ILIAS

Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking

HANDLEIDING



Colofon

ILIAS. Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking.

Auteurs
Het ILIAS-projectteam
Hester Hulpia – VBJK
Marijke Cornelis – Steunpunt Diversiteit en Leren, Universiteit Gent
Jan De Mets – Steunpunt Diversiteit en Leren, Universiteit Gent
Jef Scheirlinck – VCOK

Eindredactie
Mike De Cloedt

Vormgeving
Naomi Geens

Dank aan
Met speciale dank aan de acht betrokken basisvoorzieningen voor jonge kinderen, onze 'ILIAS-pilots', voor hun gedrevenheid en kracht, om in woelige wateren tijd te maken en samen hun inclusief leiderschap te versterken.

Sector	Organisatie
Kinderopvang voor baby's & peuters	vzw Wigwam Kinderdagverblijf Sint)Jozef
Kinderopvang voor schoolgaande kinderen	Kinderclub Patjoepelke - Lokeren Dienst buitenschoolse opvang van de Stad Sint-Niklaas - De Sprinkhaan
Kleuteronderwijs	VBS De Bosbes Sint-Pietersschool Mechelen
Preventieve gezinsondersteuning	Inloopteam Samik De Mobil Leuven

Met dank aan de adviesgroep en onze 'critical friend' Karen Wouters om hun kritische blik te werpen op de ILIAS-reis, om ons een kompas te bieden zodat we zeker goed op koers bleven.

Bedankt aan ESF om dit project financieel mogelijk te maken.

And a special thanks to our international partners. Thanks for inspiring us, for sharing your knowledge and expertise, for asking questions, for being amazed by the Flemish pilots. Thanks for joining the ILIAS journey.

Land	Organisatie
Kroatië	Open Academy Step by Step (SbS)
Italië	Fondazione Reggio Children
Slovenië	Educational Research Institute - Developmental Research Centre for Pedagogical Initiatives Step by Step

Uit deze publicatie mag geciteerd worden met vermelding van de correcte bibliografische gegevens:
Hulpia, H., Cornelis, M., De Mets, J. & Scheirlinck, J. (2022). *ILIAS. Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking.* VBJK, VCOK, Steunpunt Diversiteit en Leren. Gent.

ESF INVESTEERT IN JOUW TOEKOMST
Europese Unie
Vlaanderen is werk

Handleiding ILIAS-tools

De ILIAS-tools vind je op www.ilias.vbjk.be.
Je kan alle teksten als één geheel downloaden of per deel op de ILIAS-website bekijken.

De ILIAS-tools willen kennis en werkvormen aanreiken om inclusief leiderschap in basisvoorzieningen voor jonge kinderen te versterken.

WAT

Je vindt hier:

- **Informatie** over inclusief leiderschap in het aanmoedigen van samenwerking – wat is het?
- **Inspiratie** over hoe we inclusief leiderschap kunnen versterken.
- **Werkvormen** om een eigen vaarroute naar meer inclusief leiderschap in je organisatie aan te gaan.

WIE

De ILIAS-tools zijn er voor iedereen die interesse heeft in het thema leiderschap en inclusief leiderschap. Specifiek denken we aan:

- leidinggevenden uit basisvoorzieningen voor jonge kinderen;
- opleidingen;
- ondersteunende diensten, opleidingscentra, pedagogisch begeleiders, coaches;
- vakbonden;
- werkgeversorganisaties;
- beleidsverantwoordelijken op vlak van Welzijn, Onderwijs en Tewerkstelling.

INHOUD

We bieden hier voor elk wat wils:

- **Theoretische achtergrond** over inclusief leiderschap.
- **Praktische inspiratie** geboden vanuit de Vlaamse ILIAS-vaarroute (lerende netwerken) en de individuele proeftuinen van elke Vlaamse pilot, en de transnationale partners: getuigenissen, praktijken, ervaringen van alle betrokkenen, ideeën die uit de kruisbestuivingen tijdens het coachingstraject naar boven kwamen, korte en langere casestudies ...
- Daarnaast bieden we ook **specifieke werkvormen** die een leidinggevende kan gebruiken om zijn of haar inclusief leiderschap vorm te geven, om samenwerking tussen alle teamleden te versterken en om een veranderingstraject op te zetten met alle teamleden. De ILIAS-vaarroute bestaat uit 7 ankers. Per anker worden werkvormen aangeboden.

We raden je aan om je eigen koers te varen. Vanuit de noden en behoeften die jij en/of je team ervaren kan je je laten leiden door de verschillende delen. Je vindt hier dus geen kant-en-klare producten die je zomaar kan kopiëren.

Om de eigen koers te kunnen varen, geven we nog enkele belangrijke richtlijnen mee:

- Neem de tijd.
- Doe het samen.
- Bepaal haalbare doelen.
- Zie het als een cyclisch proces.
- En vier elk succes.

Wij wensen jou en je team alvast een heel boeiende reis.
Ahoi!

Het ILIAS-projectteam



INHOUDSTAFEL

Handleiding

Kerndoelstelling ILIAS 5

De context 5

Waarom 7

De ILIAS-aanpak 8

Voor wie? 8

Hoe? 8

- Het Vlaamse ILIAS-traject 9
- Ook een internationale reis 13
- Samen met de adviesgroep en critical friend 13

ILIAS-outputs 14

De AHA's 15

De ILIAS-reis

ILIAS staat voor **Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking**.

Het project zoomt in op **de rol van leidinggevenden in basisvoorzieningen voor jonge kinderen in het versterken van samenwerking binnen een divers team**.

ILIAS is een 2-jaar durend ESF-project (2021-2022) waarbij VCOK, Steunpunt Diversiteit en Leren en VBJK samen innovatietrajecten opzetten naar de rol van leidinggevenden in basisvoorzieningen voor jonge kinderen in het versterken van samenwerking binnen een divers team.

We geven hier meer informatie over het ILIAS-project.

Kerndoelstelling ILIAS

ILIAS wil het inclusief leiderschap versterken om de samenwerking tussen een diversiteit aan basismedewerkers in de sectoren die werken met jonge kinderen te bevorderen.

De context

We kiezen er in ILIAS bewust voor om te focussen op verschillende sectoren, met name kinderopvang baby's en peuters, kinderopvang schoolgaande kinderen, kleuteronderwijs en preventieve gezinsondersteuning. Ook al zijn deze sectoren verschillend, ze staan voor gelijkaardige maatschappelijke uitdagingen.

Maatschappelijke uitdagingen:

- tekort aan arbeidskrachten;
- nood aan meer diversiteit in het team;
- kapitaliseren van de aanwezige diversiteit;
- groei naar meer samenwerken tussen een diversiteit aan medewerkers;
- leidinggevenden als vergeten groep.

UITDAGING 1: Er is een **tekort aan arbeidskrachten** in basisvoorzieningen voor jonge kinderen. Zeker in de kinderopvang voor baby's en peuters en opvang voor schoolgaande kinderen is het tekort aan kinderbegeleiders een grote uitdaging, maar ook in het (kleuter) onderwijs speelt dit mee.

UITDAGING 2: Diversiteit is een realiteit. Maar deze diversiteit weerspiegelt zich niet steeds in het **personeelsbestand**. Het is belangrijk dat het personeel een afspiegeling is van de maatschappelijke realiteit en de doelgroepen die ze 'bedienen'. Dit geldt onder meer naar gender en naar etnisch-culturele diversiteit. Wanneer de meervoudige identiteitsbeleving van kinderen centraal staat, maken opvoeders, leerkrachten en begeleiders met verschillende (culturele) achtergronden deel uit van een rijke pedagogische omgeving waarin kinderen, ouders en lokale gemeenschappen het gevoel hebben erbij te horen.

UITDAGING 3: **'kapitaliseren' van diversiteit**. Zoals Katleen De Stobbeleir (professor in Human Resources Management & Leadership aan Vlerick Business School, 2015) aangeeft:

Bedrijven die werken aan diversiteit, maar de normen ongewijzigd laten, zullen hun diversiteit niet kapitaliseren. Belangrijk bij inclusief leiderschap is dat alle medewerkers de kans krijgen om zichzelf te zijn. Pas dan zullen nieuwe talenten komen bovendrijven die tot betere prestaties leiden en je bedrijf naar een hoger niveau tillen.

Inclusief leiderschap is hierbij uitermate belangrijk omdat het betekent dat je

"alle mensen fair behandelt, rekening houdend met hun eigen unieke karakteristieken, eerder dan ze 'in hokjes' te steken omdat we het makkelijker vinden als we de complexe samenleving in vakjes kunnen gieten; maar tegelijkertijd beseffend dat mensen deel (willen) uitmaken van teams en een groter geheel. Inclusief leiderschap betekent dan dat je die diversiteit op zo een manier weet in te zetten dat zowel het bedrijf, als het team, als de individuen die deel uitmaken van dat team er beter van worden."
(Bron: ZigZagHR).

UITDAGING 4: een **cultuur van samenwerken** tussen verschillende medewerkers is geen evidentie. Zo toont het NESET II-rapport over de professionalisering van assistenten in basisvoorzieningen voor jonge kinderen dat er weinig mogelijkheden zijn voor leerkrachten en assistenten om samen de tijd te nemen om te plannen en samen te reflecteren (cfr. creëren van een reflectieve cultuur).

UITDAGING 5: **Leidinggevenden als vergeten groep**. Er is reeds heel veel geschreven over leiderschap en management. Leiderschap is uitermate belangrijk voor kwaliteitsvolle basisvoorzieningen voor jonge kinderen, dat staat vast.

Leadership plays a central role in improving and sustaining process quality in ECEC settings.
(OECD, 2019)

Leadership is pivotal for organisations' success and a key driver of potential change and quality improvement in educational settings.
(OECD, 2021)

Maar leiderschap in basisvoorzieningen voor jonge kinderen is nog onderbelicht in onderzoek.

"Despite the emerging body of research that confirms the pivotal leadership role EI/EC and ECSE administrators play in quality education and care, research in this domain has not kept pace with the changes that are occurring within the fields."
(Bloom & Bella, 2005; Bruns et al., 2017; Dennis & O'Connor, 2013; Rohacek, Adams, & Kisker, 2010)

Leidinggevenden zijn niet alleen een vergeten groep in onderzoek. Ze worden ook vaak vergeten bij ondersteuning.

"Directeurs geven die steun aan teams van zelfs meer dan 100 mensen. Dag in dag uit zijn ze in de weer: van menu's vouwen voor de eetdag tot vergaderingen leiden. Maar ze kunnen niet antwoorden op die ene confronterende vraag: 'Wie ondersteunt jou?' Als je die stelt, wordt het eerst heel stil. Daarna volgt er af en toe aarzelend: 'Ik heb een sterk schoolbestuur achter me, en mijn partner thuis'."
(Bron: Klasse)

Waarom?

De noodzaak aan een sterk team is door corona nog duidelijker geworden.
(De Wigwam, kinderopvang)

Het hele team verbinden ... meer dan ooit belangrijk in deze coronatijden!
(IBO Lokeren)

Vanuit de beschreven maatschappelijke uitdagingen wil het ILIAS-project het inclusief leiderschap versterken om de samenwerking tussen een diversiteit aan basismedewerkers in de sectoren die werken voor jonge kinderen te bevorderen.

ILIAS wil personen die leiderschapstaken opnemen, ondersteunen om hun inclusief leiderschap vorm te geven, zodat dit een positieve invloed heeft op alle medewerkers, het team en zichzelf.

Deze ondersteuning willen we bieden door samen met partners uit binnen- en buitenland, expertise uit te wisselen. In het ILIAS-project dromen we van inclusieve leidinggevenden die competent zijn in het kapitaliseren van de aanwezige diversiteit, zodat ze het potentieel van een divers team voor hun doelpubliek maximaal ontwikkelen.

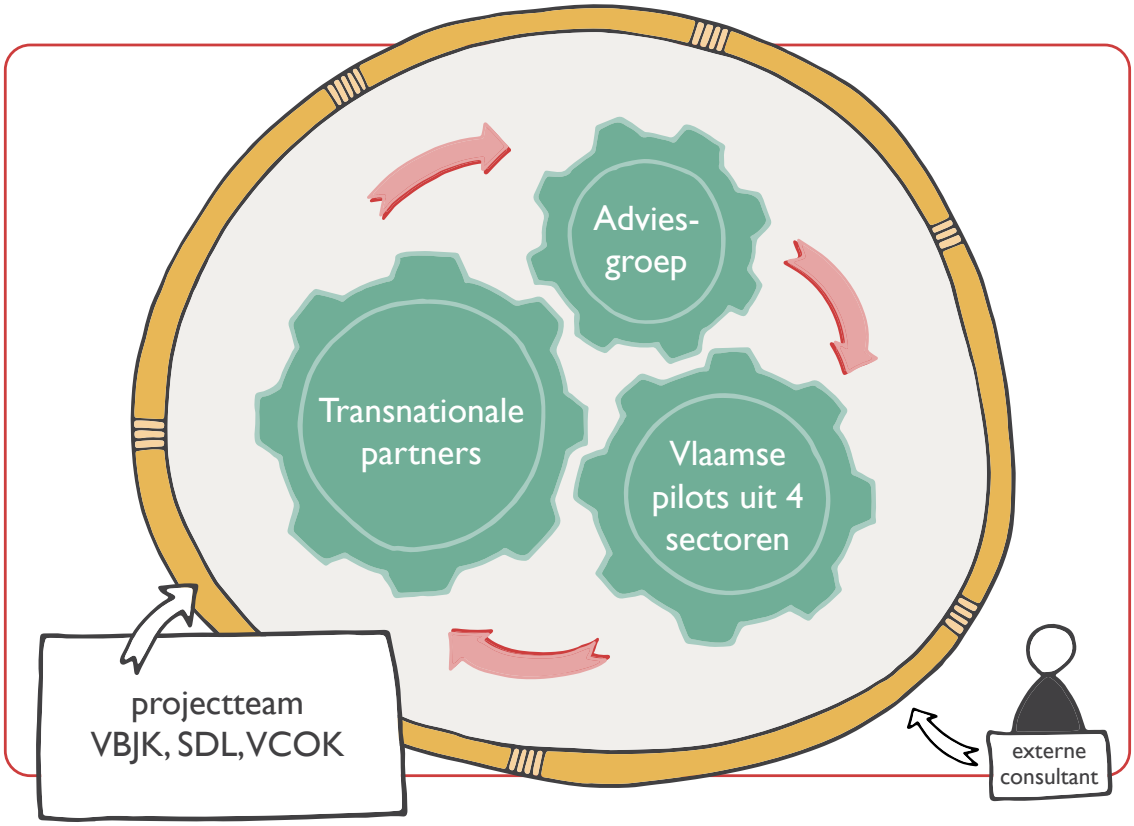
De ILIAS-aanpak

Voor wie?

- De rechtstreekse doelgroep: personen in een leidinggevende functie uit basisvoorzieningen voor jonge kinderen (opvang voor baby's en peuters (0-3), opvang schoolgaande kinderen, kleuterscholen, inloopteams). Het gaat over directies, verantwoordelijken, (pedagogisch) coördinatoren, zorgcoördinatoren ...
- De finale doelgroep: alle basismedewerkers uit de basisvoorzieningen voor jonge kinderen.

Hoe?

- **Het Vlaamse ILIAS-traject**



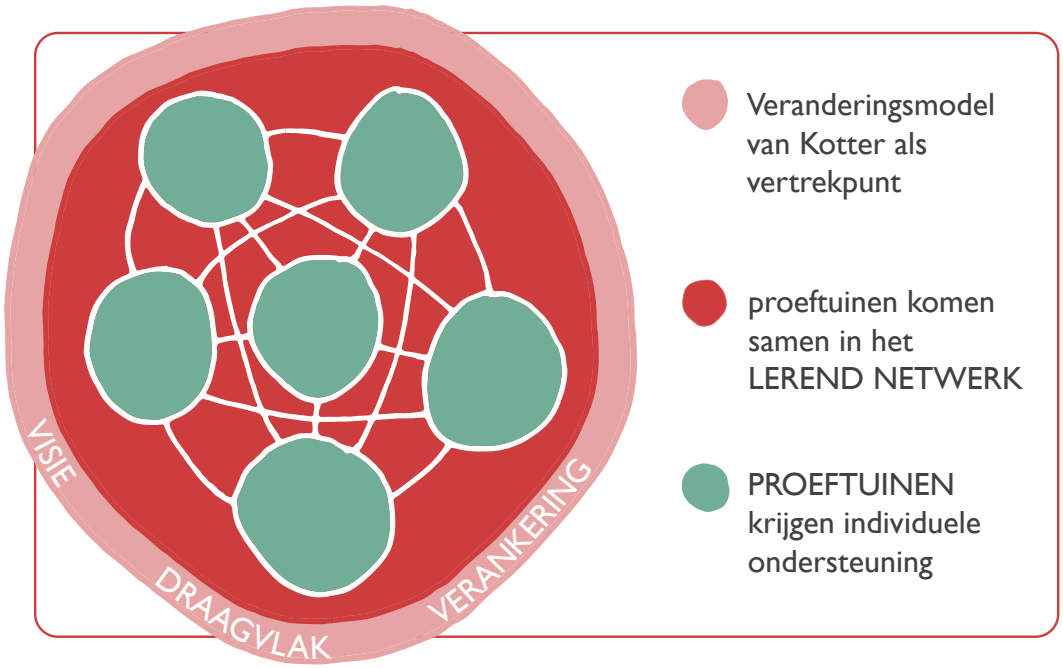
Met wie?

Vier sectoren samenbrengen, is echt een meerwaarde en heel verrijkend.
Onderwijs blijft te veel binnen de eigen muurtjes kijken.
(Kleuterschool De Bosbes)

In het ILIAS-project wordt participatief en co-creatief samengewerkt met Vlaamse voorzieningen uit de praktijk vanuit vier verschillende sectoren: kinderopvang voor baby's en peuters, kinderopvang voor schoolgaande kinderen, kleuteronderwijs en preventieve gezinsondersteuning.

Sector	Organisatie
Kinderopvang voor baby's & peuters	vzw Wigwam Kinderdagverblijf Sint-Jozef
Kinderopvang voor schoolgaande kinderen	Kinderclub Patjoepelke - Lokeren Dienst buitenschoolse opvang van de Stad Sint-Niklaas - De Sprinkhaan
Kleuteronderwijs	VBS De Bosbes Sint-Pietersschool Mechelen
Preventieve gezinsondersteuning	Inloopteam Samik De Mobil Leuven

Opzet Vlaams ILIAS-traject



Het ILIAS-coachingstraject bestaat uit **twee vormen van ondersteuning** vanuit het ILIAS-projectteam:

- het wederzijds leren in een lerend netwerk;
- individuele ondersteuning voor de eigen 'proeftuin'.

In het **lerend netwerk** wordt vertrokken vanuit het veranderingsmodel van Kotter om coaching vorm te geven en verandering te realiseren. Daarnaast is er voldoende ruimte voor co-creatie en participatie vanuit de deelnemende voorzieningen. Zij bepalen mee de richting.

De Vlaamse voorzieningen gaan vanuit deze ondersteuning zelf aan de slag en experimenteren in hun **proeftuin**. Op basis van zelfbepaalde doelstellingen van verandering gaan de basisvoorzieningen voor jonge kinderen zelf aan de slag. De leidinggevenden bepalen samen met hun team wat de specifieke veranderingsdoelen en -acties zijn. Vanuit hun specifieke context krijgen de voorzieningen individuele en begeleiding op maat van het projectteam. Op die manier kunnen we de deelnemende organisaties ondersteunen in het implementeren van de aangeboden theorieën, inzichten en modellen op de eigen specifieke context.

We noemen dit de ILIAS-VAARROUTE met volgende ankerpunten:

KICK-OFF

We starten het wederzijdse leerproces met een kick-off. Het doel van deze dag is een stevig fundament te leggen voor het project, zowel inhoudelijk als in de relaties tussen de partners. We maken uitgebreid kennis met elkaar. Daarbij gaat voldoende aandacht naar de groei van een vertrouwensband. De partners gaan immers samen op weg en zullen gevraagd worden hun successen en hun kwetsbare momenten met elkaar te delen, zodat we samen tot een rijke leerervaring komen. We voeden ons ook inhoudelijk: we gaan in gesprek met vertegenwoordigers van inspirerende praktijken rond inclusief leiderschap.

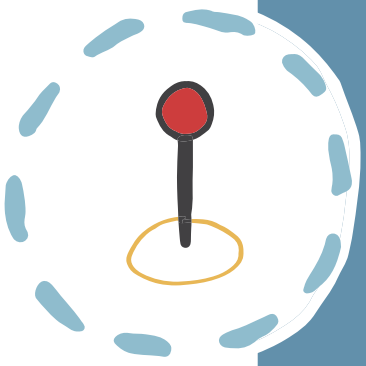




ANKER 1 – STAP IN JE KRACHT ALS LEIDER VAN HET ILIAS-TRAJECT

Anker 1 laat leidinggevenden reflecteren over **hun rol en positie** als leider in het ILIAS-traject. De ILIAS-vaarroute start immers bij hen als stuwende kracht van een transitie in hun team. Wie zijn de leidinggevenden en door welke bril kijken ze naar zichzelf, hun team,

de eigen context? We identificeren krachten en valkuilen, om zo optimaal uit de startblokken te schieten voor een succesvol traject.



ANKER 2 – BRENG JE STARTPOSITIE IN KAART

Wil je een route uitstippelen naar een nieuwe bestemming, dan is het belangrijk te weten vanwaar je vertrekt. Bij anker 2 reiken we tools aan waarmee de leidinggevenden, samen met hun volledige team, hun startpositie in kaart kunnen brengen in hun route naar meer inclusief leiderschap. Welke beloftevolle kiemen van inclusief leiderschap zijn al aanwezig? Welke uitdagingen zien ze? Wie kan/moet betrokken worden om participatief te werken?



ANKER 3 – ACTIVEER JE ILIAS-KOMPAS

Bij anker 3 definiëren we inclusief leiderschap en identificeren we de sleutels naar inclusief leiderschap. Hoe kan de leidinggevende vormgeven aan inclusief leiderschap in de dagelijkse praktijk, en dit zowel in de een-op-eencoaching van medewerkers als in de coaching van het divers team? Wat zijn de sturende principes? Welke competenties heeft de leidinggevende daarvoor nodig? Wat is er nodig in het team? En welke andere noodzakelijke voorwaarden zien ze? Welk competent systeem vraagt dit?



ANKER 4 – CREËER EEN GUNSTIG VERANDERKLIMAAT

Anker 4 staat in het teken van de voorbereiding van de eigen proeftuin, het experiment rond inclusief leiderschap dat de acht voorzieningen zelf uitvoeren. We zoomen eerst in op draagvlakontwikkeling. Het is immers belangrijk om participatief te werken met het hele team. Hoe ontwikkel je een gevoel van noodzaak? Wie zijn onmisbare bondgenoten? Hoe vorm je een sterke leidende coalitie die mee de proeftuin zal dragen?



ANKER 5 – CREËER JE VISIE, STRATEGIE EN ACTIE-PLAN

Bij anker 5 onderzoeken we hoe ze samen met hun divers team de visie op inclusief leiderschap in hun voorziening kunnen ontwikkelen. We gaan in op vragen als: hoe droomt het team zichzelf over 5 jaar? Op welke manier wordt in 2025 leidinggegeven en samengewerkt?

Vanuit deze visie wordt een strategie en actieplan voor de proeftuin ontwikkeld. Hoe kunnen we onder de vorm van een experiment de droom beginnen omzetten in realiteit? Samen worden succesindicatoren bepaald, zowel op het individuele als op het teamniveau.



ANKER 6 – VERSTERK JE MENSEN

Anker 6 vindt plaats in de periode dat de experimenten in de Vlaamse voorzieningen lopen. We nemen uitgebreid de tijd voor intervisie en uitwisseling van ervaringen. We onderzoeken wat de leidinggevenden en de basismedewerkers in de diverse teams nodig hebben om te kunnen handelen in overeenstemming met de vooropgestelde visie. De transitie naar inclusief leiderschap en nieuwe vormen van samenwerking is immers een verhaal dat door veel mensen geschreven wordt. Welke obstakels ontmoeten ze onderweg? Welke nieuwe competenties dienen ze nog te ontwikkelen? En hoe kan de leidinggevende hieraan tegemoetkomen?



ANKER 7 – VIER, VERVOLG EN VERANKER

Anker 7 staat stil bij het evalueren en verder kijken naar de toekomst. De deelnemers delen hun ervaringen met de groep. We identificeren de *lessons learned* en stellen ons de vraag hoe de leidinggevenden de nieuw-ontwikkelde praktijken verder kunnen verbreden-verdiepen-verankeren in hun voorziening. We vieren de successen en onderzoeken mogelijkheden om de positieve resultaten te behouden. Op deze manier wordt het ILIAS-project gewaarborgd, ook na het project, en wordt inclusief leiderschap een realiteit in de voorzieningen.

• Ook een transnationale reis



Tijdens de ILIAS-reis bezoeken we ook drie inspirerende praktijken uit Slovenië, Kroatië en Italië voor *mutual learning*.

De beschreven maatschappelijke uitdagingen leven niet enkel in Vlaanderen, maar ook in andere Europese landen. Daarom stapt ILIAS in een internationaal *mutual learning*-project.

In het ILIAS-project kiezen we voor een transnationale samenwerking met partners uit **drie landen**:

Land	Organisatie
Kroatië	Open Academy Step by Step (SbS)
Italië	Fondazione Reggio Children
Slovenië	Educational Research Institute - Developmental Research Centre for Pedagogical Initiatives Step by Step

De drie transnationale partners zijn geïnteresseerd in de ILIAS-thema's, dit wil zeggen diversiteit in ECEC-teams en inclusief leiderschap, en in het ontwikkelen van professionele ondersteuningstrajecten en coachingstrajecten in ECEC-teams om samenwerking binnen een divers team te versterken.

Tijdens het ILIAS-overleg organiseren we online één-op-éénmeetings met elk van de internationale partners, online overleg met enkel de internationale partners, en een driedaags online overleg met de internationale en de Vlaamse partners. Daarnaast komen de internationale partners op bezoek bij de Vlaamse deelnemende voorzieningen. Dit internationaal bezoek is inspirerend voor alle partijen.

• Samen met de adviesgroep en *critical friend*

In het ILIAS-project worden ook kernactoren uit beleid, praktijk en onderzoek betrokken. Hiervoor wordt een adviesgroep opgesteld, werkzaam vanuit de vier ILIAS-sectoren en de ILIAS-thema's (zoals leiderschap, coaching, organisatieontwikkeling, diversiteit). Samen met de adviesgroep wordt feedback verzameld over het projectidee, input verzameld over inspirerende praktijken en potentiële partners, ideeën uitgewisseld over het ILIAS-intervisietraject, en draagvlak gecreëerd.

De **adviesgroep** bestaat uit volgende organisaties:

- Vlaams Welzijnsverbond
- Mentes
- CEGO
- VVSG
- Stad Gent, Dienst Kinderopvang
- Minderhedenforum
- Christelijk Onderwijzersverbond
- Begeleidingsdienst GO!
- Opleidingen: PJK Erasmushogeschool Brussel, PJK Arteveldehogeschool Gent, Leraar Kleuteronderwijs Karel de Grote Hogeschool Antwerpen, Bachelor na Bachelor Schoolontwikkeling Arteveldehogeschool Gent
- Schoolmakers
- Edunext
- Vlerick Business School
- Agentschap Opgroeien

Het projectteam laat zich ook ondersteunen door een externe consultant, onze ***critical friend***. We doen hiervoor een beroep op Karen Wouters van Workitects. Workitects is een expertisecentrum op het vlak van organisatieontwerp en draagt bij tot meer werkbaar werk voor iedereen in slagkrachtige organisaties. Leiderschap is één van de fundamenten binnen het ontwerpen van organisaties. Om goed te functioneren en om te gaan met complexe klantvragen en een gezonde interne samenwerking, gooien organisaties het steeds vaker over de boeg van gedeeld leiderschap.

ILIAS-outputs

"Superdiversiteit in een team is heel waardevol, maar soms ook 'pittig' ...
Hier tools voor krijgen zou fijn zijn."
(ILT Samik)

Het ILIAS-project wil een duurzaam project zijn waarbij de opgebouwde kennis en expertise ruim beschikbaar is voor de praktijk zelf, maar ook voor opleidingen en ondersteuningsdiensten en beleid.

De ILIAS-output geeft daarom inzage in het ontwikkelde kader (Wat is inclusief leiderschap?), inspirerende voorbeelden en interessante tools om inclusief leiderschap een realiteit te laten worden.