

Een nieuwe koers

Implementatie van nieuw pedagogisch beleid

Door Marianne van Duuren en Brigitte Sterks

Kinderopvang is opvoeding. Voor de sector een open deur, maar voor de wereld daarbuiten nog niet altijd zo duidelijk. Daarom ook het Manifest. Het Manifest spreekt duidelijke taal over het belang van kinderopvang en de opdracht voor alle betrokkenen. De kinderopvang legt de lat hoog: opvoeding! Weliswaar in het verlengde van de ouders, maar wel zodanig dat *alle* kinderen stabiele deelnemers in de samenleving worden. Dat er opgevoed wordt is dus duidelijk, echter steeds meer richtinggevende pedagogische visies prikkelen organisaties tot het maken van heldere keuzes. Daar zit natuurlijk wat achter. Op de eerste plaats het belang dat we hechten aan een juiste en passende pedagogische aanpak voor de kinderen die aan de hoede van de kinderopvangorganisaties zijn toevertrouwd, maar ook het bevorderen van het onderscheidend vermogen, richting geven, helderheid en duidelijkheid scheppen voor klanten en medewerkers om er maar een paar te noemen. En met onderscheidend vermogen bedoelen we uiteraard dat hiermee de organisatie de eigen doelgroep selecteert; ouders kunnen kiezen voor een specifieke aanpak.

Management zet koers uit

Het initiatief voor veel veranderingen in de kinderopvang op pedagogisch vlak wordt genomen doordat managers, directeuren en bestuurders in aanraking komen met andere werkwijzen en ideeën. Zij zijn op zoek naar vernieuwing en verdieping. Zij nemen hiervoor deel aan congressen, gaan op werkbezoek, lezen onderzoeken en maken reizen naar het buitenland. Deze groep kan reflecteren, is in staat tot introspectie en ziet verbanden en mogelijkheden. Deze combinatie van ervaringen opdoen en verwerken leidt na verloop van tijd vaak tot nieuwe ideeën en de wens om een nieuwe pedagogische aanpak te introduceren. Wij benoemen deze vaardigheden om uit te drukken dat managers door opleiding en ervaring over de nodige capaciteiten beschikken om nieuwe ontwikkelingen in te zetten, waardoor zij een voorsprong hebben op de uitvoerende medewerkers.

Je eigen opvoeding ter discussie

In de praktijk zien we geregeld dat de pedagogische medewerkers de nieuwe ideeën pas van het management horen op het moment dat het besluit over veranderingen al is genomen. Het hele proces van verkennen, discussiëren, afwegen, onderzoeken van alternatieven en kiezen gaat doorgaans aan de pedagogisch medewerker voorbij. Zo'n proces kan lang duren. Als de pedagogisch medewerker vervolgens wordt geconfronteerd met een voldongen feit, dan is het niet zo gek als de nieuwe aanpak niet onmiddellijk met enthousiasme wordt ontvangen en kan worden omgezet in daden. Immers het gaat hier wel om haar of zijn dagelijks werk dat zij tot dan toe denken tot alle tevredenheid uit te voeren! De ouders zijn toch immers enthousiast over hun inzet als groepsleidster?

Het aannemen van een nieuwe of aangepaste pedagogiek raakt de medewerkers tot in hun hart en wortels. Zij voelen zich aangesproken, maar vaak ook aangevallen, op hun eigen waarden en principes. Het aannemen van het één, lijkt het afwijzen van het ander. Pedagogisch medewerkers hebben uiteraard een opleiding gevolgd. Toch wordt in de praktijk vaak de eigen opvoeding als norm genomen. De eigen opvoeding bepaalt voor een groot deel wat zij goed vinden in opvoeden en omgaan met kinderen. Het implementeren van een nieuwe pedagogische aanpak kan dan worden opgevat als een afwijzing van de eigen, persoonlijke opvoeding. Wanneer medewerkers het idee hebben dat hun eigen opvoeding wordt afgewezen, ontstaan er onoverkomelijke blokkades die veranderingen tegenhouden. Om dat te voorkomen is het noodzakelijk dat je medewerkers meeneemt in het innemen van verschillende perspectieven, zonder dat er één wordt afgewezen. Ze moeten begrijpen en 'voelen' waarom het management kiest voor een bepaalde koers. Waarom wel Pikler en Malaguzzi, wel Freinet en niet.....

Het zou een open deur moeten zijn om te stellen dat het van groot belang is om de mensen die het nieuwe beleid moeten uitvoeren te betrekken in het proces, opdat zij in ieder geval kunnen volgen hoe keuzes tot stand zijn gekomen en hen mee te nemen in de ontwikkeling van de nieuwe pedagogiek vanuit de oude kaders. Daar is tijd voor nodig en het moet met de nodige zorg en omzichtigheid gebeuren. In organisatieland wordt wel eens gezegd: De directie neemt een jaar de tijd voor een besluit, het management krijgt drie maanden om een implementatieplan te bedenken en de uitvoerders krijgen een cursus van een dag. Natuurlijk is dat overdreven, maar een omkering van zaken werpt in ieder geval een ander licht op implementatie van nieuw beleid op de werkvloer.

Instructie of inzicht, singelloop of doubleloop leren

Het doorvoeren van fundamentele veranderingen is een kwestie van lange adem. Hoewel instructie onderdeel kan (en ook zal moeten) zijn van de implementatie van nieuw gedrag (single loop learning), zal het geïnstrueerde gedrag alleen eigen gemaakt kunnen worden door introspectie, reflectie en het ter discussie stellen van eigen waarden en principes (double loop learning). Organisaties die zich niet willen beperken tot single loop leren en evenmin afhankelijk willen blijven van toevallig double loop leren, zullen hun medewerkers kritisch moeten volgen en blijvend moeten scholen vanuit deuterio actie (triple loop leren). Ofwel bewust double loop learning structureren en bevorderen. Pas dan kan ander gedrag en nieuw handelen werkelijk geïmplementeerd worden. Dit deuterio leerproces is door Kolb in de bekend veronderstelde leercirkel weergegeven, die tevens ook richtinggevend is voor de Deming cirkel die ons allen zo bekend is uit de kwaliteitscyclus.

Organisaties gestuurd door de pedagogische visie?

De visie op pedagogiek binnen kinderopvangorganisaties staat niet op zich zelf. Dat betekent dat er sprake is van een mensbeeld en een visie op opvoeden en begeleiden. Dit kan dan niet alleen gelden voor de omgang met de kinderen, maar moet ook gelden voor de omgang met medewerkers, ouders en omgeving. Heel simpel, maar wel extreem, gezegd wanneer we kinderen op willen voeden tot

zelfstandige en zelfbewuste mensen, dan kan het niet zo zijn dat medewerkers alleen maar zouden moeten doen wat opgedragen wordt. In die zin moeten managers precies zo handelen ten opzichte van hun medewerkers als dat ze van medewerkers verwachten ten opzichte van de kinderen.

Wanneer bijvoorbeeld de keuze wordt gemaakt voor Malaguzzi (Reggio Emilia) waar één van de belangrijke pedagogische uitgangspunten is dat een kind van nature creatief is en de omgeving een belangrijk bron van stimulans is, dan geldt dit natuurlijk evenzeer voor de volwassenen die in de organisatie werken of de ouders die hun kinderen aan de organisatie toevertrouwen.

Wanneer kinderen de eerste pedagoog zijn (Malaguzzi) en volwassenen de tweede en omgeving de derde, dan zouden hier ook parallellen getrokken kunnen worden met het personeelsbeleid. Wat kunnen collega's van elkaar leren, hoe kunnen zij elkaar stimuleren?

Niet alleen primair proces

Uit het voorgaande blijkt dat het wijzigen of aanpassen van de pedagogische visie niet alleen effecten heeft op het pedagogisch beleid en aanpak binnen de kindercentra, maar dat ook een vertaling dient plaats te vinden naar onder andere personeelsbeleid en overige werkprocessen. Zo'n verandering vergt integraal (verander)management. Alleen dan is er sprake van consistent en consequent beleid en is er sprake van voorbeeldgedrag voor alle medewerkers.

Een voorbeeld. Uit Piklers aanpak blijkt dat baby's goed gedijen als ze met regelmaat intensief en exclusief contact hebben met hun verzorger; ongedeelde aandacht is hier een bekende term. Na zo'n moment zijn ze meestal tevreden en hebben een poosje genoeg aan zichzelf. Als je wilt invoeren dat de pedagogisch medewerker ongestoord met één kind bezig is, dan moet je zorgen dat daar ook de gelegenheid voor is. Dat betekent dat niet op elk moment van de dag deze pedagogisch medewerker de telefoon kan opnemen of ouders kan ontvangen. Niet alleen de processen in de groep, maar ook de processen om de groep heen moeten worden aangepast en in dienst komen te staan van het pedagogisch beleid.

Een tanker sturen

Wanneer we ons realiseren dat aan de ene kant het invoeren van een nieuwe pedagogiek een paradigmashift kan betekenen en een enorme investering vereist van zowel de pedagogisch medewerkers die het uit moeten voeren, als van het management die de implementatie zo goed mogelijk moet sturen, begeleiden en borgen en voor de organisatie om haar werkprocessen daarop aan te passen (dus eerst haar eigen werkprocessen tegen het licht moet houden van de nieuwe pedagogiek) dan begrijpen we ook waarom zo'n keuze niet licht wordt gemaakt. We willen een tanker van richting laten veranderen. Dat is wel degelijk mogelijk, maar dat kost tijd, geduld, betrokkenheid en doorzettingsvermogen. Vervolgens vergt het een blijvende investering om de tanker op koers te houden.