

Samenhang van de bouwstenen

De lerende organisatie wordt gevormd door twaalf bouwstenen die op elkaar ingrijpen en elkaar versterken. Samen vormen ze een onverzettelijke muur van pedagogische kwaliteit. In *Lerenderwijs* zijn deze bouwstenen en de manier waarop ze zich tot elkaar verhouden, schematisch verbeeld in het model van de lerende organisatie. De ene bouwsteen heeft de andere nodig om de pedagogische kwaliteit op een positieve manier te beïnvloeden. Hier vind je een overzicht van de samenhang tussen alle bouwstenen van de lerende organisatie.

Pedagogisch professionals

Deze bouwsteen wordt besproken in hoofdstuk 3. Pedagogisch professionals met een leergierige houding zijn voortdurend constructief-kritisch op de door hen en anderen geleverde pedagogische kwaliteit en zoeken mogelijkheden om die kwaliteit stapje voor stapje te verbeteren. Een leergierige houding kan worden aangewakkerd door andere bouwstenen van de lerende organisatie, bijvoorbeeld door de manier waarop er met professionalisering wordt omgegaan (zie hoofdstuk 9) en de inzet van coaching daarbij (hoofdstuk 10). Een pedagogisch professional functioneert ook beter als de cultuur gericht is op het werken aan de pedagogische kwaliteit (zie hoofdstuk 12). De samenwerking en afstemming binnen het team (zie hoofdstuk 4) zijn eveneens belangrijk, omdat individuele pedagogisch professionals elkaar in teamverband beter kunnen maken. Door pedagogisch leiderschap (zie hoofdstuk 6) te tonen, heeft de leidinggevende een grote invloed op de randvoorwaarden van het uitbreiden, verbreden en verdiepen van de competenties van de pedagogisch professionals.

Het team

Deze bouwsteen staat centraal in hoofdstuk 4. Het teamleren kan een gezicht krijgen als het gefaciliteerd en gestuurd wordt door de leidinggevende (zie hoofdstuk 6). Tegelijk hangen monitoring en evaluatie (zie hoofdstuk 7) samen met het team, want het leren op teamniveau is te koppelen aan inhoudelijke onderwerpen die voortkomen uit de monitoring en evaluatie van je organisatie. Je visie, missie en doelen (zie hoofdstuk 5) kun je heel goed inhoud en vorm geven met teamleren. Dit draagt bij aan de veilige en open cultuur (zie hoofdstuk 12) die zo belangrijk is voor de lerende organisatie. Bij professionalisering (zie hoofdstuk 9) is het goed om stevig in te zetten op teamleren vanuit de eigen beroepspraktijk en aan de hand van levensechte pedagogische vraagstukken uit de eigen dagelijkse beroepspraktijk. De coach is de aangewezen persoon om het leren vanuit de praktijk handen en voeten te geven, samen met de pedagogisch professional. Samen professionaliseren, innoveren, werken en plezier beleven aan het verbeteren van de pedagogische kwaliteit bieden de beste garanties voor succes.

Visie, missie en doelen

Voor deze bouwsteen is aandacht in hoofdstuk 5. De visie, missie en doelen vormen het fundament van de organisatie. Innovaties (zie hoofdstuk 8) worden zo gekozen dat ze hierbij passen. De structuur van de lerende organisatie (zie hoofdstuk 11) biedt het denk- en handelingskader waarbinnen je de visie, missie en doelen concreet invult. Bij die concretisering is het verstandig om de praktische inhoud zo veel mogelijk uit de pedagogisch professionals te laten komen (bottom-up), uiteraard binnen afgesproken beleidskaders. Een lerende organisatie die de geformuleerde visie, missie en doelen hoog in het vaandel draagt, maakt deze in haar cultuur (zie hoofdstuk 12) ook zichtbaar én voelbaar voor kinderen, ouders en andere stakeholders.

Pedagogisch leiderschap

Deze bouwsteen komt aan bod in hoofdstuk 6. De leidinggevende vormt (samen met de pedagogisch beleidsmedewerker en coach) de spil in de lerende organisatie als het erom gaat de pedagogische kwaliteit te verbeteren en borgen. Ze geeft leiding, deelt verantwoordelijkheid met anderen en inspireert. De leidinggevende is onmisbaar bij het werken aan de lerende organisatie en ze heeft invloed op alle bouwstenen. De leidinggevende krijgt de lerende organisatie echter niet alleen van de grond. Daarvoor heeft ze steun nodig van het centrale management. Ze moet worden gefaciliteerd (zie hoofdstuk 2) om haar dragende rol te kunnen vervullen.

Monitoring en evaluatie

Hoofdstuk 7 spitst zich toe op de bouwsteen monitoring en evaluatie. Door de bouwstenen en pedagogische kwaliteit van je lerende organisatie te monitoren en evalueren, krijg je een beeld van 'waar je staat'. Hoe goed is de pedagogische kwaliteit op de groepen, waar zit nog ruimte voor groei? Dit is je vertrekpunt en geeft een perspectief op 'waar je heen wilt'. Monitoring en evaluatie bieden kansen voor veranderingen, verbeteringen, vernieuwingen en transformeren, en hangen dan ook sterk samen met de bouwstenen innovatie (zie hoofdstuk 8), professionalisering (zie hoofdstuk 9) en coaching (hoofdstuk 10).

Innovatie

De bouwsteen innovatie wordt in hoofdstuk 8 uitgewerkt. Innovatie hangt samen met alle bouwstenen van de lerende organisatie. Toepassing van innovaties kan een positieve bijdrage leveren aan de pedagogische kwaliteit. Bij het begeleiden van innovaties is de leidinggevende een belangrijke speler (zie hoofdstuk 6), maar ook de coach kan hierin een rol van betekenis spelen (hoofdstuk 10). Met monitoring en evaluatie (zie hoofdstuk 7) kun je innovaties op de voet volgen: leveren ze op wat je er van tevoren van had verwacht? Er is ook een samenhang met de visie, missie en doelen (zie hoofdstuk 5), want innovaties moeten die helpen uitdragen en realiseren. De structuur (zie hoofdstuk 11) en de cultuur (zie hoofdstuk 12) kunnen meer of minder stimulerend zijn voor innovatie. Om innovaties te kunnen doorvoeren is een team met betrokken pedagogisch professionals nodig (zie de hoofdstukken 3 en 4). Een harmonieus collectief is krachtiger dan allemaal solistische pedagogisch professionals. Bouwstenen uit de omgeving van het kindcentrum zijn eveneens gerelateerd aan innovaties. Veranderende wensen, behoeften en eisen van ouders (zie hoofdstuk 13) kunnen innovaties noodzakelijk maken. Ten slotte kunnen ook uit de contacten met het basisonderwijs, de zorginstellingen, het beroepsonderwijs en de wetenschap (zie hoofdstuk 14) redenen voortkomen die het nodig maken om te innoveren op pedagogisch vlak.

Professionalisering

Deze bouwsteen wordt in hoofdstuk 9 toegelicht. Professionalisering hangt samen met alle bouwstenen van de lerende organisatie, want een organisatie kan zichzelf alleen lerend noemen als ze voortdurend aan professionalisering doet, op formele en meer informele wijze. Wanneer er wordt geleerd om te kunnen leren. Met sommige bouwstenen is dit verband duidelijker dan met andere. Er is een sterk verband met de visie, missie en doelen (zie hoofdstuk 5), want de gekozen aanpak van professionalisering moet passen binnen de visie en missie van een organisatie en moet bijdragen aan het versterken van de pedagogische kwaliteit. Innovatie (zie hoofdstuk 8) gaat vaak gepaard met professionalisering van het team. Door voortdurende professionalisering gaan pedagogisch professionals (zie hoofdstuk 3) en teams (zie hoofdstuk 4) beter functioneren. Dat wordt nog eens versterkt door een coach die (teams van) pedagogisch professionals evidence informed coaching biedt, waarbij formeel en informeel leren en ontwikkelen aan elkaar wordt geknoopt (hoofdstuk 10).

Coaching

Deze bouwsteen komt aan bod in hoofdstuk 10. Coaching is het meest verwant met monitoring en evaluatie (hoofdstuk 7) en de professionalisering van (teams) van pedagogisch professionals (hoofdstuk 9). Op basis van uitkomsten met betrekking tot de pedagogische kwaliteit kan worden bepaald op welke onderdelen van het totaal aan ontwikkelingsgerichte doelen, leerinhouden, activiteiten aanbod en competenties van pedagogisch professionals er nog ruimte is voor verbetering, zodat de coaching zich daar op kan richten: met de inzet van een coachplan, observatie, didactische werkvormen, gespreksvoering, reflectie en/of feedback. Coaching in de lerende kinderopvangorganisatie bevordert de professionele ontwikkeling en persoonlijke groei van pedagogisch professionals door hen te ondersteunen bij het reflecteren op hun praktijk, het versterken van hun kennis, vaardigheden, gedrag en houding en het vergroten van hun zelfinzicht en zelfvertrouwen (self efficacy).

Structuur

Deze bouwsteen staat centraal in hoofdstuk 11. De structuur van de organisatie is een middel om je doel te verwezenlijken: hoge pedagogische kwaliteit bieden, waardoor kinderen zich goed kunnen ontwikkelen en lekker in hun vel zitten. Er lijkt vooral een samenhang te zijn met innovaties (zie hoofdstuk 8). De structuur van je organisatie kan het innovatief vermogen ervan bevorderen of juist belemmeren. Dit gaat ook op voor de cultuur (zie hoofdstuk 12). Een sterk hiërarchisch gestuurde organisatie vraagt bijvoorbeeld om veel formeel overleg. De medewerkers lopen dan tegen veel bureaucratie op, waardoor er weinig innovaties van onderop uit het team zelf komen. Ideaal gesproken werk je aan een structuur waarbinnen je doelgericht en systematisch kunt werken aan het verhogen van de pedagogische kwaliteit, met veel eigen professionele ruimte binnen van tevoren gestelde kaders (zoals de visie, missie en doelen, zie hoofdstuk 5).

Cultuur

Hoofdstuk 12 bespreekt deze bouwsteen. In een veilige, open en onderzoekende cultuur mag er worden uitgetest en mag er een misstap worden gezet, want deze doen zich voor om van te kunnen leren, en is het gewoon elkaar aan te spreken op gedrag. Monitoring en evaluatie (zie hoofdstuk 7) worden er niet zo zeer als bedreiging ervaren, maar gezien als instrumenten om de kwaliteit van het primair proces te beïnvloeden. In een cultuur die ruimte laat voor autonomie en eigen verantwoordelijkheid van pedagogisch professionals, worden de visie, missie en doelen (zie hoofdstuk 5) van je organisatie gemeenschappelijk vormgegeven. In die cultuur is professionalisering op formeel en informeel niveau (zie hoofdstuk 9) vanzelfsprekend aan de orde van de dag. Dat een coach op de groepen komt, meekijkt en meedoet, is van de allergrootste vanzelfsprekendheid. Pedagogisch professionals zijn ervan doordrongen dat permanent (team)leren en ontwikkelen nodig is op de pedagogische kwaliteit te onderhouden (zie de hoofdstukken 3 en 4), met de ondersteuning en begeleiding van een coach (zie hoofdstuk 10).

Partnerschap met ouders

Deze bouwsteen wordt behandeld in hoofdstuk 13. Met ouders werk je intensief samen en stem je af, je trekt samen op om de zorg, opvoeding en ontwikkeling van hun en tevens jullie kinderen in goede banen te leiden. Ouders vormen met hun kinderen ook de gebruikers van de kinderopvang, zij nemen de diensten ervan af. Als hun wensen, behoeften en eisen veranderen, moet je de bouwstenen van de lerende organisatie wellicht anders gaan inrichten. Wees hierin 'cultuursensitief', niet alle ouders zijn hetzelfde. Hoe ouders denken over de kwaliteit van het pedagogisch aanbod kan blijken uit monitoring en evaluatie (zie hoofdstuk 7). Het kan nodig zijn te innoveren (zie hoofdstuk 8) en te professionaliseren (zie hoofdstuk 9) om de ouders en hun kinderen beter te ondersteunen en begeleiden bij hun opvoedingsondersteuning en ontwikkelingsondersteunend gedrag in de thuissituatie.

Relatie met ketenpartners

Over deze bouwsteen staat relevante informatie in hoofdstuk 14. De kinderopvang staat in relatie tot verschillende ketenpartners uit de omgeving. Ouders zijn je belangrijkste partners (zie hoofdstuk 13), zij zijn de primaire opvoeders en de belangrijkste personen in het leven van een kind. De leidinggevende is de meest aangewezen persoon om relaties met de overige ketenpartners uit de buitenwereld aan te gaan (zie hoofdstuk 6), maar andere medewerkers hebben ook zeker een rol om de banden met relevante partners te onderhouden en uit te bouwen. In wederkerige relaties met basisonderwijs, zorginstellingen, beroepsonderwijs en wetenschap kun je tot het inzicht komen dat je moet innoveren (zie hoofdstuk 8). Als je een professionaliseringstraject start om de pedagogisch professionals de juiste competenties te bieden (zie hoofdstuk 9), zoek je expertise of schakel je experts in van buiten de organisatie. Daarbij kom je mogelijk in aanraking met het beroepsonderwijs en kennis en inzichten uit de wetenschap. Veranderende eisen vanuit het beroepsonderwijs hebben gevolgen voor kinderopvangorganisaties, en wetenschappelijk onderzoek kan scholingsbehoeften blootleggen bij pedagogisch professionals, pedagogisch beleidsmedewerkers, coaches en leidinggevendenden. Met participatief actieonderzoek en praktijkonderzoek kun je heel gericht de pedagogische kwaliteit verder te verbeteren, en daarbij het hele team betrekken. Zelf onderzoek doen is *key* voor een kinderopvangorganisatie die een lerende organisatie wil zijn.