doorgaande ontwikkellijn'.

Disclaimer

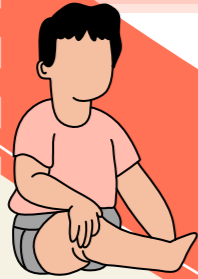
We realiseren ons dat deze verkenning niet volledig is en op sommige aspecten mogelijk een beperkte weergave geeft van de werkelijkheid. We zien het als een startpunt voor verdere gesprekken en initiatieven. We verwachten, en hopen, dan ook dat de uitkomsten vragen, opmerkingen en/of aanscherpingen oproepen.

DOORGAANDE ONTWIKKELIJK



0-2

“ De investering in de voorschoolse opvang en educatie kan op latere leeftijd een hoog rendement opleveren, vooral als het gaat om doelgroepkinderen. Heckman, econoom en Nobelprijswinnaar



2-4

Intensieve samenwerking onderwijs en opvang werkt

1. 20% van de kinderen ondervindt **problemen bij de overgang** tussen opvang en onderwijs, hierbinnen zijn de doelgroepkinderen oververtegenwoordigd²⁹.
2. **Samenhang en afstemming**, internationaal onderzoek laat een positieve invloed op academische prestaties^{18,19,20}, ontwikkelings- en socialisatieprocessen^{16,17} en het sociale en emotionele welzijn zien²⁸.
3. Voor 50% van de kinderen stoppen de **vroege interventies** en de meerderheid ervaart een **daling van de educatieve kwaliteit** bij de overgang naar de basisschool²³. Voor 25% is er sprake van continue hoge kwaliteit of zelfs van stijgende kwaliteit.

Kinderopvang & onderwijs

4-12



Voorschoolse opvang en educatie werkt

1. Op korte, middellange en lange **termijn**¹. Effecten blijken zelfs **overdraagbaar** te zijn op de eigen kinderen².
2. Mits van goede educatieve **kwaliteit**¹, slechte kwaliteit kan negatieve effecten hebben³, en bij voorkeur met VVE-methoden⁴.
3. Voor **doelgroepkinderen**^{5,6}, maar wel in gemengde groepen³.
4. Bij **jongens** iets meer dan bij meisjes^{8,3}.
5. VVE is **kosteneffectief**¹¹ zelfs bij geringe effecten³², met name in de voorschoolse periode^{13,14,15} en als de effecten langer aanhouden³¹.
6. In de **voorschoolse** periode meer dan in de **vroegschoolse** periode¹. Starten tussen het 2e en derde levensjaar biedt de beste garanties¹⁰.
7. De **achterstand** van doelgroepkinderen die niet of nauwelijks aan VVE interventies deelnemen, of aan programma's van lage kwaliteit, groeit¹.

4. Interprofessionele samenwerking in voor en vroegschoolse educatie leidt tot betere **reflectie en hogere teamperformance** bij professionals³⁰.

5. De prestatie-**effecten** van vroege interventies **nemen** op middellange termijn **af**, met de snelste dalingen in de vroege jaren van de basisschool.

6. Een **samenhangend curriculum** dat houvast biedt voor professionals in voorschoolse voorziening en basisonderwijs draagt bij aan een **goede aansluiting**²⁶.

“ Leg meer nadruk op het voorbereiden van scholen voor kinderen, in plaats van kinderen voor school klaar te maken. OECD (2017)

7. **Samenwerking** komt ten goede aan de pedagogische en didactische kwaliteit van beide omgevingen²¹.

Bevorderlijke factoren voor interprofessionele samenwerking

Continuïteit in het pedagogisch-educatieve aanbod en een nauwe afstemming en samenwerking tussen opvang en onderwijs wordt gezien als cruciaal voor een goede start op school, vooral voor kinderen die met een achterstand aan de basisschool beginnen^{35,36}.

Vertrouwen en van elkaar willen leren

Voor succesvolle en effectieve samenwerking is vertrouwen tussen partners essentieel; **gelijkwaardigheid**, wederzijdse **erkenning en vertrouwen** staan centraal^{42,43}. **Tijd, nabijheid en ontmoeting** spelen hierin een belangrijke rol⁴⁰.

Culturele compatibiliteit

Professionals ervaren het gebrek hieraan als belangrijkste knelpunt voor samenwerking⁵⁵. Vasthouden aan **eigen regels, normen en waarden** belemmert samenwerking^{46,47}. Een **gezamenlijke visie** en positieve houding naar elkaar opent de weg naar verbinding en vergemakkelijkt het overbruggen van cultuurverschillen^{47,57}.

Gedeelde visie, urgentie en doelen

De belangrijkste succesfactor in samenwerkingsprocessen; Intrinsieke en inhoudelijke **behoefte aan samenwerking** van professionals en eigen **gevoel van urgentie**⁴⁰. Verplicht samenwerken is meestal geen succes⁴⁵. Zgn 'aanjagers' spelen een belangrijke rol in het creëren van draagvlak^{48,49,50}.



Continue professionalisering

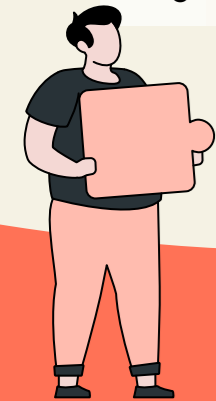
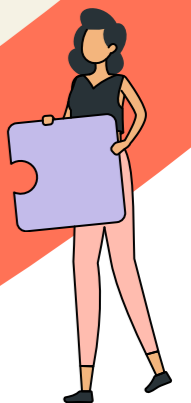
Professionalisering in de organisatie draagt bij aan **kwaliteit en samenwerking**. Denk aan pedagogisch-inhoudelijk teamoverleg, observatie, feedback en/of coaching op de werkvloer, gezamenlijk ontwikkelen, implementeren en evalueren van het aanbod, monitoring en bespreking van individuele kinderen⁵⁴. Gezamenlijke **reflectie en monitoring** door de professionals zelf dragen bij aan duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden^{40,44}.

Betrokken leiderschap

Voor het **vergroten van het draagvlak** voor samenwerking is een betrokken leidinggevende nodig die de noodzakelijke **randvoorwaarden** creëert⁴¹. Early Childhood Pedagogic Leadership is een indicator voor kwaliteit en versterkt de professionaliteit van professionals die zich richten op het jonge kind (0-6 jaar)^{51,53}. Leiders in het onderwijs missen soms nog gedegen **kennis over het jonge kind**⁵².

Samenhangend curriculum

Een **pedagogisch-didactisch kader** verbetert de aansluiting tussen voorschoolse voorziening en onderwijs²⁶. Gebruik bij voorkeur dezelfde **vve-methoden**, dit faciliteert afstemming tussen professionals, maar ook met ouders en het vergroot de herkenbaarheid voor kinderen. Implementatietrouw is hierbij belangrijk, dit is vaak minder in de vroegschool dan in de voorschool³⁸.



Aandachtspunten

Manage het organisatiecultuur conflict

1 Een cultuurconflict is niet per se negatief, het kan het integratieproces **ten goede komen**. Culturele spanning zorgt ervoor dat beide partijen zich bewust worden van hun **eigen cultuur**, die van de ander en de verschillen, waardoor een **bewuste keuze** kan worden gemaakt voor de mindset en aanpak die de samenwerking het beste **ondersteunen**⁶³.

2 **Anticipeer op cultuurconflicten** door ze voor te bereiden en te sturen, niet door ze te vermijden. Laat medewerkers **zelf oplossingen** vinden voor cultuurconflicten, zorg wel dat deze conflicten niet te intens of langdurig zijn. Het is moeilijk om een negatief beeld van de andere partij te veranderen als dit eenmaal is ingebakken³⁹.

3 Overmatige structurele aanpassingen zonder ruimte voor culturele aanpassing leiden vaak tot **weerstand** bij professionals⁵⁹. Een enkele **ingrijpende herstructurering** is effectiever dan langdurige kleine aanpassingen. Hierdoor kunnen beide partijen intensief samenwerken en naar een nieuw **cultureel evenwicht** en realiteit overstappen³⁹.

4 Integratie van culturen vereist goede **voorbereiding** en **doorzettingsvermogen**. Erken cultuurverschillen uit het verleden, introduceer **nieuwe tradities** en werk samen aan een nieuw (onderwijs)concept of thema⁶².

5 Tijdens snelle organisatieveranderingen versterken veel organisaties de **controle** over medewerkers, wat de **vrijheid** van professionals beperkt en weerstand en cultuurconflicten kan veroorzaken⁵⁸.

6 **Streef niet** naar gelijkwaardigheid, ook al is dat een bevorderlijke factor, er zijn nou eenmaal **verschillen**. Accepteer deze, omarm de verschillen, benut ze zo effectief mogelijk en streef naar **synergie**



Doelgroepvoorziening

1 Samenwerking in vve-aanbod is vooral gunstig voor doelgroepkinderen, hoewel ze minder vaak opvang gebruiken. Het leidt **niet tot een sterkere stijging** van het gebruik onder **laagopgeleide ouders** dan onder andere groepen²¹.

2 Het actief betrekken van **moeilijk bereikbare ouders** bij de opvang, door een open, geïnteresseerde, niet oordelende houding, laagdrempelige ontmoetingsmomenten, informeel contact, een warm onthaal en een zichtbare directie, leidt tot een hoger aandeel doelgroepkinderen. Ook het uitdragen van een **sociale-inclusieve missie** met nadruk op het educatieve aspect van het aanbod en de brede sociaal-emotionele ontwikkeling van doelgroepkinderen, draagt bij aan een **hoger aandeel** doelgroepkinderen^{60,67,68}.

3 Kwaliteitsverbetering van voorschoolse opvang loont pas bij **grote investeringen** en meer kinderen. Een bescheiden verbetering voor doelgroepkinderen kan zelfs bij **lage deelname-intensiteit** helpen, maar kan stigmatisering, **segregatie**, en ontwikkelingsbelemmeringen veroorzaken. De uitdaging is het combineren van voordelen van doelgroep- en universele voorzieningen⁴.

4 **Universele programma's** zijn minder effectief dan vve-programma's, maar helpen doelgroepkinderen een deel van hun achterstand in te halen^{7,64,65}. Door **schaalgrootte** hebben universele programma's een **betekenisvolle impact** op de samenleving, waarbij maatschappelijke voordelen op lange termijn de kosten kunnen overstijgen^{32,66}.

Onderzoeksaanbevelingen

! Ondanks alle maatschappelijke aandacht is de **wetenschappelijke kennis** over de **effecten** van de doorgaande lijn, brede scholen en IKC's op de cognitieve en sociale ontwikkeling van kinderen nog zeer beperkt. Voor de Nederlandse situatie komt dit mede doordat VVE pas sinds 1998 wordt toegepast

! Voor gebruik van universele opvang en educatie voor jongere kinderen **onder de 2 jaar**, is geen eenduidig bewijs te vinden. De resultaten van de verschillende onderzoeken lopen uiteen vanwege verschillen in stelsels.

! Er wordt in het onderzoek relatief weinig aandacht besteed aan het **effect van voorschoolse voorzieningen** op 'gewone' kinderen of kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong.

! Het is nog onvoldoende bekend welke bevorderende en belemmerende **factoren** worden ervaren door verschillende geledingen in de verschillende mate of intensiteit (fasen) van **samenwerking**.

! Er is geen onderzoek bekend naar de **gevolgen** en opbrengsten van de doorgaande lijn voor **professionals**.

! Er is weinig eenduidig antwoord te vinden op de voorkeur met betrekking tot **duur en intensiteit** van een **vve programma**.

! Uit de literatuur blijkt dat een **betrokken leidinggevende** belangrijk is voor het vergroten van draagvlak voor samenwerking en voor de uitvoering. Het is onbekend hoe deze rol in verschillende fasen van samenwerking kan worden vormgeven.

Bronnen

1 Veen, A., Leseman, P. & Veen, I. van der (2022). Voor- en vroegschoolse educatie helpt, mits de kwaliteit goed is. Samenvatting eindrapport pre-COOL. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Rapport 1082.

2 Heckman, J. J., & Karapakula, G. (2019). Intergenerational and intragenerational externalities of the Perry Preschool project. <https://doi.org/10.3386/w25889>

3 Melhuish, E., Ereky-Stevens, K., Petrogiannis, K., Ariescu, A., Πεντέρη, E., Rentzou, K., Tawell, A., Slot, P., Broekhuizen, M., & Leseman, P. (2015c). A review of research on the effects of Early Childhood Education and Care (ECEC) upon child development. CARE project; Curriculum Quality Analysis and Impact Review of European Early Childhood Education and Care (ECEC). Technical Report. European Commission. <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/16443/>

4 Leseman, P. P. M., & Veen, A. (2016). Ontwikkeling van kinderen en relatie met kwaliteit van voorschoolse instellingen: resultaten uit het pre-COOL cohortonderzoek.

5 OECD (2017), Starting Strong V: Transitions from Early Childhood Education and Care to Primary Education, Starting Strong, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264276253-en>.

6 Leseman, P., & Huizen, T., van. (2022). Effecten van kinderopvang op de cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen. Universiteit Utrecht.

7 van Huizen, T.M. & Plantenga, J. (2018). Do children benefit from universal early childhood education and care? A meta-analysis of evidence from natural experiments. *Economics of Education Review*, 66: 206-222.

8 Akgündüz, Y. E., & Heijnen, S. (2018). Impact of funding targeted pre-school interventions on school readiness: Evidence from the Netherlands. *De Economist*, 166 (2), 115-178

9 Centraal Planbureau (2016). Kansrijk onderwijsbeleid. Den Haag: CPB

10 Ackerman, D. J. (2021). Reviewing the research base from 1985-2020: Infant and toddler child care and at-risk children's school readiness. New Brunswick, NJ: Infant and Toddler Policy Research Center at NIEER

11 Gambaro, Ludovica & Stewart, Kitty & Waldfogel, J. (2014). An equal start?: Providing quality early education and care for disadvantaged children.

12 Heckman, J. J. (2011). The developmental origins of health. *Health Economics*, 21(1), 24-29. <https://doi.org/10.1002/hec.1802>

13 Heckman J. J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science (New York, N.Y.)*, 312(5782), 1900-1902. <https://doi.org/10.1126/science.1128898>

14 Heckman, J. J., Moon, S. H., Pinto, R., Savelyev, P. A., & Yavitz, A. (2010). The rate of return to the HighScope Perry Preschool program. *Journal of Public Economics*, 94(1-2), 114-128. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.11.001>

15 Belfield, C., Nores, M., Barnett, S., & Schweinhart, L. J. (2006). The High/Scope Perry Preschool program. *Journal of Human Resources*, XLI(1), 162-190. <https://doi.org/10.3368/jhr.xli.1.162>

16 Bronfenbrenner U. & Morris, P. A. (1998). The ecology of developmental processes. In R. M. Lerner (Ed.), *Handbook of Child Psychology* (5th ed., Vol. 1, pp. 993-1028). New York: Wiley

17 European Commission (2014). Study on the effective use of early childhood education and care in preventing early school leaving. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

18 Cubillos Padilla, D., Borjas, M., & Rodríguez Torres, J. (2017). La educación infantil en Colombia y España. Una aproximación legislativa [Preschool education in Colombia and Spain. A legislative approach]. *Spanish Journal of Comparative Education/ Revista Española de Educación Comparada*, 30(30), 10-26. <https://doi.org/10.5944/reec.30.2017.20130>

19 Margetts, K., & Phatudi, N., (2013). Transition of children from preschool and home contexts to grade 1 in two township primary schools in South Africa. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(1), 39-52. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2012.760341>

20 Tamayo, S. (2014). La transición entre etapas educativas: De educación infantil a educación primaria [The transition between educational stages: From early childhood education to primary education]. *Educational Participation. State School Board Journal/ Participación Educativa. Revista Del Consejo Escolar Del Estado*, 3(5), 131-137.

21 Swart, L., Van der Wiel, K., & Houkes-Hommes, A. (2017). Samenwerking kinderopvang en onderwijs: Gunstig voor gezin met opvang – Risico op segregatie. CPB, 2017

22 Tao, S. S., Lau, E. Y. H., & Yiu, H. M. (2019). Parental involvement after the transition to school: Are parents' expectations matched by experience? *Journal of Research in Childhood Education*, 33(4), 637-653. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1653409>

23 Veen, A., Veen, I. van der, Schaik, S. van, Leseman, P. (2017). Kwaliteit in kleutergroepen en de relatie met ontwikkeling van kinderen. Resultaten uit het pre-COOL cohortonderzoek. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

24 O'Kane, M. & Hayes, N. (2006). The transition to school in Ireland: Views of preschool and primary school teachers. *International Journal of Transitions in Childhood*, 2, 4-16.

25 Kennisrotunde. (2020). Wat zijn de effecten van aanpakken gericht om een soepele overgang naar de basisschool tot stand te brengen? (KR. 1290) Den Haag: Kennisrotunde.

26 Jepma, I.J., & Vander Heyden, K. (2022). Verbeteren start in het basisonderwijs. Een wetenschappelijk kader. Sardes in opdracht van het ministerie van OCW.

27 Pan, Q., Trang, K. T., Love, H. R., & Templin, J. (2019). School readiness profiles and growth in academic achievement. *Frontiers in Education*, 4, 127. <https://doi.org/10.3389/educ.2019.00127>

28 Gregory, T., Dal Grande, E., Brushe, M., Engelhardt, D., Luddy, S., Guhn, M., Gadermann, A., Schonert-Reichl, K. A., & Brinkman, S. (2021). Associations between school readiness and student wellbeing: A six-year follow up study. *Child Indicators Research*, 14(1), 369-390. <https://doi.org/10.1007/s12187-020-09760-6>

29 Dekker, B., Paulussen-Hoogbeem, M.C., Weerd, M. de, Jepma, I.J. & Kruiter, J. (2016). Conditie voor kindvriendelijke overgang. Eindrapport. Amsterdam/Utrecht: Regioplan/Sardes

30 Fukkink, R., & Van Verseveld, M. (2019). Inclusive Early Childhood Education and Care: A Longitudinal study into the growth of Interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 34(3), 362-372. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1650731>

31 Yoshikawa, H., Weiland, C., & Brooks-Gunn, J. (2016). When does preschool matter? *The Future of Children*, 26(2), 21-35. doi:10.1353/foc.2016.0010

32 Magnuson, K. A., Kelchen, R., Duncan, G. J., Schindler, H. S., Shager, H., & Yoshikawa, H. (2016). Do the effects of early childhood education programs differ by gender? A meta-analysis. *Early Childhood Research Quarterly*, 36, 521-536. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2015.12.021>

33 Ansari, A., & Pianta, R. C. (2018). Effects of an early childhood educator coaching intervention on preschoolers: The role of classroom age composition. *Early Childhood Research Quarterly*, 44, 101-113. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2018.03.001>

34 Jenkins, J. M., Watts, T. W., Magnuson, K., Gershoff, E. T., Clements, D. H., Sarama, J., & Duncan, G. J. (2018). Do High-Quality kindergarten and First-Grade classrooms mitigate preschool fadeout? *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 11(3), 339-374. <https://doi.org/10.1080/19345747.2018.1441347>

35 Slot, P. & Leseman, P. (2019). Investeren in kinderen van 0-12 jaar - Bevindingen uit de wetenschap. PACT voor kindcentra.

36 Sociaal Economische Raad (2016). Gelijk goed van start. Den Haag: SER)

37 Inspectie van het Onderwijs (2020). kwaliteit van voor- en vroegschoolse educatie in Nederland. Rapport meting vve 2019. Utrecht: inspectie van het onderwijs

38 Veen, A., Veen, I. van der, Schaik, S. van, Leseman, P. (2017) Kwaliteit in kleutergroepen en de relatie met ontwikkeling van kinderen. Resultaten uit het Pre-COOL cohort onderzoek. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

39 Smit, W. (2016). hoe kunnen we samen door één deur? over het managen van een cultuurclash. *Management & Organisatie*, 2016(1).

40 Berg, D., van der, Wisse, R., & Miltenburg, N., van. (2023). Samenwerken is vermenigvuldigen Een literatuurstudie naar de samenwerking tussen het primair onderwijs en de kinderopvang, jeugdhulp en het voortgezet onderwijs. Arbeidsmarktplatform PO.

41 Jonkman, H., Brock, A., Britt, A., & Winter-Kocak, S., de (2022). Kennis versterken over de verbinding tussen onderwijs en jeugdhulp. Naar een nieuwe onderzoeksprogrammering. Utrecht/Den Haag: Verwey-Jonker Instituut/NRO, ZonMw.

42 Ibid; Kaats, E.A.P., & Opheij, W. (2011). Over 'vermogen tot verbinden' gesproken. *M&O*, 1, 51-68; Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K., & Bergman, D. (2011). Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International Journal of Integrated Care*, 11, 1-9.

43 Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K., & Bergman, D. (2011). Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International Journal of Integrated Care*, 11, 1-9.

44 NRO (2021). Zes aandachtspunten voor de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp. Den Haag: NRO

45 Verheijen-Tiemstra, M.E.R, Ros, A.A. & Vermeulen, M.J.M. (2020). Werelden van verschil: aard en intensiteit van interprofessionele samenwerking tussen basisonderwijs en kinderopvang. *Pedagogische Studiën*, (97) 59-75.

46 Bongers, L. (2018). From competitive tot collaborative playground?! Competing institutional logics in cross-sector collaborations. (masterthesis). Tilburg University, Tilburg

47 Fukkink, R., & Van Verseveld, M. (2019). Inclusive Early Childhood Education and Care: A Longitudinal study into the growth of Interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 34(3), 362-372. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1650731>

48 Laemers, M., & Schoonhoven, R.V. (2014). Regionale samenwerking tussen onderwijs en (jeugd)zorg. Een overzicht van wettelijke kaders.

49 Doornenbal, J., Fukkink, R., van Yperen, T., Balledux, M., Spoelstra, J., & Verseveld, M. (2017). Inclusie door interprofessionele samenwerking. Resultaten van de proeftuinen van PACT. Kinderopvangfonds

50 Kaats, E. A. P., & Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships.

51 Siraj-Blatchford, I., & Hallet, E. (2014). Effective and caring leadership in the early years. <https://doi.org/10.4135/9781473957848>

52 Barblett, Lennie & Kirk, Gillian. (2018). National Quality in Schools: Leadership enabling power and agency. *Australasian journal of early childhood*. 43. 43-51. 10.23965/AJEC.43.3.05.

53 Fabry, A., Barblett, L., & Knaus, M. (2022). The role of early Childhood Pedagogical Leaders in Schools: Leading change for ongoing improvement. *Australian Journal of Early Childhood*, 47(4), 275-288. <https://doi.org/10.1177/18369391221130788>

54 Slot, P., Jepma, I.J., Muller, P., Romijn, B., & Leseman, P. (2018). Kwaliteit van de Nederlandse kinderdagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang. Gecombineerde metingen 2017-2018. Landelijke Kwaliteitsmonitor Kinderopvang. Utrecht: Universiteit Utrecht/Sardes.

55 Kieft, M., Van der Grinten, M., & De Geus, W. (2016). Samenwerking in beeld. Utrecht: Oberon

56 Van der Grinten et al. (2019). Samenwerking in beeld 2 Basisscholen, kinderopvang en kindcentra: de stand van het land 2019. Utrecht: Oberon.

57 Taskforce samenwerking onderwijs en kinderopvang. (2017). Tijd om door te pakken in de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Rijksoverheid.

58 Cartwright, Susan & Cooper, Cary. (2013). The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. 10.1057/9781137309341_8.

59 Vermaak, J. G. (2015). Plezier beleven aan taaië vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid.

60 VCOV. (z.d.). Betrekken van moeilijk bereikbare ouders: Een brochure voor ouders en schoolteams met bruikbare handvatten, praktijkvoorbeelden en getuigenissen.

61 Overduin, C. (2019). IKC-ontwikkeling is onomkeerbaar. <https://www.pactvoorkindcentra.nl/>.

62 Kennisrotunde. (2022). Welke interventies helpen om de schoolculturen van afdelingen van voorheen verschillende scholen te integreren tot één gezamenlijke cultuur? (KR. 1358). Den Haag: Kennisrotunde.

63 Bird, A & Mendenhall, M. (2015). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*. 51. 10.1016/j.jwb.2015.10.005.

64 Kottelenberg, M & Lehrer, S., Does Quebec's Subsidized Child Care Policy Give Boys and Girls an Equal Start? (March 2017). NBER Working Paper No. w23259, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2937549>

65 Zachrisson, H. D., Dearing, E., Borgen, N. T., Sandsør, A. M. J., & Karoly, L. A. (2021, November 30). Universal Early Childhood Education and Care for Toddlers and Achievement Outcomes in Middle Childhood. <https://doi.org/10.35542/osf.io/zrcwt>

66 Van Huizen, T. M., Duhms, L., & Plantenga, J. (2019). The costs and benefits of investing in universal preschool: Evidence from a Spanish reform. *Child Development*, 90(3), e386-e406. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/cdev.12993>

67 Van der Werf e.a. (2020) Van der Werf, W. M., Slot, P. L., Kenis, P. N., & Leseman, P. P. M. (2020). Hybrid organizations in the Dutch privatized and harmonized ECEC system: relations with quality of education and care. *Early Childhood Research Quarterly*, 53C, 136-150

68 Leseman, Paul & Werf, Willeke & Jepma, Ijsbrand & Studulski, Frank & Nelemans, Suzanne & Slot, Pauline. (2021). Toekomst van de kinderopvang in het pedagogisch-educatieve ecosysteem van kinderen en jeugdigen.

