

De reflectieve practitioner in de praktijk

Permanent leren als team

Levenslang leren, kan dat ook in de kinderopvang? Mutant ontwikkelde, in samenwerking met enkele organisaties voor kinderopvang, een praktische methode om de competenties die hiervoor nodig zijn te ontwikkelen en vast te houden. De methode werd uitgewerkt en getoetst in het project: 'Permanent leren als team in de samenwerking met ouders'

Het pilotproject *Permanent leren als team in de samenwerking met ouders* maakt onderdeel uit van een internationaal onderzoek van 'Education International' naar de vernieuwende rol en de houding van de beroepskracht in de kinderopvang uitgevoerd door de Universiteit van Halle in Duitsland. Projectleider van dit onderzoek is Mathias Urban. Dit project liep van 2007 tot 2009 en werd uitgevoerd in samenwerking met vier Nederlandse kinderopvangorganisaties: SKAR in Arnhem, KANTEEL in Den Bosch, PARTOU, vestiging in Dordrecht, PARTOU, vestiging Knooppunt Kralingen in Rotterdam.

Projectteam en mede-auteurs van dit artikel: Fuusje de Graaff, Ana del Barrio Saiz, Wendy Doeleman, Anke van Keulen

DOOR: ANKE VAN KEULEN - De kwaliteit in de kinderopvang staat of valt met de kwaliteit van de professionals. Over hun kwaliteit en ook van die van de opleidingen wordt veel gediscussieerd en nagedacht, in Nederland en daarbuiten. Welke competenties zijn in deze tijd nodig om de kwaliteit van de voorzieningen te handhaven en af te stemmen op de behoeften van kinderen en ouders? Levenslang leren en een reflectieve, lerende houding zijn hiervoor in ieder geval een onmisbare voorwaarde. Om handen en voeten te kunnen geven aan deze competenties heeft MUTANT in samenwerking met vier organisaties voor kinderopvang (zie kader) een model ontwikkeld voor permanent leren binnen de eigen instelling. De focus tijdens dit pilotproject lag op duurzame samenwerking en afstemming met ouders. Pedagogisch begeleiders, locatiehoofden, managers en stafmedewerkers werkten een jaar lang samen rondom een aantal centrale vragen:

- Hoe kunnen we inzichten en methodieken op het gebied van samenwerking met ouders verankeren in onze organisatie?
- Hoe kunnen beroepskrachten permanent blijven leren?
- Hoe kunnen we een breed draagvlak creë-

ren voor innovatie en verandering op alle niveaus binnen onze organisatie?

- Hoe kunnen we gezamenlijk leren in onze teams bevorderen?

Ingrediënten en instrumenten

MUTANT heeft een aantal ingrediënten bijeengebracht voor een model voor permanent leren. Deze ingrediënten zijn:

- de visie dat iedereen competent is om te reflecteren en te participeren, dat iedereen verantwoordelijk is voor het leerproces en dat iedereen zowel 'leerder' als 'leraar' is;
- kernreflectie, een leermodel dat niet alleen uitgaat van de competenties maar ook van de kernkwaliteiten van de beroepskracht. Het gaat om leren van binnenuit;
- critical learning community, een leermodel om kritische reflectie en gezamenlijk leren als team te stimuleren. Het gaat daarbij om leren met en van elkaar op alle niveaus in de organisatie, om vragen stellen en in dialoog te gaan, om het opbouwen van kritische kennis die gericht is op sociale veranderingen;
- de methodieken van MUTANT uit het project 'Ouders en diversiteit' (2003-2006, Families in beeld, Van botsingen kun je leren, model 'Samen leven, doen, denken en beslissen', werken met diversiteitsmodel 'Het Meetlint').

In samenwerking met de vier organisaties werden – op basis van deze vier ingrediënten – acht instrumenten voor permanent leren ontwikkeld.

Een basisinstrument is het 'Leerdagboek'. Door dit bij te houden staan pedagogisch medewerkers continu stil bij hun werkervaringen. Het geeft hun de mogelijkheid te reflecteren op



De instrumenten van permanent leren sluiten goed aan bij wat we al doen in het kwaliteitsproces: een beleid rond partnerschap met ouders, een nieuw scholingsbeleid, kwaliteitsmeter, actieve pedagogisch medewerkers als voortrekkers. (manager kinderopvang)

hun leerproces, zowel individueel als per team. Ze verwerken deze ervaringen op een creatieve manier. Dat geldt ook voor 'Werken met maatjes'. Dit geeft pedagogisch medewerkers de mogelijkheid samen met een collega te reflecteren op het werk en opdrachten uit te voeren. Zo kunnen ze elkaar ondersteunen en van elkaar leren.

Een van de deelnemende managers geeft aan deze methodieken te blijven gebruiken: 'Ik zie het als een opgaande lijn: individueel leren, dan samen met je maatje en dan leren met de hele groep.'

Ook bij de 'Persoonlijke uitdaging' werkt het leerdagboek goed. Dit instrument heeft als doel individuele doelen af te stemmen op de professionele doelen en organisatiedoelen. Dit versterkt de motivatie en het commitment en kan door managers ook gebruikt worden tijdens functioneringsgesprekken. Het instrument houdt in dat medewerkers zichzelf leerdoelen stellen op basis van hun vragen en dilemma's en dan hun acties en resultaten documenteren. Het helpt hen om op te schrijven wat ze willen bereiken. Een voorbeeld uit het leerdagboek van een pedagogisch werker: 'Mijn persoonlijke leerdoel sinds de vorige bijeenkomst was meer praten met ouders in plaats van het hebben van vooroordelen. Het resultaat is dat ik, doordat ik meer met ze praat, meer van hen te weten kom, terwijl ik eerst heel anders over ze dacht. Wat ik heb gedaan, is dat ik geen uitvluchten meer heb verzonnen, maar er juist tegenaan ben gegaan.'

Wat managers en pedagogisch medewerkers zeer aanspreekt is het benoemen van 'Kernkwaliteiten' zowel individueel als per team. Door het werken met kernkwaliteiten versterken beroepskrachten hun eigen leerproces en dat van het team. Het gezamenlijk bundelen van kwaliteiten geeft een enorme meerwaarde. Managers in het project geven aan dat ze het met succes gebruiken in teamvergaderingen.

Het instrument 'Kritische reflectie' houdt in dat ieder teamlid een vragende attitude heeft. Je vraagt je voortdurend af: waarom denk ik, wat denk ik en waarom handel ik zoals ik het doe. En wie wordt hier beter van? In plaats van 'ik' kan ook 'het team' of 'de organisatie' ingevuld worden. Voorbeelden van dergelijke vragen zijn: hoe gaan we om met ouders die niet aan ons ideaalplaatje voldoen? Met welke ouders hebben we de afgelopen tijd toch nog weinig of geen contact gehad? Hoe komt dat? Het is een vruchtbare basishouding, zowel op persoonlijk als op teamniveau.

Het maken van een 'Contextkaart van het kindercentrum', waarbij het kindercentrum en de omgeving in kaart gebracht worden, bevordert de samenwerking met de ouders en de buurt. Het gevolg is dat de pedagogisch medewerkers meer het grote geheel gaan zien: de plek en functie van de eigen organisatie in de omgeving, in de wijk.

De deelnemers aan het pilotproject bleken aangenaam verrast door de hoeveelheid van activiteiten die er blijkbaar in de omgeving aangeboden worden, zoals bijles voor oudere kinderen, activiteiten voor vrouwen en taalles. Voor de meeste pedagogisch medewerkers was dit nieuwe informatie: informatie die zij kunnen doorgeven aan ouders.

Succesfactoren

Bij een interne evaluatie die MUTANT uitvoerde kwam een reeks succesfactoren naar voren, waarvan we er twee uitlichten.

Allereerst is de samenwerking in de teams door het project bijzonder versterkt: er is meer reflectie en openheid gekomen. De deelnemers noemen zaken als: meer diepgang, betere onderlinge samenwerking, beter luisteren naar elkaar, sterker inlevingsvermogen, minder geroddel en een meer volwassen omgang met elkaar.

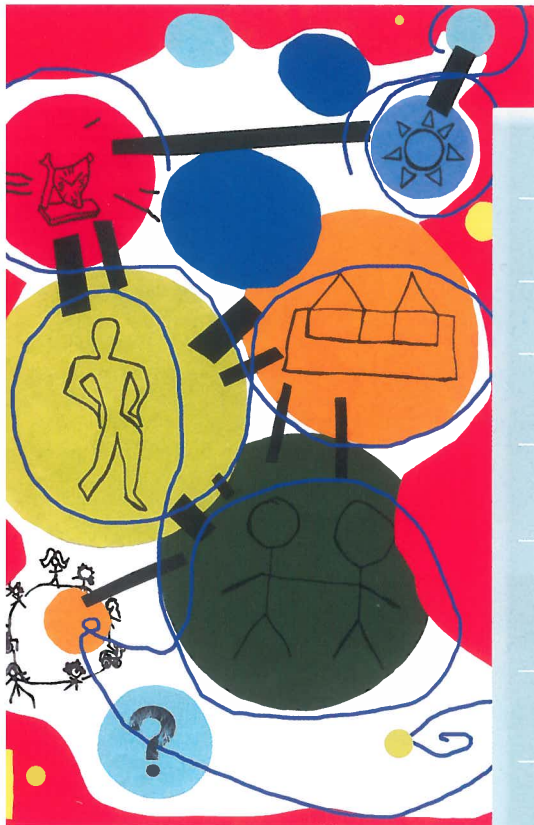
Ook de samenwerking met ouders is versterkt. Kinderopvangorganisaties die meededen met het project, gebruikten de instrumenten om de samenwerking met ouders te bevorderen. Een van de organisaties bijvoorbeeld gebruikt de instrumenten van permanent leren als ondersteuning voor de pedagogisch werkers die naar aanleiding van een klantenpeiling acties moesten uitvoeren.

De instrumenten kunnen ook gebruikt worden voor het verankeren en verdiepen van bestaand ouderbeleid of juist voor het opzetten van ouderbeleid. Een van de deelnemende managers verwoordt het aldus: 'Onze pedagogisch medewerkers zijn inhoudelijk nog sterker geworden en ze communiceren over hun werkwijze met ouders. Bij onze groep ouders werkt dit erg goed, ouders hebben hierdoor meer respect gekregen voor het werk hier. Of anders gezegd: in feite dwingen de pedagogisch medewerkers het respect meer af dan voorheen.'

Structurele begeleiding

Tijdens het project bleek dat er bepaalde voorwaarden nodig zijn om de instrumenten effectief te kunnen inzetten. Allereerst moet een team of organisatie ruimte en tijd reserveren. Het leerproces is weliswaar ingebouwd in de praktijk van alledag, maar het vergt ook aandacht. Een tweede punt is dat alle niveaus in de organisatie moeten participeren. Ook teamleiders en locatiemanagers moeten het trainingsproces volgen, voor hun eigen leerproces én voor het volgen van het proces in de teams. De rol van de leidinggevende of begeleider is en blijft essentieel voor het leerproces van de leidsters.

De taken van een coach worden in de kinderopvang binnen verschillende functies vervuld, maar vaak ontbreekt de structurele inzet van een coach en de erkenning dat in professionele kinderopvang teambegeleiding en



-coaching nodig zijn. De coach/begeleider bij permanent lerende teams vervult de rol van intermediair tussen pedagogische medewerkers en management. Hij of zij is een stimulerende en inspirerende kracht voor alle betrokkenen, gericht op het afstemmen, begeleiden en bereiken van concrete doelen die als team en organisatie zijn gesteld. Aandacht voor individuele omstandigheden van collega's hoort hier ook bij. Deze bevordert hun persoonlijk welbevinden en daardoor ook hun professioneel welbevinden.

Toepassingsmogelijkheden

Belangrijk is dat de invoering van de instrumenten van permanent leren gekoppeld wordt aan een thema dat in de organisatie leeft of aandacht moet krijgen. De instrumenten werken pas motiverend voor beroepskrachten als ze worden ingezet op iets dat relevant geacht wordt. Bovendien worden de instrumenten dan niet als iets 'extra's' ervaren, maar als een (vanzelfsprekend) onderdeel van het te voeren beleid. Tijdens een door MUTANT georganiseerde mini-conferentie gaven de deelnemers (afkomstig uit kinderopvang en opleidingswereld) hun ideeën over de toepassingsmogelijkheden. Ze noemden onder andere:

- verankering van bestaand beleid zoals scholingsbeleid, beleid rond partnerschap met ouders, kwaliteitsbeleid;
- visie-ontwikkeling met betrekking tot de missie van de organisatie. Een van de pilot-organisaties gebruikte bij het fusieproces de uitgangspunten en theorie van permanent leren bij de opbouw van de nieuwe organisatie;
- invoeren en handhaven van een lerend klimaat in de organisatie;
- personeelsbeleid, functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Andere toepassingsmogelijkheden werden gezien op het gebied van de implementatie van het Nederlands curriculum voor de kinderopvang, de verankering van educatieve voorschoolse programma's of implementatie van diversiteitsdoelstellingen van het Europese netwerk DECET.

Instrument	Doel
 Kernkwaliteiten	Bewust inzetten van ieders kwaliteiten, individueel en per team
 Kritische vragen stellen	Kritische en vragende houding ontwikkelen
 Leerdagboek	Continue stilstaan bij werkervaringen door individuele en teamreflectie
 De lift	Vragen stellen en verbinden van voelen, denken en doen
 Contextkaart van kindercentrum	Kindercentrum en omgeving in kaart brengen, samenwerking met ouders en omgeving bevorderen, leeromgeving inspirerend maken.
 Persoonlijke uitdaging	Individuele doelen afstemmen op professionele en organisatiedoelen
 Werken met maatjes	Elkaar ondersteunen en van elkaar leren
 Contract lerende organisatie	Uitgangspunten en afspraken hoe teamleden met elkaar om willen gaan

Anke van Keulen is trainer en adviseur bij Bureau Mutant.

• E: ankevankeulen@mutant.nl

Dit artikel verscheen eerder in BBMP | vakblad voor Bestuur, Beleid, Management en Pedagogiek in de kinderopvang, nr. 10 2008, SWP Uitgeverij, Amsterdam

Verder lezen:

Keulen, A. en Del Barrio Saiz, A. *Permanent leren; Van zelfreflectie naar teamreflectie*. Uitgeverij SWP, 2010

Urban M. *Strategies for Change. Diversity as a Challenge for the Early Year's Profession*. Paper presented in DECET's European Seminar on Respect for Diversity, Equity and Social Inclusion, Barcelona, Mei 2006.