

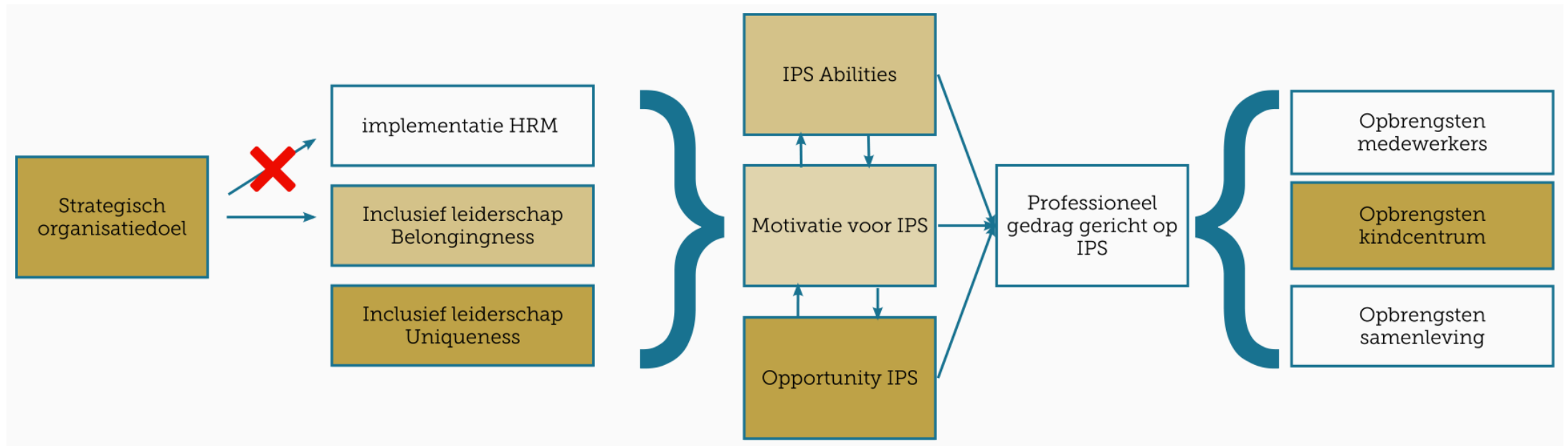


Leerervaringen van schoolleiders en kinderopvangmanagers: de ontwikkeling van inclusief leiderschap

Rachel Verheijen-Tiemstra, dr. Anje Ros, prof. dr. Marc Vermeulen,
prof. dr. Rob Poell

Introductie

- Deze studie is onderdeel van promotieonderzoek naar de rol van leidinggevenden bij interprofessionele samenwerking (IPS)
- Opbrengsten eerste deelstudie leidden tot aanbeveling om PDP voor leidinggevenden in kindcentra op te zetten



Model HRM – AMO- Gedrag – Opbrengsten, gebaseerd op Knies (2012)

Context: oplopende personeelstekorten

- Beide sectoren oplopende personeelstekorten:
 - Landelijk lerarentekort: ongeveer 9.100 fte.
 - Landelijk tekort medewerkers kinderopvang: ca. 5.000 fte, oplopend tot 7.000-29.000 in 2031
- Toenemend tekort aan schoolleiders: 1.100 schoolleiders (13 procent), onbekend wat (evt.) tekort aan kinderopvangmanagers is
- Naast kwantitatief tekort ook kwalitatieve knelpunten (AVS, 2019)
 - Strategische component van leiderschap
 - *Reflecteren op eigen handelen*
 - Anticiperen op risico's en dilemma's
 - *Strategisch omgaan met de omgeving*

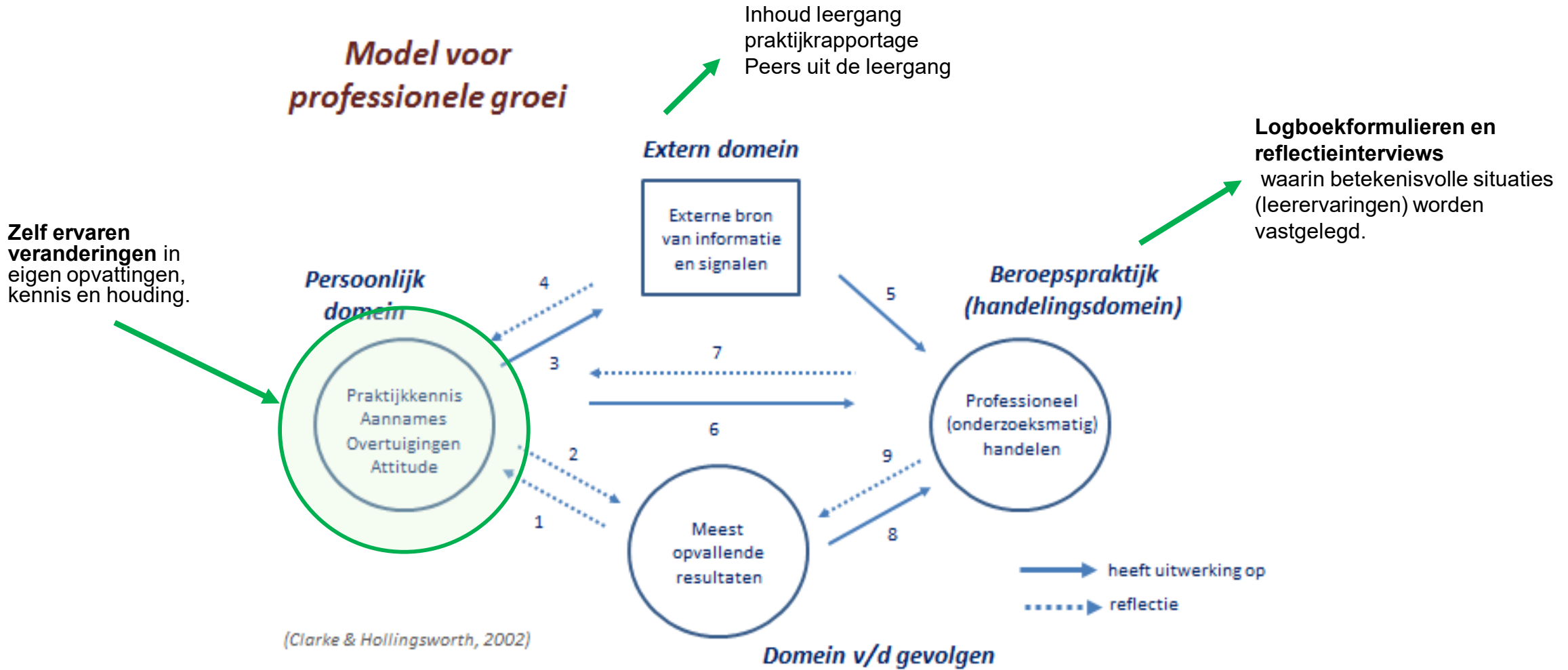
Kwalitatieve knelpunten: leren en drijfveren van schoolleiders



- > 50 procent schoolleiders ervaart hoge mate van werkdruk
- Besluitvorming relatief vaak op basis van tacit knowledge en persoonlijke overtuigingen (Neleman, 2019)
 - vooral gericht op talentontwikkeling en maatwerk
 - Instroom garanderen: goed imago en aantrekkelijk voor leerlingen en ouders
- Schooldata en onderzoek nemen relatief beperkte rol bij (beleids)keuzes
- Schoolleiders hebben sterke voorkeur voor informeel leren (Krüger en Andersen, 2017)
- Bij formeel leren geven schoolleiders voorkeur aan korte leergangen met een specifieke thematiek

Inzichten uit de literatuur: model van professionele groei

Model voor professionele groei



Inhoud leergang
praktijkrapportage
Peers uit de leergang

Logboekformulieren en
reflectieinterviews
waarin betekenisvolle situaties
(leerervaringen) worden
vastgelegd.

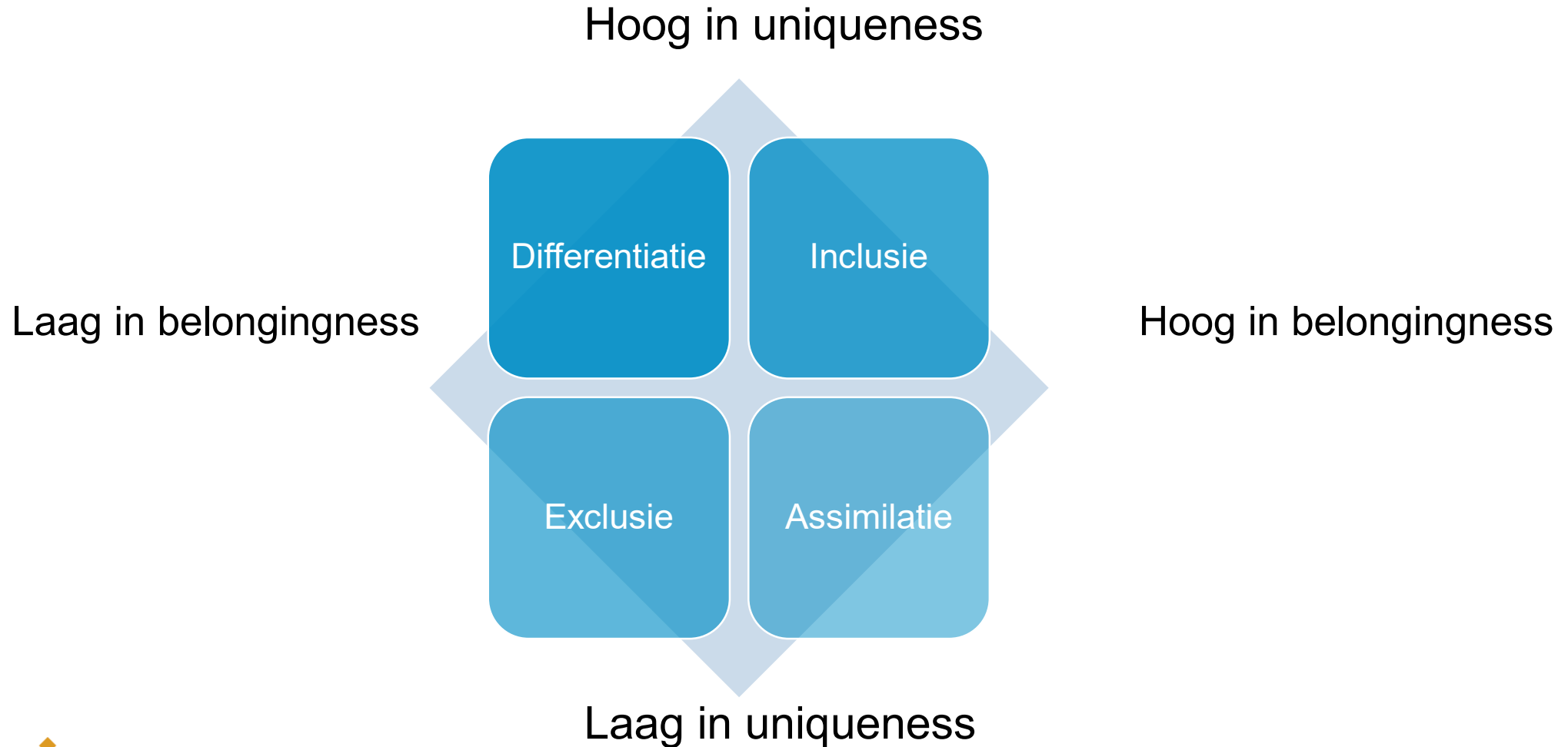
Zelf ervaren
veranderingen in
eigen opvattingen,
kennis en houding.

Betere IPS, beter inclusief klimaat
(voormeting/nameting)

Literatuurstudie: designcriteria

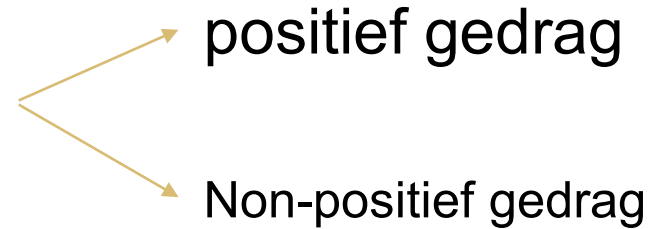
Criteria	Auteurs
1. Gebaseerd op een behoefteanalyse voorafgaand aan het programma.	(Lacerenza et al., 2017; E. Salas et al., 2012)
2. Gebruik van meerdere methoden: evidence informed, theoretisch onderbouwd en praktijkgericht	(Clarke & Wildy, 2011; Fluckiger et al., 2014; Lacerenza et al., 2017)
3. Collectieve participatie en collectief leren	(Desimone, 2009; Fluckiger et al., 2014; Lacerenza et al., 2017)
4. Deelname op basis van vrijwilligheid	(Lacerenza et al., 2017)
5. Verspreid over meerdere sessies, time-rich	(Clarke & Wildy, 2011; Fluckiger et al., 2014; Lacerenza et al., 2017)
6. Bevorderen van zelfregulerend leren, gebruik makend van eigen leerpaden van deelnemers	(Lourenco & Ferreira, 2019; Poell & Van Der Krogt, 2014; E. Salas et al., 2012)
7. Duidelijke doelen en evaluatie van het PDP op basis van deze doelen	(Fluckiger et al., 2014)

Literatuur: inclusief leiderschap



Belongingness: organiseren van verbondenheid

- Leiderschapsgedrag



- Creëren community-gevoel, robuuste onderlinge relaties
- **Zorgen voor rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid**
- **Zorgen dat rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid erkend wordt.**
- Delen van operationele kennis en informatie
- Organiseren van gezamenlijke participatie
- Eigen voorbeeldgedrag waaruit verbondenheid spreekt

Uniqueness: waarderen van eigenheid



- Leiderschapsgedrag



positief gedrag

Non-positief gedrag

- Creëren van een psychologisch veilige omgeving
- Stimuleren van diverse perspectieven
- Individuele medewerkers stimuleren volledig bij te dragen
- Eigen voorbeeldgedrag waaruit waardering voor eigenheid van anderen spreekt

Onderzoeksvragen

1. “Hoe hebben schoolleiders en kinderopvangmanagers gedurende de looptijd van een leergang gewerkt aan hun professionele ontwikkeling op het gebied van inclusief leiderschap teneinde IPS te bevorderen?”
2. In hoeverre ervaren deelnemers te beschikken over AMO voor het bevorderen van IPS voorafgaand aan en na afloop van de leergang?





- Duo's van kinderopvangmanagers en schoolleiders van acht verschillende kindcentra: totaal 17 deelnemers



- Onderzoeksgestuurd logboek, waarin deelnemers relevante interventies als leerervaring vastleggen



- Reflectie-interviews: tussentijdse interviews (via MS Teams) waarin reflectievragen worden gesteld a.d.h.v. logboekverslagen en ingevulde vragenlijsten (AMO)

Eerste resultaten RQ1: logboekmethode

- 107 leerlogboeken ingevuld (range: 1-15 per deelnemer)
 - 54 Faciliteren belongingness
 - 33 voorbeeldgedrag belongingness
 - 10 Waarderen uniqueness
 - 2 voorbeeldgedrag uniqueness
 - 8: overig
- 51 reflectie-interviews
- Casus-overstijgend: alle deelnemers vermelden betere samenwerking met de duo-partner van de andere sector en erkennen het belang van 'elkaar leren kennen'.

Voorbeeldcasus 1: Andrew, kindcentrum Akelei

- Ervaren schoolleider, 11 logboekverslagen.
- “Ik heb voor het eerst in al die jaren een warme overdracht bijgewoond. Ik heb interesse getoond en geluisterd. Enerzijds wil ik daarmee laten zien dat ik de ander serieus neem, maar ook meer kennis en feeling van de ander opdoen. Van medewerkers heb ik enthousiaste reacties teruggekregen.”
- “Er werd nogal eens geklaagd over [naam kinderopvang] en wat ik nu niet meer doe, is meegaan in die klaagzang. Bijvoorbeeld leerkrachten wilden niet ingedeeld worden bij de bso-ruimtes. In het verleden liet ik dat meer lopen en nu pak ik daar sneller op door.”
- “Ik probeer mijn medewerkers nu meer duidelijk te maken dat het ook voor ons zin heeft. Wij hebben dit [de samenwerking] goed te organiseren, want uiteindelijk zijn wij afhankelijk van de leerlingen die instromen vanuit de kinderopvang.”

Voorbeeldcasus 2, Charlotte, kindcentrum Camelia

- Startende schoolleider, 5 logboekverslagen
- “Ik ben heel simpel gestart door elke ochtend ook langs de opvang te lopen om medewerkers te begroeten, een praatje te maken en te vragen hoe het met ze gaat. Ik wil zichtbaar zijn voor álle medewerkers in het kindcentrum, niet alleen de leerkrachten”.
- “Samen met Cecilia [kinderopvangmanager] heb ik een vacature opengesteld voor een combifunctie: onderwijsassistent en bso. Je moet wel een beetje je verdiepen in hoe de cao van opvang werkt. Met vakanties bijvoorbeeld. We zien onderweg wel welke struikelblokken we tegenkomen en die lossen we dan wel op, dat moet je niet dood-analyseren.”

Voorbeeldcasus 3, Emily, kindcentrum Edelweiss

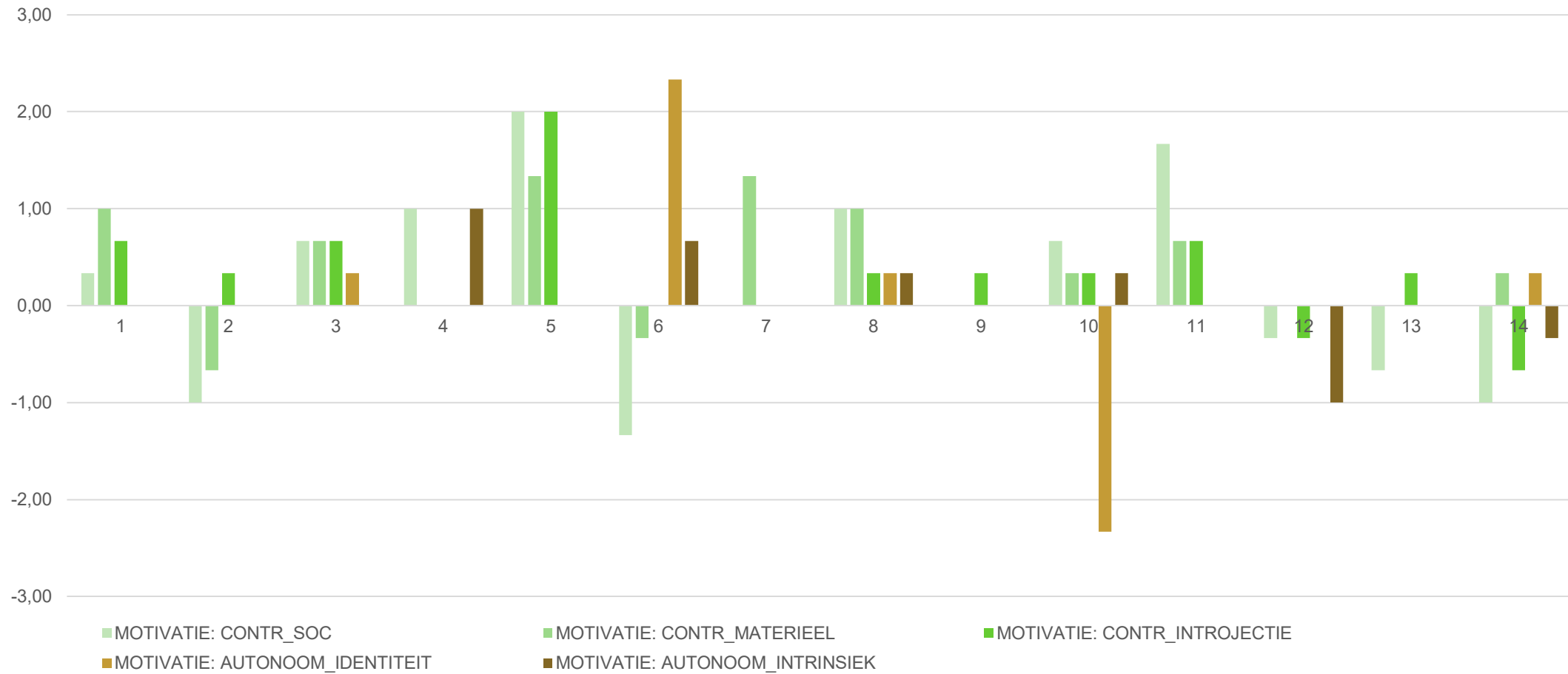
- > 6 jaar ervaring als leidinggevende kinderopvang, 4 logboekverslagen
- “Ik heb nu afgesproken dat ik iets eerder – of juist iets later – ga pauzeren om ook de medewerkers van onderwijs te kunnen spreken omdat ik wil dat het contact met *alle* medewerkers fijn verloopt. Daarnaast wil ik ook pedagogisch medewerkers laten zien dat ik het gesprek aanga en niet meteen onderscheid maak tussen collega’s van onderwijs of van opvang.”
- “Er was een situatie waarbij een pedagogisch medewerker het lastig vond om in gesprek te gaan met een leerkracht over de bso-kast. Met haar besproken wat zij nodig heeft om dit gesprek aan te kunnen gaan. Ik vind het belangrijk dat medewerkers zichzelf als gelijkwaardig laten zien in de samenwerking. Je bent collega en niemand is ondergeschikt aan een ander”.

Resultaten RQ 2: verandering in (ervaren) toepassing abilities

- Leidinggevenden ervaren meer gedragingen toe te passen op het gebied van organiseren van **verbondenheid**.
 - Merendeel van de deelnemers besteedt meer aandacht aan kennis en informatie delen
 - Opvallend: drie deelnemers besteden minder aandacht aan 'organiseren van gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid'
 - Gemengd beeld bij 'werken aan robuuste relaties' (mogelijk beïnvloed door Corona-maatregelen)
- Leidinggevenden ervaren meer gedragingen toe te passen op het gebied van waarderen van **eigenheid**. Maar.... dit beeld is minder uitgesproken dan bij organiseren van verbondenheid.
 - Positieve verandering vaak beperkt op één of twee aspecten per deelnemer
 - Opvallend; drie deelnemers besteden minder aandacht aan 'aandacht geven aan verschillende perspectieven'

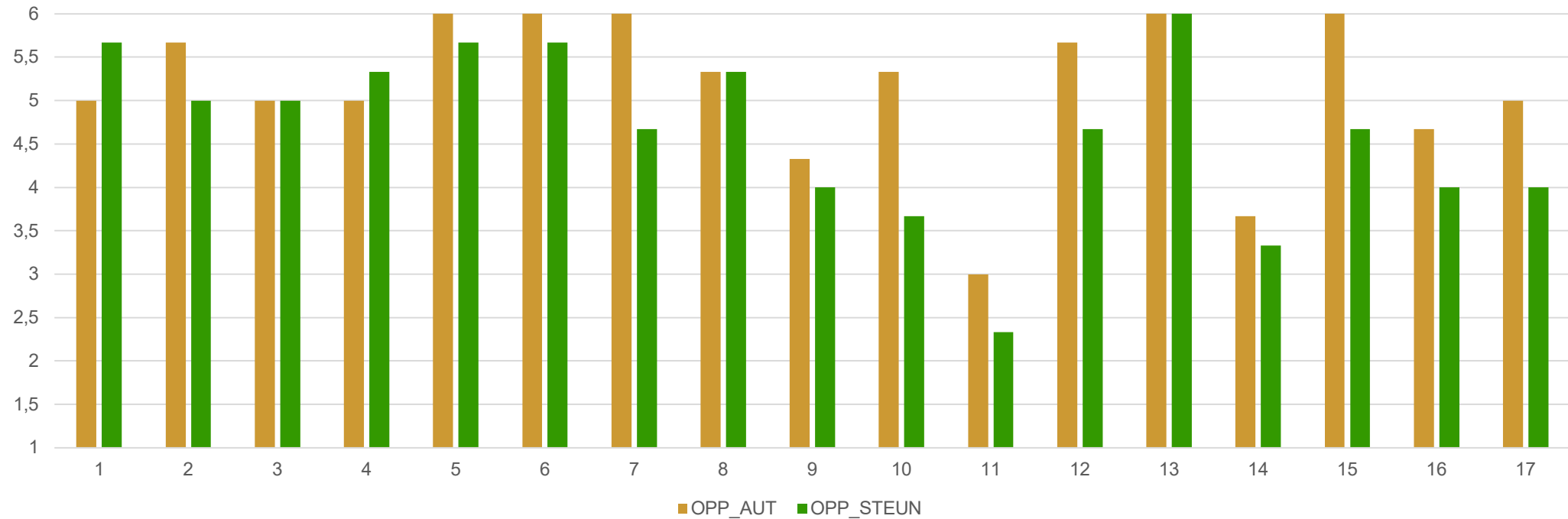
Resultaten: verandering in motivatie

Verandering in motivatie (volgens deelnemers)



Resultaten: ervaren Opportunity

Ervaren Opportunity: professionele ruimte en steun vanuit de organisatie



Conclusies

- Combinatie van logboeken en reflectie-interviews was behulpzaam om tot verdieping te komen
- Reflectie-interviews leverden aanvullende interventies op die niet beschreven waren (vaak door tijdgebrek)
- Leidinggevenden gaven veel waardering voor samenwerken in duo's, leergang bijeenkomsten op locatie, ook in tijden van grote drukte (Corona)
- Schoolleiders en kinderopvangmanagers lijken in aantal meer aandacht te besteden aan faciliteren belongingness dan waarderen van eigenheid.
- Organisational support wordt bij 12 van de 17 deelnemers iets minder hoog ervaren dan professionele autonomie

Implicaties voor de beleidspraktijk

- HR-praktijken, gericht op Abilities: maak gebruik van opbrengsten leergang:
 - aandacht voor evidence-informed praktijken, onderbouwing vanuit onderzoeksdata.
 - Leiders staan relatief alleen in de organisatie. Organiseer (in)formeel leren met peers rondom een inhoudelijk, aansprekend thema en zorg voor een [intern] coach die de reflectieve dialoog kan begeleiden.
- HR-praktijken, gericht op motivatie: geïdentificeerde, autonome motivatie scoort hoger dan intrinsieke, autonome motivatie. Investeer in professionele ontwikkeling, waarin ruimte is voor zelfonderzoek van professionele opvattingen en attitudes. Deze vorm van motivatie is belangrijke voorspeller van gedrag.
- HR-praktijken, gericht op Opportunities: geef aandacht aan organisational support voor leidinggevenden. Hoe kan HR hierin een rol pakken?

Dialogo

1. Voor professionalisering van leiders aantal zaken belangrijk (zie ontwerpcriteria);
 - in hoeverre wijkt dit af van andere professionals?
 - in hoeverre is dit sectorafhankelijk?
2. Bevorderen van IPS doen schoolleiders en kinderopvangmanagers vooral door de verbondenheid met andere sector te versterken. Welke interventies vallen daarbij op? Of ontbreken?
3. Het bevorderen van reflectie door reflectiegesprekken n.a.v. logboeken blijkt een effectieve manier om reflectie te bevorderen. Echter... dit kost veel tijd. Hoe zou je dit anders kunnen organiseren?



Dank voor jullie aandacht!

Meer weten over dit onderzoek?

Rachel Verheijen-Tiemstra, r.verheijen@tilburguniversity.edu
r.verheijentiemstra@fontys.nl



Acknowledgement

This research is supported by the Dutch Research Council (NWO), Doctoral Grant for teachers program, project no. 023.013.021.

