



Leerteams: een goede manier om competenties te verbeteren

Als pedagogisch begeleiders mee kunnen praten over het pedagogisch beleid in hun organisatie, kunnen zij de drager worden van de verandering van het pedagogisch proces en de verbetering van de kwaliteit.

DOOR: DAWN TANKERSLEY, TATJANA VONTA EN HELENA BURIC - 'Op het moment wordt er veel gesproken over de behoefte aan het ontwikkelen van universele competenties voor pedagogisch medewerkers. Deze zouden de kwaliteit in voorzieningen voor jonge kinderen bevorderen en elk kind betere kansen bieden om zijn talenten te ontwikkelen. De International Step by Step Association (ISSA) vindt echter dat kwaliteit nooit echt goed zal zijn als pedagogisch begeleiders niet in staat zijn om de stem van jonge kinderen daadwerkelijk te horen, te versterken en te betrekken in de ontwikkeling van hun talenten. Deze competentie komt voort uit ervaring, uit het werken vanuit bepaalde principes en uit reflectie. De ontwikkeling van competenties kan niet zonder ondersteuning door het eigen team en de organisatie. Met name moeten pedagogisch begeleiders de kans krijgen om mee te denken over het pedagogisch beleid.

De publicatie *Competent Educators of the 21st Century; ISSA Principles of Quality Pedagogy* en bijbehorende bronnenmateriaal, is een voorbeeld van een praktisch hulpmiddel om

theorie naar praktijk te vertalen en blijvende veranderingen te bevorderen op alle niveaus. Het pakket is gebaseerd op humanistische en socioconstructivistische principes. De pedagogisch begeleider wordt beschouwd als een professional die kinderen begeleiding en structuur biedt bij het ontdekken en leren en daarbij nauw samenwerkt met het gezin en de gemeenschap. Er ligt een grote nadruk op een rechtenbenadering ten aanzien van educatie en de noodzaak voor inclusie; de rol van het kind in zijn/haar eigen ontwikkeling; het concept van het kind als burger met een stem, rechten en verantwoordelijkheden; en de ontwikkeling van competenties voor een leven lang leren.

Ervaringen in Kroatië

De Malešnica kleuterschool in Zagreb gebruikte het materiaal van ISSA bij het lesgeven aan vijfjarigen. Hierbij werd gewerkt aan de sterke punten van de pedagogisch begeleiders en de ontwikkeling van partnerschap en wederzijds vertrouwen door middel van geleide re-

flectie, positieve feedback en open dialoog.

Er werd een kwaliteitsverbeteringsteam samengesteld uit pedagogisch medewerkers, coördinatoren (de pedagoog, psycholoog en logopedist) en een pedagogisch adviseur van de Open Academy Step by Step. Elk jaar deden zo'n vijftien pedagogisch medewerkers of één derde van het personeel mee in het mentorproces. Na vijf jaar werd er een focusgroep samengesteld om te onderzoeken of het proces daadwerkelijk effect had op de competenties.

Zelfevaluatie en reflectie

Volgens de pedagogisch begeleiders hielpen de ISSA-principes bij betere zelfevaluatie en zelfreflectie en bij het beschrijven van een visie voor hun verdere professionele ontwikkeling.

'In 2004 hebben we een start gemaakt met het opstellen van criteria voor het verbeteren van de leeromgeving van kinderen. We hebben hard gewerkt aan dit project en toch waren we niet tevreden met het resultaat: het lukte ons niet om uit te leggen waarom we bepaalde ideeën hadden en we konden niet bepalen waarom we iets wel of niet goed deden. Daardoor kwamen we telkens in dezelfde discussies terecht. We hadden het gevoel dat er nog iets miste in de criteria, zoals interactie. In 2006 besloten we het mentorproject op te zetten aan de hand van de ISSA Principles of Quality Pedagogy.'

De basis van het werk volgens de principes van ISSA is gezamenlijk leren. In geleide reflectiesessies deelden docenten en studenten hun educatieve filosofie, waarden en visie op kinderen, gezinnen en de rol die zij als kindbegeleider spelen. Om het project te laten slagen is de motivatie van elk teamlid cruciaal.

'Teamwerk is heel motiverend en de samenstelling van het team bepaalt vaak welke acties er worden ondernomen en hoeveel succes er wordt geboekt.'

'Het is makkelijker om iemand naast je te hebben die hetzelfde denkt als jij.'

'Inderdaad, het bestuderen van leerstijlen en theorieën over het leerproces van een kind was niet voldoende – we leerden pas echt veel door het uitwisselen van kennis en ervaring.'

Kwaliteitsverbetering op het ene gebied gaat altijd samen met de ontwikkeling van andere gebieden. Daarom koos elk team onafhankelijk van elkaar een gebied waarin gedurende één schooljaar gewerkt werd aan verbetering. Het doel was om de teamleden te motiveren en tegelijkertijd te helpen om zich beter te concentreren. De relatie tussen de verschillende elementen van de ISSA-principes was overduidelijk – kwaliteit in het ene gebied was altijd terug te zien in een ander gebied. Dit maakte de deelnemers meer bewust van de relatie tussen alle kwaliteitsgebieden.

'Ik vond het erg interessant om de link te leggen met andere gebieden. Als ik een ontwikkelingstaak verzin, moet ik automatisch ook activiteiten en strategieën plannen. En ik moet ook iets veranderen aan de omgeving om mijn plan uit te kunnen voeren.'

De werkwijze had twee dimensies: 'reflectie op actie' (bijvoorbeeld het analyseren van video's of het kritisch bespreken van artikelen) en 'reflectie in actie' (bijvoorbeeld het observeren en analyseren van huidig werk). Deelne-



mers vonden dat het samen brengen van deze twee benaderingen bijdroeg aan beter begrip: omdat het moeilijk is om gelezen informatie te internaliseren, moet het ook in praktijk worden gebracht. Ze waren ook meer bereid om hun inzicht in de competenties en talenten van een kind te veranderen na het analyseren van situaties op video.

'Ik vind dat als je iemand gaat observeren je in de eerste plaats vooraf kennis nodig hebt om te weten waar je überhaupt op moet letten. Tijdens de eerste drie jaar besteedden we vooral tijd aan de 'reflectie op actie'. We richtten ons vooral op planning, het analyseren van de video's en het lezen van artikelen, maar nu zijn we getraind genoeg om direct te handelen en het effect van onze in de praktijk geleerde kennis te ondervinden. Daarom denk ik dat de combinatie van de benaderingen erg goed is.'

Pedagogisch begeleiders mochten aan het begin van het traject zelf bepalen of ze aan hun sterke punten wilden werken of juist op een gebied dat verbetering nodig had. Ze had-

den dus zelf controle op het implementatieproces en de voortdurende ontwikkeling van hun educatieve praktijk, alsmede het curriculum. Onderzoek heeft herhaaldelijk uitgewezen dat veranderingen waarin pedagogisch begeleiders niet als actoren worden betrokken nooit succesvol zijn.

'Ik herinner me nog dat ik de leeromgeving uitkoos omdat we daar in andere professionele trainingsprogramma's aan hadden gewerkt. In de laatste twee jaar wilden we echter onze interpersoonlijke sociale interacties en de implementatie van een individuele benadering verbeteren omdat dit ons zwakste gebied was. En ik denk dat deze kleine mentorgroep, die harder en gestructureerder werkt, bij kan dragen aan de hele organisatie.'

Ervaringen in Slovenië

Het *Developmental Research Center for Pedagogical Initiatives Step by Step* in Slovenië gebruikte de ISSA-principes bij de begeleiding van kleutergroepen in de particuliere kin-



'Het bouwen van professionele leergemeenschappen is een effectieve manier om de werkwijze in kindercentra te veranderen.'

organisaties besloten verder te werken aan hun sterke punten, anderen besloten aan aspecten te werken die verbetering nodig hadden. In dit stadium linkten de organisaties hun plannen aan hun visie. Op basis van hun voorkeur stelde het onderzoekscentrum een netwerkschema samen waarin verschillende organisaties werden gegroepeerd aan de hand van hun interessegebied. Hierbij werden afspraken gemaakt voor professionele ondersteuning en uitwisseling van ervaringen.

- Elke organisatie vertaalde de principes en indicatoren naar het door hen gekozen aandachtsgebied. Om de individuele indicatoren te begrijpen werden er discussies gevoerd over wat een specifieke indicator inhoudt, waarom het belangrijk is en hoe het in hun praktijk naar voren komt.
- Alle teams schetsten een plan van de te implementeren veranderingen en succesindicatoren. Elk kwartaal werden tijdens vergaderingen met een expert van het Step by Step Center praktijkvoorbeelden verbonden met theoretische concepten die hun ontdekkingen uiteenzetten en vond er uitwisseling met de andere organisaties plaats.
- De teams werken nu aan de implementatie van hun plannen. Ze houden regelmatig bijeenkomsten waarin ze reflecteren op de veranderingen in hun praktijk en voorbeelden van good practice vastleggen. Aan het einde van vorig schooljaar troffen ze elkaar op de nationale conferentie om ervaringen van good practice uit te wisselen.

Het Developmental Research Center heeft opgemerkt dat deze vorm van netwerken van organisaties de intensiteit van professionele bijeenkomsten heeft verhoogd. De pedagogisch begeleiders vonden de vergaderingen zinvoller. Bovendien ervoer men het als een verrijking om zoveel voorbeelden van veranderingen in de praktijk te kunnen horen en zien. Ook heeft het vormen van netwerken effect gehad op de professionele samenwerking tussen voorzieningen voor jonge kinderen.

Het proces biedt verdieping en heeft tegelijkertijd een breder bereik.

Tot slot

Het bouwen van professionele leergemeenschappen is een effectieve manier om de werkwijze van kindbegeleiders in kindercentra en kleuterscholen te veranderen. Het resulteert in meer kwaliteit en meer democratische interactie. Tevens verbetert het vermogen om besluiten te kunnen nemen rondom pedagogisch beleid. Doordat pedagogisch medewerkers groeien in hun vermogen beslissingen te nemen in een professionele leergemeenschap, worden ze zelf de aanzetter tot verandering, waarbij de kwaliteit van de opvang voor alle kinderen wordt verbeterd en democratische principes in de praktijk worden gestimuleerd.

Dawn Tankersley is programmaspecialist voor de International Step by Step Association (ISSA) • E: dtankersley@attglobal.net

Tatjana Vonta is buitengewoon hoogleraar aan het Educational Research Institute waar Step by Step Slovenia is gevestigd als het Developmental Research Centre for Pedagogical Initiatives in Slovenia

• E: tatjana.vonta@amis.net

Helena Buric is voorschool-programma-manager aan de Open Academy Step by Step, Croatië,

• E: helena@korakpokorak.hr

deropvang tijdens het proces van kwaliteitsverbetering. Later realiseerden ze zich dat leren nog meer verrijkt zou worden door het uitbreiden van de leergemeenschappen van professionals naar niet-particuliere organisaties zodat er contact is tussen verschillende organisaties.

Ze begonnen daarom met de implementatie van deze benadering in hun kleuternetwerk. Hierbij waren 800 pedagogisch begeleiders en onderwijsassistenten en 36 kinderopvangmanagers betrokken. Alhoewel ze pas in het tweede jaar van het proces zitten, zien ze al veranderingen in het werk van het team ten aanzien van de individuele deelname, het begripsniveau en de intensiteit van het teamwerk. De teams doorliepen de volgende fases:

- Het identificeren van de sterktes en zwaktes van de eigen praktijk: in dit stadium stelde elke organisatie vast waar de laatste jaren vooruitgang is geboekt en waar nog verbeteringen nodig zijn.
- Het beslissen over het toekomstig aandachtsterrein van de organisatie: sommige

De International Step by Step Association (ISSA) verbindt professionals aan organisaties die werkzaam zijn in Early Childhood Development, ter ondersteuning van inclusieve, kwalitatieve ECEC-ervaringen, die voor kinderen een voorwaarde zijn om hun talenten te kunnen ontwikkelen en actieve burgers van de samenleving te worden. De leden zijn ngo's uit Oost-Europa en Centraal-Azië. Kijk voor meer informatie op www.issa.nl.