

Kwaliteit vraagt om pedagogisch leiderschap

Van kinderopvangorganisaties wordt steeds meer verwacht dat ze bijdragen aan de totale ontwikkeling van jonge kinderen.

Leidinggevenden spelen een cruciale rol om de organisatie zo in te richten dat kinderen en pm'ers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Associate lector Loes van Wessum beschrijft op welke wijze leidinggevenden dat kunnen doen.

🔗 **Loes van Wessum, Hogeschool Windesheim**

© **Adobestock**

Kinderopvangorganisaties kunnen een grote bijdrage leveren aan de ontwikkeling van jonge kinderen. Uit divers onderzoek blijkt dat vooral de pedagogisch professional daarbij belangrijk is. De wijze waarop zij pedagogisch met de kinderen omgaat, de manier waarop zij de interactie met de kinderen aangaat, wordt in de literatuur de proceskwaliteit genoemd. Deze heeft een grotere invloed op de ontwikkeling van de kinderen dan de zogenaamde structuurkwaliteit. De context waarbinnen de pedagogische medewerkers werken is eveneens van belang (de structuurkwaliteit). Hierbij gaat het om kenmerken als de groepsgrootte,

de bkr en de opleiding van de medewerkers.

Ik wil graag een nieuw begrip introduceren, namelijk 'cultuurkwaliteit'. Ik vermoed dat organisatieculturele kenmerken (die onderdeel uitmaken van de context waarbinnen pedagogisch medewerkers werken) ook van belang zijn. Uit onderzoek naar succesvolle scholen blijkt de organisatiecultuur belangrijk te zijn voor het leren van leraren en kinderen. Wanneer pedagogisch medewerkers werken vanuit dezelfde visie en opvattingen, draagt dat bij aan een goed ontwikkelklimaat voor kinderen en de pm'ers zelf. Door samen te werken en te reflecteren op elkaars praktijken kunnen ze van en met elkaar leren. Leren van pedagogisch medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van

een hoge proceskwaliteit. Hierbij gaat het niet alleen om formeel leren, dat door Slot e.a. (2015) gezien wordt als structureel kenmerk. Het gaat ook om informeel leren, leren dat tijdens het werken plaatsvindt. Uit onderzoek onder leraren en schoolleiders in scholen blijkt dat beide aangeven in formeel leren van collega's als belangrijkste leeractiviteit te zien. In welke mate dit ook geldt voor pedagogisch medewerkers en leidinggevenden in de kinderopvang is volgens mij nog niet onderzocht. Er is meer aandacht nodig voor de professionalisering in de kinderopvang.

De mate waarin ouders tijd nemen voor het ondersteunen van de ontwikkeling van hun kind levert de allerbelangrijkste bijdrage aan de ontwikkeling van (jonge) kinderen. Samenwerking tussen kinderdagop-



vangorganisaties en ouders is dan ook uitermate belangrijk voor de ontwikkeling van (jonge) kinderen.

Er zijn dus vier aspecten die bijdragen aan de positieve ontwikkeling van jonge kinderen: de pedagogisch-didactische kwaliteit van de interactie van de pedagogisch medewerkers met de kinderen, de structurele en culturele context waarbinnen de professionals werken en de mate waarin wordt samengewerkt met ouders.

Leiderschapstaken

De leidinggevende heeft bij de ontwikkeling van bovengenoemde vier interacterende aspecten een belangrijke rol. In de literatuur worden drie leiderschapstaken onderscheiden, namelijk managementtaken, pedagogische taken en hrm-taken. De pedagogische en hrm-taken zijn het belangrijkste. Deze taken dragen het meeste bij aan de ontwikkeling van de kinderen en aan de ontwikkeling van een professionele, lerende cultuur. Ik vat beide taken, de pedagogische en de hrm samen in het begrip 'pedagogisch leiderschap'. Pedagogisch leiderschap is gericht op het onderzoeken, stimuleren en begeleiden van de ontwikkelingsprocessen van de kinderen en het optimaliseren van de rol van de pedagogisch professional daarbij. Dit is een morele leiderschapsrol; de leidinggevende maakt expliciet wat de bedoeling of de visie

van de organisatie of van de samenwerkende organisaties is. Vanuit welke normen, waarden en opvattingen willen de professionals samenwerken aan het onderzoeken, stimuleren en begeleiden van de ontwikkelingsprocessen van de kinderen? Bevlogenheid en passie vloeien voort uit werk dat betekenisvol en zinvol is. Werken met jonge kinderen vraagt om gedreven waarde(n)volle pedagogisch medewerkers. Leidinggevenden kunnen regelmatig met het team in gesprek gaan om vanuit dieperliggende opvattingen en overtuigingen na te gaan op welke wijze ze het leren van de kinderen onderzoeken, begeleiden en stimuleren. Het voeren van dit soort gesprekken kan bijdragen aan de capaciteitsontwikkeling van een organisatie.

De belangrijkste rol van de leidinggevende is de (ped)agogische rol. Ik spreek bewust niet alleen van pedagogisch leiderschap, maar tevens van 'agogisch leiderschap'. Pedagogisch leiderschap is gericht op leidinggeven aan het primaire proces. Agogisch leiderschap is gericht op het ondersteunen van de daarvoor benodigde continue professionele ontwikkeling van de pm'ers en het inrichten van een ondersteunende organisatiestructuur en cultuur. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in de professionalisering van de pedagogisch medewerkers.

Uit onderzoek onder Finse leidinggevenden blijkt dat veel leidinggevenden onvoldoende toekomen aan hun (ped)agogische rol; hun tijd wordt vooral opgeslurpt door het uitvoeren van managementtaken. Het is voor hen ook niet altijd duidelijk wat er van hun pedagogische rol verwacht wordt. Ik denk dat dit voor veel Nederlandse leidinggevenden ook geldt, en dat is erg jammer. Uit onderzoek in het onderwijs blijkt dat de leidinggevende – na de leraar – de belangrijkste factor is als het gaat om het realiseren van goede leerlingresultaten. Ik denk dat dit ook geldt voor de kinderopvang.

Leiderschapspraktijken

Uit een grote Engelse studie blijkt dat leidinggevenden van succesvolle instellingen voor kinderopvang een aantal leiderschapspraktijken inzetten. Leiderschapspraktijken die door succesvolle leidinggevenden worden ingezet zijn:

- Het ontwikkelen en formuleren van een gedeelde visie. In succesvolle instellingen werken leidinggevenden vanuit een duidelijke visie over wat en hoe er geleerd kan worden door de kinderen. Ze zijn sterk gericht op het leren van de kinderen en begeleiden hun medewerkers in het ontwikkelen van sterke interactievaardigheden.
- Zorgen voor gedeelde doelen, begrip en betekenisverlening. Leidinggevenden zorgen ervoor dat de pm'ers meedenken over de te realiseren doelen. De geformuleerde visie geeft richting en betekenis aan al het handelen binnen de instelling. Pedagogisch professionals hebben het gevoel dat ze ertoe doen; ze dragen bij aan de ontwikkeling van kinderen.
- Effectief communiceren. Succesvolle leidinggevenden zijn voorspelbaar omdat ze transparant zijn in hun manier van communiceren. Pm'ers weten waar ze aan toe zijn. De communicatie is geen eenrich-



tingsverkeer, maar gaat uit van wederzijdse betrokkenheid.

- Aanmoedigen van reflectie. Leidinggevendenden geven het goede voorbeeld door zelf te reflecteren op hun eigen gedrag. Ze gaan na of ze het ook op een andere manier hadden kunnen doen en bespreken dat ook met de pedagogisch professionals. Ze verwachten ook van hun medewerkers dat ze reflecteren op hun eigen handelen.
- Zorgen voor continue professionele ontwikkeling. Leidinggevendenden dagen de ander continu uit. Door hen bijvoorbeeld nieuwe taken te geven en te verwachten dat ze hun werk steeds beter kunnen doen. Je werk steeds beter te kunnen doen, vraagt om een leven lang leren. Leidinggevendenden zorgen ervoor dat pedagogisch professionals veel feedback krijgen door ze veelvuldig te (laten) observeren en van feedback te voorzien. Ze geven daarbij ook feedforward zodat voor hen duidelijk wordt wat ze nog verder kunnen ontwikkelen om nog beter te worden in hun werk.
- Zicht hebben op en beoordelen van kwaliteit van het primaire proces. Leidinggevendenden weten goed wat er op de groepen gebeurt. Ze houden de vinger aan de pols en voeren regelmatig gesprekken met pedagogisch professionals over de wijze waarop ze kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. Gespreid lei-

derschap realiseren. Hierbij worden besluiten genomen door degenen met de meeste expertise, waardoor de beschikbare expertise van iedereen beter wordt benut. Een voordeel van gespreid leiderschap is dat als pm'ers zelf initiatieven nemen om hun praktijken te verbeteren, ze meer eigenaarschap en motivatie ervaren voor de verbetering en meer doorzettingsvermogen zullen tonen.

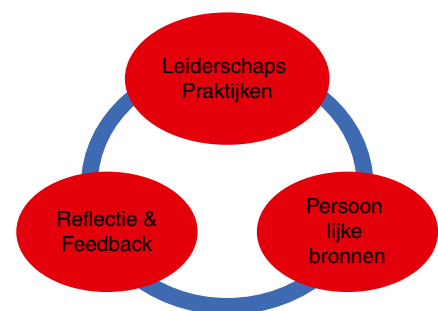
- Ontwikkelen van een professionele leergemeenschap. Deze hebben een sterke leercultuur waarin medewerkers vanuit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor alle kinderen samen doelgericht en onderzoekmatig werken. Het zijn innovatieve organisaties waarin professionals zich gesteund weten door hun collega's, waarin ze zich kwetsbaar kunnen opstellen, waarin wederzijds vertrouwen heerst en waarin professionals met en van elkaar kunnen leren. Het zijn instellingen die niet alleen voor kinderen, maar ook voor de volwassenen een rijke leeromgeving bieden.
- Aanmoedigen en organiseren van samenwerking met ouders en gemeenschap. Ouders en de instelling trekken samen op en dat heeft een gunstig effect op de cognitieve ontwikkeling, de motivatie en het sociaal functioneren van kinderen. Juist voor kinderen uit sociaal zwakkere milieus is educatief partnerschap van groot belang.
- Balans vinden tussen leidinggeven en managen. Door de waan van de dag is de verleiding groot vooral tijd te besteden aan managementtaken. Succesvolle leidinggevendenden weten de juiste balans te vinden tussen managen en leidinggeven.

Dit zijn leiderschapspraktijken die ook door succesvolle schoolleiders worden ingezet. Ik denk dat veel van de kennis over succesvol schoolleiderschap benut kan worden in de verdere ontwikkeling van de kinderopvang en IKC's. Het gaat daarbij niet

om het blindelings toepassen van deze kennis, maar het wel *evidenced informed* kunnen benutten binnen de eigen context en het gezamenlijk nagaan wat, wanneer, bij wie en waarom werkt. In figuur 1 staat dit laatste gevisualiseerd door het reflecteren over en feedback verzamelen van de resultaten van de ingezette leiderschapspraktijken.

In figuur 1 staan ook persoonlijke bronnen genoemd. Hierbij gaat het om de praktijkkennis, maar ook om de eigen emoties, opvattingen en overtuigingen. Het is voor leidinggevendenden van belang zichzelf goed te kennen; je neemt jezelf immers mee in alles wat je doet. Eerder sprak ik al van de morele leiderschapsrol. Die heeft niet alleen betrekking op het pedagogisch, maar ook op hetagogisch leiderschap. Vanuit welke opvattingen over professionele ontwikkeling ondersteunt de leidinggevende het leren van de pedagogisch medewerkers?

Kinderopvangorganisaties en scholen zouden in hun interprofessionele samenwerking en die met hun ouders



Figuur 1. Leiderschapsontwikkeling

kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen en professionals. Het gezamenlijk ontwikkelen en onderzoeken van de structuur, cultuur- en proceskwaliteit van beide organisaties zal bijdragen aan verdere professionalisering en capaciteitsontwikkeling. Onze kinderen verdienen dat. <

LOES VAN WESSUM IS ASSOCIATE LECTOR LEIDERSCHAP IN ONDERWIJS EN OPVOEDING BIJ HOGESCHOOL WINDESHEIM IN ALMERE.