



MAATSCHAP VAN DUUREN, VAN ZUYLEN & PARTNERS  
VOOR VERANDERING

## Opleidingscurriculum

### Leidinggeven aan het pedagogisch proces; Implementeren, interveniëren en veranderen

#### Inleiding

##### *Aansluiting op visie organisatie*

Deze opleiding 'Implementeren, interveniëren en veranderen', met als belangrijk en richtinggevend thema: management & leiderschap, is opgebouwd uit verschillende modules. Deze modules sluiten aan bij het kennis en vaardigheden niveau van de deelnemers en aan de visie (mensbeeld, kindvisie, pedagogisch beleid) en strategische uitgangspunten van de betreffende organisatie.

##### *Middenmanagement*

De serie modules is gericht op het *middenmanagement* van de kinderopvang. Dan hebben we het over de vestigingsmanagers (direct leidinggevend van het primair proces) en de managers van de stafafdelingen voor zover deze invloed hebben op het primair proces. Deze opleiding heeft als doel de betreffende managers te scholen en ontwikkelen ten einde de medewerkers te kunnen leiden, begeleiden en coachen, veranderingen te implementeren en interventies te kunnen plegen en het lerend vermogen van de medewerkers aan te spreken. Met de bedoeling het primair proces (het pedagogisch begeleiden en al wat daar mee samenhangt) te optimaliseren en de kinderopvangkwaliteit te verbeteren.

##### *Opdrachten*

Elke module wordt afgesloten met een opdracht, deze opdracht is afhankelijk van de opleidingsdoelen en strategische doelen van de organisatie en worden derhalve in overleg met de betreffende organisatie samengesteld.

##### *Afname*

Hoewel de opleiding een afgerond en samenhangend geheel aan leerdoelen betreft zijn de modules ook separaat of in combinaties af te nemen; minimale afname 16 uur. Het eerste module is hiervan altijd onderdeel.

##### *Opleidingsniveau*

Uitgangspunt is een HBO denk- en ontwikkelingsniveau van de deelnemers en een basis managementkennis.

In deze notitie vindt U eerst de algemene informatie, de laatste twee bladzijden geven een overzicht van de inhoud en leerdoelen van de opleiding.

## Algemene informatie

### In-company of inter-company

Deze opleiding is alleen in-company of inter-company af te nemen. Dat wil zeggen dat de trainers met een team managers aan het werk gaat uit één organisatie of een groep managers van verschillende organisaties. Samenwerkingsverbanden van organisaties nemen deze opleiding bijvoorbeeld ook af.

Dat betekent ook dat de opleiding wordt gefaciliteerd door de opdrachtgever wat betreft ruimte en verzorging. Dit beperkt de reistijd voor de deelnemers.

### Intake

Uitgangspunt voor de opleiding is het beleid (visie, mensbeeld, kindbeeld, pedagogische visie, strategisch beleid van de organisatie zelf), derhalve is er altijd een uitgebreid intake gesprek met de opdrachtgever of in geval van inter-company, opdrachtgevers. De opleiding dient de (pedagogische) doelen van de organisatie en in overleg met de opdrachtgevers worden in grote lijnen de opdrachten voor de deelnemers per modules vastgelegd en de specifieke doelen bepaald.

Via mail wordt de deelnemers vooraf om hun leerdoelen gevraagd, afhankelijk van de modules keuze van de organisatie. Deze worden tijdens de opleidingsdagen besproken en eventueel bijgesteld.

### Deelnemers

De deelnemers zijn managers van het primair proces of zijn managers die grote invloed hebben op het primair proces (bijvoorbeeld de manager planning en plaatsing, manager klantcontacten). Van belang voor deze opleiding is dat zij reeds werken in deze functie. Aantal jaren ervaring is niet van belang. Gedurende de opleiding wordt gedifferentieerd gewerkt. HBO niveau is uitgangspunt.

### Groepsgrootte

Maximale groepsgrootte is 16 personen, minimale groepsgrootte is 5.

Er worden standaard twee trainers ingezet, tenzij de groep kleiner is dan 10, dan worden er, afhankelijk van het onderwerp of onderdeel één of twee trainers ingezet.

### Trainers

De trainers zijn beide senior-consultant en -trainer en zijn ervaren en geschoolde (interim)managers/directeur/bestuurder.

Daarnaast ook didactisch geschoold, met een pedagogische achtergrond en gedegen kennis van en ervaring in de sector kinderopvang. [www.dzmaatschap.nl](http://www.dzmaatschap.nl)

### Bijeenkomsten

De bijeenkomsten zijn ontwikkelbijeenkomsten die zich kenmerken door afwisseling; theorie en praktijk, actie en interactie, humor en ernst, diepgang en lichtvoetigheid, creativiteit en zelfreflectie. Altijd is de conclusie dat er veel is geleerd, de leerdoelen zijn behaald (en meer) en dat er nieuwe gezichtspunten zijn aangeboord. De inzet van twee trainers garandeert snelheid, diepgang en bijzondere alertheid op de inzet en voortgang van de deelnemers.

Een bijeenkomst bestaat uit twee dagdelen.

Een dagdeel is (inclusief pauzes) max. vier uur.

Wanneer de totale opleiding wordt afgenomen is er sprake van 7 bijeenkomsten.

Tijden worden bepaald in overleg met de opdrachtgever.

### Opdrachten

Iedere module wordt verdiept door het uitwerken van een opdracht, deze opdracht heeft altijd een relatie met de aansturing van de pedagogisch medewerkers en derhalve met het

pedagogisch proces. Vaak direct, soms indirect. De opdrachten zijn in overleg met de opdrachtgever op basis van de gewenste leerdoelen vastgelegd.  
Voorbeelden: implementatieplan invoering pedagogisch kader, toetsing pedagogische kwaliteit, coaching on the job, invoering observatiemethoden, verbetering klantcontacten, invoering thematisch werken.

### Video begeleiding

Een bijzonder onderdeel van de opleiding is het onderdeel management videobegeleiding (MVB). Van de deelnemers worden in de dagelijkse praktijk (vb. feedback geven, leiden van een teamvergadering, een groepsoverleg, aansturing op de werkvloer) video opnames gemaakt die met de trainers individueel en mogelijk ook in groepsverband in de vorm van een video-coachingsgesprek worden nabesproken.

### Persoonlijke leerdoelen deelnemers

Op grond van de gekozen modules, dan wel de gehele opleiding, formuleren de deelnemers bij aanvang van de opleiding hun persoonlijke leerdoelen in relatie met de leerdoelen die de organisatie heeft gesteld.

### Volgen van de deelnemers

Zowel de inzet als de vorderingen van de deelnemers worden aan het einde van iedere bijeenkomst geëvalueerd en besproken in de groep met de trainers. De deelnemers maken hiervan zelf verslag en leggen dit voor aan de trainers (via mail achteraf).

Zowel de eigen reflectieverslagen, de indrukken tijdens de opleidingsdagen en de beoordeling van de opdrachten geven een beeld van de deelnemer. Een korte verwoording daarvan wordt vermeld op het certificaat dat de deelnemer aan het einde van de opleiding ontvangt.

### Certificaat

Iedere deelnemer ontvangt een certificaat, hierop staat vermeld:

- a. De modules die de deelnemer heeft gevolgd.
- b. Een beknopte beschrijving van de gevolgde modules
- c. Een beknopte beschrijving van de deelname aan de opleiding, het leerproces en het resultaat van de opdrachten.

### Prijs

Richtlijn: 200 euro per deelnemer per bijeenkomst, bij meerdere groepen en eventueel langer lopende trajecten worden specifieke prijsafspraken gemaakt.  
Inclusief materiaal, voorbespreking met de opdrachtgever, inventarisatie leerdoelen, inclusief reistijd en reiskosten.

### Locatie en verzorging

De opdrachtgever verzorgt (laat verzorgen):  
de ruimte (in overleg met de trainers) en koffie en thee, lunches.

### Materiaal

Voor de deelnemers wordt een uitgebreide studiemap samengesteld die gedurende de opleiding wordt gevuld met artikelen, literatuur en opdrachten.

## Literatuurlijst;

*delen* van de navolgende literatuur wordt binnen de opleiding gebruikt.

(N.B. het is geen uitputtende lijst en deze wordt voortdurend aangevuld en aangepast.)

**Bahlmann**, J.P. en B.A.C. Meesters, 1998, *De organisatie die nooit bestond*, Academic Service, Schoonhoven

**Bono de**, E, 1999, *Zes denkende hoofddeksels*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen

**Byttebier**, Igor, 2002, *Creativiteit Hoe? Zo!*, Uitgeverij Lannoo, Tielt

**Caluwé de**, Leon, Hans Vermaak, 2006 (geheel herziene druk), *Leren veranderen*, Samsom, Alphen aan de Rijn

**Clement**, Jef, 2008, *Inspirerend Coachen*, Scriptum en Lannoo Campus; Schiedam en Leuven.

**Dijk**, Bert van, 2000, *Beïnvloed anderen, begin bij jezelf*, Thema Uitgeverij Scouten en Nelissen, Zaltbommel

**Dirkse-** Hulscher, Sasja en Angela Talen, 2007, *Het Groot werkvormen boek*, Academic Service, Den Haag

**Galen**, van Karin, 2003, *Trainen een praktijkgids*, Pearson Education Benelux

**Hampsink**, Monique en Nanette Hagedoorn, 2006, *Beweging in je brein*, Academic Service, Den Haag

**Heck**, van Tjeu, Jeu Consten, 1998, *'t Is ook altijd wat!*, over communicatie gesproken, Thema, Zaltbommel

**Quinn**, R.E., c.s. 1995, *Handboek Managementvaardigheden*, Academic Service, Schoonhoven

**Quinn**, R.E., 2004, *De brug bouwen terwijl je erover loopt*, Academic Service, Den Haag

**Remmerswaal**, Jan, 2003, *Handboek Groepsdynamica*, uitgeverij H. Nelissen, Soest

## Modulen en opbouw opleiding

Moduul	aantal dd	Leerdoelen	Inhoud	Werkvormen
Leiderschap & management	2	<p>Deelnemers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen het verschil tussen leiderschap en management en weten welke invloed dit kan hebben op de pedagogische kwaliteit</li> <li>- leggen de relatie tussen de (pedagogische)visie van de organisatie en het gewenste leiderschap</li> <li>- kennen hun eigen rol als manager en als leider en weten welk gedrag daarbij past; leggen de relatie met Quinn</li> </ul>	<p>Rollen van Quinn</p> <p>Covey (incl. Eisenhower model)</p> <p>Relatie leiderschap met mensbeeld en (kind)visie van de organisatie</p> <p>Relatie leiderschapsvisie en pedagogische visie</p>	<p>Testen van Quinn</p> <p>Theorie interactief aan de groep uitgelegd</p> <p>Spelvorm met associatiekaarten</p> <p>Visieontwikkeling door relatie te leggen tussen praktijk en theorie (agenda oefening)</p>
Stijlen van leidinggeven	4 (3 dd theorie en oefeningen 1 dd video man. begeleiding)	<p>Deelnemers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen verschillende stijlen</li> <li>- hebben geoefend in verschillende stijlen</li> <li>- weten welke stijl past bij hun organisatie en hun medewerkers</li> <li>- kunnen verschillende stijlen inzetten</li> </ul>	<p>Hersey &amp; Blanchard</p> <p>Stijl van leidinggeven in relatie met het mensbeeld, (kind) visie en pedagogische van de organisatie</p> <p>Leidinggevend profiel</p>	<p>Test H&amp;B</p> <p>Theorie interactief aan de groep uitgelegd</p> <p>Verschillende oefeningen en spelvormen</p> <p>Video Management begeleiding (VMB)</p>
Verandermanagement	4 (2 dd. theorie, analyse en oefeningen, 2 dd. opzet plan van aanpak in relatie met theorie)	<p>Deelnemers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen de kleurentheorie en herkennen de patronen in hun organisatie</li> <li>- hebben een planmatige veranderopzet gemaakt teneinde het pedagogische proces te verbeteren</li> <li>- kunnen vanuit verschillende</li> </ul>	<p>Kleurentheorie van Léon de Caluwé</p> <p>Planmatig veranderen</p> <p>Interventies vanuit verschillende kleur perspectieven</p>	<p>Test kleurentheorie</p> <p>Theorie interactief aan de groep uitgelegd</p> <p>In subgroepen planmatige opzet maken</p> <p>Verschillende oefeningen en spelvormen</p>

		perspectieven interveniëren		
Groeps dynamica	2	Deelnemers <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen verschillende principes mbt groepsdynamica</li> <li>- kunnen hun eigen team analyseren</li> </ul>	Grondslagen groepsdynamica in relatie met kinderopvangorganisaties  Toepassing op eigen organisatie en teams  Systemisch waarnemen	Theorie interactief aan de groep uitgelegd  Oefeningen systemisch waarnemen en vragenstellen  Oefeningen analyse
Leren in relatie met implementeren	2	Deelnemers <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen de leercirkel van Kolb en kunnen die integraal toepassen</li> <li>- weten hoe zij zelf leren en hoe zij voor zichzelf de cirkel kunnen toepassen</li> <li>- kunnen leer en ontwikkelplannen maken voor hun eigen team vanuit de leercirkel</li> </ul>	Leercyclus Kolb Deming cirkel en de relatie daartussen  Implementeren en leren; hoe zorgen we voor continuïteit.	Test Kolb  Theorie interactief aan de groep uitgelegd  In sub-groepen leeropzet maken  Verschillende oefeningen en spelvormen