

Leiderschapspraktijken in lerende voorscholen



Leidinggevend van voorscholen willen graag werken aan de ontwikkeling van een lerende voorschool. Hoe kun je werken aan een voorschool waarin professionals samen elke dag een beetje beter willen worden zodat de kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen? Hoe doe je dat?

🔥 Wilma van Harten en Loes van Wessum, Windesheim

📷 Adobestock



In een lerend netwerk van Almeerse gesubsidieerde voorscholen zijn leidinggevenden onder begeleiding van een medewerker van het lectoraat Leiderschap in onderwijs en opvoeding van Windesheim Flevoland met elkaar aan de slag gegaan om grip te krijgen op leiderschapspraktijken die bijdragen aan een lerende voorschool.

In het lerend netwerk hebben we een bestaand model gebruikt. Dat model is gebaseerd op wat succesvolle leiders doen om een lerende cultuur in basisscholen te ontwikkelen. Deze leiderschapspraktijken komen grotendeels overeen met uit onderzoek gebleken succesvolle leiderschapspraktijken voor de kinderopvang en voorscholen (zie een eerder artikel hierover in *Management Kinderopvang* 5, 2019). We waren benieuwd of het model ook bijdraagt aan het leren van leidinggevenden in de voorscholen. Dat

bleek het geval te zijn. De leidinggevenden hebben met het model geoefend en herkenden hun eigen praktijken daarin. Ze bespraken het model met elkaar en gingen na welke leiderschapspraktijken ze zelf concreet inzetten. Op die manier konden ze het model gebruiken als reflectiemodel en konden ze inspiratie opdoen door van andere leidinggevenden te horen hoe zij werken aan de ontwikkeling van een lerende voorschool.

Model leiderschap

Het model 'Spelbepalers' is gebaseerd op een vergelijking van de leiderschapspraktijken van leidinggevenden van 64 scholen (basisonderwijs en voortgezet onderwijs) waarvan leerlingen een zeer grote leerwinst laten zien met 52 vergelijkbare scholen waarvan de leerwinst van leerlingen klein is. Op basis van interviews is het gedrag van de schoolleider in beide groepen (PO en VO) scholen vergeleken. Leiderschapspraktijken van leidinggevenden van de scholen met veel leerwinst zijn in drie – elkaar



deels overlappende – dimensies te onderscheiden, namelijk het bieden van optimale kansen om mensen zich te laten ontwikkelen, het benutten van talenten en het realiseren van een aantrekkelijke leer- en werkplek. We bespreken hieronder deze dimensies en noemen daarbij voorbeelden van leiderschapspraktijken die leiders van Almeerse voorscholen hebben ingezet.

Kansen bieden

Dimensie 1: Kansen bieden om medewerkers zich te laten ontwikkelen

Leiders van succesvolle voorscholen besteden veel aandacht aan de professionele ontwikkeling van hun medewerkers. Het gaat hierbij om het verbeteren van kennis en vaardigheden, zowel gericht op het werken met de kinderen als algemene vaardigheden zoals het samenwerken met collega's.

Het creëren van een professioneel klimaat op basis van gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van kinderen

Leiders ontwikkelen samen met hun medewerkers een inspirerende visie die uitgaat van hoge verwachtingen voor alle kinderen. Belangrijk is dat de medewerkers erin geloven dat alle kinderen zich kunnen ontwikkelen. Hierbij letten de leiders speciaal op de verwachtingen van medewerkers bij kinderen uit lagere milieus en het voorkomen van kansenongelijkheid. Deze hoge ambities gelden ook ten aanzien van de prestaties van de medewerkers.

Het organiseren van gezamenlijke leeractiviteiten

Om daadwerkelijk kinderen optimaal te kunnen laten ontwikkelen hebben medewerkers kennis en vaardigheden nodig. Leiders plannen hun studiedagen strategisch. Ze zorgen ervoor dat de opzet en inhoud van de studiedagen tegemoetkomen aan wat de voorschool en de medewerkers nodig hebben. Almeerse leidinggevend

noemen leren van samenwerken en collegiale consultatie als voorbeelden om het leren van de professionele medewerkers te stimuleren.

Medewerkers voorzien van bruikbare feedback

Leiders zorgen ervoor dat medewerkers regelmatig concrete en bruikbare feedback krijgen over hun werkwijze. Bij de feedback is ook aandacht voor het ontdekken van nieuwe talenten van de medewerkers. Ze zorgen voor een cultuur waarin medewerkers op een professionele manier met elkaar omgaan en die hen in staat stelt om feedback te geven zonder dat de relatie in gevaar komt. Zo nodig worden de medewerkers hierin geschoold. De feedback is specifiek en volgt kort op het handelen, leidt tot acties en wordt frequent gegeven (eens per maand).

De feedback wordt soms door de leidinggevende zelf, soms door de pedagogisch coach en/of andere medewerkers gegeven en is gebaseerd op het even binnenwandelen tot een hele activiteit bijwonen. De feedback die Almeerse leidinggevend

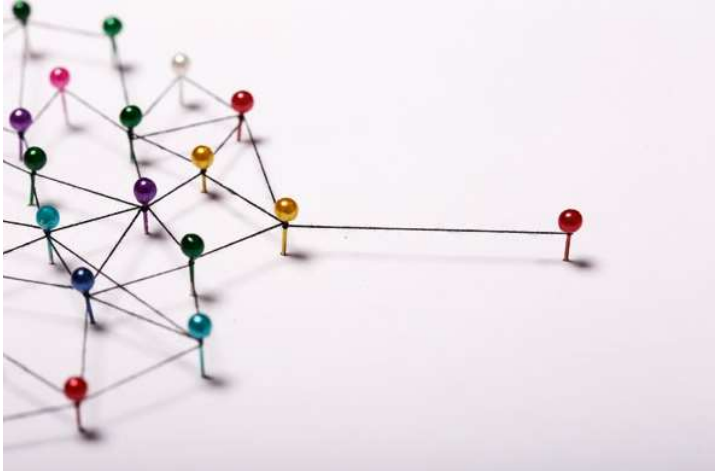
Ontwikkelen van gespreid leiderschap; het ontwikkelen en coachen van leiderschapsvaardigheden

Leiders van succesvolle voorscholen zorgen voor door-groeimogelijkheden voor goede medewerkers (loopbaanpaden), zodat ze uitgedaagd worden om nieuwe verantwoordelijkheden aan te gaan, en ondersteunen hen daarbij. Ze steken veel tijd in het coachen van deze medewerkers, ze werken nauw met hen samen en worden door deze medewerkers op de hoogte gehouden van resultaten en knelpunten.

Leiders doen er alles aan om mogelijkheden te creëren voor hun medewerkers om zich door te ontwikkelen, zowel binnen als buiten de voorschool, bijvoorbeeld als specialist. Ze stimuleren betrokkenheid en eigenaarschap bij de medewerkers door hen verantwoordelijkheid te geven voor professionalisering, observaties en feedback en de aanname van nieuw personeel.

Het stimuleren van professionele leergemeenschappen

Leiders van succesvolle voorscholen zorgen ervoor dat de medewerkers met dezelfde belangstelling en/of dezelfde taken elkaar kunnen ontmoeten en tijd hebben om met elkaar te reflecteren op de kwaliteit van hun educatieve activiteiten. Ze leren elkaar feedback te geven, kunnen informatie en ervaringen uitwisselen en elkaar van nieuwe input voorzien. De leidinggevend



besteden. Een Almeerse leidinggevende stimuleert de contacten met andere locaties.

Talent managen

Dimensie 2: Het managen van talent

Succesvolle leiders zorgen ervoor dat de medewerkers goed zijn toegerust voor hun taak, dat ze gemotiveerd zijn en dat de juiste man of vrouw op de juiste plaats zit door rollen en verantwoordelijkheden toe te kennen.

De kwaliteit van de medewerkers

Leiders zorgen er bij het aannemen van nieuwe medewerkers voor dat ze een goed beeld hebben van de medewerkers die ze nodig hebben. Ze hebben criteria opgesteld waaruit blijkt dat de medewerkers goede educatieve activiteiten moeten kunnen organiseren, moeten passen bij het team en het pedagogisch concept, en over een juiste attitude moeten beschikken. Ze besteden veel aandacht aan het selectieproces.

Aanspreken op verantwoordelijkheid

Leiders gebruiken evaluatiesystemen om de kwaliteit en verbetermogelijkheden van alle medewerkers in beeld te brengen en zorgen ervoor dat elke medewerker een ontwikkelplan maakt. Medewerkers weten zo precies wat er van hen wordt verwacht. Zo nodig krijgen medewerkers extra ondersteuning of coaching.

Benutten van kwaliteiten

Leiders van succesvolle voorscholen zorgen ervoor dat ze de kwaliteiten van de medewerkers optimaal benutten. Door het toekennen van taken en verantwoordelijkheden aan een medewerker met specifieke expertise en talenten, maken ze optimaal gebruik van de kwaliteiten in de voorschool. Ook bieden ze medewerkers de gelegenheid om hun talenten nog verder te ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld een medewerker die sterk is in het voeren van oudergesprekken andere collega's hierbij te laten coachen of samen deze gesprekken te laten voeren en de kunst af te kijken. Ze bieden medewerkers daarnaast mogelijkheden om nieuwe taken waarvoor ze gemotiveerd of getalen-

teerd zijn te oefenen. Bij het toekennen van taken, rollen en verantwoordelijkheden houden de effectieve leidinggevenden rekening met de wensen en voorkeuren van individuele teamleden. Ze zoeken naar mogelijkheden om aan wensen van medewerkers tegemoet te komen. In Almere wordt door de leidinggevenden deze leiderschapspraktijk het meest genoemd.

Leer- en werkomgeving

Dimensie 3: Het realiseren van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving

Succesvolle leidinggevenden zorgen ervoor dat hun voorschool een omgeving is waar goede medewerkers het fijn vinden om te werken; een omgeving waarin ze worden gewaardeerd, vertrouwd en gerespecteerd, waarin ze kunnen samenwerken met collega's die zich bekommeren om hun welzijn en hen steunen. Ook biedt de omgeving mogelijkheden voor professionele ontwikkeling. De effectieve leidinggevenden delegeren en zorgen voor eigenaarschap bij medewerkers.

Het ontwikkelen van een cultuur van respect

Leidinggevenden ontwikkelen routines en rituelen waardoor medewerkers voelen dat ze ertoe doen en dat ze gewaardeerd worden. Successen van medewerkers worden gevierd.

Duidelijke gedragsregels

Om medewerkers te ondersteunen zorgen leidinggevenden ervoor dat er in de hele voorschool duidelijke en consistente gedragsregels gelden, waardoor er een positief leer- en werkklimaat ontstaat. In Almere zegt een leidinggevende daarover: 'doen wat ik afspreek, respect verdienen en ook uitleggen waarom er bepaalde regels zijn.'

Reflectie-instrument

Leidinggevenden van voorscholen en kinderdagverblijven kunnen het model gebruiken als reflectie-instrument. Het is de moeite waard om met elkaar het gesprek te voeren rondom een aantal vragen: Welke uit onderzoek gebleken succesvolle leiderschapspraktijken worden al gebruikt op de verschillende locaties? Wat is het effect van deze leiderschapspraktijken: op welke wijze dragen ze bij aan het ontwikkelen van een lerende cultuur? Hoe dragen ze bij aan tevreden medewerkers? Hoe krijgen we daar zicht op? Welke leiderschapspraktijken willen we nog meer gaan inzetten? Hoe kunnen we daarin van en met elkaar leren? Welke expertise hebben we van buiten nodig? We hopen dat werken met het model bijdraagt aan de ontwikkeling van een lerende voorschool of kinderdagverblijf. <

AUTEURS WILMA VAN HARTEN EN LOES VAN WESSUM WERKEN BIJ
HET LECTORAAT LEIDERSCHAP IN ONDERWIJS EN OPVOEDING, WINDESHEIM
FLEVOLAND