‘Coaches willen vooral
reflectie stimuleren,
eerder dan kennis doorgeven’



De pedagogisch coaches Hoe doen ze het?

tekst
WOUTER BULCKAERT,
CAROLINE BOUDRY,
JEROEN JANSSEN
EN BART DECLERCQ
illustraties
ELISE VANDEPLANCKE

De pedagogisch coaches zijn twee jaar aan het werk in de kinderopvang. Wie zijn ze, wat doen ze, welke sterktes en knelpunten ervaren ze? Onderzoekers aan Arteveldehogeschool, Universiteit Gent en van de netwerkorganisatie Mentes peilden naar de werking en impact van de coaches en formuleren aanbevelingen.

Wie zijn de pedagogisch coaches?

Michiel Voet: 'Het zijn vaak jonge mensen met een **bachelordiploma** en eerder **beperkte ervaring** in de sector. De meerderheid van de coaches heeft een diploma Pedagogie van het Jonge Kind (PJK), anderen hebben een diploma van opleidingen zoals orthopedagogie of onderwijs, een minderheid heeft een masterdiploma. De pedagogisch coaches ondersteunen de kinderbegeleiders in het versterken van hun beroepscompetenties terwijl ze samen met de kinderbegeleider instaan voor verzorgende en pedagogische taken bij de kinderen.'

Hoe vullen ze die opdracht in?

Jochen Devlieghere: 'Ze vullen die heel divers in, afhankelijk van de organisatie waartoe ze behoren, de noden die er op dat moment zijn, het kader waarin ze verwacht worden te werken en ook wel hun persoonlijke voorkeuren. Sommige coaches observeren vaak terwijl anderen meer meedraaien op de werkvloer. Eén ding hebben ze allemaal gemeen: ze vervullen hun pedagogische opdracht vooral door actief op de werkvloer aanwezig te zijn.'

Mieke Daems: 'Mentes is een netwerkorganisatie met pedagogisch coaches die werkzaam zijn in vijf verschillende organisaties. Daarom hebben we bij aanvang een inhoudelijk en organisatorisch werkkader opgesteld. Zo bieden de coaches, over verschillende organisaties heen, op een gelijkaardige manier ondersteuning. Dat doen ze trajectmatig op de werkvloer gedurende negen contactmomenten (meestal gespreid over vier tot zes maanden). Tijdens zo'n traject ligt de focus enerzijds op het **meedraaien op de werkvloer** – met de komst van de coaches wilde het beleid immers ook tegemoetkomen aan de vraag tot 'meer handen' op de werkvloer. Anderzijds bakenen ze een **leervraag** af en gaan daarop in. Ze kunnen ook sensibiliseren rond coaching als vorm van **professionalisering** of een voorziening kan ondersteuning krijgen bij competentieversterking van individuele medewerkers. Door deze vorm van trajectmatige coaching kunnen ze elke opvanglocatie binnen een redelijke termijn coachen. Elke coach heeft meerdere trajecten die tegelijkertijd lopen en werkt elke dag op een andere locatie.

Elk traject volgt in principe eenzelfde stramien. Eerst maakt de coach samen met de medewerker(s) een **beginfoto** op die de beginsituatie in beeld brengt. Daarna denken ze na over de doelen binnen het traject. Vervolgens formuleren ze acties die ze

→

> ‘Het is belangrijk dat pedagogisch coaches zelf ervaring hebben op de werkvloer’

uitproberen en evalueren. Tijdens het tussentijdse **pitstopmoment** (halverwege een traject) en de afronding van het traject voorzien de coach en het team tijd om te reflecteren over de afgelegde weg, om eventueel bij te sturen en een blik te werpen op de toekomst.

Een heel brede waaier aan acties en methodieken passeren de revue zoals observatie- en reflectieoefeningen, experimenten, zelfstudie, videocoaching en modelleren. De coaches werken **waarderend, laagdrempelig en op maat** van opvanglocaties. Ze zoeken ook telkens hoe ze kunnen inspelen op de noden van medewerkers. Dat neemt uiteraard niet weg dat elke coach ook zijn eigen stijl heeft en doorheen het traject eigen accenten legt.

De sector is erg divers en elk coachingtraject heeft dan ook een eigen verhaal. Sommige teams hebben van bij de start een concrete leervraag en zijn heel gemotiveerd om met de coach te zoeken naar antwoorden. In andere teams komt de coaching trager op gang. Dat is op zich niet verwonderlijk, want pedagogische coaching was bij de start van ons onderzoek nog niet zo gekend. Kinderbegeleiders en hun verantwoordelijken wisten niet altijd wat ze ervan mochten verwachten. Coaches hebben bijgevolg veel tijd geïnvesteerd in de kennismaking en het opbouwen van een vertrouwensrelatie, zodat er een draagvlak voor coaching kon ontstaan. Het feit dat ze het grootste deel van de tijd meedraaien op de werkvloer heeft daar hoe dan ook toe bijgedragen.

Ook de persoonlijkheid van de coach is belangrijk. Naar kennis en aanpak toe wordt de externe, frisse blik van de coach gewaardeerd. Je kan er terecht met vragen en moeilijkheden, de coach toont via *modelling* alternatieven en gebruikt hands-onmethodieken zoals videocoaching. Cruciaal is de waarderende en respectvolle aanpak. Een coach kan kennis overdragen zonder belerend over te komen. Er is sprake van gelijkwaardigheid als een coach zich laagdrempelig en kwetsbaar opstelt. Een coach kan motiveren om nieuwe dingen te proberen en om uit de comfortzone te stappen. Het is bovendien iemand die vertrouwen wekt en met wie je vlot contact maakt.

Michiel: ‘Coaches willen vooral **reflectie stimuleren**, eerder dan inzichten doorgeven. Naar hun ervaring blijft het geleerde zo beter hangen, en het empowert, want kinderbegeleiders zijn mee verantwoordelijk voor het proces. Uiteraard is inzichten doorgeven ook waardevol: soms kan nieuwe kennis net helpen om beter te reflecteren.

In hun coachingaanpak zitten vier belangrijke elementen. Ten eerste: **kleine gesprekken tijdens de ondersteuning op de werkvloer**. Vaak zijn er weinig tot geen kindvrije uren waarin de coaches een-op-een kunnen coachen. Ze proberen daarom vooral om korte momenten uit te pikken terwijl ze meedraaien (zoals tijdens het verluieren of eten geven) voor kleine gesprekjes met de kinderbegeleiders. Ten tweede **modelleren ze gewenst gedrag**. De coaches zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie en proberen daarom gewenst gedrag te modelleren wanneer ze meedraaien. Dat is minder confronterend dan een gesprek waarin ze aandachtspunten moeten benoemen, en het is vaak ook overtuigender. Kinderbegeleiders zien immers meteen de impact in de leefgroep.

Daarnaast **bouwen ze een vertrouwensrelatie op**. Die is erg belangrijk om te kunnen coachen. Coaches maken daarom voortdurend de afweging welke aandachtspunten ze wel en (nog) niet willen benoemen, en wat ze al dan niet briefen aan anderen. Ten slotte pakken ze hun coaching ook **doelgericht** aan. Ze vertrekken vanuit een leervraag die tijdens het traject centraal blijft staan.’

Op welke uitdagingen en knelpunten stoten de coaches?

Michiel: ‘De taak **om verontrustende situaties te bespreken** zorgt soms voor spanning in het takenpakket van de coaches. Ze willen immers werken vanuit een positieve, constructieve insteek, en niet vanuit een controlerende. Tegelijk willen ze wel een signaal kunnen geven als ze verontrustende situaties zien. Soms is het daarbij wel moeilijk om

in te schatten wat nu wel of niet verontrustend is, en welke stappen ze dan moeten ondernemen om dat te signaleren. De coaches geven ook aan dat ze weinig op de hoogte zijn van de werkwijze en beoordelingscriteria van de zorginspectie. Soms hebben ze bedenkingen bij het pedagogische luik van verslagen, dat ze als eerder beperkt beschouwen.

Daarnaast is **de tijd voor professionalisering vaak beperkt** door een drukke agenda. Coaches hebben ook niet altijd de mogelijkheid om gespecialiseerde vormingen te volgen, omdat die doorgaans duur zijn, en het budget voor professionalisering beperkt is.

Ook blijft het een uitdaging voor de coaches om voet aan de grond te krijgen in alle organisaties in hun werkingsgebied. Er is **soms weerstand**. Sommige organisaties blijven weigerachtig staan tegenover pedagogisch coaches, en uiteindelijk ligt de beslissing om in te tekenen op een traject doorgaans bij die organisaties.

Specifiek wat coaching betreft, is er **weinig voorbereidings- en verwerkingstijd**. Het besluit van de Vlaamse Regering uit 2021 voorziet dat minimaal 90% van de subsidies besteed moet worden aan ondersteuning op de werkvloer, en maximaal 10% aan coördinatie. De coaches halen vaak aan dat dat niet realistisch is: kwaliteitsvolle coaching vereist voorbereiding en terugkoppeling (zoals via een verslag), en dat neemt tijd in beslag.

De coaches vinden het ook **niet altijd even gemakkelijk om diepgaande reflectie bij de kinderbegeleiders te stimuleren**. In sommige gevallen is dat niet iets wat ze spontaan doen, of waar ze erg vertrouwd mee zijn. Het gebrek aan momenten om een-op-een te coachen, maakt het dan nog moeilijker om tot een diepgaande reflectie te komen. In een van de teams wilden ze die uitdaging aanpakken met duocoaching. De coaches komen dan met twee, waarbij een van hen de taken van de kinderbegeleider overneemt, en de andere de kinderbegeleider een-op-een coacht.'



Mieke: 'De condities voor pedagogische coaching zijn niet altijd aanwezig. Er kan heel wat **personeelsverloop** zijn in opvanglocaties. Voor een coach is dat geen dankbare situatie. Nieuwe medewerkers moeten meenemen in een lopend traject is niet gemakkelijk, des te meer omdat die personen op dat moment vaak andere prioriteiten hebben.

Daarnaast ervaren coaches soms dat ze **onvoldoende mandaat hebben om écht te coachen**. Zo'n situatie doet zich bijvoorbeeld voor wanneer er binnen een team verkeerde verwachtingen zijn ontstaan over de komst van de coach. Wanneer ze je als coach louter als een extra paar helpende handen onthalen, dan is het natuurlijk moeilijk om op korte termijn zaken in beweging te brengen. Medewerkers gaan er soms ook onbewust van uit dat er een coach met bakken ervaring voor de deur zal staan. In dat opzicht krijgen coaches af en toe te kampen met weerstand en een zeker wantrouwen in hun expertise.

Ook in ons onderzoek zien we een **gebrek aan kindvrije uren**. In hoeverre kunnen we verwachten dat medewerkers nog extra tijd investeren in de coaching na de werkuren? Is het de bedoeling dat ze hun middagpauze, mocht die er zijn, daarvoor gebruiken? Kan het de bedoeling zijn dat qualitytime met de kinderen op kindluwe momenten wordt geclaimd? Uit onze bevraging blijkt alleszins dat de pedagogische coaching intensief is voor de deelnemers.'

Jochen: 'We zien dat pedagogisch coaches soms vlinderen en van locatie naar locatie gaan, maar ook dat sommige coaches een vaste stek hebben waar ze de ganse tijd verblijven. Daarnaast zien we dat coaches soms ondergebracht worden in het grotere geheel van de organisatie (de pedagogische dienst), en soms onder de leiding van de verantwoordelijke van de opvanglocatie. Dat laatste brengt toch wel extra spanningen met zich mee. Er zit per definitie spanning op de rol van de verantwoordelijke en die van de coach, maar **als de verantwoordelijke ook leidinggevende is van de coach, wordt die spanning groter**. Beiden hebben namelijk een andere taakindeling die kan botsen. Dat is dus alvast geen

→

goed idee. Met betrekking tot de kinderbegeleiders lijkt het vooral belangrijk dat pedagogisch coaches toch wel wat ervaring hebben op de werkvloer om te kunnen weten wat het betekent om als kinderbegeleider te werken, zodat ze daar ook rekening mee kunnen houden in hun coaching.'

Wat vertellen de voorzieningen over de impact die coaches hebben?

Mieke: 'Ze merken vooral **verandering in de manier van omgaan met kinderen**: ze experimenteren bijvoorbeeld meer met materialen in plaats van toe te werken naar een afgewerkt product of ze organiseren het eet- of slaapmoment anders. Maar de impact van een coach is niet enkel te vatten in termen van kwaliteitsverbetering of competentieversterking. Op sociaal vlak zien we bijvoorbeeld dat de **blik van medewerkers en van voorzieningen verruimt** en dat coaches erin slagen om het isolement waarin ze werken te doorbreken. Ook het feit dat een coach een luisterend oor biedt en de draagkracht van medewerkers tracht te vergroten, waarderen ze. Soms is de coach diegene die het duwtje in de rug geeft om bijvoorbeeld niet langer voltijds maar deeltijds te gaan werken, te verkennen of ze niet beter de overstap van gezinsopvang naar een begeleider in groepsopvang maken, of degene die meezoekt wat je kan doen als de drukte in de opvang je even te veel wordt.

Los van het pedagogische en sociale aspect, kan een coach ook een belangrijke bijdrage leveren aan het **levenslang leren** van medewerkers. Aan het begin van elk traject bakenen coaches samen met hun voorziening een leervraag af. Dat prikkelt het reflectievermogen van individuen en stimuleert ook onrechtstreeks het leerklimaat binnen een voorziening. Het ervaren effect van coaching was trouwens groter als er meer deelnemers betrokken waren binnen een traject. Allicht praten ze ook heel wat over de coachingmomenten als de coach er niet is of gaan ze samen aan de slag met tussentijdse opdrachten.

Ook blijkt dat de motivatie voor pedagogische coaching op het einde van het eerste traject over het algemeen groter is dan bij de start ervan. Medewerkers **zien dus de meerwaarde van pedagogische coaching in** en dat is, zeker in een pioniersfase, enorm relevant. Zelfs als een coachingtraject niet verloopt zoals gepland, waarin het trekken en sleuren is en je als coach het gevoel hebt dat je nergens komt, dan nog kan je impact hebben door een soort van urgentiebesef te creëren. Coaches zullen ook in die situaties leerkansen proberen aan te bieden.'

Michiel: 'In organisaties die zelf pedagogisch coaches aanwierven en waar ze dus (hoofdzakelijk) intern coachen, zeggen verschillende leidinggevenden dat het **pedagogische meer op de voorgrond** komt te staan: er komt meer informatie van de werkvloer naar de staf, er is een extra, meer uitgesproken pedagogische blik op het functioneren van medewerkers, en pedagogische thema's vallen minder snel van de agenda bij dringende problemen zoals personeelstekorten.'

Jochen: 'We hebben ook kinderbegeleiders gevraagd hoe zij de impact van coaches ervaren. Die is, rekening houdend met de knelpunten, door de band genomen positief. Kinderbegeleiders vinden die externe bril zeer belangrijk. Pedagogisch coaches stellen zaken in vraag die een gewoonte geworden zijn en die dus niet meer opvallen voor kinderbegeleiders. Dat gaat dan bijvoorbeeld over de inrichting van de ruimte of de manier waarop eetmomenten worden aangepakt. Zo vertelde een kinderbegeleider ons dat de kinderen nu zelf hun fruit leren pellen, terwijl dat vroeger niet zo was.'

Wat zijn succesfactoren om de pedagogisch coaches echt een meerwaarde te laten zijn?

Michiel: 'Los van het aanpakken van de uitdagingen die we hierboven noemden, merken we in ons onderzoek dat **uitwisseling tussen verschillende teams** van pedagogisch coaches vooralsnog erg beperkt is. Daar meer op inzetten kan de pro-



fessionele ontwikkeling van de pedagogisch coaches alleen maar ten goede komen.'

Mieke: 'Als coach werk je in eerste instantie samen met mensen. Hun **verwachtingen, draagkracht en beschikbare mentale ruimte, hoe ze kijken naar zichzelf, de tijd die ze (kunnen) investeren in het leerproces** op momenten dat de coach niet aanwezig is ... dat zijn allemaal zaken die een rol van betekenis kunnen spelen. Je komt als coach ook telkens terecht in een specifieke werkcontext. Op het niveau van de opvanglocatie zien we dat het belangrijk is om een **aanspreekpunt** voor de coach te voorzien. Dat is iemand die zorgt voor continuïteit op momenten dat de coach niet aanwezig is, bijvoorbeeld door afspraken op te volgen, afwezigen in te lichten, bezorgdheden te capteren en mensen te enthousiasmeren. Daarnaast is het als coach makkelijker werken in een opvanglocatie met een **goed beleidsvoerend vermogen** en waar al een cultuur heerst van reflecteren en innoveren. Het is voor een coach tenslotte dankbaar als je op gepaste tijdstippen even tijd vrij kan maken om samen te reflecteren. Wat je als coach doet met die mensen en binnen die werkcontext is uiteraard ook van belang. **Waarderend werken, laagdrempelig tussenkomen en werken op maat** zijn daar de sleutelbegrippen. Al is het genereren van impact soms ook een kwestie van confronteren en urgentiebesef creëren. Het doet er bijgevolg ook toe wie je bent als coach. Je **expertise, zelfvertrouwen, stijl, draagkracht, maturiteit en sociale vaardigheden** zijn van belang om het vertrouwen en een mandaat van medewerkers te krijgen. De ondersteuning die coaches daarin krijgen van hun collega's en werkgever is natuurlijk ook van belang. Hoewel ieder op zijn niveau dus bepaalde acties kan ondernemen om pedagogische coaching optimaal te laten renderen, zijn de mogelijkheden daartoe steeds begrensd door beleidskaders en -keuzes. Door het gebrek aan kindvrije uren, het personeelstekort, de hoge werkdruk ... stoten alle betrokkenen op een gegeven moment op hun limieten.

Het kan best uitdagend en zwaar zijn om als coach via een trajectmatige aanpak (waar je vaak geïsoleerd werkt en dagelijks moet afstemmen op andere organisatieculturen van de opvanglocaties die je ondersteunt) pedagogisch te ondersteunen. Het is belangrijk oog te blijven hebben voor draagkracht, ondersteuning en welbevinden van de coaches zelf

'Werkpunt: een duidelijk pedagogisch kader en duidelijke taakomschrijving ontbreken'

en te zoeken naar een werkbare invulling van de job om die job aantrekkelijk en duurzaam te houden.'

Jochen: 'Uit een reviewstudie van onder andere Brecht Peleman (VBJK) weten we dat coaching op de werkvloer moet gebeuren en dat de kinderbegeleiders de actoren van verandering moeten zijn. Met andere woorden: het is belangrijk dat coaches niet komen zeggen wat er moet gebeuren, maar kinderbegeleiders – die dagelijks het werk doen – meenemen in hun verhaal en hen eigenaar laten worden van de veranderingen die gebeuren.'

Welke zijn de belangrijkste conclusies uit jullie onderzoeken? Welke werkpunten zien jullie?

Jochen: 'Een **duidelijk pedagogisch kader en duidelijke taakomschrijving** ontbreken. Zo zijn er pedagogisch coaches die dagelijks op de vloer vertoeven, anderen draaien een halve dag per week in dezelfde opvanglocatie mee. Nog anderen komen tussen wanneer er problemen en zelfs handhaving zijn. Daar moeten we werk van maken. Het is cruciaal om een sterk pedagogisch kader te ontwikkelen waarbinnen pedagogische coaching een centrale plaats heeft. Wanneer dat kader er niet is, veroorzaakt dat rolverwarring en spanning op de werkvloer.

Daarnaast is het belangrijk dat **kinderbegeleiders in de kinderopvang zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen** in wat ze doen. De relatie tussen kinderbegeleiders, verantwoordelijken en pedagogisch coaches wordt dan ook bij voorkeur collegiaal ingevuld aan de hand van horizontale relaties in plaats van verticale relaties die eerder gedefinieerd worden door een hiërarchie.

En ten slotte: de **omstandigheden** waarin coaching plaatsvindt, beïnvloeden de effectiviteit ervan. Door het tekort aan personeel kunnen pedagogisch coaches belemmerd worden om hun rol als coach

→

op te nemen, omdat ze heel vaak moeten meedraaien als kinderbegeleider. Dat maakt dat de voorwaarden die nodig zijn om hun pedagogische coaching te kunnen uitoefenen, onvervuld zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld ook om kindvrije uren.'

Michiel: 'De resultaten wijzen op een **goede start** van de pedagogisch coaches in het werkveld. De coaches geven aan dat ze zich over het algemeen bekwaam voelen om de verschillende taken binnen hun job uit te voeren. Daarnaast hebben ze ook een specifieke aanpak ontwikkeld om te coachen op de werkvloer, waarbij ze bijvoorbeeld kleine coachinggesprekken proberen te 'stelen', en gedrag modelleren wanneer ze meedraaien.

Tegelijk tonen de resultaten ook een aantal uitdagingen waar de coaches in hun opdracht tegenaan lopen. Een aantal daarvan zijn meer algemeen zoals een **gebrek aan tijd en middelen voor professionalisering, weinig afstemming met de zorginspectie, en een blijvende weerstand tegen pedagogische coaching** in sommige organisaties. Andere hebben dan weer specifiek met de coachende rol te maken: een **gebrek aan voorbereidings- en verwerkingstijd** en moeilijkheden bij het stimuleren van diepgaande reflectie bij kinderbegeleiders. Het is de taak van beleidsmakers, leidinggevenden en pedagogisch coaches om daarvoor oplossingen te bedenken. Daarnaast is het voor opleidingen PJK en professionaliseringsinitiatieven ook belangrijk om aandacht te besteden aan het specifieke van coachen in deze setting.'

Mieke: 'Naast kennis en vaardigheden doet ook de **persoon van de coach** er enorm toe om te coachen met impact. Dit vraagt dat we coaches systematisch ondersteunen om dat ten volle te benutten. **Permanente vorming** zoals periodieke intervisie en supervisie zijn inherent aan de job van coach en daar moeten we de nodige tijd, ruimte en middelen voor voorzien.

Verder zien we een sterke samenhang met **beleidsvoerend vermogen**. Het is pas als een opvanglocatie goed draait dat er voldoende mentale ruimte is bij medewerkers om te investeren in pedagogische coaching. Als het momentum om aan pedagogische coaching te doen er (nog) niet is, dan vraagt het vaak dat je eerst de structurele aspecten aanpakt. **Regionale ondersteuners** kunnen de ondersteuning rond beleidsvoerend vermogen opnemen. En die wisselwerking tussen regionale ondersteuners en pedagogisch coaches, elk met hun eigen inhoudelijke focus, werkt.

Samengevat: externe, trajectmatige coaching op de werkvloer heeft effect. Tegelijk zijn er grenzen aan wat je kan verwachten. Bovendien zijn **trajecten effectiever als je die met collega's deelt** en je verwerkingsopdrachten uitvoert, zodat je bestaande praktijken ook diepgaand kan herbekijken en aanpassen. Coaches onderstrepen daarbij het belang van de **tussentijdse bijsturing en de eindreflectie** om bewust stil te staan bij de resultaten van het coachingtraject en ze te verankeren. We zien ook dat de **tijdinvestering buiten de coachinguren** belangrijk is voor het creëren van impact. Dat daarvoor tijd buiten de coachinguren nodig is, is natuurlijk dubbel. De job van kinderbegeleider is intens, er is er sprake van grote werkdruk ... Wil je nog betere kinderopvang, dan vraagt dat om betere randvoorwaarden zoals kindvrije uren voor teamreflectie.'



MICHIEL VOET
Onderzoeker in de opleiding Pedagogie van het Jonge Kind (Arteveldehogeschool)



JOCHEN DEVLIEGHERE
Gezinspedagoog aan de vakgroep Sociaal Werk en Sociale Pedagogiek (Universiteit Gent)



MIEKE DAEMS
Directeur Ondersteuningsnetwerk Kinderopvang Mentes vzw