

Handboek pedagogisch beleidswerker en coach



EN PROFESSIONEEL AAN DE SLAG

LOÏS EIJGENRAAM



De uitgever heeft zo zorgvuldig mogelijk getracht alle (beeld)rechthebbenden te achterhalen. Wie desondanks meent auteursrechtelijk aanspraak te kunnen maken, verzoeken wij contact op te nemen met de uitgeverij.

Handboek pedagogisch beleidswerker en coach

Geïnspireerd en professioneel aan de slag

Loïs Eijgenraam

ISBN 978 90 8560 368 9

NUR 848 / THEMA JNG / BISAC EDU023000

© 2026 Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Inhoudsopgave

Inleiding en introductie	9
1 De rol van coach	13
1.1 Geschiedenis van de rol pedagogisch coach	13
1.2 Wat is coaching?	15
1.3 Definitie pedagogisch coach branchevereniging	26
1.4 In dienst van de pedagogiek	33
1.5 Verschillende petten op: werken op micro-, meso- en macroniveau	42
1.6 Wat betekent coaching op de werkvloer?	55
1.7 Afwegingen in coaching in bso, kd, vve	65
2 Beleid en kwaliteit	73
2.1 Het belang van een missie, een visie en beleid	73
2.2 Gedeeld belang: iedereen kent het beleid	87
2.3 Pedagogische kwaliteit	90
2.3.1 Pedagogisch beleid en de basisdoelen van Riksen-Walraven	90
2.3.2 Interactievaardigheden	91
2.3.3 Wat betekenen de basisdoelen en interactievaardigheden voor de visie en het beleid?	98
2.4 Beleidsmatige taak van de PC, PCB en MC: informerende taak tussen management en werkvloer	100
2.5 Beleidsmatige taak van de PC, PCB en MC: vertaling van theorie naar de werkvloer	101
2.6 Kwaliteitsmetingen	102
2.6.1 Pedagogische kwaliteit en welbevinden	103
2.6.2 Rol van de PC, MC of PCB	108
2.6.3 Partnerschap tussen ouders en kinderopvangorganisatie	110
2.6.4 Extern meten van de kwaliteit	111
2.6.5 Rol van de MC bij een audit	115
2.7 De GGD	116

3 Planmatig werken	131
3.1 Zonder plan komt er chaos	131
3.2 Een gedragen plan: begrijpt iedereen wat ons te doen staat?	131
3.3 Doelen stellen: persoonlijk leerdoel, groepsdoel, teamdoel, organisatiedoel	135
3.4 Scheiding tussen managementdoel en pedagogisch doel: wie is er verantwoordelijk?	142
3.5 Intrinsieke motivatie versus excentrieke motivatie	143
3.6 Waar moet een coachplan aan voldoen?	146
3.7 Rapportage	148
4 Veranderprocessen	151
4.1 Elementen van veranderprocessen	153
4.2 Ethiek	157
4.3 Teamdynamiek	159
5 Trajecten	177
5.1 Individueel traject	177
5.2 Groepstrajecten	183
5.3 Verander- en verbetertrajecten	188
5.4 Terugkoppeling: naar leidinggevend en management	195
5.5 Advies geven	197
6 Coachmethodieken	199
6.1 Coachmethodieken en modellen: 'Alles is al verzonnen'	200
6.2 Formuleren van een leerdoel	205
6.3 Van angst naar competentie	211
6.4 Bekrachtigend coachen	212
6.5 Gesprekstechnieken	220
6.5.1 De rugzak van de pedagogisch coach	220
6.5.2 Verbindend communiceren	224
7 Groepsoverzichten, groepsplannen, evaluaties en overdracht naar de basisschool	235
8 Groeikansen als coach	243
8.1 (Zelf)reflectie, intervisie en supervisie	244
8.2 Landelijke ontwikkelingen	251

Afsluiting	253
Woord van dank	255
Over de auteur	257
Literatuur	259
Bijlagen	263
Bijlage 1: Voorbeeld format gespreksverslag	264
Bijlage 2: Functie-eisen Pedagogische Coach	266
Bijlage 3: Opstellen coachingsplan	267
Bijlage 4: Portfolio	268
Bijlage 5: Voorbeeld kwaliteitskaart	269
Bijlage 6: Opbouw pedagogisch beleid	270
Bijlage 7: Voorbeeld inhoudsopgave pedagogisch werkplan	272
Bijlage 8: Acht punten vanuit de onderwijsinspectie	274
Bijlage 9: Opbouw pedagogisch beleidsplan in bouwstenen	275
Bijlage 10: Voorbeeld groepsoverzicht	277
Bijlage 11: Kijkwijzer positieve/negatieve groep	278

*Ik draag dit boek op aan E.P en E.V. Dank voor de vraag die
jullie mij stelden, de groeikansen die jullie mij geboden hebben
en nog steeds bieden. Mede dankzij jullie mag ik staan
op plekken waar ik nu werkzaam ben.*



Inleiding en introductie

Voor je ligt het *Handboek pedagogisch beleidswerker en coach. Geïnspireerd en professioneel aan de slag*. Een boek dat jij als pedagogisch coach of pedagogisch beleidsmedewerker of pedagogisch coach én beleidsmedewerker ter hand kan nemen om op te zoeken hoe over een onderwerp of thema van jouw vakgebied gedacht en geschreven wordt. Daar waar ervaringen en kennis van anderen is gebruikt, is vermeld van wie deze wijsheid en rijkdom afkomstig is.

Hoe is dit boek ontstaan?

In 2018 werd ik door een organisatie gevraagd voor hen de opleiding pedagogisch coach en beleidsmedewerker te gaan verzorgen. Dat wilde ik graag. Lesgeven aan volwassenen vond en vind ik fijn om te doen. Ik gaf les voor een ROC in Utrecht op de afdeling Welzijn en leidde studenten op tot Gespecialiseerd Pedagogische Medewerker (GPM), gaf les en bijscholing op PABO's in binnen en buitenland, bij een opleiding voor de gehandicaptenzorg, een kunstzinnige therapieopleiding en was gastdocent bij verschillende andere opleidingen. Lesgeven aan volwassenen kon ik. Coachen ook, want jaren geleden volgde ik gedurende verschillende jaren, verschillende coachopleidingen en was als onderwijsadviseur werkzaam, waarbij ik de kans kreeg om mijzelf coachingsvaardigheden eigen te maken. De eerste groep studenten werd opgeleid tot pedagogisch coach en beleidsmedewerker. Ondertussen werd ik door verschillende organisaties in het land gevraagd voor hen als pedagogisch coach en beleidsmedewerker te komen werken. Theorie en praktijk kwamen steeds meer samen. Deze ervaringen verwerkte ik direct in de opleiding pedagogisch coach en beleidsmedewerker die ik gaf. Ik bleef op de hoogte van visie en praktijk van het coachen door vakliteratuur te lezen. Een boek voor en over het pedagogisch coach en beleidsmedewerker binnen de kinderopvang in Nederland vond ik (nog) niet. Dit handboek dat je nu in handen hebt is ontstaan op verzoek van deelnemers aan de opleiding pedagogisch coach en beleidsmedewerker én uit eigen behoefte.

Afkortingen

Pedagogisch coach/beleidsmedewerker of meewerkend coach is een hele mond vol. Daarom is gekozen om met afkortingen te werken om zo de leesbaarheid te bevorderen en de verschillende rollen zichtbaar te maken. De pedagogisch coach/beleidsmedewerker wordt PCB genoemd. Ben je alleen pedagogisch coach dan geldt

daar de afkorting PC voor. Voor de beleidsmedewerker PB. Voor de op de groep meewerkende pedagogisch coach, MC.

Wat mag je van dit boek verwachten?

Je kan dit boek van kaft tot kaft lezen. Je kan dit handboek ook openslaan op een onderwerp waar je meer over wilt weten. De keuze is aan jou.

In hoofdstuk 1 wordt de rol van de coach (PCB, PC en MC) beschreven. Daarnaast wordt er de geschiedenis van het vak PC in belicht en er staat in beschreven wat coachen is. De verschillende rollen en petten die de PC op kan hebben en afwegingen die daarbij gemaakt kunnen worden.

Hoofdstuk 2 beschrijft het beleid. Wat is het belang van een goed, helder, organisatie-herkenbaar beschreven beleid? Hoe kan de kwaliteit van alles wat voortvloeit uit dit pedagogisch beleid op de werkvloer getoetst, bekeken, waargenomen worden? Tot slot wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe de GGD naar de kinderopvang kijkt, waar zij naar kijkt en wat de rol van de PC hierbij is.

Zonder plan wordt het werken voor een PC chaos. Planmatig werken wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Hoe stel je een plan op? Hoe kan een organisatie met verschillende doelen werken? Waar moet een coachplan aan voldoen? Hoofdstuk 3 neemt je mee in deze vragen.

Iedere coach werkt aan veranderingen. Hoofdstuk 4 gaat in op waar een PC rekening mee kan, en soms moet houden bij het ingang zetten, onderhouden en borgen van veranderingsprocessen. De meeste mensen willen liever niet veranderen. Hoe kan je als PC de weerstand positief en constructief inzetten bij veranderingsprocessen? Veiligheid is hierbij essentieel. Waaruit bestaat deze veiligheid en wat is daarbij de rol van de PC? Hoofdstuk 4 geeft vanuit theorie en praktijkervaringen inzicht in veranderingsprocessen.

In hoofdstuk 5 worden de verschillende trajecten beschreven. Trajecten zoals individuele coaching, groepscoaching en zelfs locatiecoaching. Waar moet je als PC aan denken? Wat heb jij zelf als PC nodig om deze trajecten goed, gezond en ethisch te kunnen verzorgen?

Er is in de voorgaande hoofdstukken een fundament gelegd. In hoofdstuk 6 worden de verschillende coachmethodieken beschreven. Bekende en minder bekende. Een

keuze uit deze methodieken heb je als PC nodig om dit prachtige vak uit te kunnen oefenen.

Hoofdstuk 7 is het hoofdstuk waarin allerlei onderwerpen beschreven worden die (ook) bij het vak PC, PCB of MC horen; het maken van plannen tot zorgkaart en overdracht naar de basisschool.

PC zijn is een vak. Een serieus vak dat vele kansen op zowel persoonlijk als organisatorisch gebied biedt. Hoofdstuk 8 gaat in op de groeikansen als pedagogisch coach. Waar liggen groeikansen, welke werkvormen (zoals intervisie) zijn er om deze groei positief te ondersteunen en bekrachtigen? Hoofdstuk 8 neemt je in deze materie mee.

Tot slot zijn in de bijlagen documenten opgenomen waar je als coach mee kan werken.

Hij, zij of het

Er is gekozen om in de meeste gevallen in de vrouwelijke vorm te schrijven, dus “zij”. Dit omdat in de kinderopvangwereld in Nederland vrouwen het meest vertegenwoordigd zijn. Overal waar zij staat kan ook “hij” of “het” gelezen worden.

Verantwoording literatuur

Velen zijn ons voorgegaan waar het gaat om het ons iets eigen maken. Zo ook bij dit handboek. Er is bij het schrijven van verschillende bronnen gebruikgemaakt. Deze bronnen zijn vermeld. Enkele keren wordt aangegeven dat een bron onbekend is. Mocht een lezer de bron kennen, wil je dit dan bij de uitgever melden. Dan kan bij een (eventuele) tweede druk deze bron alsnog toegevoegd worden.

De rol van coach

In dit hoofdstuk gaan we zien wat de rol van de pedagogisch coach en beleidsmedewerker is. Er lopen in Nederland honderden pedagogisch coaches rond, er zijn tientallen opleidingen, maar tot nu toe is er weinig geschreven over de rol en werkwijze van de pedagogisch coach en beleidsmedewerker. Om het heden te begrijpen is het vaak belangrijk ook naar het verleden te kijken. Waar komt de functie 'pedagogisch coach' vandaan?

1.1 Geschiedenis van de rol pedagogisch coach

Om je vak als PCB te begrijpen is het goed om een beeld te hebben van hoe deze rol is ontstaan. Want waar komt de functie van PC vandaan en wat is de reden dat er vóór 2019 geen pedagogisch coach bestond?

De wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK) is op 1 januari 2018 in werking getreden. De Wet IKK heeft als doel de kwaliteit en de toegankelijkheid van de kinderopvang te verbeteren. De nieuwe kwaliteitseisen vanuit deze wet zijn opgedeeld in vier thema's:

1. de ontwikkeling van het kind centraal
2. veiligheid en gezondheid
3. stabiliteit en pedagogisch maatwerk
4. kinderopvang als vak

De wijzigingen komen voort uit het akkoord Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang dat minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Brancheorganisatie Kinderopvang, Sociaal Werk Nederland, BOinK, de FNV Zorg en Welzijn en het CNV Zorg en Welzijn 2016 sloten. Op een later moment heeft ook de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang zich achter het akkoord geschaard.

Er is in de wet IKK geen minimum gesteld aan het aantal coachingsuren per beroepskracht. Ook is de wijze van verdeling van de coachingsuren over de beroepskrachten niet voorgeschreven. Het is aan de houder van een kindercentrum om de verdeling van deze coachingsuren te bepalen, al naargelang de wensen en het functioneren van de beroepskrachten die bij zijn kindercentrum werkzaam zijn.

Hierbij geldt de voorwaarde dat elke beroepskracht jaarlijks coaching ontvangt. Deze verdeling dient in het coachplan schriftelijk vastgelegd te worden, zodat deze inzichtelijk is voor beroepskrachten en ouders. Op 1 januari van elk jaar stelt de kinderopvangondernemer vast hoeveel uur inzet vereist is voor zowel beleidsvorming als de coaching. De onderwerpen waarop beleid geschreven moet gaan worden komen voort uit waarnemingen van de PC, PCB of MC. Daarnaast signaleert ook de locatiemanager/houder/directie onderwerpen die om eenduidig beleid vragen, al dan niet voortkomend uit wettelijke verplichtingen, aanwijzingen vanuit de GGD of andere bron.

Elke pedagogisch professional krijgt jaarlijks coaching. Dit wordt schriftelijk vastgelegd in een coachingsoverzicht dat aan alle medewerkers wordt gestuurd. Namen van medewerkers die persoonlijk worden gecoacht staan niet in dit overzicht omdat dit in tegenspraak met de wetgeving op de privacy is. Het aantal uren minimale inzet van de PB op jaarbasis is afhankelijk van het aantal FTE aan pedagogisch professionals en het aantal kindercentra, volgens de rekenregel:

$$\begin{aligned} & (50 \text{ uur} \times \text{het aantal kindercentra, per LKR}^1 \text{ nummer}) \\ & + \\ & (10 \text{ uur} \times \text{aantal FTE pedagogisch professionals}) \end{aligned}$$

Hoe komt het dat er voor 2019 geen pedagogisch coaches bestonden?

Voor 1 januari 2019 was er vanuit de wet- en regelgeving minder aandacht voor de kwaliteit van de kinderopvang. Ooit is de kinderopvang ontstaan in ‘huiskamers en schuurtjes achteraf’ en in de loop van jaren gegroeid naar een professionele loot aan de boom van de pedagogiek. Bij deze professionalisering hoort ook het borgen van doelen en visie.

Een leidinggevende in de kinderopvang hoeft niet iemand te zijn met een pedagogische achtergrond en zo ontstond de vraag ‘wie gaat toezien op de pedagogische kwaliteit in relatie tot visie en beleid?’ De rol van de pedagogisch coach was geboren en vanaf 2019 is iedere kinderopvangorganisatie verplicht de pedagogisch professionals te laten coachen op de kwaliteit van het pedagogisch handelen. Daarbij zijn het beleid en de visie van de organisatie leidend om de coachende taak uit te kunnen voeren. Mede om deze reden is het betekenisvol en belangrijk dat visie en beleid helder, goed en krachtig beschreven zijn. We komen uit een tijd dat het pedagogisch beleid van een kinderopvangorganisatie in Den Helder inwisselbaar

1 LKR staat voor Landelijk Register Kinderopvang.

was met een organisatie in Maastricht. Dat kan nu niet meer. In visie en beleid wordt gevraagd duidelijk en concreet over de eigen organisatievisie en -doelen te schrijven. Voordat we daar in hoofdstuk 2 naar gaan kijken, wordt eerst ingegaan op coaching en wat dat voor de kinderopvang in Nederland betekent.

1.2 Wat is coaching?

Coach betekent in het Engels ‘koets’. Een pedagogisch coach begeleidt iemand om beter te worden in, in dit geval, het pedagogisch handelen en alles wat daarmee samenhangt. Om in de beeldspraak van het woord ‘koets’ te blijven; de persoon die gecoacht wordt, zit steviger op de bok en kan zelfstandig weer én meer richting aan het eigen handelen geven. De teugels worden bewust(er) ter hand genomen en de coachee kan daardoor beter richting geven aan het eigen pedagogisch handelen of handelen dat met de pedagogiek samenhangt zoals het verzorgen van oudergesprekken.

Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte of coachee aanzet tot effectief gedrag. De coach doet dit door samen te werken aan:

- Bewustwording en persoonlijke groei
- Het vergroten van zelfvertrouwen
- Het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden.

Coaching binnen de kinderopvang is een vorm van het begeleiden van individuen en/of teams in hun professionele ontwikkeling. De basis wordt gevormd door respect, voorspelbaarheid, veiligheid, gelijkwaardigheid en werkend met een afgesproken doel.

De autonomie en verantwoordelijkheid voor het (eigen) leerproces liggen bij de coachee. De coach heeft als rol om te begeleiden en ondersteunen van de weg naar het doel toe. Coachen is meer dan een goed, betekenisvol gesprek met elkaar voeren. Coachen betekent iemand begeleiden van waar hij was naar waar hij wil zijn.

Bij het coachen kan er gewerkt worden met de zes fasen van ontwikkeling, het zogenaamde 6V-model (Dirkse & Talen, 2011). De zes V's staan voor:

- V van verhelderen van de vraag: Welke vraag staat of welke vragen staan hier centraal? Ligt er een andere vraag onder de vraag?