

ONDERZOEKEND HANDELEN IN DE KINDEROPVANG EN HET PRIMAIR ONDERWIJS

Een reis van vertraging

Ingrid Paalman-Dijkenga

Elske Brouwer-Schudde

Renske Tijhof

Maaïke Kenter

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot het online materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan dit boek. Na activering van de code is het online materiaal twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **boomdocent.nl**.

Omslagontwerp: Merel Brouns, Utrecht
Illustraties: Merel Paalman

© 2026 | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining, machine learning or for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 9789024476039
NUR 846

www.boomstudent.nl
www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Voorwoord	6
Voor je begint: over leiderschap en je eigen stem vinden	8
Inleiding: de zeven stappen van de roadmap	19
1 Sta stil	27
1.1 Inleiding	27
1.2 Sta stil op de werkvloer	28
1.3 Luisteren	29
1.4 Vragen stellen	30
1.5 Verwonderen, verbinden en versterken	30
1.6 Tot slot	35
2 Communiceren	39
2.1 Inleiding	39
2.2 Het belang van communicatie	40
2.3 Communiceren tijdens het onderzoek doen	42
2.4 Aandacht vragen van collega's	43
2.5 Data communiceren, hoe dan?	44
2.6 Data storytelling	45
2.7 Data communiceren op een beeldende manier	48
2.8 Communiceren in de dagelijkse praktijk	50
2.9 Tot slot	52
3 Waarnemen en begrijpen	55
3.1 Inleiding	55
3.2 Vragen stellen	55
3.3 Waarnemen	57
3.4 Begrijpen	62
3.5 Situatieschets	65
3.6 Tot slot	67

4	Praktijkdialoog	69
4.1	Inleiding	69
4.2	Doel en bedoeling van een dialoog	70
4.3	Luisteren als voorwaarde	71
4.4	Luisteren is moeite doen	72
4.5	Vier niveaus van luisteren	73
4.6	Cirkel van invloed en cirkel van betrokkenheid	74
4.7	Shareholders betrekken bij de onderzoeksvraag	74
4.8	Tot slot	75
5	Kijk om je heen	77
5.1	Inleiding	77
5.2	Het vraagstuk verkennen	78
5.3	Sta stil en kijk om je heen	79
5.4	Doorvragen tijdens de ontdekkingstocht	80
5.5	Passende oplossingen en acties bij het vraagstuk	81
5.6	Attributietheorie	81
5.7	Mogelijke oplossingen in de casus van Guus	82
5.8	Het 5G-model	83
5.9	Mogelijke oplossingen in de casus van Lorena	85
5.10	Tot slot	86
6	Uitproberen en evalueren	89
6.1	Inleiding	89
6.2	Actieonderzoek en waarderend onderzoek	90
6.3	Uitvoerbaar of niet?	92
6.4	PDSA-cyclus	93
6.5	Trial-and-error	96
6.6	Evalueren en reflecteren	96
6.7	Observeren	97
6.8	Het bijhouden van een logboek	98
6.9	Het 5G-model	99
6.10	Aangepaste SWOT-analyse	99
6.11	Tot slot	101
7	Waarderen	105
7.1	Inleiding	105
7.2	Fasen van onderzoek	105
7.3	Waarderen	107
7.4	Perspectieven	108
7.5	Tot slot: waardering voor jou!	110

Literatuur	111
Over de auteurs	114
Index	116

Voorwoord

**Sta stil.
Kijk om je heen.
Wat zie je?**

In de kinderopvang en in het onderwijs komen er elke dag allerlei vragen op je af. Of je nu werkt als leraarondersteuner of bijvoorbeeld als pedagogisch medewerker, er wordt elke dag een beroep op je gedaan. Soms moet je snel handelen, soms heeft een vraagstuk wat tijd nodig. Dat kan ongemakkelijk voelen of ertoe leiden dat je sneller wilt dan eigenlijk kan. Onderzoekend kijken kan je in zo'n geval helpen. Je verwonderen en nieuwsgierig zijn naar je omgeving, naar de ander. Die verwondering en nieuwsgierigheid om te werken met kinderen in hun context begint altijd met verbinden. Je zet een stap, gaat op weg met elkaar, en zo begint er als het ware een reis van ontdekken en leren, samen.

In dit boek nemen we je mee op die reis. Op reis met kinderen, met collega's, met ouders. Op reis met iedereen met wie je verbonden bent. We gunnen elk kind een betrokken professional die vanuit verbinding met zichzelf en de ander te werk gaat.

Soms verloopt de reis wat stroef, soms ga je wat sneller en soms struikel je en weet je niet hoe je verder moet. Je verdwaalt of komt via een omweg aan op de juiste bestemming. Het kan ook zijn dat je ergens uitkomt waar je in eerste instantie helemaal niet naar op weg was. Dit is een reis van vertraging. Het is nodig om af en toe stil te staan en om je heen te kijken.

Dit boek dragen we op aan iedereen met liefde voor opvang en onderwijs. Ben je werkzaam in de kinderopvang als pedagogisch medewerker of als pedagogisch coach? Dan is dit boek voor jou! Ben je werkzaam in het onderwijs? Dan is dit boek ook voor jou!

We willen iedereen die met ons is meegelopen tijdens onze reis bedanken. In het bijzonder de studenten van de Associate Degree Pedagogisch Educatief Professionaal (Ad PEP) en de Associate Degree Didactisch Educatief Professionaal (Ad DEP). Annelies Laarman-Stigter en Lize van der Meer waren de *linking pins* met deze studenten en zorgden ervoor dat de inhoud van dit boek besproken werden met de studenten. Ze gaven ons tijdens dit

proces waardevolle inbreng mee om dit boek ook daadwerkelijk een boek van en voor de praktijk te laten zijn. Ook willen we Merel Paalman bedanken voor de prachtige, onderbouwende illustraties. Deze illustraties zijn een cadeau, ze passen precies bij de inhoud zoals wij die voor ogen hadden. Dank aan Henk Aversch voor het kritisch meelezen en het geven van waardevolle feedback. We willen Mariska Venema bedanken, die ons inspireerde om dit boek te schrijven. Via deze weg bedanken we iedereen voor de aanmoediging om een praktisch en onderbouwd boek te maken voor de prachtige doelgroep van professionals die met kinderen en jeugdigen werken. De reis die wij, Ingrid Paalman-Dijkenga, Elske Brouwer-Schudde, Renske Tijhof en Maaike Kenter, hebben afgelegd met elkaar was een ontzettend leerzame en vertragende reis. Samen schrijven is een prachtige, rijke ervaring die we mee mogen dragen in onze bagage.

Voor je begint: over leiderschap en je eigen stem vinden

We nodigen je uit na te denken over leiderschap en je eigen stem. Dit is een boek over verwondering, nieuwsgierigheid en een onderzoekende houding in jouw professionele praktijk; dit boek gaat over jou! Wanneer je op onderzoek uitgaat, gebeurt er van alles met je hoofd, je hart en je handen. Alles wat gebeurt in de opdrachten die je doet, de ontmoetingen die je hebt en alles waarover je nadenkt, veranderen jouw manier van denken, kijken en voelen als professional.

Hoe jij daarmee omgaat, heeft te maken met de manier waarop je leidinggeeft aan jezelf. Elke professional in de praktijk is namelijk ook een mens die zichzelf continu aanstuurt en zorg draagt dat er iets voor elkaar komt in die praktijk. Dit noem je leiderschap, en soms wordt gesproken van persoonlijk leiderschap. Persoonlijk leiderschap heeft te maken met de manier waarop je richting kiest, keuzes maakt, taken uitvoert, reflecteert en leert van alles wat je doet. Je neemt verantwoordelijkheid voor elke stap die je zet. Staats (2018) omschrijft het als volgt:

Persoonlijk leiderschap gaat over de gebruiksaanwijzing van jezelf, over die knoppen waar je aan draait om voor jezelf het werk interessant, boeiend en uitdagend te maken. Wie ben je, en waar sta je voor als mens en als leider? Deze vragen heb je niet van de ene op de andere dag beantwoord. Je vult je rugzak met ervaringen die allemaal bijdragen aan jouw leiderschap.

Je kunt daarbij steeds de vraag stellen wie je bent en waar je voor wilt staan (Bolks & Paalman, 2021; 2024). Vragen stellen over jezelf in je praktijk helpt je om je als professional te ontwikkelen en te groeien in jouw leiderschap. In dit boek maken we gebruik van de principes van de *Leadership Challenge* om je daarbij te helpen (Kouzes & Posner, 2022). Leiderschap zoals je dat mag uitoefenen in jouw praktijk kenmerkt zich door acht uitgangspunten, die we hierna toelichten.

1. Leiderschap is van en voor iedereen; iedereen is een leider van zijn leerproces en geeft daarmee leiding aan zichzelf. Het is dus niet zo dat je kunt zeggen: ik ben geen leider. Je stuurt je eigen leven immers op velerlei manieren.
2. Leiderschap is te leren; het is een proces van leren en ontwikkelen om jezelf te leren kennen en het beste uit jezelf en anderen te halen. Het gaat om vaardigheden en mogelijkheden die voor iedereen te leren zijn, bijvoorbeeld het oppakken van een onderzoeksproject in jouw praktijk.

3. Leiderschap ontstaat altijd in relatie met anderen; het hart van leiderschap vraagt verbinding met anderen. Je wilt de ander(en) leren begrijpen. Je wilt ontdekken wat hun dromen zijn. Waar worden je collega's enthousiast van? Wat willen ze bereiken? Wat is hun hoop (voor kinderen) in hun praktijk? En wat zijn de dromen van de kinderen zelf? Hier zicht op krijgen kan onder andere door te onderzoeken, nieuwsgierig te zijn naar de ander. Je gaat gedachten, verlangens, dromen en hoop verbinden aan een gezamenlijk doel, of nog beter: aan een aspiratie voor de toekomst. Wat heb je in het nu nodig om het doel te bereiken? Het kan beginnen met een kleine aspiratie. Je biedt kinderen kennismakingsspelletjes aan zodat ze vertrouwd raken met elkaar, met als groot doel daarachter: bouwen aan een pedagogiek van samenleven.
4. Leiderschap ontwikkelen betekent jezelf ontwikkelen; je bent je eigen instrument als het gaat om leiderschap. De reis begint met het jezelf verkennen van binnenuit, waarbij het gaat om de vraag wie je bent. Wat je belangrijk vindt, waar je soms opstandig van wordt (en wat dat dan weer betekent voor waar je echt voor wilt gaan), hoe je wilt leren en hoe je wilt samenwerken. Als je leiderschap ontwikkelt, ontdek je heel veel over jezelf.
5. Leiderschap is een voortdurend proces; leiderschap ontwikkelen is een reis, niet slechts een bestemming. Dit betekent dat jezelf ontwikkelen tijd en ruimte vraagt. Als het niet in één keer lukt is dat dus geen probleem, geen falen en zeker niet slecht. Het hoort bij het leven, het hoort bij het ontdekken van jouw professionele rol.
6. Leiderschap vereist bewust oefenen; alles wat je wilt leren vraagt oefening, zo ook leiderschap. Dus oefenen, oefenen, oefenen in de praktijk van alledag als professional.
7. Leiderschap is een aspiratie en keus; jij hebt het in je om het verschil te maken. Dat is een persoonlijke keus en een (levenslang) commitment. Waar verbind jij je aan? Waar wil jij voor gaan? Wat vind je belangrijk? Hoe wil je door het leven gaan? Waar wil je dat mensen jou voor vragen omdat het zo goed bij je past?
8. Leiderschap maakt verschil; leiderschap, zoals wij dat zien, komt vanuit de gedachte dat elk mens ertoe doet, dat jij ertoe doet. Jij kunt het verschil maken in het leven van anderen. Een voorwaarde is dat je in jezelf gelooft. Geloven in dat wat je doet en kunt: je vaardigheden. Met deze vaardigheden kun je het verschil maken met anderen. Ieders stem doet ertoe.

Wij gebruiken de volgende definitie voor leiderschap:

Leiderschap is het vermogen om mensen in beweging te zetten voor gezamenlijk gestelde aspiraties. Het is een wederkerige relatie. Hiervoor is een set van vaardigheden beschikbaar voor iedereen. Leiderschap betekent het vermogen om anderen en jezelf te beïnvloeden om te leren, te ontwikkelen en te onderzoeken naar het gestelde doel (Paalman & Spoelstra, 2025).



Laten we die definitie eens een beetje uit elkaar pellen. Het eerste dat leiderschap doet is dingen of mensen in beweging zetten. Dit betekent dat er iets gebeurt. Je ziet bijvoorbeeld in jouw praktijk iets wat je opvalt. Iets wat misschien anders kan of moet. Iets wat misschien zo goed is dat je er meer van wilt zien in jouw praktijk. Je kunt dan nadenken over hoe je dit wilt aanpakken. Daar gaat dit boek over. Je gaat onderzoeken, vragen stellen, in gesprek met de mensen om je heen, en van daaruit ontstaat beweging, omdat jij actie onderneemt. Je leiderschap is als het ware 'aangezet' op de reis die je gaat maken. Wat heb je nodig om deze reis te beginnen?

Luisterend nieuwsgierig verbinden

Aansluiting op elkaar is nodig om de context daadwerkelijk te mogen onderzoeken. Hiervoor is het nodig om luisterend in verbinding te staan. Zorg dat je de ander laat voelen dat deze plek hem of haar toekomt en dat je samen werkt aan de gezamenlijke, betekenisvolle ambitie. Dit begint bij het luisteren. 'De kern hiervan is het opzijzetten van je eigen behoeften' (Bolks & Paalman, 2021). Een onuitputtelijke nieuwsgierigheid naar de ander is hierbij nodig. 'Nieuwsgierigheid is van belang om te ontdekken wie de ander is of wie je zelf bent' (Bolks & Paalman, 2021). Bolks en Paalman (2021) geven een advies dat gericht is op kinderen, maar je kunt het volgende advies ook inzetten bij de ander in jouw omgeving. 'Leer te luisteren om door de ogen van de ander te kijken, met de ogen van de ander te kijken en geregeld in de ogen van de ander te kijken.' Vanuit luisteren wordt het leren in gang gezet. Leren ontstaat wanneer jij jouw vragen inbrengt en deelt. Je hoeft de antwoorden nog niet te weten. Het gaat om het samen ontdekken, co-creëren. Het draait tenslotte om de aansluiting op de kinderen en op elkaar; het gaat erom de praktijk te verbeteren.

Eigenwaarde, betrokkenheid en geborgenheid

Vanuit je eigenwaarde en betrokkenheid op het geheel kun je gelijkwaardig meedoen. Erkenning en wederkerige beïnvloeding zijn een voorwaarde om daadwerkelijk aansluiting te vinden. In hoeverre mag jij als professional gelijkwaardig meedoen in jouw werkcontext? 'Je ervaart eigenwaarde wanneer iemand jou ziet staan, je wordt gewaardeerd om wie je bent en niet alleen om wat je doet. Je bent dan verbonden met jezelf en anderen' (Bolks & Paalman, 2021). Naast eigenwaarde is betrokkenheid belangrijk in de samenwerking. Mag en kun jij, vanuit intrinsieke motivatie, gelijkwaardig meedoen in je organisatie? Voel je dat je er mag zijn? Wat inspireert jou, waar wil je naartoe? Leer duidelijke doelen te stellen, te leren en ontwikkelen en gefocust te blijven. Je bent vastberaden om je dromen en doelen te verwezenlijken. Wat geef je de ander mee om een waardevolle bijdrage te mogen leveren aan de wereld, onze maatschappij, de samenleving en de verbinding tussen mensen? Dick den Bakker (2020) schrijft over het bieden van geborgenheid als taak van de school en opvang. Dit is namelijk van belang voor gezonde relaties en voor het welzijn van jou als persoon, als professional binnen jouw praktijk.

Erkenning als voorwaarde om elkaar echt te vinden

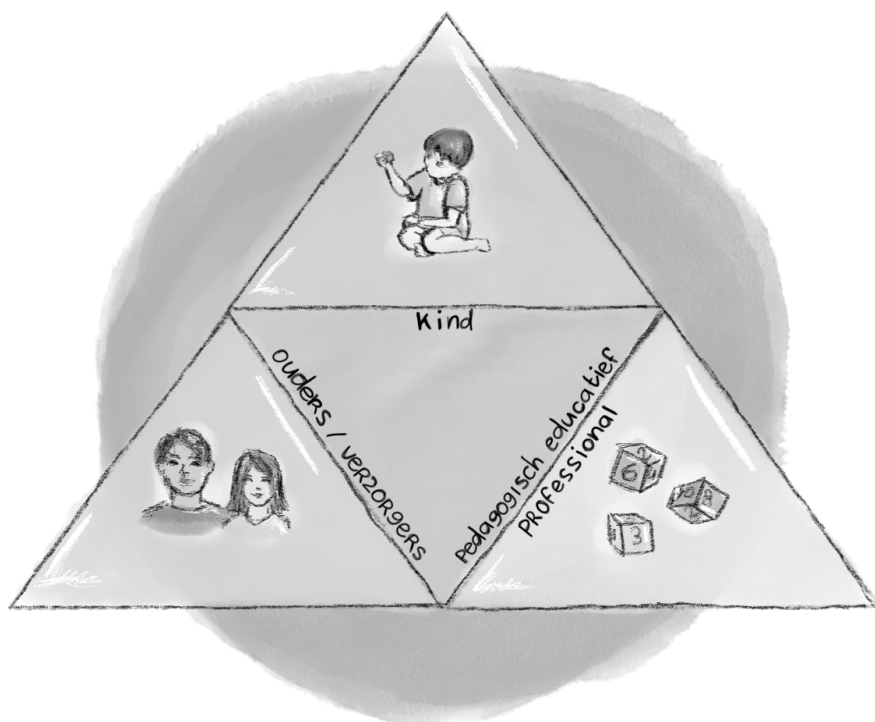
Verantwoordelijkheid en vrijheid: enkele waarden die ten grondslag liggen aan het aangaan van verbindingen. Waardegericht werken gaat om het volgende: Wie ben je en waar ben je van? Wat gebeurt er tussen mensen? Hoe doe je dit binnen jouw eigen context? Waar schuurt het binnen die context en waar zijn mensen *aligned*? *Aligned* wil zeggen: in lijn met elkaar. Om daadwerkelijk verbinding te kunnen maken met jezelf en de ander is het nodig om te weten wie je bent en waar je voor staat. Er is erkenning nodig om elkaar te kunnen vinden. Echt vinden. Welke factoren kunnen nog meer het gevoel van verbinding bevorderen? De uniciteit van jezelf en de ander doet ertoe. Wil je de ander daadwerkelijk ontmoeten, wil je de ander echt zien? 'No man is an island entire of itself' (Donne, 1624/1923). Alles wat je doet of denkt is van betekenis. Wij bestaan niet zonder de ander. Om elkaar echt te vinden zijn moed en kwetsbaarheid nodig.

Wederkerige beïnvloeding

Brené Brown (2013) schrijft dat kwetsbaarheid de basis is van liefde, vertrouwen en vreugde. Het vraagt moed om imperfect te durven zijn. Het gaat om gezien en geaccepteerd worden. Gewaardeerd worden. Eigenwaarde, betrokkenheid en doelbewustzijn zijn voorwaarden om te kunnen nadenken over je eigen inbreng. Het begint met het vinden van jezelf, van je eigen stem. Wanneer we werken vanuit onze eigen waarden, ons eigen ik, en bereid zijn om ook de schaduwkant ervan bespreekbaar te maken, is er sprake van wederkerige beïnvloeding. Zijn we ons hiervan bewust? Staan we hiervoor open? Onze taal kan versterkend werken in de aansluiting op elkaar. Deze daadwerkelijke verbinding bereik je door alert te blijven op deze taal (Van Wielink et al., 2023). Inclusieve taal, positieve bevestiging geven, samenwerking aanmoedigen, waardering uiten: allemaal voorbeelden van versterkende taal. Vermijd belemmeringen voor een gevoel van verbondenheid. Onthoud dat 'taal' de drager is van onze cultuur. 'Zoek de ander, luister naar jezelf en de ander, ga de verbinding aan. Ga van daaruit leiden' (Bolks & Paalman, 2021).

Aspiraties

Het hebben van aspiraties is volgens ons een mooie bewoording voor het stellen van doelen. Waar wil je naartoe werken? Wat wil je bereiken? Het gaat dan om een doel dat meestal iets verder weg ligt dan de doelen die je dagelijks stelt voor datgene wat je elke dag doet. Om je doel te bereiken zet je concrete stappen in het nu. Dus je ontwerpt een aantal kleinere doelen waar je dagelijks aan kunt werken op weg naar het grotere doel. Dit kun je doen met je collega's, kinderen, ouders en overige betrokkenen. Je zet elkaar en jezelf in beweging om te werken aan de aspiraties die je hebt. We noemen het werken met de betrokkenen ook wel: werken vanuit de pedagogische driehoek. Als professional binnen de school of opvang sta je altijd in verbinding met een kind en ouders of verzorgers.



Figuur 1 Model pedagogische driehoek

Een eigen stem hebben

Leiderschap is voor iedereen, zoals we al aangaven. Leiderschap is een set van vaardigheden die je gewoonweg kunt leren door vallen en opstaan. Het gaat dus altijd over jou, je collega's, de kinderen in jouw praktijk. Leiderschap vindt plaats in verbinding en helpt je om jouw stem te leren kennen. Wat je fijn vindt, waar je goed in bent, waar je in wilt leren. Je ontdekt door leiderschap nog meer over jezelf. Jouw stem kan iets in beweging zetten. Onze definitie van 'stem' past daarom goed bij de definitie van leiderschap.



Het hebben van een stem betekent: 'het delen van gedachten en ideeën in een omgeving die wordt ondersteund door vertrouwen en respect, realistische suggesties doen voor het welzijn van het geheel en verantwoordelijkheid nemen voor niet alleen wat wordt gezegd, maar ook voor wat er moet worden gedaan. Het hebben van een stem moedigt aan om in de wereld te komen op een rechtvaardige manier en in verbondenheid met die wereld, om van daaruit te kunnen ontwikkelen en leren' (Paalman, 2023, p. 2).

Laten we deze definitie van 'stem' eens stap voor stap bekijken.

Gedachten en ideeën doen ertoe

Iedereen heeft iets waardevols bij te dragen. Daarom is het belangrijk dat er ruimte is om eigen gedachten en ideeën te delen. Of je nu leerkracht bent of in de kinderopvang werkt: jouw perspectief telt. Door ideeën te delen help je niet alleen jezelf, maar draag je bij aan het gezamenlijke leren.

Vertrouwen en respect zijn de basis

Een veilige sfeer is nodig om eerlijk te kunnen spreken. Dit vraagt om vertrouwen en respect tussen lerenden, professionals en anderen. Vertrouwen betekent dat je je veilig voelt om iets te zeggen. Respect hebben betekent dat je echt luistert naar anderen en anderen serieus neemt. Alleen dan durven mensen hun stem te laten horen. Bijvoorbeeld: een kind dat weet dat de leraar echt luistert, durft eerder een vraag of idee te delen. Andersom geldt het ook: een leraar die zich gerespecteerd voelt, staat meer open voor feedback van kinderen.

Verantwoordelijkheid nemen

Op het moment dat je iets zegt of een idee aandraagt, hoort daar ook actie bij. De stem van de lerende is niet alleen 'iets roepen', maar ook bereid zijn iets te doen. Soms blijven goede ideeën liggen omdat niemand de verantwoordelijkheid neemt. Als iedereen zegt: 'Dat is niet mijn taak', gebeurt er uiteindelijk niets. Echte betrokkenheid betekent: meedenken én meedoen.

In de wereld komen

Onderwijs is er niet alleen voor cijfers of diploma's. Het gaat om voorbereiden op het leven. Daarom is het belangrijk dat kinderen en jongeren leren om actief deel te nemen aan de samenleving. Dit gebeurt via ontmoetingen: met leraren, medestudenten, ouders, buurtbewoners en anderen. In die ontmoetingen is het belangrijk dat alle stemmen gehoord worden, ook de stemmen van mensen met andere achtergronden, culturen of ideeën. Zo leer je samenleven en verantwoordelijkheid nemen in de echte wereld.

Rechtvaardigheid en verbondenheid

Iedere stem mag gehoord worden, eerlijk en zonder vooroordelen. Het maakt niet uit wie je bent, waar je vandaan komt of wat je achtergrond is. Als iedereen zich gehoord voelt, ontstaat verbondenheid. Mensen voelen zich samen verantwoordelijk. Deze manier van samen leren en leven draagt bij aan een rechtvaardige en waardige samenleving. De stem van de lerende gaat over méér dan praten. Het gaat over luisteren, respect tonen, verantwoordelijkheid nemen, verbinding zoeken en op een eerlijke manier samen leren. Als (toekomstig) professional is het jouw taak om die stem ruimte te geven, bij kinderen, bij collega's én bij jezelf.

Een aantal vragen die je kunt stellen om je stem te ontdekken zijn:

- Welke gedachten en ideeën heb jij voor jouw praktijk en jouw rol daarin?
- Hoe heb je jouw gedachten gedeeld met jouw collega's, kinderen en overige betrokkenen?
- Hoe ziet voor jou een praktijk eruit waarin het welzijn van iedereen belangrijk is?
- Welke aspiraties zijn voor jou belangrijk in jouw praktijk?
- Hoe wordt gewerkt met elkaars ideeën (collega's, kinderen, betrokkenen)?
- Hoe word jij met jouw ideeën gezien en hoe is dat voor de anderen?
- Hoe leer en ontwikkel jij je en hoe leren de anderen in jouw praktijk?

Leiderschap en je stem ontwikkelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je leert jezelf als professional steeds beter kennen. Nadenken over jouw leiderschap helpt je om een professional te worden die steviger staat in de praktijk. Om je eigen leiderschap te ontdekken, en dus jouw stem en manier van werken te laten horen, zien en voelen, zijn een aantal onderdelen belangrijk. We hebben die vertaald in een vijftal aspecten, te weten: model, model-leren, meanderen, maken, en moed (Bolks & Paalman, 2021).



Figuur 2 Model leiderschap voor leren (Paalman, 2020)

Model

Zoals we al eerder aangaven, gaat leiderschap over het vinden van jouw stem. Dat begint met de vraag: wie ben je? Wat kenmerkt jou? Wat betekent dat voor de manier waarop je jouw plek wilt innemen in de praktijk? Waar sta jij voor? Je kunt dit voor jezelf gaan ontdekken door in gesprek te gaan. Je kunt ook languit in het gras gaan liggen of lekker gaan fietsen en je afvragen: 'Wat vind ik fijn, wat past nu echt bij mij? Welke plekken, situaties of momenten vond ik fantastisch? Wat maakte dat ik dat vond? Wat gebeurde er met mij?' Je kunt van alles bedenken om werk te maken van deze ontdekkingsstocht naar jezelf. Het vinden van je stem is een proces van leren. Uiteindelijk draait het om het vinden van een antwoord op de vraag 'Wie ben jij?'. Die vraag gaat over model staan. Dit model geeft een

indruk van wie jij bent. Er ontstaat een beeld van jou vanuit jouw kenmerken, vanuit wat jij belangrijk vindt en vanuit de waarden die jij hebt als persoon. Wat is jouw persoonlijke en authentieke waardevolle verhaal? Vanuit leiderschap breng je jouw waarden in praktijk.

Wat vind jij belangrijk?

Waarvoor sta jij model?

Welke waarden horen daarbij?

Opdracht

Maak een lijst met jouw vijf belangrijkste waarden. Beschrijf wat deze waarden voor jou betekenen. Ga erover in gesprek met elkaar.

- Komen jouw waarden overeen met die van anderen?

Vertel over een situatie waarin je in staat was om je waarden ten volle uit te leven of juist niet.

- Wat gebeurde er met jou? Wat heb je ervan geleerd?

Model-leren

Model-leren gaat om de visie van de ander en die van jou. Wanneer je in een onderwijs- of opvoedingspraktijk werkt, wil je met elkaar vanuit een gezamenlijke visie werken. Dit maakt duidelijk waar jullie met elkaar voor staan en wat jullie belangrijk vinden voor kinderen. Je ontdekt met elkaar waarvoor het belangrijk is dat je de dingen doet zoals je ze doet. Hoe speelt jullie visie een rol in de praktijk? Wat vinden jullie met elkaar belangrijk, en werken jullie daar ook aan? Je geeft met elkaar stem aan die visie. Iedereen kijkt vanuit een eigen unieke manier van werken, maar altijd in gezamenlijkheid. In model-leren ligt een gezamenlijke aspiratie. Jullie hebben een gezamenlijk doel om aan te werken. Daar is vertrouwen in elkaar voor nodig. Dat vertrouwen wordt zichtbaar en merkbaar in de manier waarop jullie met elkaar omgaan in de praktijk. Dromen kunnen in gezamenlijkheid werkelijkheid worden.

Welke leiders inspireren jou om gezamenlijk aan de toekomst te werken?

Welke dromen heb jij voor de praktijk waarin je werkt?

Welke gezamenlijke dromen hebben je collega's en jij voor de praktijk waarin je werkt?

Hoe voel je dat je deel uitmaakt van die droom?

Hoe vind je de samenwerking tussen jullie gaan in de praktijk?

Opdracht

- Schat in hoe goed jij de dromen van jouw collega's, de kinderen en andere betrokkenen kent op een schaal van 1 tot en met 10 (1 = niet, 10 = goed).
- Op welke manier zou je de anderen in jouw praktijk (nog) beter kunnen leren kennen? Ga op onderzoek uit!
- Hoe kunnen jullie met elkaar blijven werken aan de gezamenlijke visie?

Meanderen

Leren, ontwikkelen, onderzoeken. De wegen in het leven zijn geen rechte lijnen, direct van A naar B. Er zijn bochten onderweg en je kunt verschillende kanten op bewegen; het meandert. In jouw praktijk krijg je te maken met uitdagingen. Deze uitdagingen kunnen groot of klein zijn. Loop niet weg voor deze uitdagingen. Hoe ga je uitdagingen aan? Je zoekt naar mogelijkheden door dingen uit te proberen en te bedenken. Hiervoor maak je gebruik van de binnenwereld van jouw praktijk en van de buitenwereld. De binnenwereld is meestal bekend en goed toegankelijk. De buitenwereld helpt je om nieuwe ideeën naar binnen te brengen. Misschien gaat het ergens net even anders dan in jouw praktijk. Durf je denkbeelden, ideeën en processen van buitenaf uit te proberen in jouw praktijk? Als leider heb je de bereidheid, de wil, om iets te doen wat misschien nog nooit eerder is gedaan. Je durft dus risico's te nemen. Dit kan betekenen dat iets niet lukt, dat het voelt alsof je faalt, maar dat is niet zo. Je bent aan het leren van de ervaringen om jouw handelen in de praktijk nog passender te maken. Bij het leren uitvoeren ga je heen en weer, je meandert 'mee' met wat je tegenkomt. Gun jezelf daarin ruimte om te experimenteren (Bolks & Paalman, 2021).

Welke rol heeft experimenteren in jouw leren?

Hoe ga je om met het nemen van risico's?

Welk risico loop je wanneer je jouw aanpak verandert? Is dat erg?

Wat heb jij nodig om te kunnen experimenteren in jouw praktijk?

Hoe reflecteer jij in de praktijk op gebeurtenissen?

Opdracht

Ga op zoek naar een groep, activiteit, persoon of project in de 'buitenwereld' waar je iets kunt leren wat nog niet in jouw repertoire als professional zit. Iets wat je graag wilt leren en wilt toevoegen aan jouw rugzak.

- Welke ervaringen wil je opdoen? Hoe kunnen anderen je ondersteunen om het geleerde vast te houden?
- Wat heb jij en wat hebben jullie nodig om dingen te leren waar je misschien niet zo vertrouwd mee voelt? Hoe gaan jullie elkaar aanmoedigen om actie te ondernemen en dat te blijven doen?

Maken

Alleen kun je nooit écht succesvol zijn in de praktijk. Je hebt elkaar altijd nodig om een gezamenlijke visie uit te voeren. Werken in de praktijk vanuit je visie vraagt vertrouwen in en respect voor elkaar, zoals we eerder al aangaven. Als professional werk je voortdurend aan vertrouwen. Het werk gaat dus niet om 'ik' maar om 'wij': er is een gezamenlijke aspiratie. 'Maken' heeft te maken met de mogelijkheden bieden en creëren zodat de ander (het kind, de ouder, je collega) aan de slag kan. Er is ruimte. Deze ruimte helpt kinderen en andere betrokkenen om regie te nemen over situaties. Als professional ben je betrokken bij en verbonden met de ander. Betrokkenheid is een belangrijk onderdeel bij het maken

en ontwerpen van leer- en ontwikkelsituaties die kinderen helpen in hun proces. Betrokkenheid laat de ander merken, en hopelijk voelen: ik zie jou, jij bent belangrijk voor mij, ik geloof in jou, ik geloof dat jij de vaardigheden hebt om deze taak te kunnen doen. Je ontwikkelt een klimaat waar zowel je collega's als de kinderen vertrouwen ervaren omdat je hen positief bekrachtigt.

Welke impact heb jij, denk je, op kinderen en collega's in jouw praktijk?

Hoe bouw jij met kinderen in hun context aan vertrouwen?

Wat doe jij om je betrokkenheid bij jouw collega's, kinderen en anderen te laten zien?

Durf jij verantwoordelijkheden over te dragen aan kinderen? Zo ja, vertel. Zo nee, vertel ook.

Opdracht

Sommige mensen om je heen kun je vertrouwen, andere mensen misschien niet.

- Wat maakt dat je de een wel vertrouwt en de ander niet? Wat leer je hiervan voor jouw eigen leiderschap in het begeleiden van kinderen?
- Bespreek dit in jouw praktijk. Wat ontdekken jullie?

Moed

Moed is de vijfde eigenschap van leiderschap. Iets voor elkaar krijgen in de praktijk is gewoonweg hard werken. Het is belangrijk om hard werk, vanuit het hart, te herkennen en te erkennen. Je ziet dan als professional de moeite die anderen doen om te leren en te ontwikkelen. Erkenning geven betekent tijd en aandacht geven aan de moeite die iemand ergens in heeft gestoken, ongeacht of dat nu helemaal goed gelukt is of niet. Je waardeert de inzet. Elk mens, elk kind, heeft het nodig om gewaardeerd te worden. Je laat daarmee zien: ik zie jou en hoe jij dingen doet.

Wanneer je op die manier aandacht geeft, bouw je met elkaar aan een leergemeenschap. Je bemoedigt. Bemoedigen is een houding waarmee je laat zien dat je de ander gunt dat deze er mag zijn in alle uitdagingen. Een ander mag groeien en zich ontwikkelen. Moed is er dus altijd! Dit is belangrijk, omdat we soms ook geneigd zijn om te denken of te zeggen: 'Je hebt een onvoldoende', 'Je hebt niet goed je best gedaan' of 'Je inzet was onvoldoende'. Je bent er als professional niet om een ander onderuit te halen en groei of ontwikkeling te blokkeren. Je bent met aandacht aanwezig bij de ander, je zit naast die ander of je loopt een stukje mee. Wanneer je geen zichtbare inzet hebt gezien, weet je immers nog niets over wat er is gebeurd met de ander. Het niet zien van inzet, is jouw beeld van een ander. Stel daarom open vragen. Ontdek bij de ander, ook bij het kind, hoe deze tot een bepaald proces of resultaat is gekomen. Er speelt zich ook in de hoofden van kinderen veel af. Wees nieuwsgierig. Sta heel bewust stil bij inzet. Wees opmerkzaam en blijf je verbinden aan je omgeving. Waardering zorgt ervoor dat kinderen openstaan voor groei en ontwikkeling. Dit zit in de grote en kleine dingen van alledag.

Opdracht

- Op welke manier krijg jij het liefst (h)erkenning voor jouw inzet?
- Hoe wil jij kinderen en collega's waarderen?
- Kijk deze week eens goed om je heen. Wie zou je willen waarderen vandaag? Ga je gang!

Opdracht

Ga in gesprek met anderen in jouw praktijk over de manier waarop jullie elkaar bemoedigen en waarderen. In hoeverre komt dit overeen met de gemeenschappelijke visie? Is er nog meer te ontwikkelen? Denk hierbij ook aan de manier waarop jullie praten over kinderen, ouders, elkaar. Kunnen anderen spontaan binnenlopen, of valt er dan een ongemakkelijke stilte omdat je eigenlijk aan het roddelen bent? Bespreek met elkaar hoe fijn iedereen het vindt om gezien te worden. Misschien kun je een complimentendouche organiseren!

Complimentendouche

Eén persoon staat met zijn rug naar de groep toe. Je kunt achter de rug van deze persoon een rij vormen. Degene die direct achter de eerstgenoemde persoon staat, geeft een compliment aan deze persoon. Als iedereen is geweest, ben je 'klaar met douchen' en ben je heel veel complimenten rijker. Daar word je de hele dag blij van!

Leiderschap oefen je elke dag en maakt deel uit van jouw groei en ontwikkeling als professional. Ga steeds weer even terug naar dit gedeelte wanneer je bezig bent met vragen uit jouw praktijk. Stel jezelf dan de volgende vraag: 'Waar kan ik nu bewust leiden?' Vraag je dan af of je dit doet vanuit jouw visie en waarden. Past jouw handelen bij de gezamenlijke visie en is er genoeg ruimte om te leren? Vier dat dan en bemoedig elkaar met wat je geleerd hebt!

Inleiding: de zeven stappen van de roadmap

Een meisje van acht gooit gefrustreerd haar tafel omver. Een peuter vindt het lastig om het speelgoed te delen. Een jongen van twaalf vindt na lange tijd eindelijk de aansluiting met de klas waar hij zo naar op zoek was.

In de praktijk kom je situaties tegen die uitdagend zijn, die vragen oproepen of die juist heel goed werken. Je wilt er meer over weten. Waarom gaan de dingen op een bepaalde manier? Dingen die je te weten wilt komen, ontstaan vanuit verwondering, vanuit je iets afvragen. Als gevolg van verwondering zet je een aantal stappen om meer te leren over de vraag die je ervaart in de praktijk. Je wordt nieuwsgierig, je wilt weten. Dit aan de slag gaan met 'willen weten' kan spontaan en volgens een aantal stappen. Dit noemen we onderzoeksmatig handelen en onderzoeken. Je gaat dan aan de slag volgens de uitgangspunten van onderzoek.

De opeenvolgende stappen van onderzoek doen noemen we een onderzoekscyclus. Er zijn veel onderzoekscycli te vinden in de theorie en de praktijk, maar allemaal komen ze erop neer dat je volgens een plan kijkt naar een vraag of probleem. Dat plan doorloop je doelgericht. Het stappenplan, de roadmap, waarmee je kennismaakt in dit boek is cyclisch ingericht. Dat betekent dat het een proces is zonder einde; een proces dat je richting geeft om te kijken en te handelen. Je kunt heen en weer op de roadmap om je praktijk steeds passender te maken voor kinderen. Uiteraard kun je er wel voor kiezen om het proces ergens te laten eindigen, op het moment dat de situatie daarom vraagt.



1. Sta stil
2. Communiceren
3. Waarnemen en begrijpen
4. Praktijkdialoog
5. Kijk om je heen
6. Uitproberen en evalueren
7. Waarderen

Stap 1: Sta stil

Een belangrijke stap voor het doen van onderzoek is gewoonweg stilstaan, letterlijk en figuurlijk. Dit stilstaan is belangrijk om te kijken op welke manier je met jouw vraag of uitdaging aan het werk zou kunnen gaan. Praat hier met verschillende betrokkenen over. Het is verstandig om je inzichten te noteren, om te kunnen blijven aansluiten bij wat het kind nodig heeft. In de afbeelding van de roadmap zie je dat de oproep om stil te staan bij elke stap terugkomt, in de vorm van een stopbord. Sta met regelmaat even stil terwijl je werkt aan het beste voor het kind. Verloopt het proces nog zoals je bedacht had? Is een wijziging in je aanpak nodig of zijn er omstandigheden waardoor je andere keuzes maakt? Over stilstaan lees je meer in hoofdstuk 1.

Stap 2: Communiceren

Tijdens het onderzoeksproces is het van belang om te communiceren over de voortgang. Communiceren houdt in dat je steeds in gesprek blijft met degenen die bij het vraagstuk betrokken zijn. Jouw collega's, medestudenten, andere professionals en jijzelf kunnen daarvan leren. Zo werken jullie samen aan systematische verbetering van de praktijk in de kinderopvang of het (basis)onderwijs.

Het is een kunst om helder, onderbouwd, congruent en bondig te communiceren over het proces van je onderzoek en je bevindingen tot nu toe. Praat over wat lukt en over datgene waar je de ander nog bij nodig hebt voor het vervolg van het oplossen van je vraag. Zorg ervoor dat je tijdens je onderzoek je gedachten, ideeën en vragen opschrijft, zodat je jouw proces leert begrijpen en kunt volgen. Communiceren is gedurende het hele proces van onderzoek doen belangrijk. In hoofdstuk 2 leer je hier meer over, evenals over het communiceren van data en het delen van jouw bevindingen aan het eind van je onderzoek.

Stap 3: Waarnemen en begrijpen

Door jouw nieuwsgierigheid in de praktijk, kom je waarschijnlijk regelmatig in situaties waarin je je over iets verwondert. Je vraagt je bijvoorbeeld af waarom een ruimte op een bepaalde manier is ingericht. Of je hebt een artikel gelezen over een bepaalde methodiek of interventie, waardoor je je afvraagt of dat mogelijk een verbetering of verrijking zou zijn voor je praktijk. Jouw vraag kan gericht zijn op je eigen handelen, op de ontwikkeling van kinderen of een combinatie daarvan. Er is iets waar je meer over wilt weten om de ontwikkeling van kinderen nog beter te ondersteunen en te stimuleren.

Een belangrijke eerste stap bij het waarnemen en begrijpen is je verdiepen in datgene wat jouw interesse gewekt heeft in de praktijk. Wat weet je al over dit onderwerp? Om meer te ontdekken ga je op zoek naar wat er al over dat onderwerp bekend is vanuit de praktijk, vanuit eerdere (wetenschappelijke) onderzoeken en andere bronnen.

Wanneer je veel bijgeleerd hebt over het onderwerp van je interesse, kan dit helpen om de context meer in beeld te krijgen. 'Hoe meer je weet, hoe beter je weet wat je nog niet weet' is een uitspraak van de Griekse filosoof Socrates. Hij leert ons dat vanuit kennis meer vragen ontstaan. Deze vragen zijn helpend in het onderzoeksproces.

Na een uitgebreide verdieping kijk je opnieuw naar jouw praktijk. Belangrijk hierbij is het verbinden van bronnen aan dat wat je ziet. Zo kun je onderbouwen wat je waarneemt en begrijp je je praktijk steeds meer. Handvatten hiervoor krijg je aangereikt in hoofdstuk 3.

Stap 4: Praktijkdialoog

Zoals we bij stap 2 al aangaven, is het in het hele onderzoeksproces van groot belang om alles wat je doet steeds te delen met mensen uit jouw praktijk. Hoe kijken zij naar de gelezen theorie? Welke inzichten hebben zij opgedaan? Samen nadenken en ideeën delen is vaak helpend.



Op sommige punten in de onderzoekscyclus is het extra van belang om de praktijkdialoog op te zoeken. Daarmee tast je af of je op de goede weg bent. In deze stap is dat het geval. Je zet alles op een rij en verbindt de theorie aan jouw praktijk. Wat heb je waargenomen? Wat speelt er? Waarom is de situatie zoals die is? Wie zijn belangrijke betrokkenen? Welke rol hebben zij? Kortom, in deze stap trek je conclusies uit de eerste stappen en maak je de samenhang tussen die stappen expliciet. Het resultaat is een duidelijke onderzoeksvraag en/of heldere doelstelling voor je onderzoek. In hoofdstuk 4 laten we zien hoe je dit goed kunt doen. Soms kom je tot de conclusie dat je toch nog niet helemaal goed in kaart hebt hoe de situatie is. In dat geval ga je terug in de cyclus; mogelijk moet je je nog meer verdiepen of heb je nog wat informatie nodig uit de praktijk.

Stap 5: Kijk om je heen

Wanneer je een duidelijke onderzoeksvraag en/of heldere doelstelling hebt, ga je je breed oriënteren op mogelijke oplossingen/acties die jou gaan helpen om je onderzoeksvraag te beantwoorden en/of je doelstelling te bereiken. Om te voorkomen dat je te snel gaat handelen, is het goed om eerst eens stil te staan en om je heen te kijken. Welke mogelijkheden zijn er allemaal? Vervolgens maak je een beredeneerde keuze voor wat je wilt gaan uitproberen.

Daarbij is het belangrijk om helder voor ogen te hebben aan welke (kwalitatieve) eisen de actie moet voldoen. Ook in deze fase is praktijkdialoog weer heel belangrijk, want andere betrokkenen kunnen jou aanvullen. Handvatten en aandachtspunten voor deze stap kun je terugvinden in hoofdstuk 5.

Stap 6: Uitproberen en evalueren

Wanneer je een keuze hebt gemaakt en weet hoe je jouw vraagstuk of uitdaging wilt aanvliegen, maak je je plannen concreet. Je kunt gebruikmaken van een werkwijze die al bestaat, of je kunt zelf iets ontwerpen. Deze werkwijze probeer je uit en evalueer je vervolgens. Voor het evalueren heb je gegevens nodig die je ophaalt tijdens het uitproberen van jouw werkwijze. Het is daarom belangrijk dat je een plan maakt waarin je beschrijft hoe je onderzoeksmatig relevante gegevens verzamelt tijdens het uitproberen. Op deze manier lukt het om je manier van werken en de opbrengsten van jouw onderzoek te onderbouwen. Welke factoren hebben een rol gespeeld? Welke factoren waren niet bevorderend? Vervolgens vindt het daadwerkelijke uitproberen en verzamelen van gegevens plaats. In de evaluatie zet je de verzamelde gegevens op een rijtje en breng je de opbrengst van het uitproberen in kaart. Hierbij is het onder andere belangrijk om een relatie te leggen met de theorie en de doelstelling die je wilde bereiken. Hoe je dit zorgvuldig kunt doen, beschrijven we in hoofdstuk 6.

Stap 7: Waarderen

Het waarderen van jouw onderzoek gaat erover dat het onderzoek een plek heeft in de praktijk en dat jij een belangrijke bijdrage levert aan die praktijk. De resultaten die je hebt gevonden schat je op waarde in deze stap. Je trekt conclusies vanuit de door jou gestelde vraag. Na het schrijven van de conclusie kijk je ook naar wat je geleerd hebt. Hoe is het proces verlopen? Welk advies kun je meegeven voor een vervolg van het onderzoek? Het is dus van belang dat de resultaten van jouw onderzoek blijvend worden geborgd in de praktijk doordat je goed communiceert en in contact bent met jouw collega's en andere betrokkenen. Hierover lees je meer in hoofdstuk 7.

In dit boek ga je van alles ontdekken, zoals je in dit overzicht hebt kunnen lezen. We starten bij de eerste stap van de roadmap: stilstaan, kijken wie er betrokken zijn, om zo de context te verkennen en bij het kind aan te kunnen sluiten. Ga je mee?

Om mee te nemen uit deze inleiding:

- Een roadmap helpt je om je route uit te stippelen maar is niet in beton gegoten. Voel je vrij om de stappen te zetten die nodig zijn; je kunt dus ook stappen terug zetten en/of een sprong vooruit wagen.
- ‘Hoe meer je weet, hoe beter je weet wat je nog niet weet’ is een uitspraak van Socrates. Als je je in een onderwerp verdiept en er dus meer over weet, kun je betere vragen en/of relevantere vragen. Je weet dan namelijk beter wat je nog niet weet en waar je je op wilt/kunt richten. Het stellen van ‘de juiste’ vragen helpt je verder bij het verbeteren van je praktijk.
- ‘Sta stil en kijk om je heen.’ Dit is een belangrijke grondhouding voor het doen van onderzoek. Vertrek vanuit verwondering en nieuwsgierigheid en ervaar waar jouw reis jou brengt.