

# Rapport Oproep 6: Flankerend onderzoek en evaluatietraject om samen met pionierende coaches te leren uit de praktijk en een monitoring op te zetten

## Deelrapport 7: Besluiten en aanbevelingen

December 2023



# Colofon

Dit flankerend onderzoek liep van 01 maart 2022 tot 31 december 2023. Het is uitgevoerd door ArteveldeHogeschool, CEGO KU Leuven en Karel de Grote Hogeschool in opdracht van Mentès vzw en betaald met de eenmalige VIA6 middelen.

**Onderzoekers:** Bart Declercq, Shana Hollander (CEGO KU Leuven), Karen De Coninck (ArteveldeHogeschool), Jeroen Janssen (Karel de Grote Hogeschool).

Met dank aan Veerle Van Loon voor de ondersteuning bij de statistische analyses.

De verworven inzichten hebben we te danken aan alle opvanglocaties, regionaal ondersteuners en pedagogische coaches die meegewerkt hebben aan dit onderzoek. Ook bedanken we graag alle pluscoaches van de vijf werkgeversorganisaties voor hun toegankelijkheid, het delen van alle ondersteunende informatie en de feedback in elke fase van dit project en An Piessens als sponsor en kritische vriend van dit onderzoek. In het bijzonder bedanken wij ook de pedagogische coaches van Mentès voor hun dagelijkse inzet, het mee promoten en uitdragen van het onderzoek en het informeren van de opvanglocaties met het oog op hun deelname aan het onderzoek.

Er zijn 8 deelrapporten die deel uitmaken van de rapportage over het flankerend onderzoek:

1. Inleiding en situering
2. Perspectief van de werkgeversorganisaties
3. Perspectief van de pedagogisch coaches
4. Perspectief van de medewerkers in de kinderopvang
5. Casussen
6. Overkoepelende statistische analyses
7. Besluiten en aanbevelingen
8. Bijlagen

Dit rapport is het zevende deelrapport en bevat algemene besluiten en aanbevelingen.

© 2023, Mentès vzw

Citeren uit dit rapport kan, mits correcte bronvermelding:

## Referentie

Declercq, B., Janssen, J., De Coninck, K., Hollander, S. (2023). *Rapport Oproep 6: Flankerend onderzoek en evaluatietraject om samen met pionierende coaches te leren uit de praktijk en een monitoring op te zetten. Deelrapport 7: besluiten en aanbevelingen*. Brussel: Mentès vzw.

# Inhoudstafel

<b>1</b>	Situering .....	4
<b>1.1</b>	Situering van pedagogische coaching .....	4
<b>1.2</b>	Situering van het flankerend onderzoek .....	6
<b>2</b>	Resultaten .....	9
<b>2.1</b>	Slagen pionierende coaches erin om via de Mentos-aanpak verandering te weeg te brengen in de Mentos-doelgroep? .....	9
<b>2.2</b>	Welke factoren beïnvloeden de slaagkansen van pedagogische coaching? .....	10
<b>3</b>	Discussie en conclusie .....	15
<b>4</b>	Aanbevelingen .....	17
<b>4.1</b>	Aanbevelingen t.a.v.beleidskaders en -keuzes.....	17
<b>4.2</b>	Aanbevelingen ten aanzien van contextfactoren protagonisten .....	21
<b>4.3</b>	Aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek .....	22

# 1 Situering

## 1.1 SITUERING VAN PEDAGOGISCHE COACHING

Op 30 maart 2021 heeft de Vlaamse Regering het zesde **Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA6)** voor de social/non-profit sectoren bekrachtigd. Het VIA6-akkoord voorziet onder meer in een specifieke subsidie voor pedagogische ondersteuning van kinderbegeleiders op de werkvloer in de kinderopvang van baby's en peuters (private en publieke sector). Concreet wordt er budget voorzien voor competentieversterking van de kinderbegeleiders via het inzetten van 264 VTE coaches op de werkvloer (uitgaande van gemiddeld 53.500 euro per VTE, bachelor pedagogiek van het jonge kind), waarvan 169 VTE voor de private sector en 95 VTE voor de publieke sector (Vlaamse Regering, 2021, p. 68). Deze vorm van ondersteuning is nieuw in de sector. Grote organisatoren zullen zelf VTE kunnen tewerkstellen (in-house coaching), kleine organisatoren kunnen middelen via een samenwerkingsverband of ondersteuningsnetwerk inzetten (outsourcing). In-house coaching kan op diverse manieren vorm krijgen. Devlieghere et al. (2023) onderscheiden een vlindermodel en een locatiemodel. In het vlindermodel worden pedagogische coaches ingezet op verschillende locaties terwijl ze in het locatiemodel toegewezen worden aan een specifieke locatie met eventueel meerdere leefgroepen. Daarnaast is ook outsourcing van coaching mogelijk, waarbij een externe coach aan de slag gaat op vraag van opvanglocaties. De krijtlijnen voor de structurele subsidie werden uiteindelijk op 11 maart 2022 finaal bekrachtigd in een BVR dat stelt dat minstens 90% van de subsidie rechtstreeks ingezet dient te worden voor de ondersteuning van de kinderbegeleiders op de werkvloer en maximaal 10% voor overheadkosten zoals coördinatie en sturing (Art. 9) (Vlaamse Regering, 2022, p. 9).

De Mentees doelgroep (TO, T1 en T2 tot 18 plaatsen) neemt in het totale kinderopvanglandschap in Vlaanderen ongeveer 23% van de opvangplaatsen voor zich en is goed voor 20% van de opvanglocaties (zie Tabel 1).<sup>1</sup> De subsidie voor de kwaliteitsondersteuning voor de Mentees doelgroep werd rechtstreeks aan het ondersteuningsnetwerk Mentees toegekend. De consequentie hiervan was dat naast de 36 VTE regionaal ondersteuners ook 42 VTE pedagogische coaches voor Mentees actief zouden worden. Deze coaches zijn aangeworven tussen maart en september 2022 en tewerkgesteld bij vijf provinciale werkgeversorganisaties (Arteveldehogeschool, Blenders, Hebe, Karel de Grote Hogeschool en VCOK). De extra pedagogische ondersteuning is bekrachtigd via een **samenwerkingsovereenkomst tussen Mentees en Opgroeien**. Deze samenwerkingsovereenkomst vraagt dat budgettair minstens 80% gaat naar het trajectmatig ondersteunen van individuele organisatoren op maat van hun locatie (art. 9.1) en dat Mentees een inhoudelijk kader (art. 15, par. 1) en een organisatorisch kader (art 16) opmaakt voor de pedagogische ondersteuning.

---

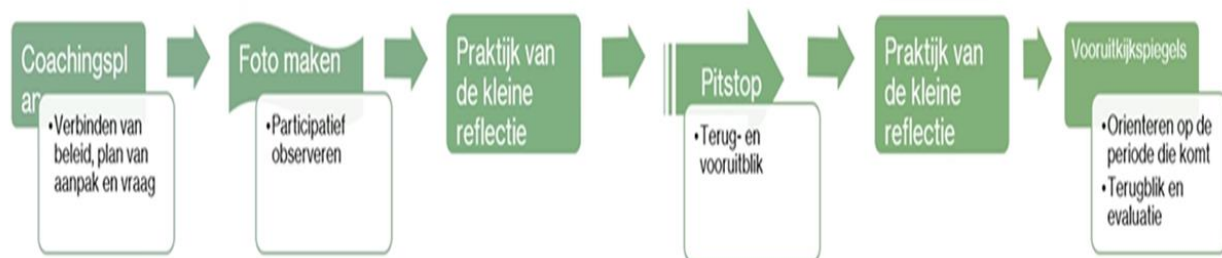
<sup>1</sup> Deze cijfers zijn gebaseerd op de data in het Excel-sheet 'aantal plaatsen en locaties naar vergunningstype en inkomenstarief (IKT)' dat te raadplegen is op de webstek van Opgroeien: <https://www.opgroeien.be/kennis/cijfers-en-onderzoek/kinderopvang-babys-en-peuters/cijfers-op-maat#toc-plaatsen-en-locaties-opvang-baby-s-en-peuters> We gebruiken de cijfers van 2022 omdat deze cijfers het dichtst aansluiten bij de periode van het flankerend onderzoek.

Tabel 1: Aantal opvangplaatsen en -locaties in 2022 opgesplitst naar Mentees en niet-Mentees doelgroep

	Mentees doelgroep (gezinsopvang T0 en T1 en groepsopvang T0, T1 en T2 tot 18 plaatsen)		Niet Mentees doelgroep (gezinsopvang T2 en groepsopvang T2 vanaf 19 plaatsen)	
	N plaatsen (%)	N locaties (%)	N plaatsen (%)	N locaties (%)
Gezinsopvang	2063 (2.2%)	272 (4.5%)	20617 (22.1%)	3187 (53.2%)
Groepsopvang	19655 (21.1%)	922 (15.4%)	50793 (54.5%)	1608 (26.8%)
Totaal	21718 (23.3%)	1194 (19.9%)	71410 (76.6%)	4795 (80.0%)

Binnen Mentees is in het najaar van 2021 heel wat denkwerk verricht om binnen de budgettaire klijtlijnen een zo sterk mogelijk inhoudelijk en organisatorisch kader voor de pedagogische ondersteuning – verderop benoemd als de **Mentees-aanpak** – te ontwikkelen<sup>2</sup>. Organisatorisch is gekozen voor een gelijke (rechtvaardige) verdeling van de middelen over de hele Mentees-doelgroep. Elke opvanglocatie die tot de doelgroep behoort krijgt m.a.w. eenzelfde ondersteuning aangeboden, zijnde een traject met circa negen contactmomenten en 53 uur coaching. Deze werkwijze garandeert enerzijds dat elke opvanglocatie uiterlijk binnen de twee jaar bediend wordt en biedt anderzijds voldoende mogelijkheden om effect te genereren. Voor de inhoudelijke uitwerking van de pedagogische coaching is een ‘pitstop-model’ ontwikkeld (zie Figuur 1). Elk traject volgt volgende stappen: opmaak van een beginfoto (afbakening van de leervraag), opstellen van een coachingsplan, enkele werkmomenten, tussentijdse terug- en vooruitblik (pitstop), enkele werkmomenten en een eindevaluatie met oriëntatie op de toekomst.

Figuur 1. Het Mentees Pitstop-model



Opvanglocaties krijgen in de pioniersfase de keuze uit vier types coachingstrajecten, met name coaching die focust op (1) educatieve ondersteuning (jaarthema), (2) een vrij gekozen thema, (3) het creëren van draagvlak voor professionalisering en (4) competentieversterking van individuele medewerker(s). Via traject 1 wil Mentees gericht inzetten op kwaliteitsversterking en kennisontwikkeling in specifieke dimensies of thema’s. Dit type traject is verbonden met een jaarthema (in 2022 en 2023 was dit ‘educatieve ondersteuning’), waarvoor heel wat coachingsmaterialen zijn verzameld en ontwikkeld. Indien

<sup>2</sup> Dit denkwerk is beschreven in diverse nota’s die uitgewerkt zijn door een adhoc projectgroep die liep van oktober tot december 2021, onder leiding van KDG in samenwerking met AHS VDKO en Cego vzw. De nota’s focussen op : de opmaak takenpakket Coaches, de voorbereiding van de aanwerving van coaches, de opmaak van het coachingspakket en de opmaak van initiatieven naar de doelgroep.

opvanglocaties hun ondersteuningsvraag niet kunnen of willen afstemmen op dit aanbod, dan biedt traject 2 de mogelijkheid om aan een locatie-specifieke leervraag tegemoet te komen. Traject 3 is vormgegeven voor voorzieningen of contexten waar je als coach niet onmiddellijk met een professionaliseringstraject kan starten (bij traject 3 ligt de focus op condities creëren om via coaching te kunnen werken aan professionalisering en via ondersteuning grotere openheid en bereidheid creëren om te leren op de werkvloer). Traject 4 sluit tenslotte rechtstreeks aan bij wat het VIA6 beleidskader vraagt naar competentieontwikkeling van individuele medewerkers (Art. 2).<sup>3</sup>

Uit de omschrijving van de types coachingstrajecten wordt duidelijk dat Mentes een brede omschrijving van impact of effect hanteert. Het gaat niet uitsluiten om verhoging van de pedagogische proceskwaliteit of de versterking van beroepscompetenties. Ook bv. een grotere openheid en bereidheid om te leren via coaching op de werkvloer, wordt beschouwd als een vorm van impact. Coaching op de werkvloer is immers meestal een nieuw gegeven voor de Mentes-doelgroep.

## **1.2** SITUERING VAN HET FLANKEREND ONDERZOEK

### ONDERZOEKSCONTEXT

Pedagogische coaching is, zeker voor de Mentes-doelgroep, een nieuwe vorm van professionalisering. Het voorliggende onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Mentes vzw en heeft als doel om – samen met pionierende coaches – te leren uit de opstart- en pioniersfase. Die inzichten moeten Mentes helpen om hun aanpak te optimaliseren en een kwaliteitsmonitoring op te zetten. De volgende twee onderzoeksvragen zijn hierbij richtinggevend:

1. Slagen pionierende coaches erin om via de Mentes-aanpak verandering teweeg te brengen in de Mentes-doelgroep?
2. Welke factoren beïnvloeden de slaagkansen van pedagogische coaching?

Het onderzoek is uitgevoerd door een team van onderzoekers uit het Centrum ErvaringsGericht Onderwijs (KU Leuven), het onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk (Karel de Grote Hogeschool) en de Arteveldehogeschool. Van april 2022 t.e.m. december 2023 gingen zij samen op zoek naar een antwoord op bovenstaande vragen.<sup>4</sup>

### OPZET EN AANPAK VAN HET FLANKEREND ONDERZOEK

Het onderzoeksteam ontwikkelde in eerste instantie een veranderingstheorie met factoren die medebepalend kunnen zijn voor de uiteindelijke ervaren impact of effect van pedagogische coaching (zie Figuur 2). Vanuit de veranderingstheorie kreeg de dataverzameling vorm. Het perspectief van de verschillende protagonisten (werkgeversorganisaties, coaches en medewerkers in de kinderopvang) werd in kaart gebracht aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwantitatieve data werd verzameld via CRM en online vragenlijsten voor zowel medewerkers in de kinderopvang als pedagogisch coaches. Kwalitatieve data werd verkregen via semigestructureerde interviews met

---

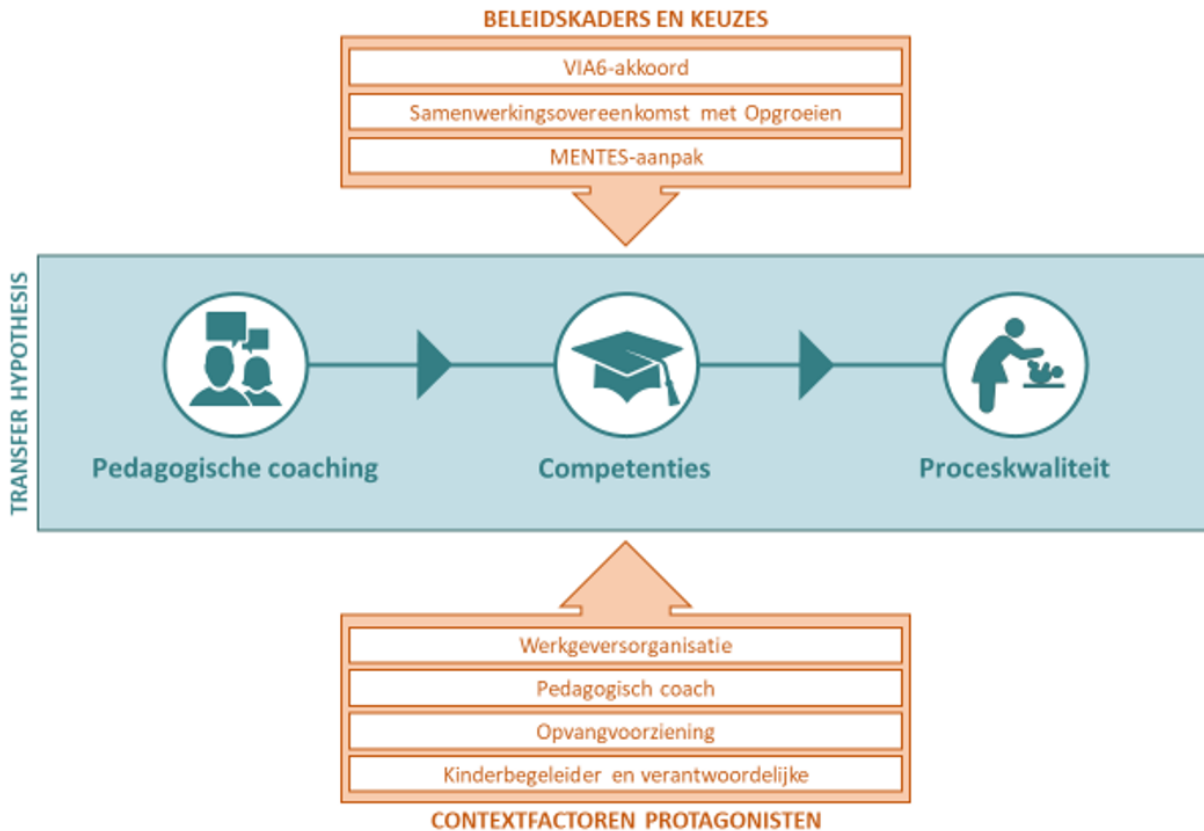
<sup>3</sup> Van de 295 geregistreerde trajecten in CRM in 2022 was de verdeling als volgt: 76 x Traject 1 (26%), 185 x Traject 2 (63%), 15 x Traject 3 (5%) en 19 x Traject 4 (6%).

<sup>4</sup> Gaandeweg hebben de onderzoekers beroep gedaan op de expertise van een door Mentes aangestelde ‘sponsor’, de pluscoaches en een externe klankbordgroep met experts uit Vlaanderen en Nederland.

pluscoaches, focusgroepen met pedagogisch coaches, document-analyse van coachingsplannen en negen casestudies. Op die manier werd informatie verzameld ten aanzien van verschillende elementen uit de veranderingstheorie. Die informatie werd afzonderlijk én gecombineerd geanalyseerd teneinde een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen.

Voor meer gedetailleerde informatie over het opzet en de aanpak van het flankerend onderzoek verwijzen we door naar de andere deelrapporten.

*Figuur 2. Visualisering veranderingstheorie*



## STEEKPROEF

Om het perspectief van de verschillende protagonisten goed in kaart te kunnen brengen is een zekere representativiteit gewenst. We zijn hierin geslaagd wat betreft de werkgeversorganisaties en pedagogisch coaches: er zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij elke werkgeversorganisatie en de pluscoaches zijn actief betrokken bij elke fase van het onderzoek. Om het perspectief van de pedagogisch coach te capteren is gewerkt met een vragenlijst, dewelke beantwoord is door 45 van de 46 coaches (98%). De resultaten van de bevraging werden vervolgens verdiept tijdens (vier) focusgroepen, waaraan in totaal 39 pedagogisch coaches deelnamen en ook elke werkgeversorganisatie vertegenwoordigd was.

Voor de respons op de online vragenlijst voor medewerkers in de opvang is die representativiteit niet gegarandeerd. Aan alle pedagogisch coaches werd gevraagd om bij afloop van elk traject in de periode van 1 februari 2023 t.e.m. 15 mei 2023 de link naar de vragenlijst te bezorgen aan de medewerkers en deze aantallen te registreren. Uit die registratie leiden we af dat de vragenlijst verspreid is over 225 medewerkers

in 83 trajecten. Dit is evenwel een onderschatting van de werkelijkheid aangezien er geen registratie gebeurde van het aantal medewerkers in 9 van de 83 trajecten. In totaal vulden 98 van de 225 medewerkers (43.5%), verspreid over 51 van de 83 trajecten (61.4%), de vragenlijst volledig in. Elk van de vijf werkgeversorganisaties is vertegenwoordigd in deze trajecten. Idem dito voor de verschillende trajecttypes, al is de respons uit sommige trajecten heel beperkt. De meeste respondenten ( $N = 60$ , 61.2%) geven aan dat ze in Traject 2 (zelfgekozen thema) zitten. Eén op de vier ( $N = 25$ , 25.5%) volgt Traject 1 (educatieve ondersteuning). Trajecten 3 (creëren van draagvlak voor professionalisering) en 4 (competentieversterking van individuele kinderbegeleiders) zijn minder goed vertegenwoordigd (respectievelijk  $N = 1$  (1%) en  $N = 6$  (6.1%)). Zes respondenten (6.1%) weten niet welk type traject ze lopen.

In de selectie van casussen streefden we diversiteit eerder dan representativiteit na. Hiervoor is een beroep gedaan op de pluscoaches van alle werkgeversorganisaties aangezien zij een goed zicht hebben op interessante trajecten binnen de eigen organisatie. Op basis van een longlist met geselecteerde casussen zijn uiteindelijk negen casussen verder opgevolgd die van elkaar verschillen in termen van beoogd resultaat (traject-type), aanpak (werkgeversorganisatie), verloop (drempels en succesfactoren) en type locatie (gezins- of groepsopvang).



## 2 Resultaten

### 2.1 SLAGEN PIONIERENDE COACHES ERIN OM VIA DE MENTES-AANPAK VERANDERING TE WEEG TE BRENGEN IN DE MENTES-DOELGROEP?

De eerste onderzoeksvraag beantwoorden is een antwoord geven op de transfer-hypothese (zie blauwe kader in Figuur 2): draagt de pedagogische coaching bij aan competentieversterking van medewerkers en de kwaliteit van opvanglocaties? Vanuit het flankerend onderzoek kunnen we de vraag positief beantwoorden en komen we tot de volgende vaststellingen:

- **MEDEWERKERS IN DE OPVANG ERVAREN COMPETENTIEVERSTERKING EN KWALITEITSVERBETERING**  
Pedagogische coaching van Mentees leidt volgens de doelgroep tot competentieversterking en kwaliteitsverbetering. Ongeveer vier op de vijf medewerkers die deelnamen aan onze bevraging ( $N = 78$ , 79.6%) geeft aan dat ze een duidelijk positief effect voelen van de pedagogische coaching.
- **DE POSITIEVE EFFECTEN VAN COACHING ZIJN UITEENLOPEND**  
Uit de bevraging van medewerkers leiden we af dat zij vooral verandering opmerken in hun persoonlijke omgang met kinderen en de organisatie van de opvang. De ervaren impact op de omgang met ouders en de samenwerking met collega's en/of een ondersteuner is beperkter. Volgens de coaches zit de grootste vooruitgang voornamelijk in een rijkere en kindgerichte indeling en inrichting van de ruimtes, het uitproberen van nieuwe activiteiten en aangescherpte reflectie.

Het flankerend onderzoek toont daarenboven aan dat pedagogische coaching tijdens de pioniersfase heel wat andere vormen van impact genereert. De bevraging van medewerkers leert ons bijvoorbeeld dat de eerste kennismaking met pedagogische coaching doorgaans smaakt naar meer: de motivatie om deel te nemen aan een tweede coachingstraject ligt gemiddeld genomen hoger dan de motivatie die men had om van start te gaan met het eerste traject. Er is m.a.w. ook een grotere openheid voor coaching gecreëerd. In de focusgroepen met coaches komt deze vorm van impact eveneens ter sprake. In de pioniersfase is er heel wat impact gerealiseerd op menselijk vlak: medewerkers voelen zich gehoord en gewaardeerd door de coach, krijgen meer zelfvertrouwen, er is aandacht voor hun draagkracht, er ontstaat een vertrouwensband, enzovoort.

Uit de verhalen van coaches en de casussen blijkt evenwel dat de noodzakelijke condities voor coaching niet altijd voorhanden zijn. In zo'n situaties lijkt het genereren van impact op het eerste zicht veraf. Toch zien we ook hier een vorm van impact naar voor komen, nl. door urgentiebesef te creëren en opvolging te voorzien via de regionaal ondersteuner.

- **MEDEWERKERS IN DE OPVANG ZIJN OVERTUIGD VAN DE DUURZAAMHEID VAN COACHINGSRESULTATEN**  
Pedagogische coaching van Mentees leidt volgens de doelgroep tot duurzame resultaten. Bijna negen op tien respondenten is ervan overtuigd dat de resultaten van het coachingstraject ook in de toekomst overeind zullen blijven.
- **COACHES ZIEN IETS MINDER (DUURZAME) IMPACT**  
Coaches zijn gematigd(er) positief over de mate waarin ze resultaten boeken met hun coaching. Iets meer dan de helft van de coaches ( $N = 24$ , 56%) geeft aan vaak tot altijd resultaat te boeken. De andere groep ( $N = 19$ , 44%) zegt soms wel, maar soms ook niet resultaat te boeken. Eenzelfde verhaal wat

betreft de duurzaamheid van coachingsresultaten: ongeveer zes op tien coaches schat in dat hun impact soms wel en soms niet duurzaam is ( $N = 26$ , 61%).

Er is geen sluitende verklaring voor het verschil in aanvoelen door medewerkers en coaches. Enkele mogelijke hypothesen: coaches onderschatten hun impact op medewerkers, coaches en medewerkers hanteren verschillende maatstaven voor ervaren impact, de non-respons op de bevraging van medewerkers vertekent het beeld, ...

## 2.2 WELKE FACTOREN BEÏNVLOEDEN DE SLAAGKANSEN VAN PEDAGOGISCHE COACHING?

De tweede onderzoeksvraag beantwoorden doen we door succesfactoren en drempels in kaart te brengen op diverse niveaus. We lijsten hieronder onze vaststellingen op volgens de niveaus die in de veranderingstheorie onderscheiden zijn (zie oranje kaders in Figuur 2).

### *Bevindingen ten aanzien van het VIA6 akkoord en de samenwerkingsovereenkomst met Opgroeien*

- COACHING OP DE WERKVLOER WERKT: HET IS PROFESSIONALISERING GEWORTELD IN DE PEDAGOGISCHE PRAKTIJK  
Beleidsmatig is er in het zesde Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA6) sterk gepleit voor ‘meer handen op de werkvloer’ en een grote aanwezigheid van de coach op de werkvloer. Onze onderzoeksresultaten tonen aan dat deze keuze een aantal voordelen met zich meebrengt. Een duidelijk voordeel is dat professionaliseringsinitiatieven geworteld zijn in de pedagogische praktijk. De casestudies illustreren dat men steeds aan de slag gaat op basis van concrete observaties, gebeurtenissen, leervragen van medewerkers, ... en er ook tussentijds de nodige flexibiliteit is om bij te sturen en in te spelen op dieperliggende vragen en noden waar de opvanglocatie mee worstelt. De coaches geven bovendien aan dat hun aanwezigheid op de werkvloer helpt om een goed zicht te krijgen op de dagelijkse werking, een vertrouwensband met de medewerkers op te bouwen en samen een inhoudelijke relevant coachingstraject uit te werken. Deze werkwijze wordt duidelijk gesmaakt door de doelgroep. Uit onze bevraging blijkt namelijk dat bijna negen op tien medewerkers ( $N = 86$ , 88%) tevreden tot heel tevreden is over het coachingstraject.
- COACHING OP DE WERKVLOER HEEFT BEPERKINGEN  
We stellen tegelijkertijd vast dat de sterke aanwezigheid op de werkvloer een aantal beperkingen en uitdagingen met zich meebrengt:
  - WEINIG TOT GEEN TIJD VOOR COACHING: Voor de helft van de coaches biedt het coachen op de werkvloer niet altijd voldoende mogelijkheden om tot versterking te komen van medewerkers en van de werking. Zij geven bijvoorbeeld aan dat er omwille van de drukte te weinig tijd en ruimte is om effectief te coachen.
  - GEEN MANDAAT VOOR COACHING: Soms ontbreekt ook het mandaat om te coachen. Wanneer de coach louter wordt gezien als een extra paar helpende handen is het doorgaans moeilijker om impact te creëren.
  - WERKDRUK BIJ COACH: De verwachtingen inzake aanwezigheid op de werkvloer zorgen voor een hoge werkdruk bij coaches. De afspraak met Opgroeien dat coaches 80% van de tijd spenderen aan coaching op de werkvloer en 20% aan andere taken is voor de meeste coaches uitdagend. Ze ervaren een gebrek aan tijd voor enerzijds voorbereiding, opvolging en administratie en anderzijds professionalisering en samenwerking. Slechts één vijfde van de coaches ( $N = 9$ , 20%) ervaart deze verdeling als werkbaar.
  - EXTRA WERKDRUK BIJ MEDEWERKERS IN DE OPVANG: Pedagogische coaching vergt extra inspanningen van medewerkers in de kinderopvang. Zo goed als alle medewerkers investeren extra tijd en

energie in het coachingstraject buiten de contactmomenten om. Ondanks het feit dat pedagogisch coaches het werk van medewerkers kunnen verlichten op momenten dat ze aanwezig zijn, lijkt deelname aan een coachingstraject haast ook onvermijdelijk gepaard te gaan met extra werk.

### *Bevindingen ten aanzien van de Mentees-aanpak*

- **DE INDELING IN 4 TYPES COACHINGSTRAJECTEN ZORGT NIET ALTIJD VOOR MEER DOELGERICHTHEID**  
Mentes heeft gekozen voor een trajectmatige aanpak van pedagogische coaching met vier mogelijke trajecten. Uit onze bevraging blijkt dat deze onderverdeling iets meer dan de helft van de coaches ( $N = 25$ , 56%) helpt om doelgericht te werken. De anderen geven aan dat de opdeling in de praktijk niet altijd even zuiver is, maar ook dat je in de diverse trajecten diverse rollen vervult. In trajecten 1, 2 en 3 kan je coachend te werk gaan met één of meerdere coaches. In traject 4 vervul je daarentegen de rol van mentor en richt je je op individuele kinderbegeleiders en versterking van (een of meerdere) beroepscompetenties. Uit de bevraging van medewerkers in de opvang blijkt eveneens dat de indeling in vier trajecten niet altijd voor meer doelgerichtheid zorgt: verschillende medewerkers weten niet in welk traject ze precies zitten.
- **DE FINALITEIT VAN HET COACHINGSPLAN IS ONDUIDELIJK**  
Om het doelgericht en trajectmatig werken vorm te geven werkt Mentes met een coachingsplan waarin het coachingsproces na elk contactmoment gedocumenteerd wordt. Opvallend is dat meer dan één derde van de coaches ( $N = 17$ , 37%) weinig meerwaarde ziet in het werken met een coachingsplan. In focusgroepgesprekken geven zij o.a. aan dat de finaliteit van dit plan onduidelijk is: is het een document ter verantwoording naar Mentes, een werkdocument voor coach en regionaal ondersteuner, een groeidocument voor de voorziening?
- **COACHES HEBBEN SOMS ONVOLDOENDE TIJD OM TOT RESULTATEN TE KOMEN**  
Mentes heeft gekozen voor een scenario waarin elke opvanglocatie tweejaarlijks een traject van 53 uur kan lopen met een coach. Voor slechts drie op tien coaches ( $N = 13$ , 28%) is dat voldoende om tot coachingsresultaten te komen. Eén derde ( $N = 15$ , 34%) van de coaches vindt die beschikbare tijd onvoldoende en iets meer dan één derde ( $N = 17$ , 38%) vindt het soms voldoende, maar soms ook onvoldoende.
- **COACHES ERVAREN EEN GEBREK AAN FLEXIBILITEIT IN DE OPBOUW VAN COACHINGSTRAJECTEN**  
Uit focusgroepgesprekken blijkt dat coaches over het algemeen vragende partij zijn voor meer flexibiliteit in de opbouw van trajecten. Die flexibiliteit kan gaan over het aantal contactmomenten, maar ook de opeenvolging, de duurtijd of de invulling ervan. Ze geven aan dat het opbouwen van een vertrouwensrelatie soms veel tijd vraagt, in heel wat trajecten veel tijd gaat naar vraagverheldering van de coachingsvraag, de laatste contactmomenten soms overbodig zijn, een lange aanwezigheid op de werkvloer soms overbodig of ongewenst is, er soms korter op de bal gespeeld moet worden, enzovoort. Het organisatorisch kader van Mentes lijkt soms m.a.w. te rigide om tegemoet te komen aan de grote diversiteit in wensen en behoeften van medewerkers, opvanglocaties en coachingstrajecten. De vraag naar meer flexibiliteit weerklinkt ook bij een deel van de doelgroep. In onze bevraging geeft iets minder dan de helft van de medewerkers ( $N = 43$ , 44%) aan dat ze graag een aanpassing zouden zien. Iets meer dan de helft ( $N = 55$ , 56%) zou evenwel niets willen wijzigen aan het coachingstraject.
- **COACHES ERVAREN DE PITSTOP EN AFSLUITEND MOMENT ALS ZEER WAARDEVOL**  
Het coachingstraject bevat een aantal vaste bouwstenen. We stellen vast dat coaches vooral het werken met een tussentijds (pitstop) en afsluitend reflectiemoment als zeer waardevol zien. Uit de

focusgroepen met coaches leiden we af dat die momenten waardevol zijn omdat ze gericht inzetten op reflectie. De pitstop vormt bijvoorbeeld ook de gelegenheid om een coachingsplan bij te sturen en/of te verdiepen naar de 'echte' leervraag. Het belang dat coaches hechten aan die momenten hangt ook sterk samen met de specifieke coachingscontext waarin gewerkt wordt. Het pitstop- en afsluitend moment zijn vaak de enige kindvrije momenten waar samen de tijd genomen kan worden om stil te staan bij het coachingsproces.

### *Bevindingen ten aanzien van kinderbegeleiders en verantwoordelijken*

- **PEDAGOGISCHE COACHING HEEFT EEN BREDE INHOUDELIJKE FOCUS**  
Vanuit de casussen en focusgroepen stellen we vast dat pedagogische coaching niet beperkt is tot inhoudelijke coaching rond aspecten van de pedagogische proceskwaliteit en/of de beroepscompetenties. In diverse casussen wordt er ook gecoacht op randvoorwaarden om te kunnen coachen, zoals bv. draagkracht en welbevinden van medewerkers.
- **DE MEERWAARDE VAN EEN AANSPREEKPUNT IN DE OPVANGLOCATIE VOOR DE COACH**  
In de casestudies en gesprekken met coaches komt de meerwaarde van een 'rechterhand' in de opvanglocatie – meestal een geëngageerde verantwoordelijke – duidelijk naar voor. Deze persoon neemt de verantwoordelijkheid op om afspraken op te volgen en de continuïteit van het traject tussen contactmomenten in te bewaken (bv. brieven van nieuwe of afwezige medewerkers, capteren van vragen en verzuchtingen, stimuleren en enthousiasmeren). Het is tevens de beste garantie op verankering van coachingsresultaten.
- **TIJDSINVESTERING BUITEN DE CONTACTMOMENTEN IS EEN GOEDE VOORSPELLER VOOR ERVAREN IMPACT**  
Vanuit de overkoepelende analyses stellen we vast dat, op het niveau van de coachee, de tijdsinvestering buiten de contactmomenten een belangrijke succesfactor van pedagogische coaching is. Onze analyses wijzen uit dat er een duidelijk positief effect is van de hoeveelheid tijd en energie die een medewerker in het traject investeert op momenten dat de coach niet aanwezig is.
- **VERWACHTINGEN EN MOTIVATIE BIJ DE START DOEN ER VAAK NIET TOE**  
Uit de overkoepelende analyses blijkt dat er geen duidelijk verband is tussen enerzijds de motivatie en verwachtingen van medewerkers bij de starten anderzijds de impact die uiteindelijk ervaren wordt. Zowel de bevraging van medewerkers als enkele casussen tonen aan dat een deel van de medewerkers zonder duidelijke verwachtingen aan het traject begint en dat de motivatie van medewerkers dynamisch is en dus fluctueert doorheen het traject. Verkeerde verwachtingen bij de start zijn daarentegen vaak wél bepalend voor het succes van een traject. Dat is het geval wanneer medewerkers instemmen met de komst van de coach zonder de pedagogische impact ervan te willen verwelkomen.

### *Bevindingen ten aanzien van opvangvoorzieningen*

- **EEN GOED BELEIDSVOEREND VERMOGEN LIJKT BELANGRIJK VOOR EFFECTIEVE COACHING**  
In de gebruikte veranderingstheorie is 'organisator' als apart niveau niet opgenomen en dus ook niet als dusdanig in kaart gebracht (we plaatsen het daarom onder 'niveau opvangvoorziening'). Enkele casussen ondersteunen echter wel de idee dat een goed beleidsvoerend vermogen van de organisator een noodzakelijke voorwaarde is om verder en diepgaander te coachen. Net zoals er ook indicaties zijn dat een beperkt beleidsvoerend vermogen ervoor zorgt dat een traject weinig effect heeft of zelfs voortijdig gestopt dient te worden.
- **HOE MEER DEELNEMERS IN EEN TRAJECT, HOE GROTER DE ERVAREN IMPACT**

Vanuit de overkoepelende analyses stellen we vast dat het aantal deelnemers aan een traject een redelijk goede voorspeller is van de ervaren impact: hoe meer deelnemers, hoe groter de ervaren impact.

### *Bevindingen ten aanzien van pedagogisch coach*

- **ER ZIJN GEEN WAARNEEMBARE KWALITEITSVERSCHILLEN TUSSEN COACHES**  
Vanuit de overkoepelende analyses stellen we vast dat verklaringen voor verschillen in ervaren impact zich niet situeren op het niveau van de coach. We vinden m.a.w. geen bewijs dat de coach een belangrijke bron is van verschillen in gerapporteerde impact van medewerkers. Dit kan er op wijzen dat er geen kwaliteitsverschillen zijn tussen coaches – een aanneembare hypothese gezien de zeer gelijkaardige profielen in pedagogische coaches – al is een grotere dataset nodig om hierover meer onderbouwde uitspraken te doen.
- **ERVARING VAN COACHES BEÏNVLOED HUN INSCHATTING VAN IMPACT**  
Hoe coaches hun eigen impact ervaren is gekleurd door hun achtergrond. Coaches met coachingservaring maken een significant lagere inschatting van de duurzaamheid van de bereikte resultaten dan coaches zonder coachingservaring. Omtrent het wel of geen beroepservaring hebben met de sector stellen we geen verschillen vast. Coaches met een sectorspecifiek diploma tenslotte geven iets sterker aan dat ze resultaten zien van coaching en vinden een traject rond een zelfgekozen thema net iets minder uitdagend dan de coaches zonder sectorspecifiek diploma.
- **EEN MENTES-COACH NEEMT DIVERSE FUNCTIES OP**  
Zowel in de casestudies als in de bevraging van medewerkers valt het op dat een pedagogisch coach van Mentees meerdere functies vervult. De meerwaarde van een pedagogisch coach op de werkvloer vertaalt zich niet enkel in termen van praktische hulp, competentieversterking en kwaliteitsverbetering. Medewerkers appreciëren het ook wanneer een coach hen toelaat om te ventileren, aandacht heeft voor hun draagkracht en een blijk van steun en waardering geeft. Zelfs in problematische situaties weten coaches een verschil te maken door urgentiebesef te creëren en, indien nodig, te melden.
- **KENNIS, AANPAK EN PERSOONLIJKHEID SPELEN EEN BELANGRIJKE ROL**  
In de bevraging van medewerkers en de casestudies komt het belang van de kennis, aanpak en persoonlijkheid van de coach tot uiting. Omtrent kennis worden de volgende aspecten benoemd: de externe blik van de coach, de frisse wind, je kan er terecht met vragen en moeilijkheden, de coach toont het via modeling, er worden hands-on methodieken gebruikt (bv. video-coaching).  
Naar aanpak en persoonlijkheid wordt de waarderende en respectvolle aanpak benoemd (men draagt kennis over zonder belerend over te komen), er is sprake van gelijkwaardigheid (coach stelt zich laagdrempelig op, durft zich kwetsbaar op te stellen), de coach kan motiveren om nieuwe dingen te proberen en uit de comfortzone te stappen, het is iemand die vertrouwen wekt en waar je snel contact mee maakt.

### *Bevindingen ten aanzien van de werkgeversorganisatie*

- **COACHES VOELEN ZICH GOED ONDERSTEUND**  
Coaches rapporteren dat ze zich zowel door Mentees als door de eigen werkgeversorganisatie goed ondersteund voelen in de job. De ondersteuning van de eigen werkgeversorganisatie wordt hierbij als het sterkst ervaren (want staat het dichtst bij de coach zelf). Navraag leert ons dat elke werkgever een vrij gelijkaardig pakket aan begeleiding, ondersteuning en professionalisering voorziet voor de pedagogisch coaches. Dit VTO-beleid bestaat doorgaans uit een inwerkperiode, periodiek teamoverleg,

interviews, individuele opvolging, collectieve opvolging, 1 à 2 teamdagen, extra vormingen en werkgroepen. Sommige werkgevers gebruiken ter ondersteuning ook een digitaal tool.

### 3 Discussie en conclusie

#### NOODZAKELIJKE RANDVOORWAARDEN VOOR KWALITEIT

Het pedagogische raamwerk wijst op een aantal noodzakelijke randvoorwaarden om het werken aan pedagogische kwaliteit mogelijk te maken. Het gaat o.a. om de noodzaak van reflectieve medewerkers die bereid zijn te leren van en met elkaar, kinderen, gezinnen en de buurt. Zo'n reflectieve houding is een essentieel onderdeel van de professionaliteit van de medewerkers, al leert het flankerend onderzoek dat medewerkers vaak baat hebben bij ondersteuning om kritisch te blijven ten aanzien van hun eigen handelen.

De sector kampt tegelijk met heel wat uitdagingen die de essentiële randvoorwaarden voor kwaliteit bedreigen en de evolutie naar een kinderopvanglandschap als competent systeem bemoeilijken. Dit heeft ook een weerslag op de (impact van) pedagogisch coaching. Net zoals in vele andere sectoren van welzijn en zorg, kampt de kinderopvangsector met een groot personeelsverloop en -tekort.<sup>5</sup> De begeleider-kindratio (met max. 9 kinderen/begeleider) en de groepsgrootte (max. 18 kinderen/groep) behoren tot de hoogsten binnen Europa en zorgen voor grote werkdruk.<sup>6</sup> Bovendien zijn er geen kind-vrije uren voor professionalisering en is er sprake van chronische onder-financiering en lage verloning. Medewerkers in de opvang zijn – in vergelijking met de rest van Europa – doorgaans kortgeschoold<sup>7</sup> en coaching als professionaliseringsvorm is – zeker wat betreft de doelgroep van Mentees<sup>8</sup> – een nieuw gegeven dat nog de nodige sensibilisering vraagt.

#### PIONIERSFASE: COACHING ALS NIEUWE VORM VAN PROFESSIONALISERING IN DE SECTOR

Het flankerend onderzoek is een evaluatie van een pioniersfase. Op het moment van dataverzameling is pedagogische coaching een nieuwe vorm van professionalisering en dit kleurt, net zoals het feit dat de sector onder druk staat, mee de resultaten. Hoewel Mentees bij aanvang een duidelijke werkwijze voor ogen had – de Mentees-aanpak – was de implementatie ervan onvermijdelijk ook een verhaal van pionieren, uitzoeken, experimenteren en hieruit leren. We stellen vast dat veel coachingstrajecten in de pioniersfase veel breder gaan dan de inhoudelijke focus op competentieversterking of het werken aan pedagogische proceskwaliteit. Coaching werkt ook vaak aan noodzakelijke randvoorwaarden bij de medewerkers (bv. versterken van zelfvertrouwen, werken aan draagkracht, doorbreken van isolement in werkomstandigheden, streven naar meer werkbaar werk, ...). Het werken aan kwaliteitsverbetering is nog niet altijd aan de orde.

#### COACHING ALS NIEUWE VORM VAN PROFESSIONALISERING WERKT

Tegelijk stellen we vast dat pedagogische coaches via de Mentees-aanpak er wel degelijk in slagen verandering teweeg te brengen. Het trajectmatig coachen werkt. Het is een volwaardige en effectieve vorm van coaching. De sterke elementen zijn enerzijds de opbouw van de trajecten met een tussentijdse pitstop en eindreflectie en anderzijds de kennis en waarderende houding van de coach die vanuit een gelijkwaardige relatie de medewerkers in de opvang ondersteunt. Een coach brengt het perspectief van de

---

<sup>5</sup> Het beroep van kinderbegeleider baby's en peuters is sinds 2021 door VDAB erkent als een knelpuntberoep.

<sup>6</sup> In de [Septembeerklaring van 2023](#) is aangekondigd dat vanaf 2024 structureel meer middelen (270 miljoen/jaar) naar de kinderopvangsector zal gaan, onder andere om de werkdruk te verminderen door de ratio (gemiddeld met 1 kind per begeleider) te verlagen.

<sup>7</sup> Kinderbegeleiders hebben minimaal een kwalificatiebewijs van bepaalde afstudeerrichtingen van het hoger (beroeps)onderwijs; het secundair (volwassenen)onderwijs of SYNTRA nodig (ISCED 3B of 4).

<sup>8</sup> De Mentees doelgroep zijn alle voorzieningen met TO of T1 subsidie en de kleinschalige voorzieningen met T2 subsidie en maximaal 18 vergunde plaatsen.

buitenstaander in, wat cruciaal is voor opvanglocaties om kritisch te blijven t.a.v. de werking. In ons onderzoek stellen we vast dat zowel die kritische blik en kennis als de basishouding en persoonlijkheid van de coach belangrijke succesfactoren zijn voor een pedagogisch coachingstraject.

#### COACHING OP DE WERKVLOER HEEFT VOORDELEN EN BEPERKINGEN

De beleidsmatige keuze om via pedagogische coaching 'meer handen op de werkvloer' te realiseren brengt voor- en nadelen met zich mee. Terwijl coachingstrajecten sterk geworteld blijken in de praktijk, roept het meedraaien op de werkvloer ook heel wat vragen op. Zo wordt er door de medewerkers in de opvang heel wat tijd besteed aan de coachingstrajecten buiten de contacturen met de coach en is de gerapporteerde impact vaak praktisch (bv. meer kindgerichte speelomgeving, een andere omgang met uitdagend gedrag van een kind). Er zijn grenzen aan wat je via bv. modeling in de praktijk kan wijzigen. Je reikt dan als coach nieuwe handelingsmogelijkheden aan, maar zonder reflectie op waarom dit een meer kwaliteitsvolle praktijk zou kunnen zijn, kan het vaak beperkt blijven tot 'symptoombestrijding' in plaats van in de diepte te gaan. Bovendien is coaching vaak nieuw en onbekend en kan verkeerde verwachtingen oproepen, zeker in de huidige werkcontext waar vaak sprake is van personeelstekort en men acute noden heeft om letterlijk de nodige 'handen' op de werkvloer te krijgen.

Het is duidelijk dat een coach op de werkvloer in staat is de juiste condities te creëren om bestaande praktijken in vraag te stellen en er op een andere manier mee om te gaan. Het zal echter uitdagend blijven om te komen tot collectief andere praktijken als team, zolang reflectie in team niet structureel deel uitmaakt van het job-profiel van kinderbegeleider.

#### UNIQUE SELLING POINT VAN MENTES: COACHEN IN GROEP

Een van de 'unique selling points' van de Mentees-coach is hun profiel: doorgaans coachen ze geen individuen maar gaan met meerdere medewerkers of een volledig team aan de slag i.f.v. het verhogen van de pedagogische kwaliteit van de voorziening. Bovendien coachen ze in hoofdzaak op de werkvloer, in de actie (niet tijdens kindvrije uren). En ze kunnen systematisch in tandem werken met regionaal ondersteuners. Het trajectmatig coachen vraagt bovendien dat coaches zich elke keer opnieuw moeten afstellen op de diverse persoonlijkheden, noden en behoeften van de coachees en telkens opnieuw zich moeten afstemmen op de cultuur van de opvanglocatie, wat de job extra complex en belastend kan maken. Er is nood aan verdere uitwerking van werkkaders, visie en job-profilering. Immers, de theorieën, praktijken en methodieken uit vooropleidingen vragen nagenoeg steeds aanpassingen aan deze werkcontext. Wat betekent 'coaching' in deze specifieke context? Welke focus leg je op de groepsdynamiek? Hoe ga je aan de slag als je niet kan vertrekken vanuit een individuele leervraag, maar vanuit een vraag/werkpunt van de voorziening en groepsgericht moet coachen? Hoe zorg je dat elke medewerker zich verbonden voelt met deze vraag (= wat noodzakelijk is om te kunnen coachen)? En hoe coach je dan op de werkvloer? Hoe verloopt de samenwerking met een regionaal ondersteuner hierbij? En hoe blijf je goed afstemmen met diverse organisatie-culturen? De klassieke kaders rond coaching vertrekken vaak vanuit een heel andere context (nl. 1-op-1 coaching tijdens een afzonderlijk gesprek, er is geen RO die coaching in een breder perspectief kan plaatsen,...). Er zijn veel coachingsmaterialen en – methodieken voorhanden, maar deze vragen vaak kindvrije momenten. Welke methodieken zijn geschikt om ook effectief in te zetten tijdens 'coachen op de werkvloer'? Met de Mentees-coaches is heel wat expertise voorhanden om deze vraag bottom up te beantwoorden. Tegelijk roept dit de vraag op hoe wenselijk dit allemaal is. De Mentees-coach werkt op dit moment uit noodzaak 'op de werkvloer' en we zien effect op bestaande praktijken. Tegelijk vraagt duurzame verandering van gangbare praktijken diepgaande teamreflectie die op dit moment niet geboden kan worden. De werksituatie maakt van de Mentees-coach een coach met een uniek profiel en expertise maar zorgt tegelijk voor de nodige uitdagingen en vragen.



## 4 Aanbevelingen

Om de slaagkansen van pedagogische coaching te vergroten, doen we hieronder een aantal aanbevelingen. We bespreken achtereenvolgens – naar analogie met de veranderingstheorie – aanbevelingen ten aanzien van (1) de beleidskaders en -keuzes en (2) de contextfactoren. Tot slot formuleren we een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 4.1 AANBEVELINGEN T.A.V. BELEIDSKADERS EN -KEUZES

#### *Aanbevelingen t.a.v. het kinderopvangbeleid*

- ZORG VOOR KINDVRIJE UREN IN DE KINDEROPVANGSECTOR OM HET EFFECT EN DE DUURZAAMHEID VAN COACHING TE VERGROTEN

Trajectmatige coaching op de werkvloer heeft effect, maar tegelijk zijn er grenzen aan wat je kan verwachten. Bovendien zijn trajecten effectiever als ze met collega's gedeeld kunnen worden en er verwerkingsopdrachten uitgevoerd kunnen worden zodat bestaande praktijken ook diepgaand herbekeken en aangepast kunnen worden. Coaches onderlijnen hierbij het belang van de tussentijdse pitstop-evaluatie en eindreflectie om bewust stil te staan bij de resultaten van het coachingstraject en ze te verankeren. Uit de overkoepelende analyses leren we dat de tijdinvestering buiten de werkuren belangrijk is voor het creëren van impact. De vraag is waar medewerkers, bij gebrek aan kindvrije uren, die 'tijd' vandaan halen. Ofwel gebeurt het in de vrije tijd (wat onwenselijk zou zijn want het is 'vrije tijd' en bovendien is de huidige werkdruk reeds hoog), ofwel tijdens kindluwe momenten (wat medewerkers onwenselijk vinden omdat dit net de momenten zijn waar men intenser met individuele kinderen aan de slag kan). Kindvrije uren zouden het effect en duurzaamheid van de coaching kunnen vergroten. Zo niet bestaat er een reëel risico om terug te vallen op 'oude gewoonten en praktijken' na afloop van het traject. Professionalisering gebeurt bij voorkeur (gedeeltelijk) tijdens kindvrije uren.

#### *Aanbevelingen t.a.v. het VIA6-akkoord en de samenwerkingsovereenkomst met Opgroeien*

- BESTENDIG EN BREIDT INDIEN MOGELIJK DE EXTRA MIDDELEN VOOR PEDAGOGISCHE COACHING UIT  
Dankzij VIA6-middelen krijgen medewerkers eindelijk ondersteuning op de werkvloer door goed opgeleide pedagogisch coaches (complementair aan de ondersteuning van regionaal ondersteuners). Zij waarderen deze vorm van ondersteuning. Meer nog, de overgrote meerderheid van onze respondenten geeft aan snel opnieuw in een coachingstraject te willen stappen. Het is belangrijk om dit momentum aan te grijpen. Door de middelen voor coaching te bestendigen en verder uit te breiden krijgen medewerkers de garantie dat ze ook in de toekomst hun professionalisering kunnen verderzetten. Het budget maakt idealiter ook ruimte voor een kortere 'wachtijd' tussen trajecten teneinde het enthousiasme van medewerkers niet te fnuiken en de duurzaamheid van coachingsresultaten beter te kunnen bewaken.
- VOORZIE MEER RUIMTE VOOR COACHES VOOR VOORBEREIDING, SAMENWERKING, PROFESSIONALISERING EN RAPPORTAGE  
Het VIA6-beleidskader en in het bijzonder de verwachting inzake aanwezigheid op de werkvloer (Art. 9 in het BVR)<sup>9</sup> moet herzien worden. Afgaande op de job-beleving van coaches en het VTO-aanbod van werkgeversorganisaties stellen we vast dat kwaliteitsvolle ondersteuning, naast aanwezigheid op de

---

<sup>9</sup> <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.aspx?id=1037191&datum=&geannoteerd=false&print=false>

werkvloer, baat heeft bij voorbereiding, rapportage, opvolging, overleg, samenwerking, intervisie en professionalisering. Dat vergt tijd. Tijd die er momenteel onvoldoende is omdat men op de werkvloer aanwezig is. Daarenboven dient het beleidskader meer rekening te houden met het feit dat er omwille van budgettaire bepalingen voornamelijk juniorprofielen aangeworven zijn én dat het een relatief 'eenzaam' beroep betreft.'.... Het voorzien van meer tijd voor coaches, weg van de werkvloer, zou de effecten van coaching kunnen verhogen, en het werkplezier en de duurzaamheid van de job ten goede kunnen komen.

### *Aanbevelingen ten aanzien van de Mentees-aanpak*

- HEB BLIJVEND OOG VOOR DRAAGKRACHT EN WELBEVINDEN VAN COACHES  
We stellen vast dat het een uitdaging is om de vraag naar 'extra handen op de werkvloer' – vertaald in een trajectmatige aanpak (waar men vaak geïsoleerd werkt en dagelijks moet afstemmen op andere organisatieculturen van de opvanglocaties die men ondersteunt) uitdagend en zwaar is voor pedagogisch coaches. Voor Mentees ligt hier de taak om oog te blijven hebben voor draagkracht en welbevinden van de coaches en te zoeken naar een werkbare en aantrekkelijke invulling van de job. Mentees kan o.a. via data zoals ziekteverzuim, verloop in de job van pedagogisch coach, gesprekken met werkgevers en coaches, ... verder nagaan en opvolgen in welke mate de job van pedagogisch coach aantrekkelijk, duurzaam en werkbaar is.
- SCHERP HET DOELGERICHT WERKEN EN AANVERWANTE INSTRUMENTEN VERDER AAN DOOR ZE OP TE STELLEN EN TE FORMULEREN VANUIT DE EINDGEBRUIKERS (I.P.V. VANUIT DE EIGEN INTERNE WERKING).
  - A) HERBEKIJK DE CATEGORISERING IN VIER TYPES VAN TRAJECTEN  
We stellen vast dat het als coach lastig is om één bepaald traject aan te duiden en dat dit niet noodzakelijk bijdraagt tot succesvolle coaching. Ook de doelgroep (medewerkers in de kinderopvang) weet niet altijd in welk type traject men zit. De keuze voor een typologie in vier thematische trajecten, bedoeld om op die manier doelgericht te werken, wordt op dit moment nog niet als zinvol en bruikbaar ervaren en vraagt bijsturing. Mentees kan overwegen om het aanbod te herformuleren vanuit het perspectief van de medewerkers in de opvanglocaties en hen een keuze laten maken uit bijvoorbeeld een externe analyse van pedagogische sterktes en zwaktes om tot een leervraag te komen, een kennismaking met één van de MeMoQ-dimensies, een traject rond een eigen leervraag, enzovoort.
  - B) OPTIMALISEER DE INTAKE VOOR DE OPSTART VAN EEN TRAJECT  
Formulering van het aanbod vanuit de eindgebruiker biedt ook mogelijkheden voor een vlottere en efficiëntere intake. In de pioniersfase was er bij aanvang van een traject geregeld nog wat onduidelijkheid over wat men kon verwachten van de komst van de coach. Dat was per definitie het geval in trajecten met een onduidelijke of vage coachingsvraag. Een intensievere of getrapte intake, bijvoorbeeld via een globale digitale aanmelding met een aantal eenvoudige richtvragen die wordt gevolgd door een telefonische intake, zou het proces om tot een afgebakende coachingsvraag te komen kunnen versnellen. Zo zouden ook opvanglocaties zonder concrete leer- of ondersteuningsvraag vanop afstand voorbereid kunnen worden.  
Tot slot kan ook de opmaak van de beginfoto tijdens het eerste contactmoment nog doelgerichter gebeuren. Uit de casestudies leiden we af dat coaches vaak eerste vaststellingen doen met een 'open vizier'. Dat heeft als voordeel dat het spontaan en al participierend kan gebeuren, maar leidt niet onmiddellijk tot de concrete actiepunten. Het gebruik van bestaande observatie-instrumenten (bv. MeMoQ, ZiKo) zou in dat opzicht overwogen kunnen worden.

C) ZORG VOOR EEN DUIDELIJKE OMSCHRIJVING VAN DE FINALITEIT VAN HET COACHINGSPLAN EN HET GEBRUIK ERVAN  
Een coachingsplan is potentieel een zeer krachtig werkinstrument. Toch ervaren coaches dit niet altijd als zinvol en/of wordt het ervaren als planlast. Ook de medewerkers in de kinderopvang lezen het vaak niet. De finaliteit van het coachingsplan is bovendien niet helder: is het coachingsplan communicatie met de voorziening? Is het een communicatie- en overdrachtsinstrument om trajecten te delen met de RO? Is het een planningsdocument dat een trajectmatige aanpak ondersteunt? Is het een verantwoordingsdocument naar Mentees toe? Is het een intern document voor de coach? Als het voor Mentees, werkgevers en coaches duidelijk is wat de finaliteit is van het coachingsplan kunnen hier ook verdere acties uit voortvloeien (bv. het ontwerp van één gedeeld sjabloon over de werkgevers heen, wat het bv. voor RO's die met PC's van meerdere werkgevers samenwerken al makkelijker zal maken een plan te raadplegen, bv. een traject voor coaches rond heldere en beknopte rapportage, ...)

- BOUW VERDERE CONTINUÏTEIT IN BINNEN HET TRAJECTMATIG WERKEN  
Binnen het huidige organisatorische kader van Mentees zou het 1.5 tot 2 jaar duren alvorens een opvanglocatie opnieuw in een coachingstraject kan stappen. Dit vraagt een strategie om de motivatie bij opvanglocaties in tussentijd hoog te houden. Volgens onze bevraging is men immers zeer gemotiveerd na afloop om opnieuw in een traject te stappen, maar doorgaans niet bereid om zo lang te wachten. Kan er bijvoorbeeld via opvolg-oefeningen nagedacht worden over een volgende leervraag? Welke rol kan een RO spelen? En wat met medewerkers die geen interesse hebben in een tweede traject? Hoe wordt hiermee omgegaan?
- ZORG VOOR MEER FLEXIBILITEIT IN HET ORGANISATORISCH KADER  
Er is een grote diversiteit aan coachingstrajecten. Mentees kan sterker op deze diversiteit inspelen door enige flexibiliteit in het organisatorisch kader in te bouwen. In de pioniersfase hielden coaches vaak vast aan gemaakte afspraken (binnen Mentees of de eigen werkgeversorganisatie) hoewel dat niet noodzakelijk tegemoet kwam aan de noden en behoeften van de medewerkers. Vanuit de overkoepelende analyses besluiten we dat het aantal coachingsuren en -momenten op zich weinig verschil lijkt te maken voor het effect ervan, wat meer flexibiliteit zou kunnen verantwoorden. Mentees en de werkgeversorganisaties zouden op basis van de ervaringen van werkjaar 2023 grotere discretionaire ruimte kunnen voorzien om de trajectmatige aanpak sterker op maat te maken, bv. gebaseerd op een inschatting van de gevraagde intensiteit om tot resultaat te komen: bv. moeten de contactmomenten in een gezins- en groepsopvang even intens zijn? Is de intensiteit van een traject in één of meerdere leefgroepen gelijkaardig? Hoe intens zijn trajecten die vertrekken vanuit handhaving? Welke vragen vereisen een intensief traject? Welke trajecten kan je op een 'light-manier' aanbieden, bv. in combinatie met lerende netwerken?, ... Die flexibilisering kan uiteraard niet gratis of absoluut zijn. Elke opvanglocatie heeft recht op coaching (ook als de coaching moeilijk loopt of hier geen openheid voor is) en een gelijkaardige werkwijze over werkgeversorganisaties heen blijft nodig. Tegelijk biedt de ervaring van het pioniersjaar heel wat praktijkervaring om op basis daarvan tot 'typologieën van coachingstrajecten' te komen en op basis daarvan verder te differentiëren.
- ZORG VOOR EEN FUNCTIEPROFIEL VAN DE MENTES-MENTOR  
Traject 4 (competentieversterking van individuele medewerkers) vraagt een andere rol als coach dan de trajecten 1 tot 3. Je zou kunnen stellen dat een coach meestal vertrekt vanuit een persoonlijke leervraag van coachee(s), terwijl een mentor een lerende ondersteunt om vooropgestelde doelen (vast kader) te bereiken. Mentees kan het functieprofiel van pedagogisch coaches verder aanscherpen en/of naast een profielbeschrijving van een Mentees-coach ook een profielbeschrijving opstellen van een

Mentes-mentor om sterker in te spelen op de noden en behoeften in traject 4. In onze onderzoeksdata kwam vooral Traject 1 en 2 aan bod. We formuleren deze aanbeveling dus onder voorbehoud, maar vanuit de casussen merken we dat een dergelijk kader voor zowel coaches, stakeholders (bv. opleidingsinstituten) als eindgebruikers meer duidelijkheid kan verschaffen over wat men wel/niet kan verwachten van een Mentees-Mentor (bv. welke rol speelt een Mentees-mentor in het versterken van een team om werkpleklers alle kansen te geven, kan de Mentees-mentor ook een rol spelen in beoordeling van competenties (en vanuit welk kader?)). We verwachten bovendien dat de vraag naar mentorschap alleen maar zal toenemen met de huidige arbeidskrachten en alle initiatieven die beleidsmatig genomen worden om zij-instromers toe te leiden naar de kinderopvang.

- **BOUW CRM VERDER UIT ALS INSTRUMENT VOOR INTERNE KWALITEITSZORG**

Het CRM-systeem wordt momenteel voornamelijk aangewend in functie van de rapportage aan Opgroeien en om de interne informatie-uitwisseling te bevorderen. Vanuit het flankerend onderzoek pleiten we ervoor om CRM daarenboven te gebruiken als een instrument voor interne kwaliteitszorg (zowel voor Mentees als voor de werkgever).<sup>10</sup> Dat brengt drie uitdagingen met zich mee. Ten eerste moet er een monitoringslogica ontwikkeld worden. Zo'n logica omvat minstens een antwoord op de 'waaromvraag' en een afgeleid plan van aanpak met betrekking tot dataverzameling (registratie van gegevens), data-analyse (verwerking van gegevens) en rapportage (periodieke evaluatie en bijsturing). Vanuit het flankerend onderzoek kunnen we volgende zaken aanbevelen:

- Zorg in CRM voor een structurele verankering van de effecten van pedagogische coaching én captureer daarbij de ervaringen van zowel coaches als coachees. De stem van coachees kan gevat worden via een eenvoudige evaluatie aan het einde van een traject, eventueel aangevuld met een bevraging tussentijds (pitstop) en/of ter opvolging (na een aantal maanden). Die informatie is nodig om na te gaan hoe resultaten evolueren doorheen de tijd (na de pioniersfase en na een contactmoment) én intern verder op zoek te gaan naar succesfactoren van coaching (bv. effect van gebruikte methodieken). Het laat bovendien toe om eventuele verschillen tussen input (zoals de registratie van de beroepscompetenties) en de output (nl. de ervaren impact door de medewerkers van opvanglocaties) na te gaan en te gebruiken als bron voor bijsturing.
- Gebruik CRM om inhoudelijke discussies te stofferen en mee vorm te geven aan de toekomst van pedagogische coaching. De vraag naar meer flexibiliteit in trajecten brengt, bijvoorbeeld, heel wat onduidelijkheid met zich mee wat betreft de praktisch-organisatorische consequenties. In dat opzicht zou er gedurende een bepaalde 'testperiode' aan coaches (en eventueel coachees) gevraagd kunnen worden om na elk traject hun wensen m.b.t. flexibiliteit te registreren in CRM (bv. Had je meer, minder of evenveel tijd in het totale traject willen investeren? Had je meer, minder of evenveel contactmomenten willen inplannen? Had je kortere, langere of even lange contactmomenten gewild?). Aan de hand van die gegevens kan nagegaan worden in hoeverre de vraag naar flexibilisering samenhangt met kenmerken van de opvanglocatie, het traject, de coach, ... én welke vorm/richting van flexibilisering het meest tegemoet zou komen aan de noden van alle betrokkenen.

Ten tweede is er behoefte aan meer uniformiteit in de CRM-input. In het flankerend onderzoek hebben we gemerkt dat coaches op verschillende manieren registreren (bv. zelfs over basisgegevens als een 'contactmoment' merken we uiteenlopende praktijken) en dat komt de betrouwbaarheid en kwaliteit

---

<sup>10</sup> Zo zou CRM door Mentees gebruikt kunnen worden om gelijkenissen en verschillen tussen werkgeversorganisaties in kaart te brengen, hieruit te leren en bij te sturen. Werkgevers zelf zouden CRM-data kunnen benutten in functioneringsgesprekken, interview,.... (bv. door gelijkenissen/verschillen binnen het team te belichten).

van informatie niet ten goede. Duidelijke richtlijnen en begeleiding zijn m.a.w. een must indien men ook effectief iets wil leren uit de interne kwaliteitszorg.

Ten derde is er nood aan periodieke opvolging en monitoring van de registratie in CRM. De CRM-database bevat momenteel heel wat onvolledigheden en dat beperkt het potentieel van interne kwaliteitszorg. Er moet een mandaat gecreëerd worden om registratiegegevens van bovenaf periodiek op te volgen.

- **MONITOR DE DUURZAAMHEID VAN DE COACHINGSRESULTATEN**  
Ook onafhankelijk van de data in CRM kunnen ervaringen van afgelopen coachingstrajecten hun plaats krijgen in kader van interne kwaliteitszorg. Zo zou men periodiek (bv. (half)jaarlijks) alle opvanglocaties waar een traject gelopen heeft kunnen aanschrijven met een aantal evaluatie-vragen die peilen naar de blijvende impact en/of gericht een aantal opvanglocaties kunnen bellen hieromtrent om hieruit te leren en op basis daarvan bij te sturen. Deze kwalitatieve info kan, in combinatie met de info uit CRM, de effecten van de coachingstrajecten verhogen.
- **BLIJF INVESTEREN IN DE ROL VAN PLUSCOACH**  
We stellen vast dat pluscoaches een belangrijke rol spelen in het Mentees verhaal: ze zijn een cruciale schakel tussen de pedagogisch coach en het inhoudelijk en organisatorisch kader van Mentees. Bovendien vervullen pluscoaches vaak ook een cruciale rol in de job-beleving van de pedagogisch coach, nemen ze een team-verbindende rol op en nemen het op voor de coach in contacten met externen (zie bv. casus 6 die vroegtijdig afgebroken is). Deze functie moet in de toekomst een structurele plaats binnen het Mentees-netwerk blijven behouden. Pluscoaches komen structureel samen in de WG PC. Hier kan op termijn ook periodiek een vorm van professionalisering via bv. intervisie of professionele leergemeenschappen voor de pluscoaches aan gekoppeld worden.

## 4.2 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN CONTEXTFACTOREN PROTAGONISTEN

### *Aanbevelingen ten aanzien van (medewerkers in) opvangvoorzieningen*

- **ZORG ERVOOR DAT – INDIEN MOGELIJK - BIJ COACHINGSTRAJECTEN MEERDERE MEDEWERKERS BETROKKEN WORDEN**  
We stellen vast dat de ervaren impact van het coachingstraject groter is naarmate meerdere medewerkers betrokken worden. Mogelijke verklaringen voor deze vaststelling zijn: een traject met meerdere medewerkers zorgt voor deprivatisering van praktijken, medewerkers gaan tussen coachingsmomenten met elkaar in gesprek over het traject, gaan gelijkaardige uitdagingen aan die in een traject gesteld worden,.... Dit kan mogelijks de effecten van de coaching en zo ook de kansen op duurzame resultaten versterken.
- **BENUT DE MENTES COACH TEN VOLLE ALS COACH**  
Hoewel pedagogische coaches worden voorgesteld als een antwoord op de vraag naar ‘extra handen op de werkvloer’ merken we – vooral uit de casussen – dat de coaching het sterkst is als ieder zijn rol ten volle kan spelen. Dit vraagt sterk beleidsvoerend vermogen: een organisator en verantwoordelijke kunnen de noodzakelijke randvoorwaarden scheppen zodat coaching tot zijn recht kan komen (bv. door de coachingsmomenten in te plannen op kindluwe momenten, het belang van coaching te communiceren naar medewerkers, door het traject te verbinden met andere lopende initiatieven in de opvanglocatie). Op die manier kan een coach optimaal de ‘externe blik’, nieuwe ideeën of alternatieve praktijken binnenbrengen. Zo haalt men als opvanglocaties het maximale uit een coachingstraject.

- **VOORZIE EEN AANSPREEKPUNT VOOR DE COACH**  
Een coachingstraject is vaak succesvoller wanneer een medewerker – vaak de verantwoordelijke – optreedt als aanspreekpunt voor de coach. Die persoon zorgt ervoor dat alle collega's (bv. afwezig) op de hoogte blijven, dat afspraken nagekomen worden, dat iedereen gemotiveerd blijft, ... en bewaakt op die manier de continuïteit van het traject.

#### *Aanbevelingen ten aanzien van pedagogisch coach*

- **BEHOUD DE DRIE BOUWSTENEN VAN HET COACHINGSTRAJECT**  
We stellen vast dat de drie bouwstenen waarop een coachingstraject gestoeld zijn (nl. waarderend werken in de praktijk, laagdrempelige interventies en vraaggestuurd handelen) erg gewaardeerd worden door de medewerkers in de kinderopvang. Vooral de waarderende, niet belerende benadering wordt geapprecieerd. Dit lijkt - in combinatie met de andere bouwstenen – te zorgen voor reflectie en effect op het handelen van medewerkers. Het is een basis-attitude die, in combinatie met de kennis en kunde van de coach, zorgt dat medewerkers bereid zijn hun eigen handelen in vraag te stellen.

#### *Aanbevelingen ten aanzien van de werkgeversorganisatie*

- **HEB BLIJVEND OOG VOOR DRAAGKRACHT EN WELBEVINDEN VAN COACHES**  
De aanbeveling hierboven om op Mentees-niveau oog te hebben voor draagkracht en welbevinden van coaches geldt ook voor werkgevers. Ook voor hen ligt de uitdaging om te zoeken naar een werkbare en aantrekkelijke invulling van de job. Werkgevers spelen bv. een belangrijke rol in de ondersteuning, het werkplezier, het creëren en onderhouden van een ondersteunend teamklimaat, het detecteren van alarmsignalen, ...

### **4.3 AANBEVELINGEN EN SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK**

We adviseren een extern flankerend evaluatieonderzoek op geregelde tijdstippen (bv. om de vijf jaar) om zo de interventielogica achter de pedagogische coaching door Mentees blijvend te optimaliseren, impact van bijsturingen systematisch na te gaan, evoluties in trajecten na te gaan, de impact van beleidsbeslissingen op te volgen etc...

In het flankerend onderzoek is een substantieel deel van de tijd naar instrumentontwikkeling gegaan. Voor vervolgonderzoek ligt hier een stevige vertrekbasis die verder benut kan worden. Tegelijkertijd hebben we pragmatische keuzes moeten maken. Toekomstig onderzoek zou, om bovenstaande vragen verder te beantwoorden, nog sterker of meer op bepaalde zaken kunnen focussen. Vanuit onze ervaringen geven we volgende adviezen mee als sporen voor vervolgonderzoek:

- 1) Een sterkere focus op de inhoudelijke samenwerking tussen PC en RO. Die samenwerking tussen RO en PC is één van de USP's van Mentees, maar tegelijk hebben we in dit onderzoek maar weinig inzicht gekregen in hoe en op welke vlakken die samenwerking verloopt en versterkend werkt. Binnen de scope van het onderzoek zijn RO's bijvoorbeeld niet systematisch bevraagd. Ook een gezamenlijke bevraging van PC-RO-duo's zou erg waardevol zijn.

- 2) Casusonderzoek is intens maar ook zeer overtuigend om de effecten van coaching in beeld te brengen. Het geeft bovendien inzicht in de complexiteit van coaching. In vervolgonderzoek kan hierbij gefocust worden op specifieke types/typologieën van trajecten om vooral hier lering uit te trekken.
- 3) Naast surveys is het interessant om ook focusgroepen met de eindgebruikers (kinderbegeleiders en verantwoordelijken) uit te voeren om zo een diepgaander begrip te verwerven van wat zij zien als werkzame elementen.
- 4) De huidige onderzoeksdata geeft vooral zicht op Trajecten 1 en 2. Trajecten 3 en 4 zijn beperkt aan bod gekomen. In vervolgonderzoek kan sterker op bepaalde types van trajecten ingezoomd worden om beter zicht te krijgen op welke effecten daar gerealiseerd wordt en wat de hefboomen daartoe zijn.
- 5) De huidige onderzoekspopulatie is wellicht niet representatief wat betreft de medewerkers in de opvang. Vervolgonderzoek is nodig om de 'non-respons' te analyseren en na te gaan in hoeverre er een 'positiviteitsbias' aanwezig is in onze data.

Tot slot doen we nog een suggestie naar praktische organisatie van het onderzoek: de uitvoering van huidige onderzoek was organisatorisch niet eenvoudig en is ook niet eenvoudig op te volgen, omdat de communicatie met opvanglocaties steeds via de werkgeversorganisaties gebeurde. Dit vraagt extra opvolgwerk, extra overleg met de diverse werkgevers en is het onderzoek mee afhankelijk van het engagement van individuele coaches en werkgevers (bv. om systematisch en correct te registreren wie bv vragenlijsten ontvangen heeft, zodat onderzoekers een correct beeld hebben van de responsrate). Het zou sterk zijn dat in vervolg-onderzoek het tussenniveau via werkgevers niet meer ingebouwd hoeft te worden, maar voorzieningen rechtstreeks en direct gecontacteerd kunnen worden door onderzoekers.