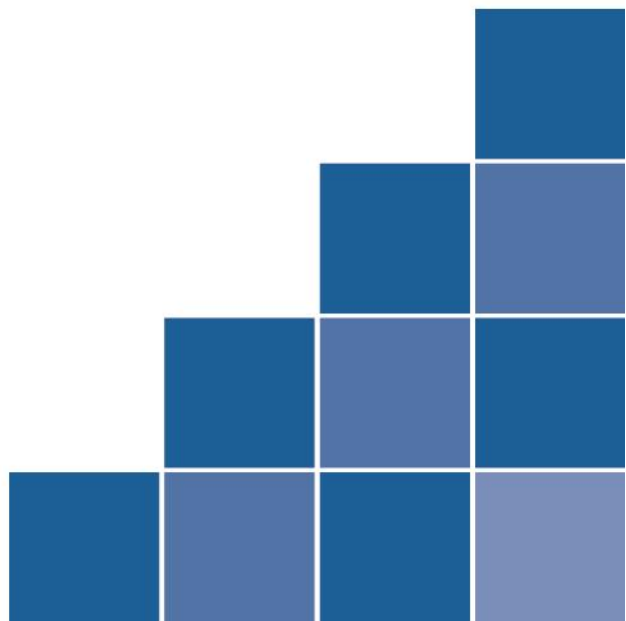


Rapportage Innovatiecentrum Leiden

Motivatie als motor voor professionalisering

Dr. Loes van Druten
Dr. Annemarie van Langen
m.m.v. Kelly Beurskens, MSc

Nijmegen, april 2021



Projectnummer: 2017.728

© 2020 KBA Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van KBA Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1 Interventiekader	2
2 Onderzoeksozet	7
2.1 De interventie 'Motivatie als motor voor professionalisering'	7
2.2 Design	8
2.3 Meetinstrumenten	9
3 Resultaten	14
3.1 Gerealiseerde motivatie-interviews	14
3.2 Vragenlijsten	15
3.3 Memoranda	20
3.4 Verdiepend vraaggesprek	23
3.5 Class	28
3.6 Context	31
4 Conclusies en discussie	32
4.1 Conclusie	32
4.2 Discussie	34
5 Referenties	38
Bijlage 1 – Schalen perceptievragenlijst	41

Voorwoord

Deze studie maakt deel uit van het onderzoek naar 'Innovatiecentra vve'. Voor vve - voor- en vroegschoolse educatie - komen kinderen in aanmerking die risico lopen op een onderwijsachterstand. De innovatiecentra vve zijn te beschouwen als proeftuinen waar de kinderopvang in samenwerking met de gemeente gedurende drie jaar experimenteert met een innovatieve maatregel om het vve-aanbod te verbeteren. Een jury heeft vijf innovatiecentra geselecteerd voor deelname aan dit programma, in Amsterdam, Leiden, Dordrecht, Den Haag en Heerlen. Naar deze vijf innovatiecentra is onderzoek uitgevoerd door onderzoekers van het Kohnstamm Instituut, KBA Nijmegen en Vrije Universiteit Amsterdam. De centrale onderzoeksvraag is of de innovatieve maatregelen effect hebben en de kwaliteit van de vve verhogen.

Het deelonderzoek waarover in dit rapport verslag wordt gedaan, heeft betrekking op de innovatie 'Motivatatie als motor voor professionalisering' in Leiden.

De andere onderzoeken zijn:

- 'Thuis voorlezen met digitale prentenboeken' in Dordrecht (Adriana Bus & Rosalie Anstadt, Vrije Universiteit);
- 'Kunstenaars in de groep' in Den Haag (Annemiek Veen & Merlijn Karssen, Kohnstamm Instituut).
- 'Reflectief practicum' in Heerlen, gericht op versterking van samenwerking tussen voor- en vroegschool (Loes van Druten & Annemarie van Langen, KBA);
- '15 uur voorschoolse educatie' in Amsterdam (Annemiek Veen & Merlijn Karssen, Kohnstamm Instituut).

De kennisverspreiding over dit project wordt gecoördineerd door Heleen Versteegen (Sardes).

Nadere informatie over het project is te vinden via de website: https://www.sardes.nl/innovaties_in_vve.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) en het ministerie van OCW.

Aan dit onderzoek is een begeleidingscommissie verbonden, bestaande uit Prof. dr. Louis Tavecchio, Dr. Annerieke Boland, Dr. Edith de Meester, Drs. Maartje Jacobs en Drs. Ernst Radius.

Graag willen we alle pedagogisch medewerkers en leidinggevendenden van de deelnemende locaties van Smallsteps en SPL, en de voor dit project verantwoordelijke beleidsambtenaren van de gemeente Leiden hartelijk danken voor hun medewerking aan dit onderzoek.

1 Interventiekader

Achtergrond

Het doel van vve is om kinderen met een risico op een achterstand te ondersteunen in hun ontwikkeling en zo een goede basis te creëren voor de start van het formele leren in groep 3. Uit internationaal onderzoek blijkt namelijk dat het aanbieden van educatief aanbod in de kinderopvang effectief is (Sylva, Siraj-Blatchford, Taggart, Sammons, Melhuish, Elliot, & Totsika, 2006). In de Verenigde Staten zijn effecten gevonden bij grootschalige educatieve interventies voor risicogroepen (zie Puma, Bell, Cook, Heid, & Lopez (2005) over effecten van Head Start, Early Head Start en pre-K programma's). Ook onderzoeken in Nederland laten zien dat educatief aanbod op jonge leeftijd in de peuteropvang effectief kan zijn (Blok, Fukkink, Gebhardt, & Leseman, 2005; Marulis & Neuman, 2010; Nap-Kolhoff et al., 2008).

Leiden is één van de door NRO geselecteerde innovatiecentra - als onderdeel van een onderzoeksprogramma '*Innovatiecentra voor- en vroegschoolse educatie*' gestart door het Ministerie van OCW en NRO om een kwaliteitsimpuls te geven aan vve. Hiertoe hebben de gemeenten samen met één of meerdere kinderopvangorganisatie(s) een interventie - geïnspireerd door de dagelijkse praktijk - gekozen, waarbij de verhoging van de vve-kwaliteit het uiteindelijke doel is. Vervolgens voeren de deelnemende kinderopvangorganisaties de interventies uit. De effecten van de interventies worden onderzocht door separate onderzoeksinstituten.

De kwaliteit van de Nederlandse kinderopvang bleek door de explosieve groei van 1995 tot en met 2008 achteruit te zijn gegaan (Gevers Deynoot-Schaub & Riksen-Walraven, 2005; Helmerhorst, Risken-Walraven, Vermeer, Fukkink & Tavecchio, 2014). Omdat de kwaliteit van de kinderopvang van invloed is op de (cognitieve) ontwikkeling van kinderen is ingezet op kwaliteitsverbetering (de Schipper, Riksen-Walraven & Geurts, 2007; Helmerhorst, et al., 2014). De kwaliteit van de kinderopvang in Nederland is de laatste jaren over het algemeen goed, maar er is nog ruimte voor verbetering (Slot et al., 2017; 2019).

Het maatschappelijk belang van vve leidt ertoe dat er steeds meer en steeds hogere (kwaliteits)eisen worden gesteld aan organisaties die vve bieden en de professionals die met de kinderen werken. De laatste jaren is er veel veranderd in het stelsel van kinderopvang in het algemeen en met betrekking tot vve in het bijzonder (Schonewille & Jepma, 2015; SER, 2016; Tweede Kamer, 2018). De nieuwste ontwikkeling is de Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK), die op 1 januari 2018 in werking is getreden. De Wet IKK is bedoeld om de kwaliteit en de toegankelijkheid van de kinderopvang te verbeteren. De kwaliteitseisen zijn opgedeeld in vier thema's: de ontwikkeling van het kind centraal, veiligheid en gezondheid, stabiliteit, en pedagogisch maatwerk en kinderopvang is een vak.

Als gevolg van de verbeterslag in de geboden kwaliteit van de opvang en het voldoen aan de Wet IKK is er veel aandacht voor het verbeteren van het pedagogisch handelen van de pedagogisch medewerkers (pm'ers) (zie Henrichs, Slot, & Leseman, 2016; IBO, 2017). Aangezien de kwaliteit van het aanbod een factor van belang is voor positieve kinduitkomsten, lijkt professionalisering om tot een optimale kwaliteit van aanbod te komen een veelbelovende weg om in te slaan.

Professionalisering

Voor de definitie van professionalisering sluiten we aan bij het Nederlands Jeugdinstituut (Berger & Stevens, 2011): *professionalisering is een continu en dynamisch proces dat gericht is op het*

uitdiepen en verbeteren van het beroep en op het verbeteren van de kwaliteit van de werkzaamheden. Professionalisering speelt zich af op twee niveaus: dat van het beroep en dat van het individu (van Dam & Vlaar, 2007). Op het niveau van het beroep gaat het om het maken van het beroep tot een professie: de beroepsvorming. Op het niveau van het individu gaat het erom dat beroepskrachten (de pm'ers) hun competenties ontwikkelen. Het doel van professionaliseringsactiviteiten in de vve is het verbeteren van de kwaliteit van de pm'ers en daarmee de kwaliteit van het vve-aanbod.

Het toezichtskader vve van de Inspectie van het Onderwijs geeft een indicatie van de aspecten van het beroep en competenties die vanuit het oogpunt van professionalisering van de pm'er van belang zijn:

- Opbrengstgericht werken;
- Scholing en coaching van pm'ers;
- Ouderparticipatie;
- Het werken met een integraal programma.

Deze competenties behelzen deelcompetenties als het gebruik maken van een kindvolgsysteem, kennis van de vroegkinderlijke ontwikkeling of (interculturele) communicatievaardigheden.

Volgens Evers, van der Heijden, Kreijns en Vermeulen (2016) kunnen leeractiviteiten ten behoeve van professionalisering in vijf categorieën worden verdeeld: lezen, deelname aan werk gerelateerde trainingen, experimenteren, reflecteren en samenwerken. Voor het huidige onderzoek is met name de vierde categorie, het reflecteren, van belang. Reflecteren kan zowel individueel als in sociale interactie ondernomen worden (Runhaar, Sanders, & Yang, 2010). Bij het individueel reflecteren wordt teruggekeken naar het eigen handelen. Zo kan het reflecteren leiden tot de ontdekking of bevestiging van sterke (en zwakke) punten. Het evalueren van het eigen handelen is een belangrijke manier om de praktijk te verbeteren (Darling-Hammond & Bransford, 2005). Anderzinds kan worden gereflecteerd in de vorm van sociale interactie, bijvoorbeeld door met een collega of leidinggevende te bespreken wat sterke kanten en leerpunten zijn.

Bij de professionalisering van de pm'er speelt de direct leidinggevende een cruciale rol. Kinderopvang van goede kwaliteit raakt het pedagogisch leiderschap van leidinggevend. Dit betekent dat de leidinggevende gericht is op de permanente ontwikkeling en professionalisering van het team pm'ers. Pedagogisch leiderschap betekent ook dat de leidinggevend volop meedoen aan trajecten van kwaliteitsverbetering en professionalisering van het team en zo mogelijk zelf een rol hebben in de professionalisering (Jepma & Schonewille, 2015).

Motivatie

Motivatie speelt een belangrijke rol bij gedragsveranderingen in het algemeen en dus ook op het gebied van professionalisering (Klaeijns, Vermeulen, & Martens, 2018). Motivatie is een psychologisch proces dat het resultaat is van de interactie tussen het individu en de omgeving (Latham & Pinder, 2005).

Mensen kunnen in hun werk gemotiveerd worden door verschillende opbrengsten. Er kan een onderscheid gemaakt worden in intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Een financiële beloning vormt in de context van betaalde arbeid een belangrijke extrinsieke factor. Mensen werken echter niet alleen voor het geld, maar worden ook gemotiveerd door aspecten van het werk zelf. Belangrijke intrinsieke opbrengsten zijn het hebben van een leuke baan en de mogelijkheid om jezelf te ontplooiën (Houston, 2000). Hoewel intrinsieke motivatie belangrijk is in elke baan, geldt dat voor sommige banen in het bijzonder. De motivatie van werknemers in de publieke sector wordt verondersteld meer gevoed te worden door intrinsieke opbrengsten, zoals het doen van

betekenisvol werk, en minder door extrinsieke opbrengsten, zoals salaris en status (Leete, 2000; Steijn, 2006). Zo is het willen helpen van anderen een belangrijke reden om te kiezen voor het docentenvak, en dit kan vertaald worden naar de het vak van pm'er (Watt & Richardson, 2008).

Hervormingen, zoals de hervormingen binnen de kinderopvang, kunnen volgens de crowding theorie (Plantinga 2006; 2009) leiden tot een daling van de intrinsieke motivatie, als de pm'er niet inziet dat de hervormingen van belang zijn voor het kind of voor de pm'er zelf. Dit betekent bijvoorbeeld dat pm'ers die het nut niet inzien van het gebruik van een kindvolgsysteem, ook niet gemotiveerd zullen zijn om hier gebruik van te maken. Ook kan een rol spelen dat de hervormingen in de kinderopvang en de eisen die aan het werk en aan de pm'er worden gesteld, leiden tot een grotere werklast, hetgeen leidt tot minder werkplezier en meer stress (Schaufeli, 2015; Versluis, 2015). Het dagelijks contact met kinderen is de belangrijkste bron van motivatie voor pm'ers (Plantinga, 2006; 2009). Gebrek aan doorgroeimogelijkheden is demotiverend voor pm'ers (Plantinga, 2006; 2009), evenals het ontbreken van erkenning en waardering vanuit het management (Meijer, 2008).

Innovatiecentrum Leiden

De ervaring in innovatiecentrum Leiden (bestaande uit gemeente Leiden en kinderopvangorganisaties Smallsteps en SPL) is dat pm'ers wel gemotiveerd zijn voor het werken met kinderen op de groep, maar dat hun motivatie voor bepaalde aspecten van het werk lager is. Deze aspecten komen daardoor minder goed uit de verf. Het gaat dan bijvoorbeeld om het ontwikkelingsgericht werken, scholing en coaching. De organisaties Smallsteps en SPL gebruiken het observatie- en registratie-instrument KIJK! ter ondersteuning van de pm'ers bij het observeren, registreren en stimuleren van de ontwikkeling van de kinderen op de groep. Het werken met dit instrument vergt een hoge inzet van de pm'ers en een goede training. Een voorwaarde daarbij is dat er voldoende draagvlak is bij de pm'ers en die blijkt niet altijd optimaal. Om de algehele motivatie, en specifiek de motivatie om te professionaliseren, te verhogen heeft het innovatiecentrum Leiden de interventie 'Motivatie als motor voor professionalisering' gekozen. Het uiteindelijke doel van de interventie is om de kwaliteit van het professioneel handelen op de groep te verhogen.

De interventie is gebaseerd op een theorie en methode ontwikkeld door Mennes (2016). In het theoretische Model van Motivatie - dat meerdere theorieën op het gebied van motivatie omvat - omschrijft Mennes (2016) motivatie als een innerlijke dialoog die een persoon voert om tot een doel te komen. Het model beschrijft een proces van 8 fasen, onderverdeeld in 24 onderdelen:

- Phase of Expectancies: waarin het doel vorm krijgt en waarin men denkt over het doel, over benodigde inzet en over 'voors-en-tegens';
- Phase of Effort: waarin gedrag wordt getoond om het doel te bereiken;
- Phase of Internally Evoked Self-Assessment: evaluatie van de risico's en gevolgen uit fase 2. Het betreft hier een persoonlijke evaluatie zonder inbreng van derden of externe factoren;
- Phase of Reality: waarin de werkelijkheid zich aandient en waar geëvalueerd wordt met (onverwachte) inbreng van derden en externe factoren. Hierbij is het concept 'significance of the goal' van belang. De realiteit vormt een confrontatie en deze is groter als het doel belangrijker is;
- Phase of Impact: waarin de mate van discrepantie wordt bepaald. Hoe groter het belang van het doel, hoe harder de confrontatie en hoe groter de discrepantie. Maar andersom geldt: hoe belangrijker het doel, en hoe gunstiger de werkelijkheid, dan is de confrontatie en de discrepantie kleiner;

- Phase of Externally Evoked Self-Assessment: waarin de situatie geëvalueerd wordt: is de werkelijkheid ondersteunend of juist belemmerend in het bereiken van het doel?;
- Phase of Anticipated Change: waarin een beslissing wordt genomen om het doel of het gedrag aan te passen. Hierbij wordt 'coping' ingezet waarbij men de werkelijkheid in relatie tot het doel wat positiever of neutraler voorstelt;
- Phase of Dedication: waarin de balans wordt opgemaakt van de gevolgen van de werkelijkheid voor het gestelde doel. Op basis hiervan worden de parameters uit de eerste fase aangepast.

Met het aanpassen van het doel, of de gedragingen om het doel te behalen, is het proces weer aanbeland bij de eerste fase en daarmee wordt motivatie gezien als een cyclisch proces gericht op een doel, waarbij de inmenging van de werkelijkheid door middel van coping getracht wordt positief of negatief bij te stellen.

De gekozen methode om de motivatie van werknemers te beïnvloeden is het Personal Motivation-Interview (hierna het motivatie-interview). Het motivatie-interview is een terugkerend gesprek tussen leidinggevende en werknemer waarbij in kaart wordt gebracht wat de medewerker motiveert, hoe de huidige situatie daarvan afwijkt en welke actiepunten ondernomen kunnen worden om de huidige situatie meer naar de ideale situatie te brengen. De leidinggevende en pm'er voeren vervolgens de actiepunten uit, waarna de uitvoering en het effect daarvan worden geëvalueerd. Daarna herhaalt dit proces van interview, uitvoeren en evaluatie zich. Mennes heeft de effectiviteit van de methode onderzocht door groepen die al dan niet deelnamen aan de interventie in de voor- en nameting te vergelijken op hun scores op een gestandaardiseerde vragenlijst, de HF2.01. Hij vond hierbij effecten op de betrokkenheid van een werknemer bij de organisatie (Mennes, 2016).

Doelen en verwachtingen

Volgens Mennes (2016) leidt het beschreven interviewproces in twee stappen tot die betrokkenheid en motivatie:

- Door de motivatie-interviews neemt de toewijding van de medewerker naar de organisatie toe;
- Een gevolg van de toegenomen toewijding aan de organisatie is dat een medewerker zich conformeert aan de doelen van de organisatie. Het doel van de organisaties is het professionaliseren in het kader van de werkwijze KIJK!

Voor de huidige interventie wordt verwacht dat door het traject van de motivatie-interviews de betrokkenheid bij het werk bij de pm'ers zal toenemen, naar analogie van de eerder uitgevoerde onderzoeken van Mennes (2016). Dat komt doordat in de motivatie-interviews aandacht besteed wordt aan de knelpunten die pm'ers ervaren in hun rol als professional. Daarnaast krijgen de pm'ers dankzij het traject meer inzicht in wat hen motiveert en wat hun eigen sterke en minder sterke kanten zijn. De interventie is pas 'klaar' na een cyclus van vier interviews, maar uit eerder onderzoek van Mennes blijkt dat er na het derde interview effecten te verwachten zijn. De verwachting is dat het effect van de motivatie-interviews groter zal zijn bij een hoger aantal gevoerde interviews.

Specifiek voor deze interventie is de verwachting is dat door het traject van achtereenvolgende motivatie-interviews:

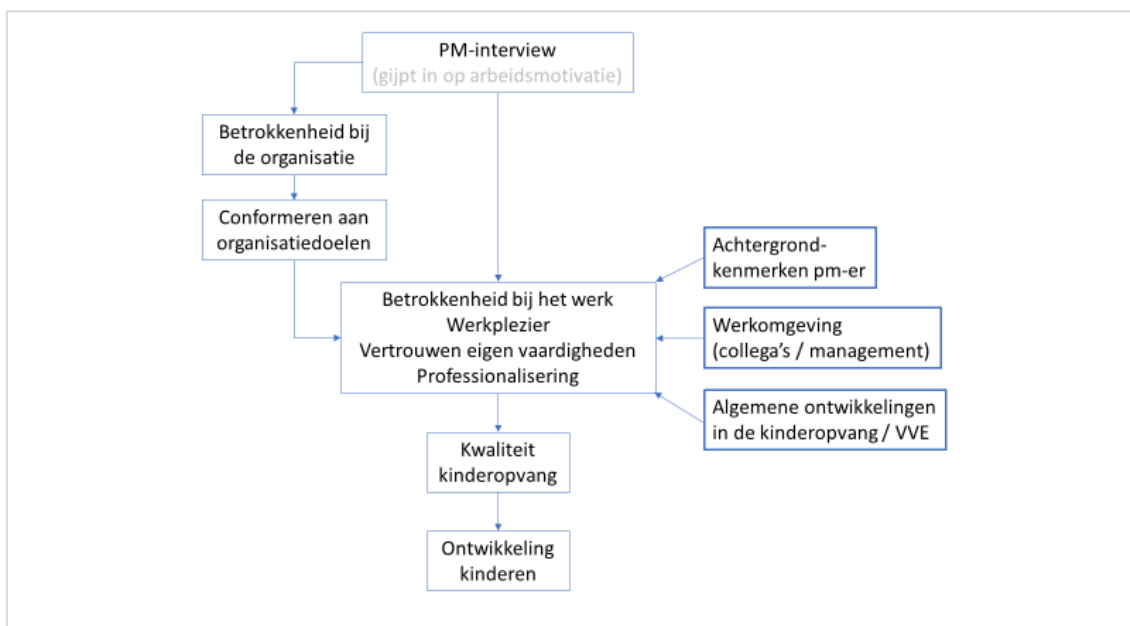
- de betrokkenheid bij het werk bij de pm'ers zal toenemen;
- het werkplezier bij de pm'ers zal toenemen;
- het inzicht in en vertrouwen op de eigen vaardigheden bij de pm'ers zal toenemen;
- de motivatie voor professionalisering bij de pm'ers zal toenemen;

- de houding ten opzichte van taken die te maken hebben met professionalisering positiever zal worden;
- op de langere termijn zal door een grotere bereidheid tot professionalisering het pedagogisch-didactisch handelen van de pm'er toenemen.

Het **directe** beoogde effect van de interventie Motivatie als motor voor professionalisering is de motivatie om te professionaliseren. Bij 'professionalisering' worden er verschillende aspecten onderscheiden, zoals het werken het een kindvolgsysteem (KIJK!), maar ook aspecten van scholing en coaching, zoals de vve-coach.

Het **uiteindelijke** beoogde doel van de interventie is het verbeteren van de kwaliteit van de geboden vve op de groep door een verbeterd professioneel handelen.

Figuur 1.1 – Stroomdiagram verwachte uitkomsten van de interventie



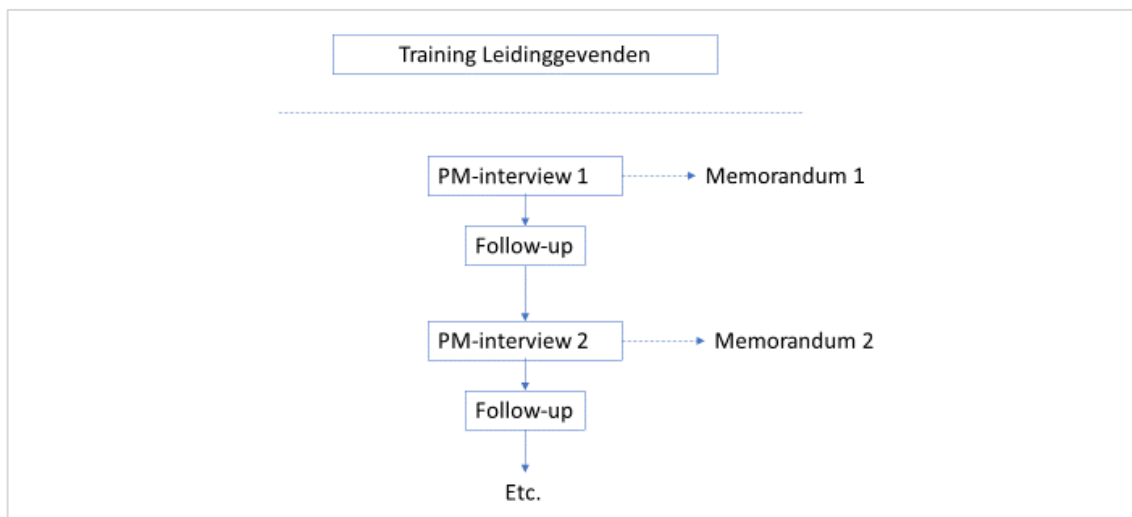
2 Onderzoeksofzet

2.1 De interventie 'Motivatie als motor voor professionalisering'

De interventie 'Motivatie als motor voor professionalisering' is opgezet in samenwerking tussen gemeente Leiden en kinderopvangorganisaties Smallsteps en SPL. Op alle vve-locaties in Leiden wordt gewerkt met Piramide, een educatieve aanpak voor kinderen van 0-7 jaar. Daarnaast werken alle locaties met KIJK!, een instrument voor het in kaart brengen van de ontwikkeling van kinderen en het ontwerpen van een daarop afgestemd ontwikkelingsgericht activiteitsaanbod. Bij de interventie zijn zes leidinggevendenden en 80 pm'ers van 35 vve-groepen betrokken. De interventie is gebaseerd op een methode ontwikkeld door Mennes (2016; zie ook hoofdstuk 1) om de motivatie van werknemers te beïnvloeden: het Personal Motivation-interview.

In deze interventie hebben leidinggevendenden herhaalde motivatie-interviews gehouden met hun pm'ers over een periode van 1,5 jaar. In ieder motivatie-interview wordt doorgesproken op de uitkomsten van het vorige motivatie-interview. Elk motivatie-interview is opgezet volgens een vaste structuur. De leidinggevende leest de introductie voor en doorloopt vervolgens een set van stappen met bijbehorende vragen. In het interview wordt de ideale werksituatie besproken, welke onderdelen hiervan de pm'er motiveren en hoe de huidige situatie meer kan aansluiten bij de ideale situatie. Er worden individuele to-do afspraken gemaakt die door de leidinggevende, door de pm'er of gezamenlijk worden opgepakt. Uit het motivatie-interview volgt een Memorandum, waarin een samenvatting van het motivatie-interview en de gemaakte afspraken genoteerd worden. Het motivatie-interview grijpt in op de door de werknemer waargenomen ondersteuning van de leidinggevende. Kenmerkend is dat de werknemer, binnen de grenzen van het motivatie-interview, vrij is in de onderwerpen waarover gesproken wordt. Er is dus weinig controle door de organisatie of leidinggevende over de inhoud van het proces, dat verhoogt het draagvlak bij de medewerkers. De actiepunten worden opgepakt in de tijd tussen de opvolgende motivatie-interviews. Na een zestal weken volgt een korte evaluatie tussen leidinggevende en pm'er. Hierbij wordt besproken welke actiepunten opgepakt zijn en hoe het daarmee staat. Om het motivatie-interview te kunnen uitvoeren volgen de leidinggevendenden een training, waarin zij leren het motivatie-interview af te nemen en daarbij respect, waardigheid en vertrouwen te tonen.

Figuur 2.1 – Schematische weergave van het interventie proces



2.2 Design

In het kader van het onderzoek naar de vijf innovatiecentra vve hebben onderzoekers van KBA Nijmegen in opdracht van NRO/OCW de interventie 'motivatie als motor voor professionalisering' onderzocht.

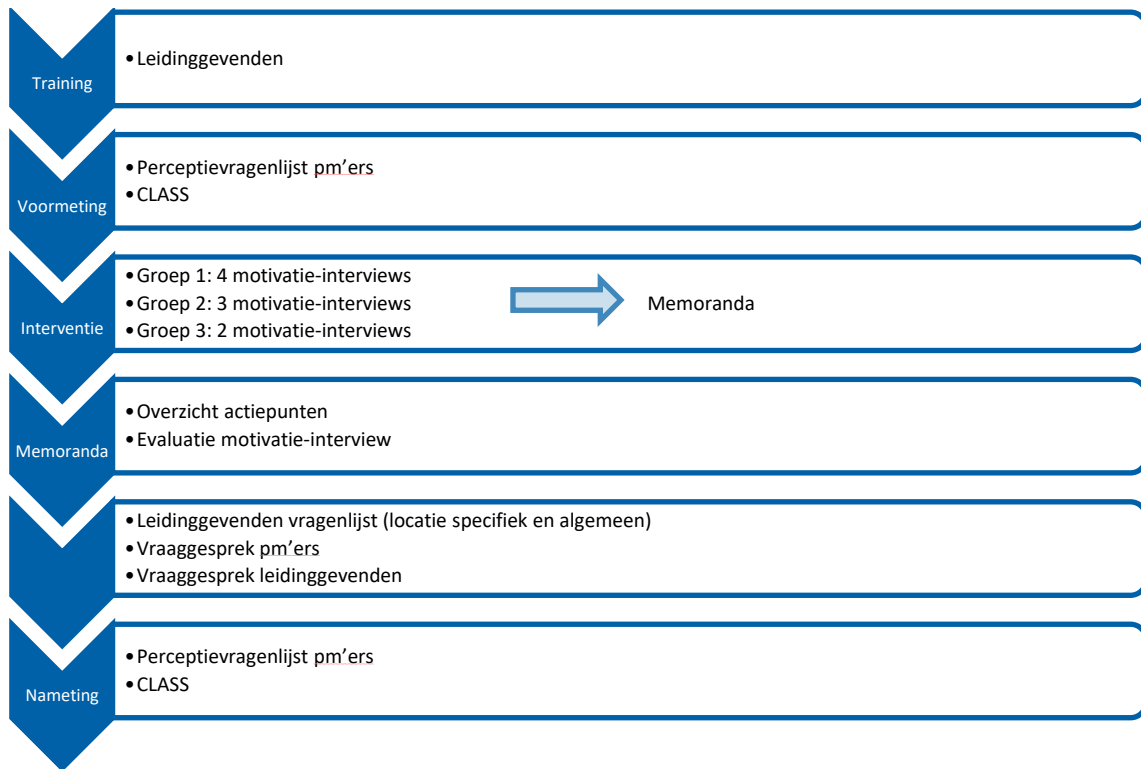
De onderzoeksvragen zijn:

- 1) Leidt een traject van motivatie-interviews tot een grotere betrokkenheid bij het werk bij de pm'ers werkzaam in de vve en daaraan gekoppeld tot meer werkplezier, meer vertrouwen in de eigen vaardigheden en een toegenomen motivatie om te professionaliseren.
- 2) Welke knelpunten ervaren pm'ers in hun vve-werk, uitgaande van de thematiek die in de motivatie-interviews naar voren komt.

Er is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van pretest-posttest stepped wedge design. Dit houdt in dat zowel voorafgaand als na afloop van het interview-traject een meting (de voor- en nameting) wordt uitgevoerd. Alle pm'ers vullen bij deze meting de zogenoemde perceptievragenlijst in waarbij toewijding aan het werk en het bedrijf, houding ten opzichte voor professionalisering, de daadwerkelijke professionaliseringsactiviteiten en werkplezier worden bevraagd. Ook zijn bij de voor- en nameting CLASS-observaties uitgevoerd op 16 groepen om de kwaliteit van het pedagogisch-didactisch handelen van de pm'er in kaart te brengen. Er is een leidinggevendenvragenlijst afgenomen om de achtergrondkenmerken van de deelnemende kinderopvangorganisaties en -groepen in kaart te brengen. Verder zijn er vraaggesprekken gevoerd met leidinggevend en pm'ers om het beeld uit de kwantitatieve gegevens te kleuren. Zie paragraaf 2.3 voor een verdere uitwerking van het onderzoeksinstrumentarium.

Elke leidinggevende volgt een planning met drie groepen pm'ers waarmee ze 2, 3 of 4 motivatie-interviews voeren. Iedere opeenvolgende groep stapt later in, maar vult wel op hetzelfde moment de voor- en een nameting in. In beide organisaties zijn pm'ers at random ingedeeld in groep 1, 2 of 3. Het streven was hierbij om de werkdruk gelijk te verdelen over de verschillende leidinggevend en om met alle pm'ers op dezelfde vve-groep evenveel motivatie-interviews te houden. Door de opzet van de interventie waarbij alle pm'ers deelnemen, ontbreekt een controlegroep die geen interventie uitvoert. Door het stepped wedge design kan het effect van de interventie getoetst worden door het verschil in intensiteit in interventie te vergelijken.

Figuur 2.2 – Onderzoeksproces



2.3 Meetinstrumenten

In het onderzoek wordt een meetinstrumentarium gebruikt dat bestaat uit een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve meetinstrumenten om de effecten van de interventie in kaart te brengen. Het instrumentarium omvat een vragenlijst (voor- en nameting) voor de pm'ers, vragenlijsten voor de leidinggevendens (algemeen en locatie specifiek), leidraad voor vraaggesprek met pm'ers en leidinggevendens, gegevens uit de memoranda en CLASS observaties. In de paragraaf hieronder wordt per meetinstrument besproken welke variabelen getoetst zijn.

Perceptievragenlijst pm'ers

De vragen in de perceptievragenlijst kunnen worden onderverdeeld in een aantal deelonderwerpen die betrekking hebben op de interventie en onderwerpen ten behoeve van een vergelijking tussen de verschillende innovatiecentra. De deelonderwerpen betreffen: de interventie, werk en professionalisering, samenwerking met de basisschool, pedagogisch handelen, kwaliteit van het aanbod, en algemene gegevens over de locatie en pm'er. De vragen in deze onderwerpen zijn een selectie van vragen uit bestaande en gevalideerde vragenlijsten, zoals de Pre-COOL vragenlijsten (pre-COOL consortium, 2012), de HF2.01 vragenlijst (Mennes, 2016) en de Vragenlijst Samen Werken (Nauta, van Schie & Langezaal, 2003).

Hieronder worden de variabelen nader uitgewerkt die direct betrekking hebben op de interventie van innovatiecentrum Leiden en de algemene gegevens. De overige schalen uit de vragenlijst zijn beschreven in Bijlage 1.

Ervaring interventie

De vraag naar de ervaringen van de pm'er met betrekking tot de interventie bestond uit een aantal items over de effecten van de motivatie-interviews voor de pm'er. Aan pm'ers werd gevraagd op een vijfpuntschaal aan te geven in hoeverre zij vonden dat de motivatie-interviews een bepaald effect hadden, variërend van helemaal oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Voorbeelditems zijn: "Ik ervaar meer betrokkenheid met mijn werk door de motivatie-interviews" en "Ik ervaar meer waardering van mijn leidinggevende voor mijn werk door de motivatie-interviews".

Ervaringen

De vragen naar ervaringen met de interventie werden open gesteld en luiden: "Motivatie als motor voor professionalisering? Wat vindt u het meest positieve aan de gesprekken met uw leidinggevende?" en "Wat waren de knelpunten met betrekking tot de motivatie-interviews?".

Continue professionele ontwikkeling

Om te bepalen in welke mate er binnen het team aandacht is voor gezamenlijke planning van activiteiten, kwaliteitszorg en professionaliseringsactiviteiten is een schaal met acht items voorgelegd. Aan pm'ers werd gevraagd op een zevenpuntschaal aan te geven in hoeverre een genoemde activiteit voorkomt, variërend van nooit (1) tot elke dag (7). De vraag luidde: "Wilt u van de volgende activiteiten aangeven of dit gebeurt in uw team?". Voorbeelditems zijn: "Samen bespreken van het ontwikkelingsniveau en sociaal functioneren van de groepen", "Samen kiezen/uitwerken van inhoudelijke (ontwikkelings)activiteiten en/of thema's" en "Bij elkaar in de groep kijken om van elkaar te leren en elkaar feedback te geven". De betrouwbaarheid voor deze schaal is matig, met een Cronbach's α van .60 voor de voormeting en .61 voor de nameting.

Werkplezier

De schaal 'werkplezier' bevat vragen over de manier waarop de pm'ers hun werk beleven. De schaal bevat acht items waarbij pm'ers kunnen aangeven in hoeverre de bewering van toepassing is, met antwoordmogelijkheden "nooit" (1) tot "altijd" (5). Voorbeelditems zijn: "Mijn werk geeft me over het geheel genomen veel voldoening", "Ik heb in mijn werk de kans om de dingen te doen die mij goed liggen" en "Ik voel me overbelast door de vele extra taken die het werk met zich meebrengt". De betrouwbaarheid voor deze schaal is goed, met een Cronbach's α van .75 voor de voormeting en .85 voor de nameting.

Vakbekwaamheid

De schaal 'vakbekwaamheid' bevat vragen over hoe de pm'ers hun vakbekwaamheid inschatten. De schaal bevat acht items waarbij pm'ers kunnen aangeven in hoeverre de bewering van toepassing is, met antwoordmogelijkheden "geheel oneens" (1) tot "geheel eens" (5). Voorbeelditems zijn: "Ik voel me voldoende toegerust om mijn vak uit te kunnen oefenen" en "Ik heb goede kennis van de ontwikkeling van het jonge kind". De betrouwbaarheid voor deze schaal is goed, met een Cronbach's α van .78 voor de voormeting en .81 voor de nameting.

Vertrouwen in eigen vaardigheden in de omgang met kinderen

De schaal 'vaardigheden in de omgang met kinderen' bevat vragen over de mate waarin pm'ers vertrouwen hebben in eigen kunnen. De schaal bevat tien items waarbij pm'ers kunnen aangeven in hoeverre de bewering op hen zelf van toepassing is, met antwoordmogelijkheden "niet van toepassing" (1) tot "zeer sterk van toepassing" (5). Voorbeelditems zijn: "Het omgaan met heel drukke of agressieve kinderen", "Het omgaan met kinderen met een lichamelijke beperking" en "Het bedenken van activiteiten die de kinderen als groep samen kunnen doen". De

betrouwbaarheid voor deze schaal is zeer wisselend, met een Cronbach's α van .42 voor de voormeting en .89 voor de nameting.

Waardering

De waardering van de pm'ers voor de organisatie waar ze werken en de waardering die ze ervaren is nagevraagd met een drietal vragen waarop de pm'ers op een graduele schaal van zeer veel tot "in het geheel niet" konden antwoorden. De vragen waren: In hoeverre voelt u respect voor de organisatie waarin u werkzaam bent? In welke mate voelt u zich gerespecteerd door de organisatie waarin u werkzaam bent? In welke mate voelt u zich toegewijd aan de organisatie waarin u werkzaam bent? Deze items zijn niet tot een schaalscore verwerkt, maar los geanalyseerd.

Daarnaast is de waardering nagevraagd in een schaal met vier items waarop de pm'ers konden antwoorden op een graduele schaal van zeer laag tot zeer hoog. Een voorbeelditem is "Samenvattend, beschouw ik mijn persoonlijke motivatie als". De betrouwbaarheid voor deze schaal is goed, met een Cronbach's α van .72 voor de voormeting en .81 voor de nameting.

Staf-kind ratio

Gevraagd is naar het aantal gediplomeerde medewerkers en het aantal kinderen in de groep op het drukste moment van de dag. De groepsgrootte is vervolgens gedeeld door het aantal gediplomeerde medewerkers.

Beschrijvende gegevens locaties

Verskillende beschrijvende gegevens van de deelnemende locaties zijn nagevraagd aan de pm'ers en de leidinggevenden, zoals leeftijden van de kinderen in de groep, vve-programma, aantal vve-doelgroepkinderen, en aandeel kinderen dat weinig tot geen Nederlands spreekt.

Beschrijvende gegevens pm'er en leidinggevenden

Verskillende beschrijvende gegevens van de deelnemende pm'ers zijn nagevraagd, zoals geboorteland, aantal jaar werkervaring en opleiding.

Leidinggevendenvragenlijst

De leidinggevenden van de deelnemende locaties hebben twee vragenlijsten ingevuld. In de algemene vragenlijst wordt ingegaan op scholing van de medewerkers, informatieverzameling met betrekking tot de ontwikkeling van de kinderen, gebruik volgsysteem, vve-programma, visie en relatie met ouders.

In de locatie-specifieke vragenlijst wordt ingegaan op aantal groepen, de groepssamenstelling, kind-staf ratio, aantal aangeboden dagdelen, pedagogische kwaliteit, knelpunten kwaliteitsniveau en samenwerking met de basisschool.

Interviewmemoranda

Tijdens de interviews zijn er memoranda opgesteld, bestaande uit een overzicht van de gespreksonderwerpen en de actiepunten. Op basis van deze gegevens wordt bepaald wat de (professionaliserings)thema's zijn waar de pm'ers mee aan de gang gaan en wat de knelpunten zijn waar ze tegen aan lopen.

Vraaggesprek pm'ers en leidinggevenden

Bij twee pm'ers en twee leidinggevenden is er verdiepend onderzoek in de vorm van een vraaggesprek gevoerd om de kwantitatieve gegevens beter te kunnen interpreteren. De onderwerpen die hierin naar voren kwamen waren:

- Positieve punten van de motivatie-interviews;
- Opbrengst van de motivatie-interviews voor pm'ers en organisatie;
- Verandering motivatie pm'er;
- Knelpunten/randvoorwaarden;
- Aanbevelingen voor andere gemeenten/peuteropvangorganisaties.

De gehouden interviews zijn uitgeschreven door de onderzoekers die het interview uitgevoerd hebben. De verslagen zijn vervolgens geanalyseerd en gebruikt om te rapporteren. Daarbij is zowel geciteerd als geparafraseerd. De interviewverslagen zijn geanonimiseerd.

CLASS observaties

Om de proceskwaliteit vast te stellen, is gebruik gemaakt van de Classroom Assessment Scoring System Toddler (La Paro, Hamre & Pianta, 2011). De CLASS Toddler bestaat uit twee overkoepelende domeinen: *emotionele kwaliteit* en *educatieve kwaliteit*.

Binnen elk domein zijn verschillende kwaliteitsdimensies gedefinieerd en elke dimensie bestaat weer uit drie of vier indicatoren waarop specifiek gelet moet worden tijdens de observaties. De indicatoren beschrijven concreet welk type gedragingen of processen in welke mate aan de orde moeten zijn voor een bepaald kwaliteitsoordeel. De handleiding van de CLASS geeft uitgebreide en concrete voorbeelden van deze criterium-gedragingen. Tijdens het observeren maken observatoren op een voorgestructureerd blad notities bij elk van de indicatoren. Op basis van deze notities geven zij na afloop van de observatie per dimensie een score op een schaal van 1 tot 7, waarbij de scores 1 en 2 aangeven dat kwaliteit van de processen in de groep op desbetreffende dimensie *laag* is, scores tussen 3 en 5 een *middenniveau van kwaliteit* aangeven, en de scores 6 en 7 op *hoge kwaliteit* wijzen. De observaties worden uitgevoerd op één dagdeel per groep, in vier cycli van 15 – 20 minuten. In de hierna gerapporteerde analyses zijn de gemiddelde scores van de vier cycli samengetrokken.

Emotionele kwaliteit: In dit domein kent de CLASS Toddler vijf dimensies. *Positief Klimaat* staat voor de mate waarin de interacties in de groep tussen medewerker en kinderen en tussen kinderen onderling warmte, wederzijds respect en plezier laten zien. *Negatief Klimaat* geeft de mate weer waarin er negatief gedrag voorkomt van de kant van de medewerker of de kinderen, bijvoorbeeld bits reageren, boosheid tonen, kleineren, expliciet negeren, fysiek reguleren van gedrag, en ruziemaken. De schaal wordt zo gecodeerd dat een hoge score betekent dat er weinig of geen negativiteit is. *Sensitiviteit* is de mate waarin de medewerker zich bewust is van de behoeften van individuele kinderen in de groep, met name gevoelens van onzekerheid of verdriet, en daarop adequaat inspeelt. *Respect voor het Perspectief van Kinderen* geeft aan in welke mate in de interacties aangesloten wordt op de interesses van de kinderen, initiatief en keuzevrijheid wordt gegeven aan kinderen en zelfstandigheid wordt bevorderd. *Gedragsregulatie* staat voor de mate waarin de medewerker in staat is het gedrag van de kinderen in goede banen te leiden, negatief gedrag zoals niks doen of ruziemaken, te voorkomen of weer om te zetten in positief en productief spel- en taakgericht gedrag, en heeft zowel betrekking op het gedrag van afzonderlijke kinderen als op het functioneren van de groep als geheel.

Educatieve kwaliteit: dit domein bestaat uit drie dimensies. *Faciliteren van Leren* verwijst naar de mate waarin de medewerker de denkontwikkeling en kennisverwerving van kinderen bevordert door activiteiten aan te bieden die redeneren en het ontdekken van verbanden uitlokken en door kinderen bij deze activiteiten te begeleiden. *Kwaliteit van de Feedback* is de mate waarin de reacties van de medewerker op wat kinderen doen of zeggen bijdraagt aan de competentieontwikkeling en kennisverwerving van kinderen, en hen stimuleert verder te gaan met hun activiteiten. *Taalstimulering* staat voor de mate waarin de medewerker het gebruik van taal door kinderen uitlokt en aanmoedigt, bijvoorbeeld door vragen te stellen, en hun taalgedrag modelleert door zelf de eigen handelingen te verwoorden en door gevorderde taal (nieuwe, moeilijke woorden) in te brengen in gesprekken.

3 Resultaten

3.1 Gerealiseerde motivatie-interviews

Bij het onderzoek zijn drie locaties (9 groepen) van kinderopvangorganisatie Smallsteps en 21 locaties (één groep per locatie) van peuteropvangorganisatie SPL betrokken. Van deze locaties hebben de directe leidinggevenden 89 motivatie-interviews afgenomen bij 51 pm'ers. Het aantal geplande interviews bij SPL was 150 interviews, verdeeld over drie leidinggevenden en 52 pm'ers. Het aantal geplande interviews bij Smallsteps was 94 interviews, verdeeld over drie leidinggevenden en 39 pm'ers. Het aantal afgenomen interviews is met 30 bij SPL en 59 bij Smallsteps fors minder dan gepland. Redenen hiervoor staan beschreven in paragraaf 3.4 (vraaggesprek leidinggevenden) onder het kopje knelpunten en bij paragraaf 3.6.

In tabel 3.1 staat het aantal geplande en afgenomen interviews verdeeld naar leidinggevende weergegeven. Per pm'er is er gemiddeld 1,3 motivatie-interview gehouden (range 0-3 motivatie-interviews). De verdeling naar groepen met 2, 3 of 4 motivatie-interviews is door het lagere aantal gehouden motivatie-interviews niet goed te maken. Waardoor het aantal gehouden interviews als variabele in het onderzoek is gebruikt in plaats van de vergelijking tussen groepen.

Tabel 3.1 – Overzicht afgenomen interviews naar leidinggevende en organisatie

Leidinggevende	SPL		Smallsteps	
	Gepland	Afgenomen	Gepland	Afgenomen
1	37	0 ¹	30	23
2	58	7	30	11
3	55	23	34	25

Voor het onderzoek zijn verschillende meetinstrumenten gebruikt (zie ook paragraaf 2.3). De resultaten van de verschillende meetinstrumenten die gebruikt zijn in het onderzoek worden hieronder beschreven. Gestart wordt met een beschrijving van de respons en de onderzoeksgroep. Hiertoe zijn gegevens uit de perceptievragenlijst en de leidinggevendevragenlijst gebruikt. Vervolgens worden de beschrijvende statistieken en analyses met de data uit de voor- en nameting van de perceptievragenlijst voor pm'ers gerapporteerd. Daarna worden de kwalitatieve gegevens uit de interviewmemoranda en vraaggesprekken besproken. Tot slot zullen de gegevens uit de CLASS observaties worden besproken.

¹ De leidinggevende was bij de start van het onderzoek en de training (nog) geen directe leidinggevende van de betrokken pm'ers. Dit was echter wel noodzakelijk voor uitvoer van de interventie.

3.2 Vragenlijsten

Perceptievragenlijst

Respons

In tabel 3.2 is de respons op de perceptievragenlijst onder pm'ers weergegeven. In totaal zijn er gegevens van 86 verschillende pm'ers. Er zijn pm'ers die één van de twee vragenlijsten ingevuld hebben. De gegevens van deze 'enkele' vragenlijsten zijn wel opgenomen in de beschrijvende statistieken, maar bij de analyses betreffende de verschillen zijn deze data logischerwijs niet meegenomen. Van 41 pm'ers zijn er gegevens over zowel de voor- als de nameting. Niet alle pm'ers hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Van 33 pm'ers is alle informatie bekend. Voor 21 locaties hebben de leidinggevendenden de vragenlijst volledig ingevuld, voor twee locaties is daarnaast een deel van de vragen beantwoord.

Van de 41 pm'ers die bij beide metingen de perceptievragenlijst hebben ingevuld heeft 20 procent (n=8) geen motivatie-interview gehad, 39 procent (n=15) heeft er één gehad, 23 procent (n=9) twee en 18 procent (n=7) heeft drie motivatie-interviews gehad. Echter, van de acht pm'ers die geen motivatie-interview hebben gehad, hebben zes pm'ers de vragenlijst niet volledig ingevuld.

Tabel 3.2 – Respons naar meetmoment perceptievragenlijst pm'ers

Meetmoment	Aantal respondenten	SPL (%)	Smallsteps (%)
Voormeting	76	55	45
Nameting	51	63	37
Voor- en nameting	41	54	46

Beschrijving locaties en deelnemers

In de voormeting van de perceptievragenlijst hebben pm'ers vragen beantwoord over de locatie en groep waarin zij werkzaam zijn. We negeren hierbij dat het deels om dezelfde groepen gaat (namelijk als de pm'ers op dezelfde groep werken). De groepen van de pm'ers die hebben deelgenomen aan de voormeting bestaan volgens de informatie van de pm'ers uit gemiddeld 14 kinderen. Dat komt neer op gemiddeld zes kinderen per pm'er, wat overeenkomt met de wettelijke beroepskracht-kind ratio (bkr). Het aantal kinderen met een vve-indicatie (volgens de pm'er) varieert tussen geen en alle kinderen. Ongeveer 14 procent van de pm'ers geeft aan geen vve-doelgroepkinderen in de groep te hebben. Gemiddeld zijn er zeven kinderen met een vve-indicatie per groep. Gemiddeld hebben pm'ers vijf kinderen in hun groep die geen of weinig Nederlands spreken. Pm'ers zijn veelal op de hoogte van de reden voor de vve-indicatie. Pm'ers hebben per groep gemiddeld zes kinderen waarvan de ouders laagopgeleid zijn. Gemiddeld hebben drie kinderen per groep een achterstand op sociaal emotioneel gebied en twee kinderen gedragsproblemen. Het aantal gerapporteerde kinderen met medische problemen ligt tussen de nul en vier, waarvan het gemiddelde één kind per groep is.

Aan alle pm'ers van Smallsteps en SPL is gevraagd de perceptievragenlijst in te vullen, zowel de pm'ers met wie daarna een of meer motivatie-interviews zijn gehouden als degenen met wie geen motivatie-interviews zijn gehouden. Op 24 van de 30 locaties heeft in de voormeting minstens één pm'er de perceptievragenlijst voor pm'ers ingevuld. De pm'ers zijn bijna allemaal vrouwen waarvan 94 procent in Nederland is geboren. De rest van de pm'ers is geboren in Marokko, Iran,

Syrië en Tsjechië. Tijdens de voormeting was ongeveer 18 procent van de pm'ers tussen de nul en vier jaar werkzaam als pm'er in de kinderopvang, 48 procent tussen de vijf en 20 jaar en 34 procent meer dan 20 jaar. Ongeveer 43 procent van de pm'ers werkt tussen de 17 en 24 uur per week, een kwart minder dan 17 uur en 32 procent werkt meer dan 24 uur per week. Iets meer dan de helft (55%) van de pm'ers verdeelt deze uren over vier of vijf dagen. De samenstelling van het team van collega's verandert bij de meeste pm'ers soms of (bijna) nooit gedurende de dag (86%). Van de pm'ers geeft 49 procent aan dat er vaak of (bijna) altijd een splitsing van de groep wordt gemaakt zodat er kleinere groepen ontstaan waaraan speciale aandacht gegeven wordt, de rest van de pm'ers geeft aan dat dit soms of (bijna) nooit gebeurt.

Tijdens het onderzoek is aan de leidinggevenden van de organisaties ook een vragenlijst voorgelegd om achtergrondinformatie over de organisaties te verkrijgen. Leidinggevenden konden aangeven of er knelpunten zijn die het bereiken van een beter kwaliteitsniveau in de weg staan. Vervanging bij ziekte werd het vaakst als knelpunt genoemd, negen leidinggevenden ervaren dit enigszins als knelpunt en drie leidinggevenden noemen dit een duidelijk/sterk knelpunt. Ook werden veel personeelwisselingen (4 enigszins, 3 sterk), een hoog ziektepercentage onder pm'ers (2 enigszins, 3 sterk) en een gebrek aan financiën (7 enigszins) relatief vaak genoemd. Verder is voor vier leidinggevenden te weinig goed gekwalificeerd personeel enigszins een knelpunt en voor twee leidinggevenden weinig contact met ouders enigszins een knelpunt. Het feit dat veel kinderen maar een korte periode in de instelling verblijven, wordt door geen van de leidinggevenden gezien als knelpunt. Uit de vragenlijst voor leidinggevenden komt naar voren dat SPL vooral taalontwikkeling, denkontwikkeling, beheersing en sociale ontwikkeling op met betrekking tot samenwerken belangrijk vindt. Bij Smallsteps wordt aangegeven dat vooral taalontwikkeling en denkontwikkeling belangrijk zijn.

Analyses

Een deel van de vragen uit de perceptievragenlijsten zijn voor de analyses samengevoegd tot schalen. De schaalscores zijn gemiddelden van de antwoorden op de losse items. Er is rekening gehouden met de richting van de items. Aan de hand van de schaalscores zijn de verschillen berekend. Deze geven het verschil in score tussen de voor- en nameting aan. Een positieve verschillenscore geeft aan dat er een groei heeft plaatsgevonden tussen de voor- en nameting. Een negatieve verschillenscore wil zeggen dat de scores op de tweede meting lager zijn dan de scores op de eerste meting.

Om te bepalen of de interventie een effect heeft op de motivatie en werkplezier van de pm'ers zijn er verschillende regressieanalyses uitgevoerd. Er is gekeken of het wel of niet uitvoeren van interviews of het aantal interviews een effect heeft op verschillende aspecten van motivatie en werkplezier.

Beschrijvende statistieken

Motivatie wordt getoetst door de schalen werkplezier, vakbekwaamheid, vertrouwen in eigen vaardigheden in de omgang met kinderen, en waardering (zie ook Hoofdstuk 2 en Bijlage 1).

Uit de analyses van de voormeting-data blijkt dat er verschillen zijn in antwoorden voor de pm'ers die zowel bij de voor- als nameting de perceptievragenlijst hebben ingevuld ten opzichte van de antwoorden van pm'ers die enkel bij de voormeting de perceptievragenlijst hebben ingevuld. Deze verschillen kunnen een vertekend beeld geven. In de beschrijvende statistieken waarin de data voor- en nameting met elkaar vergeleken worden, is er daarom voor gekozen om uitsluitend de resultaten weer te geven van de pm'ers die zowel bij de voor- als de nameting de

perceptievragenlijst hebben ingevuld. Grote verschillen met de pm'ers die alleen bij de voormeting de vragenlijst hebben ingevuld zullen in de tekst besproken worden.

De pm'ers konden in de voor- en nameting aangeven hoe vaak activiteiten voorkomen die bijdragen aan professionele ontwikkeling (onder andere overleg, samen nascholing volgen, bespreken van ontwikkelingsniveau en sociaal functioneren van de groepen). Hierbij konden zij in zeven categorieën aangeven of dit (bijna) nooit tot dagelijks gebeurt (Zie ook hoofdstuk 2). Gemiddeld gaven pm'ers aan dat dergelijke activiteiten één keer per maand voorkomen. De mate van tevredenheid van pm'ers is in de nameting significant hoger dan in de voormeting. In de voormeting voelden pm'ers zich gemiddeld regelmatig tevreden en in de nameting is dit vaak. De zelf gerapporteerde vakbekwaamheid is gelijk gebleven tussen de twee metingen. Pm'ers beoordelen zichzelf overwegend vakbekwaam. In de voormeting scoorden pm'ers heel hoog op de schaal pedagogische vaardigheden. In de nameting is dit significant lager, al blijft de gemiddelde score hoog. Pm'ers voelen in beide metingen veel respect voor de organisatie waarin zij werkzaam zijn, zij voelen zich in hoge mate gerespecteerd door de organisatie waarin zij werkzaam zijn en hun toewijding voor de organisatie is ook hoog. Op de schaal waarin toewijding aan de organisatie wordt gemeten scores pm'ers gemiddeld hoog. Dit is nagenoeg gelijk tussen de twee metingen.

Tabel 3.3 – Beschrijvende statistieken

	Gemiddelde	SD	Range schaal
- Aantal motivatie-interviews	1,66	0,90	0-3
- Wel of geen motivatie-interviews (ref. geen)	,94	0,25	0-1
- 0-1 of 2-3 motivatie-interviews (ref. 0-1)	0,5	0,5	0-1

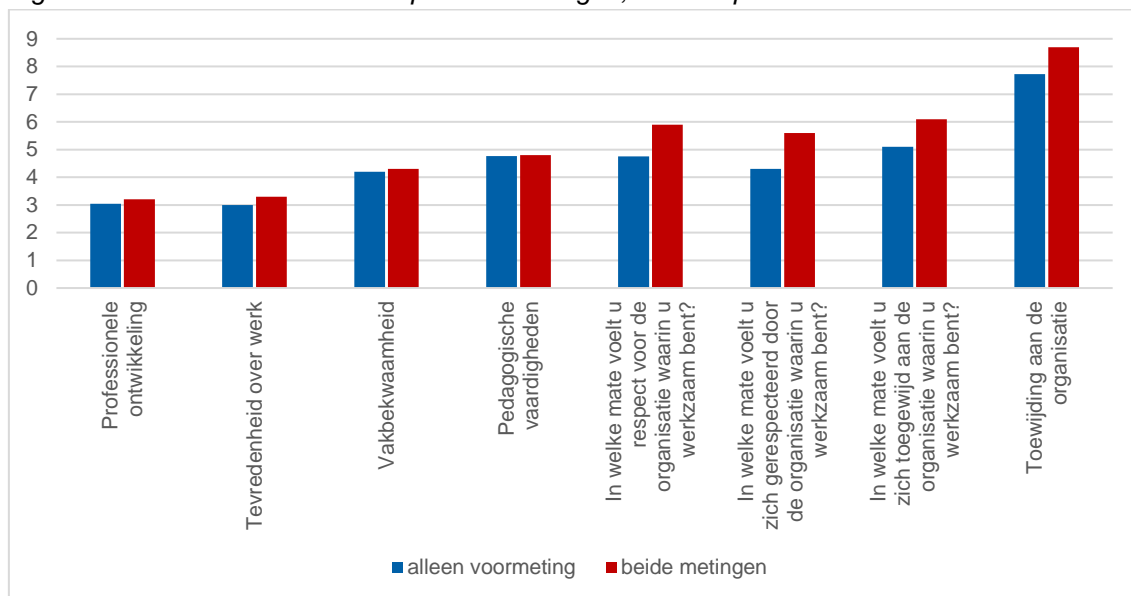
	Gem. voormeting	SD	Gem. nameting	SD	Range schaal
- Professionele ontwikkeling	3,2	0,88	3,3	0,84	1-7
- Tevredenheid over werk	3,3	0,51	3,9*	0,53	1-5
- Vakbekwaamheid	4,3	0,46	4,3	0,42	1-5
- Pedagogische vaardigheden	4,8	0,31	4,2*	0,48	1-5
- In welke mate voelt u respect voor de organisatie waarin u werkzaam bent?	5,9	0,86	5,7	0,95	1-7
- In welke mate voelt u zich gerespecteerd door de organisatie waarin u werkzaam bent?	5,6	1,09	5,4	1,37	1-7
- In welke mate voelt u zich toegewijd aan de organisatie waarin u werkzaam bent?	6,1	0,96	5,9	1,01	1-7
- Toewijding aan de organisatie	8,7	0,85	8,5	1,07	1-10

NB: het betreft hier de gegevens van pm'ers (n=33) die een score hebben op voor- en nameting. * = significant verschil tussen voor en nameting $P < 0.001$

Wanneer de gemiddelde scores van de pm'ers die beide metingen hebben ingevuld, worden vergeleken met de pm'ers die alleen de beginmeting hebben ingevuld, valt met name op dat de pm'ers die beiden vragenlijsten hebben ingevuld hoger scoren op de vragen over toewijding aan de organisatie, de mate waarin zij de organisatie respecteren en de mate waarin zij zich door de

organisatie gerespecteerd voelen (figuur 3.1). Dit is een significant verschil voor de variabelen: In welke mate voelt u respect voor de organisatie waarin u werkzaam bent², In welke mate voelt u zich gerespecteerd door de organisatie waarin u werkzaam bent³, In welke mate voelt u zich toegewijd aan de organisatie waarin u werkzaam bent⁴ en de schaal Toewijding aan de organisatie⁵. Ook is het verschil in tevredenheid over werk⁶ significant. Dit betekent dat de data van de onderzoeksgroep vertekend is ten opzichte van de gehele populatie van deelnemende pm'ers (al dan niet met gevoerde motivatie-interviews).

Figuur 3.1 – Gemiddelde scores op motivatievragen, naar respons



Effect op motivatie

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag (zie Hoofdstuk 2) is bepaald in hoeverre de interventie invloed heeft op de verschillen in motivatie tussen de twee metingen, waarbij het aantal interviews als onafhankelijke variabele is meegenomen. Dit is op drie manieren gedaan: wel of geen interviews, aantal interviews en twee of meer interviews. De laatste manier is toegevoegd omdat er volgens Mennes (2016) vanaf twee motivatie-interviews een verschil in motivatie meetbaar zou kunnen zijn.

In de regressieanalyses is er voor alle variabelen in tabel 3.3 gekeken of er een effect is van het aantal interviews op het verschil in motivatie. Er werd voor geen van de combinaties een significant effect gevonden. Er is dus geen statistisch bewijs dat de interventie effect heeft gehad op de motivatie van pm'ers. Er zijn verschillende mogelijke verklaringen voor het ontbreken van een significant effect. Allereerst hebben slechts 33 pm'ers alle vragen van de voor- en nameting ingevuld. Het kan zijn dat bij een grotere n wel effecten worden gevonden. Daarnaast scoren de pm'ers die de vragenlijst voor beide metingen hebben ingevuld op de voormeting al erg hoog op

2 Independent Samples T-Test, $t = -4,367$, $P < .001$)

3 Independent Samples T-Test, $t = -4,249$, $P < .001$)

4 Independent Samples T-Test, $t = -4,335$, $P < .001$)

5 Independent Samples T-Test, $t = -4,406$, $P < .001$)

6 Independent Samples T-Test, $t = -2,388$, $P < .05$)

de schalen voor motivatie en toewijding. De eventuele verschillen die door de interventie zouden ontstaan zijn daardoor maar klein, omdat de pm'ers niet veel meer kunnen stijgen. Ook hebben waarschijnlijk de meer gemotiveerde pm'ers de vragenlijst op beide metingen ingevuld, wat ook blijkt uit de verschillen met alle respons op de voormeting. Wellicht is er wel een effect meetbaar wanneer alle pm'ers worden meegenomen. Een laatste mogelijke verklaring is het feit dat geen enkele pm'er alle vier de motivatie-interviews (en afgeronde interventie) heeft gehad. Daarnaast heeft ook slechts een klein deel drie motivatie-interviews gehad (18%). De effecten van de interventie zouden hierdoor kleiner kunnen zijn.

Ervaring interventie

In de nameting zijn aan de perceptievragenlijst een aantal vragen toegevoegd die betrekking hebben op hoe de pm'ers de interventie ervaren hebben. Aan de pm'ers is gevraagd wat zij positieve punten van de interventie vinden en welke knelpunten zij ervaren. Ook zijn er stellingen voorgelegd waarbij onder andere is gevraagd naar de invloed van de interventie op hun werkmotivatie.

Pm'ers ervoeren de gesprekken als positief. Ze vonden het prettig dat er aandacht voor hen was, dat alles bespreekbaar was en dat hier een bewust moment voor gecreëerd werd. Een aantal pm'ers geeft aan dat de gesprekken hierdoor meer diepgang kregen en dat er duidelijke afspraken werden gemaakt. Een gedeelte van de pm'ers heeft geen knelpunten ervaren met betrekking tot de motivatie-interviews. Knelpunten die vaker genoemd worden hebben vooral te maken met het aantal interviews, pm'ers vinden één gesprek te weinig om invloed te hebben. Knelpunten die de respondenten verder aangeven zijn 'communicatie en afstemming' bij het proces rondom de interviews en dat 'actiepunten niet altijd uitgevoerd worden'. Een enkele pm'er vond de interviews te kort en het plannen binnen de tijd en ruimte lastig.

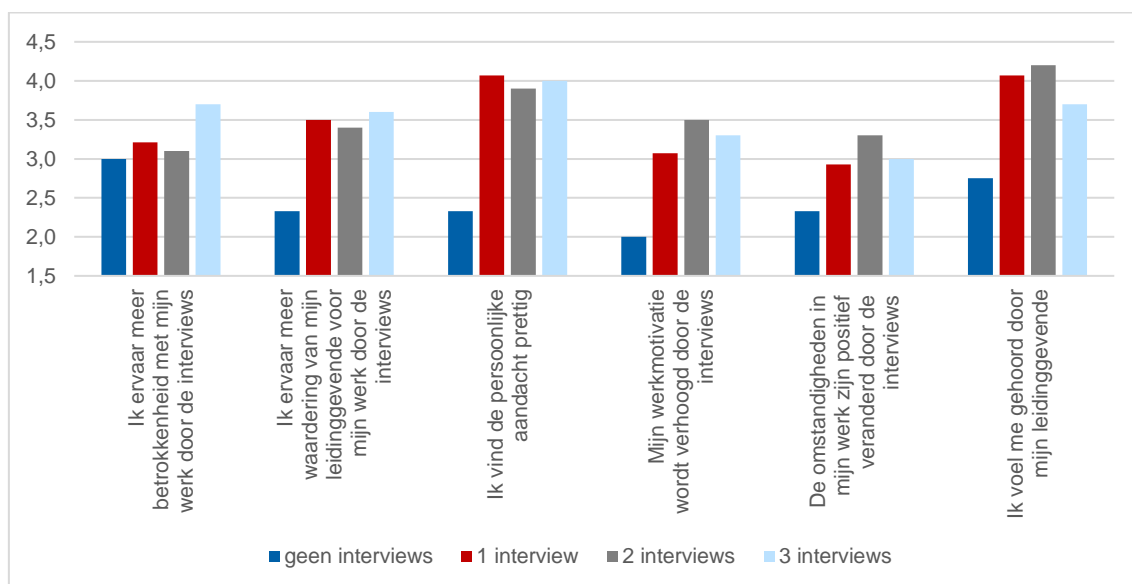
De antwoorden op de stellingen over de interventie zijn weergegeven in tabel 3.4. De pm'ers konden aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stellingen. Waarbij 1 'helemaal mee oneens' betekent en 5 'helemaal mee eens'. Gemiddeld zijn de pm'ers neutraal/eens met de stellingen.

Tabel 3.4 – Beschrijvende statistieken ervaren invloed interventie

	Gemiddelde	SD	Range
- Ik ervaar meer betrokkenheid met mijn werk door de interviews	3,3	0,91	1-5
- Ik ervaar meer waardering van mijn leidinggevende voor mijn werk door de interviews	3,4	0,87	1-5
- Ik vind de persoonlijke aandacht prettig	3,8	0,75	1-5
- Mijn werkmotivatie wordt verhoogd door de interviews	3,1	1,04	1-5
- De omstandigheden in mijn werk zijn positief veranderd door de interviews	3	0,89	1-5
- Ik voel me gehoord door mijn leidinggevende	3,8	0,80	1-5

Om te bepalen of de antwoorden op de stellingen verschillen voor pm'ers die een verschillend aantal interviews hebben gehad, is er in figuur 3.2 een splitsing gemaakt naar het aantal interviews. Pm'ers die geen interviews hebben gehad, scoren op alle stellingen het laagst. Dit is niet onverwachts, zij hebben immers niet deelgenomen aan de interventie. Mogelijk hebben zij een lage score ingevuld bij het ontbreken van de optie 'niet van toepassing'. Opvallend is wel dat op de onderdelen 'Mijn werkmotivatie wordt verhoogd door de interviews' en 'De omstandigheden in mijn werk zijn positief veranderd door de interviews' de pm'ers met één interview lager scoren dan de pm'ers met twee of drie interviews. Daarnaast is zichtbaar dat alle pm'ers die tenminste één interview hebben gehad hoog scoren op 'ik vind de persoonlijke aandacht prettig' en 'ik voel me gehoord door mijn leidinggevende'.

Figuur 3.2 – Scores op interventievragen, naar aantal motivatie-interviews⁷



3.3 Memoranda

In totaal zijn er 89 motivatie-interviews gehouden met 51 pm'ers. Van 75 interviews zijn de memorandaverslagen (actiepuntenlijst) beschikbaar. Er zijn 45 memoranda van het eerste interview, 21 memoranda van een tweede interview, zeven memoranda van een derde interview en twee memoranda waarvan onduidelijk is welk interview het betreft.

De memoranda geven een overzicht van het aantal actiepunten dat opgesteld is naar aanleiding van het motivatie-interview. De meeste interviews resulteren in twee actiepunten. Zie tabel 3.5 voor een overzicht van de aantallen interviews met het aantal actiepunten.

⁷ Enkele pm'ers die niet deelgenomen hebben aan de interventie hebben deze vragen toch beantwoord, daarom staan zij ook vermeld.

Tabel 3.5 – Aantal interviews naar aantal actiepunten

Rangnummer interview	1 actiepunt		2 actiepunten		3 actiepunten		4 actiepunten		5 actiepunten		Totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1 ^e	1	2	15	34	7	16	9	21	12	27	44	100
2 ^e			7	33	4	19	6	29	4	19	21	100
3 ^e	2				1		3		1		7	100
Onbekend			1	50					1	50	2	100
Totaal	3	4	23	31	12	16	18	24	18	24	74	

De actiepunten kunnen uitgevoerd worden door de leidinggevenden, door de pm'ers, of het betreft een gezamenlijk actiepunt. Opvallend is dat het eerstgenoemde actiepunt in de meeste gevallen door de leidinggevende of gezamenlijk opgepakt wordt, een tweede of derde taak wordt vaker ook door de pm'er opgepakt. Daarnaast valt op dat het aantal actiepunten afneemt naarmate men meerdere interviews heeft gehad. Bij het eerste en tweede interview worden meerdere actiepunten geformuleerd, bij het derde interview nog één of twee.

Het aantal actiepunten zegt in zekere mate iets over hoe ver iemands ideaalbeeld afstaat van de huidige situatie. Daarentegen is het natuurlijk goed mogelijk dat iemand met één actiepunt een groot aspect aanpakt, terwijl een ander vijf kleinere praktische punten uitvoert. Meer dan het aantal actiepunten is de inhoud van de punten van belang. Deze actiepunten vertegenwoordigen de knelpunten waar de pm'er tegenaan loopt en die maken dat het ideaalbeeld van wat de pm'er over het werk niet behaald wordt. Het is daarom van belang om de actiepunten inhoudelijk te bekijken. Daarbij is op deze manier te analyseren welke thema's spelen bij meerdere pm'ers en dus relevante thema's zijn binnen de kinderopvang.

Hierbij moet aangetekend worden dat de pm'ers over het algemeen goed weten wat haalbaar is, de actiepunten zullen dus met name gaan over verbeteringen die mogelijk zijn binnen hun huidige werksituatie terwijl het bereiken van het ideaalbeeld wellicht andere actiepunten vereist. Bijvoorbeeld het aanpassen van de groepsgrootte is niet (eenvoudig) realiseerbaar, daardoor hebben wellicht weinig pm'ers dit punt als actiepunt genoemd.

Er worden in de interviews diverse zaken benoemd bij de actiepunten. Deze zijn over het algemeen onder te verdelen in de volgende thema's - op volgorde van hoe vaak het thema genoemd is:

- *Communicatie* (zowel structurele communicatie in de vorm van werkoverleggen als meer feedback geven en meer duidelijkheid geven over veranderingen en andere zaken);
- *Praktische zaken* (diverse zaken, vaak in combinatie met een van de andere thema's. Bijvoorbeeld over de buitenruimte, vakantieschema, schoonmaken);
- *Taakverdeling* (wie, wat, wanneer, vaak in combinatie met een communicatief aspect, meer duidelijkheid hierover en beter plannen/communiceren, maar ook hoeveel tijd er voor een taak wordt vrijgemaakt/ingepland);
- *Initiatieven* (dit betreft ideeën en initiatieven van pm'ers en pm'ers die aangeven meer inspraak te willen en ruimte willen voor creativiteit. Dit kan betrekking hebben op diverse onderwerpen zoals professionalisering, werkinhoudelijk of ouderbetrokkenheid);
- *ICT en andere informatievoorzieningen* (Er is behoefte aan meer uitleg/tijd/betere taakverdeling rondom software bij de methode KIJK! en andere programma's);

- *Persoonlijke groei* (een aantal medewerkers geeft aan dat zij vaker zelf hulp moeten vragen, nee leren zeggen en aangeven wanneer de werkdruk te hoog is. Vaak gaat dit in combinatie met een leerpunt/communicatie voor leidinggevenden);
- *Personele zaken* (zoals dat het wenselijk is meer personeel aan te nemen, een hogere loonschaal willen, of de lonen en arbeidsvoorwaarden tussen locaties gelijk willen hebben, of dichterbij huis werken);
- *Sfeer werk* (vaak in combinatie met communicatie. Het betreft vaker complimenten geven, minder roddelen en hier zelf niet in meegaan, feest organiseren, brandjes blussen/eerder ingrijpen door leidinggevende);
- *Groepsgrootte* (wens voor (behoud) kleinere groepen van maximaal 12 kinderen).

Met een derde van de actiepunten was het thema communicatie duidelijk aanwezig, gevolgd door praktische zaken met 1 op de 5 actiepunten. Voor de overige actiepunten zijn wel overkoepelende thema's te construeren, maar ze zijn ieder vertegenwoordigd door minder dan 10 procent van de actiepunten.

Het valt op dat de verhouding van de thema's van de actiepunten bij een eerste en tweede interview niet veel verandert ten opzichte van de totaal verhouding. Opvallend is wel dat het thema 'initiatieven' bij het eerste interview nog bij 12 procent van de actiepunten speelt, terwijl het vanaf het tweede interview bijna niet meer voorkomt (2 procent).

Vanwege de anonieme verwerking van de gegevens uit de memoranda kan er geen onderverdeling gemaakt worden naar organisatie. Daarom kan niet bepaald worden of er bepaalde thema's meer relevant zijn per organisatie.

Evaluatieformulieren

Van een deel van de motivatie-interviews (33) is het evaluatieformulier geretourneerd. In het evaluatieformulier geven de pm'ers op een 5-puntsschaal aan in hoeverre het actiepunt naar de mening van de pm'er opgepakt is door de leidinggevende (5 'volledig', 4 'bijna volledig', 3 'matig', 2 'in onvoldoende mate' of 1 'in het geheel niet' afgerond). Daarnaast geven ze op een 5-puntsschaal aan wat het effect hiervan was op hun motivatie (van 5 'extreem positief' tot 1 'extreem negatief').

Tabel 3.6 – Ervaren uitvoer actiepunt naar ervaren effect

Uitvoer \ Effect	1 Extreem negatief	2	3	4	5 Extreem positief	Totaal
1 niet	1	3	3			6
2		3	2	1		6
3				2		2
4			3	23	2	28
5 volledig			6	10	15	31
Onbekend	4	3	8	23	9	47
Totaal	5	9	22	59	26	

De pm'ers geven over het algemeen aan dat een actiepoint (bijna) volledig uitgevoerd is en ervaren hierbij een hoog effect. Het merendeel van de actiepunten sorteert een effect van 4 of 5. Vaak wordt een corresponderend nummer voor uitvoer en effect ingevuld. Logischerwijs hebben de actiepunten die het meest volledig opgepakt zijn het vaakst ook het meeste ervaren effect op de motivatie van de pm'er. Daarnaast is bij een aantal evaluaties wel het effect ingevuld, maar niet in hoeverre het actiepoint uitgevoerd was. Ook hierbij is het ervaren effect hoog.

3.4 Verdiepend vraaggesprek

De onderzoekers hebben vraaggesprekken gehouden met twee pm'ers en twee leidinggevenden om een verdiepend beeld te geven van de resultaten uit perceptievragenlijst. Bij de pm'ers is kort ingegaan op hun ervaringen met de motivatie-interviews. Bij de leidinggevenden is ook ingegaan op de randvoorwaarden en knelpunten waardoor de planning van de motivatie-interviews niet gehaald is. Daarbij hebben drie leidinggevenden hun ervaringen in een intervisiebijeenkomst gedeeld, deze zijn ook verwerkt in deze paragraaf.

Resultaten vraaggesprek pm'ers

De twee betreffende pm'ers zijn werkzaam in peutergroepen met een substantieel aandeel kinderen die de doelgroep vormen van het Onderwijsachterstandenbeleid. Beide pm'ers hebben op het moment van interview drie motivatie-interviews met hun leidinggevende gehad. Een aantal citaten is ter illustratie opgenomen.

Positief aan de interviews vinden de pm'ers dat er een (specifiek) moment is waarin zij kunnen aangeven wat hen zou helpen in hun werk. *“Bij dit interview gaat het echt over je werk, wat is je ideaal, wat wil je bereiken, wat verwacht je van mij (leidinggevende). Dat die vraag directer wordt gesteld, daardoor bereik je ook meer. Je kan dan duidelijker aangegeven wat je wilt van je leidinggevende (bijvoorbeeld vaker langskomen op de groep, dat de leidinggevende bepaalde dingen doet of meer tijd ergens voor heeft).”*

Bovendien zijn volgens de respondenten de actiepunten daadwerkelijk opgepakt door de leidinggevenden. Er is in ieder geval gekeken of aanpassingen gedaan kunnen worden (zoals het werken op andere dagen), hierdoor voelen de pm'ers zich gehoord en dat wordt door hen gewaardeerd.

Daarbij vinden de pm'ers het motiverend om doelen te stellen en te bekijken waar ze op dat moment staan. De bewustwording van wat wel en niet motiveert en waar men zelf aan kan werken wordt als positief ervaren.

De pm'ers vinden het prettig dat de motivatie-interviews herhaald worden. Na een aantal keer weet men beter wat men kan verwachten. Wel wordt aangegeven dat er soms het gevoel heerst dat men bij de volgende keren hetzelfde moet antwoorden op de vragen, omdat bepaalde dingen (zoals het ideaalbeeld) niet zo snel veranderen. Overigens geeft één pm'er ook aan dat zij ook weet dat het ideaalbeeld niet per se een haalbaar beeld is. Dus dat het vervolgens er meer om gaat in gesprek te gaan over hoe de huidige situatie verbeterd kan worden.

De pm'ers geven geen knelpunten aan bij de gehouden interviews. Het proces van organisatie en evaluatie verloopt goed. Uit de antwoorden blijkt dat het voeren van de interviews, het contact met de leidinggevende en de uitvoering van de actiepunten gemakkelijker gaat als er sprake is van een goede sfeer en samenwerking binnen het team. *“Ik vind de motivatiegesprekken, in dit team, gewoon goed. Het werkt.” “Ook omdat de positiviteit hier ook hoog is. Misschien dat je dan*

ook veel meer bereikt. Als je collega's voor je klaar staan. Het reilt en zeilt hier goed. Dingen blijven niet liggen en het gebeurt gewoon."

Beide pm'ers geven aan dat ze opbrengsten zien van de interviews. Voor een deel zijn dat praktische veranderingen (die op hun beurt zorgen voor een betere werk/privé balans), het behalen van doelen en verbetering in de score die ze hun motivatie geven.

"Ja, natuurlijk heeft het wel effect op je. Want je wordt je weer even bewust, hetzelfde als je een functioneringsgesprek hebt, van je eigen functioneren en ook een stukje van hoe gemotiveerd ben ik en (dat) motiveert me juist wel. Wat demotiveert me eigenlijk op dat moment. En aan de hand daarvan maak je afspraken om die eventuele demotivatie weer naar motivatie te krijgen. En ja om dat samen tot een mooi einde te krijgen probeert mijn leidinggevende daarin mee te denken ja hoe kan je iets behouden of nog hoger krijgen. En daar worden dan randvoorwaarden aan gesteld en daar wordt wat mee gedaan."

Direct gerelateerd aan professionalisering (het gebruik van KIJK) worden ook opbrengsten van de interviews opgemerkt. Zo geeft een pm'er aan dat zij in het interview een doelstelling en oplossing besproken hadden met betrekking tot het werken in KIJK!. Door het veranderen van een handeling, heeft ze vervolgens het doel behaald.

De pm'ers zien ook positieve uitkomsten voor de kinderopvangorganisatie. Door het behalen van doelen en verbeteren van de motivatie van pm'ers verwachten ze een lager ziekteverzuim en een 'gezondere geest'. Ook zien ze als positief effect dat pm'ers, doordat in de organisatie gewerkt wordt aan het bewerkstelligen van de ideale werksituatie, graag hun baan zullen willen behouden, wat resulteert in minder verloop. Dat is een positieve uitkomst voor de kinderopvangorganisatie, omdat personeel in de kinderopvang op dit moment schaars is.

Overigens denken de pm'ers dat het verhogen van de motivatie het meest effect heeft voor de locatie waar men werkt en de directe collega's, en minder voor de overkoepelende organisatie.

De pm'ers vinden de motivatie-interviews een goede vervanging van het functioneringsgesprek. Men vindt het prettig dat er meerdere gesprekken plaatsvinden, in plaats van één per jaar. Het wegvallen van vragenlijsten die van te voren moeten worden ingevuld spreekt ook aan. *"En nu ga je er blanco in, je krijgt vragen en die beantwoord je op dat moment oprecht en daar hoeft je niet lang over te graven. Ik denk dat dit beter is, gewoon een gesprek aangaan. En als je vaker een gesprek wilt dan geef je dat gewoon aan. Dan is het misschien geen motivatiegesprek, maar dan geef je aan dat je tijd wilt. Maar een functioneringsgesprek dat kreeg je een keer per jaar en dan werd iedereen op het matje geroepen. Dit is vrijer, de sfeer is prettiger."*

Eén pm'er geeft wel aan dat er – om het functioneringsgesprek te kunnen vervangen –wel meerdere onderwerpen aan de orde moeten worden gesteld, omdat de focus nu ligt op motivatie en in een functioneringsgesprek sprake is van meerdere onderwerpen.

Resultaten vraaggesprek leidinggevenden

De twee geïnterviewde leidinggevenden zijn betrokken bij één of meerdere kinderopvanglocaties waar (vve)opvang aan peuters wordt aangeboden. De leidinggevenden hebben een verschillend aantal motivatie-interviews uitgevoerd over de looptijd van de interventie (respectievelijk 25 en 7 interviews). De resultaten uit de gesprekken met de leidinggevenden zijn hieronder weergegeven in vier subkopjes: positief, knelpunten, voorwaarden en algemene opmerkingen. Een aantal citaten is ter illustratie opgenomen.

Positief

Volgens de leidinggevenden hebben de interviews meerwaarde. Het is prettig om tijd te hebben voor hun medewerkers. De leidinggevenden horen ook terug van de pm'ers dat zij dit prettig vinden. *“Een medewerker benoemde dat ook echt, ‘gewoon echt af en toe de tijd om met jou wat te kunnen bespreken, wat je bezighoudt’.”*

Inhoudelijk vinden de leidinggevenden het een mooie manier van interviewen, onder andere door de manier van doorvragen. De leidinggevenden geven aan dat zij merken dat de pm'ers zich vrij voelen om vrijuit te spreken. De gesprekken brengen daardoor openheid. Ook merken de leidinggevenden op dat de pm'ers het prettig vinden dat ze zelf kunnen aangeven wat hen motiveert.

“Ik vond het altijd wel heel fijn om de gesprekken te doen want je krijgt wel een goed beeld. Je hebt het samen wel over motivatie. Je denkt heel goed na hoe je de motivatie kan verhogen. Dat is een van de belangrijkste dingen. Als je niet gemotiveerd bent, dan ben ik ervan overtuigd dat je minder kwalitatief werk neerzet.”

Door de opzet van het interview wordt er ook eigen verantwoordelijkheid bij de pm'er gelegd. Daardoor ontstaan er ook actiepunten die de pm'er zelf kan oppakken. Door het uitvoeren van de motivatie-interviews krijgen zij inzicht in hun eigen kunnen en de dingen die ze zelf kunnen aanpakken om hun werksituatie te veranderen. De leidinggevenden valt het op dat de pm'ers meestal heel reëel zijn in de afspraken die met elkaar worden gemaakt. Ze kunnen daarbij ook 'out of the box' denken. Een van de leidinggevenden vond het prettig dat er ook (concrete) taken voor haar uit de interviews kwamen, zoals een werkoverleg organiseren zodat de taakverdeling en samenwerking besproken kon worden. Daarbij waarden de medewerkers dat de actiepunten opgepakt worden, ongeacht of het gewenste resultaat behaald wordt. Zij voelen zich serieus genomen en gehoord.

De leidinggevenden merken op dat de medewerkers die deelgenomen hebben aan de motivatie-interviews (licht) gemotiveerder zijn. Het verhogen van de motivatie is volgens de leidinggevenden overigens niet eenvoudig, omdat de motivatie al hoog is vanaf het begin. Een leidinggevende geeft aan dat de motivatie wellicht het meest verhoogd wordt als er concrete acties zijn die zij als leidinggevende meteen kan uitvoeren. Deze kanttekening maakte het voor haar moeilijker de directe winst uit de interviews op te maken en leidde ertoe dat zij zelf minder gemotiveerd was om de benodigde tijd voor de interviews te investeren.

Rustiger vaarwater bij de organisatie na een periode van wisselingen bij leidinggevenden kan ook bijdragen aan de door de leidinggevenden opgemerkte hogere motivatie.

Een verhoging van de motivatie specifiek met betrekking tot professionalisering, zoals het doel van de interventie, zien de leidinggevenden niet direct. Dat is volgens hen te verklaren uit de opzet van het interview, waarbij de pm'er het onderwerp bepaalt. *“Als wij meer de professionalisering gaan verbeteren, dan moeten we een casus voorleggen voor het interview. Dan moeten we aangegeven over welk onderwerp we het gaan hebben. Nu bepaalt de pm'er dat en daardoor gaat het gesprek niet per se over professionalisering.”*

Daarbij kan het interview de motivatie verhogen, maar betekent dat niet automatisch een hogere kwaliteit (van handelen) op de groep. Daarvoor is een begeleiding in de werkzaamheden nodig, bijvoorbeeld door middel van werkoverleggen, ondersteuning van de pm'er door een pedagogisch coach of het opvolgen door de leidinggevende. *“Bij de methode KIJK! worden de kinderen 2x per jaar geregistreerd. Na die kijkmomenten ga ik met alle groepen apart zitten. Dan bespreken we welke doelen er zijn in de groep. Dan werk je echt aan de professionalisering.”*

Er zijn ook opbrengsten op het niveau van de leidinggevendenden. Bepaalde onderdelen en gesprekstechnieken uit de interviews worden voor de toekomst meegenomen. *“In de toekomst zou ik het interview wel vaker inzetten. Niet per se de hele map erbij pakken. Maar ik zou wel onderdelen meenemen. Ik heb geleerd om niet te snel te denken dat je weet wat ze bedoelen. Meer doorvragen. En niet te snel invullen, maar even stil blijven. Het is fijner als de medewerker het zelf zegt.”*

Voor de organisatie hebben de interviews als opbrengst dat ze gezien kunnen worden als een momentopname van dat wat er op de groep of in de organisatie speelt. Daarmee is het een goede graadmeter voor overkoepelende thema's die spelen, naast de individuele aspecten met betrekking tot de motivatie van de pm'er. De leidinggevendenden geven aan dat de thema's zijn: werkdruk/tijdgebrek, zorgkinderen, registeren in KJK!, beter faciliteren van bepaalde praktische zaken.

De input vanuit de interviews geeft een beeld van wat er speelt en maakt het ook gemakkelijker voor de kinderopvangorganisaties om met een gefundeerde onderbouwing de thema's bij de gemeente aan te kaarten.

Knelpunten

Bij één van de organisaties was er bij de start van het project een wisseling in leidinggevendenden. De nieuwe leidinggevendenden hebben op een later moment de training gevolgd en zijn later gestart met het afnemen van de interviews.

Daarnaast zijn er diverse knelpunten te benoemen die samen als effect hebben gehad dat er minder interviews afgenomen zijn dan gepland bij de start van de interventie.

Het grootste knelpunt was de benodigde tijdsinvestering. Het inplannen van de grote hoeveelheid interviews (en het uitvoeren ervan) bleek een tijdsintensief project te zijn. Er bestond door de subsidie van de gemeente de mogelijkheid om meer uren te werken ten behoeve van de uitvoering van de interventie. Als dit niet mogelijk was dan werden de werkzaamheden in eigen werktijd uitgevoerd. Een van de deelnemende leidinggevendenden is meer uren gaan werken. De overigen hebben de uitvoer van de interventie gecombineerd met hun reguliere werkzaamheden, waardoor de werkdruk van de leidinggevende ook een factor werd.

De leidinggevendenden merken op dat het combineren van meerdere motivatie-interviews achter elkaar het gemakkelijkst in te plannen is. Dan is een invalkracht voor meerdere uren in te zetten. Deze oplossing vraagt echter - gezien de aard van de interviews - veel van de leidinggevende. Daarbij betekent het voor de pm'ers werkzaam op een peuteropvanggroep dat zij een aantal uur na werktijd terug naar de locatie moeten komen. Dat maakt dat de leidinggevendenden hier niet direct de voorkeur aan geven.

Een volgend groot knelpunt is de hectiek in de kinderopvang wat betreft personele inzet. Zo is er in de kinderopvang een grote mobiliteit van pm'ers. In de drie jaar dat het onderzoek liep was er sprake van in- en uitstroom van pm'ers. Daarnaast wisselden pm'ers ook binnen de organisaties van werklocatie. Dat betekende dat een pm'er soms niet meer onder de aan de interventie deelnemende leidinggevende viel waardoor de interviews niet uitgevoerd konden worden. Daarnaast is er sprake van langdurig zieken, invalkrachten en tijdelijke vervanging. Het vergt tijd en energie bij de leidinggevendenden om alles in goede banen te leiden. Het huidige personeelstekort maakt het moeilijk om invalkrachten in te zetten om pm'ers van de groep te halen voor het interview.

Verdere knelpunten die genoemd werden, zijn:

- In sommige gevallen bleek het lastig om het ideaalbeeld van de pm'ers om te zetten naar actiepunten die op de huidige situatie konden worden toegepast (bijvoorbeeld het aantal kinderen op een groep verlagen);
- Door de werkdruk is het voor de leidinggevende niet altijd prettig als er actiepunten uit de interviews komen die zij moet uitvoeren;
- Het uitvoeren van de interviews na de invoer van de corona-maatregelen bleek niet optimaal. Het is geen onderwerp dat zich leent voor een digitaal overleg. Het organiseren van een gesprek op 1,5 meter is ook niet altijd mogelijk.

Voorwaarden

De leidinggevenden geven aan dat de belangrijkste randvoorwaarde bij het inzetten van de interviews is dat de leidinggevenden voldoende tijd moeten hebben om de interviews te kunnen organiseren en uitvoeren.

Verder worden de volgende voorwaarden genoemd door de leidinggevenden:

- draagvlak bij de leidinggevenden;
- draagvlak bij de pm'ers;
- vervanging kunnen regelen;
- moment van inzet van de interventie moet goed zijn binnen de organisatie. Als het onrustig is in de organisatie, bijvoorbeeld met wisselingen in het management of teamwissels, is dat niet optimaal voor de inzet van de interventie.

Algemene opmerkingen

De formulering van de tekst en vragen in de motivatie-interviews sluit niet helemaal aan bij het gebruikelijke taalgebruik op de locaties. De leidinggevenden geven aan dit her en der aan te passen. De verklaring daarentegen wordt woordelijk voorgelezen omdat dit ook duidelijk maakt dat het een 'serieuze' gesprek is.

De leidinggevenden geven aan dat de motivatie-interviews geen goede vervanging zijn van de functioneringsgesprekken. Door de vraagstelling is het wel goed mogelijk te achterhalen wat iemand motiveert en hoe een medewerker daarin geholpen kan worden. Maar de motivatie-interviews gaan uit van input van de medewerker waardoor aspecten vanuit de organisatie of hoe iemand bepaalde competenties beheerst – ook van belang in een functioneringsgesprek – niet aan de orde komen. Er zijn overigens medewerkers die wel in staat zijn om te reflecteren op de gebieden waarop zij goed functioneren, wat hun motiveert en welke competenties verder ontwikkeld kunnen worden.

De herhaling van de interviews is prettig zodat de medewerkers weten wat ze kunnen verwachten. De inhoud van de gesprekken blijft vergelijkbaar, zeker wat betreft het ideaalbeeld, dat verandert niet zo snel. Een half jaar tussen de gesprekken is optimaal, zo gaat men niet herhalen wat de vorige keer gezegd is, maar is er wel voldoende herkenning. Op de vraag of de motivatie-interviews dan misschien afgewisseld moeten worden met een functioneringsgesprek antwoorden de leidinggevenden wisselend. Een van de leidinggevenden denkt dat het een goede combinatie is om zo de verschillende aspecten aan bod te laten komen. De andere leidinggevende is gezien de werkdruk minder enthousiast over de combinatie van een functioneringsgesprek en een motivatie-interview.

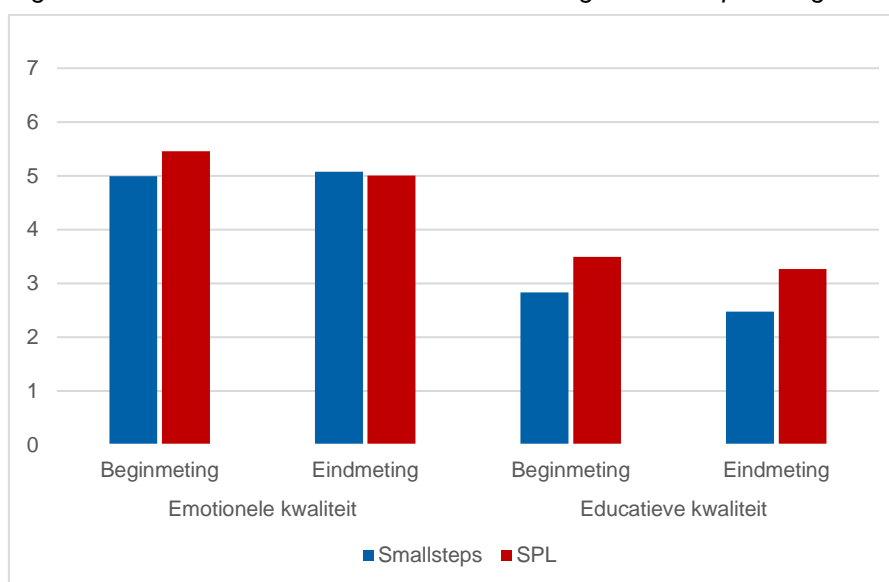
3.5 Class

Er zijn twee CLASS observaties uitgevoerd bij 16 groepen, daarvan hebben de pm'ers van zes groepen geen motivatie-interview gehad. Van 10 groepen hebben de pm'ers minstens één motivatie-interview gehad. In één van de groepen waarbij de pm'ers een motivatie-interview hebben gehad, heeft enkel de eerste observatie plaatsgevonden. De nameting werd door de corona maatregelen verhinderd. De scores op de CLASS lopen van 1 tot 7, waarbij de scores 1 en 2 aangeven dat kwaliteit van de processen in de groep op desbetreffende dimensie laag is, scores tussen 3 en 5 een middenniveau van kwaliteit aangeven, en de scores 6 en 7 op hoge kwaliteit wijzen. In tabel 3.7 staan de gemiddelde scores van de twee condities op de voor- en nameting uitgesplitst naar de twee organisaties. In figuur 3.3 zijn de gemiddelde scores op de voor- en nameting uitgesplitst naar de twee opvangorganisaties.

Tabel 3.7 – Gemiddelde scores voor de twee organisaties op de eindmeting

		SPL		Smallsteps	
		Gemiddelde	s.d.	Gemiddelde	s.d.
Emotionele kwaliteit	Voormeting	5,46	,63	4,99	,38
	Nameting	5,01	,43	5,08	,47
Educatieve kwaliteit	Voormeting	3,49	,53	2,83	,27
	Nameting	3,27	,62	2,47	,37

Figuur 3.3 – Gemiddelde scores voor de twee organisaties op de begin-en eindmeting



Uit de resultaten van de voormeting blijkt dat de locaties op emotionele kwaliteit goed scoren en op educatieve kwaliteit gemiddeld scoren. Deze uitkomst (kwaliteit op emotioneel vlak goed en

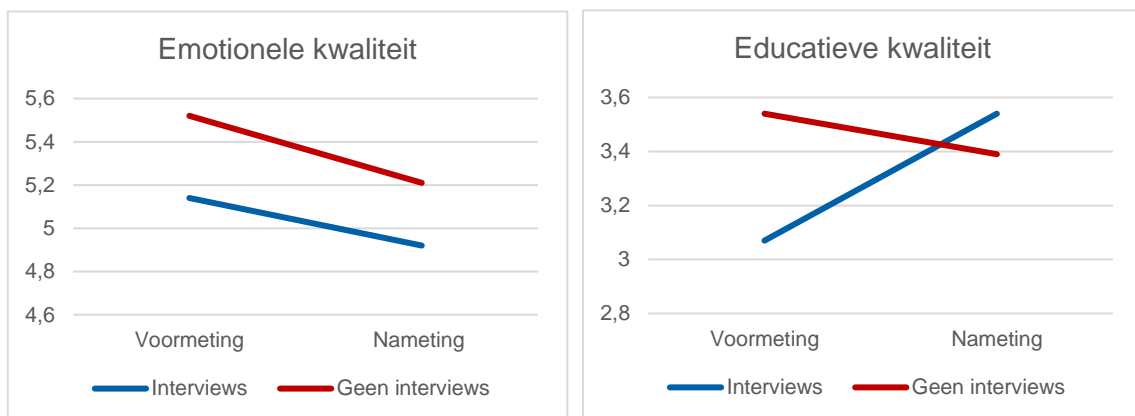
op educatief vlak matig-voldoende) wordt vaker gevonden, zoals in het landelijk representatieve onderzoek Pre-COOL en de andere innovatiecentra in het huidige onderzoek (Leseman & Veen, 2016; Slot e.a., 2019).

Beide organisaties scoren wat betreft emotionele kwaliteit op de nameting vrijwel even hoog als op de voormeting (geen significante verschillen). Wat betreft educatieve kwaliteit scoren beide organisaties iets lager op de nameting dan op de voormeting. Ook dit betreft echter geen significant verschil, de organisaties scoren dus vergelijkbaar op de voor- en nameting.

Tabel 3.8 – Gemiddelde scores voor de twee condities op de voor- en nameting naar deelname aan motivatie-interviews

		Voormeting		Nameting	
		Gemiddelde	s.d.	Gemiddelde	s.d.
Emotionele kwaliteit	Interviews	5,14	,60	4,92	,29
	Geen Interviews	5,52	,54	5,21	,56
Educatieve kwaliteit	Interviews	3,07	,58	3,54	,36
	Geen interviews	3,54	,36	3,39	,48

Figuur 3.4 – Gemiddelde scores emotionele en educatieve kwaliteit op de voor- en nameting naar deelname aan motivatie-interviews

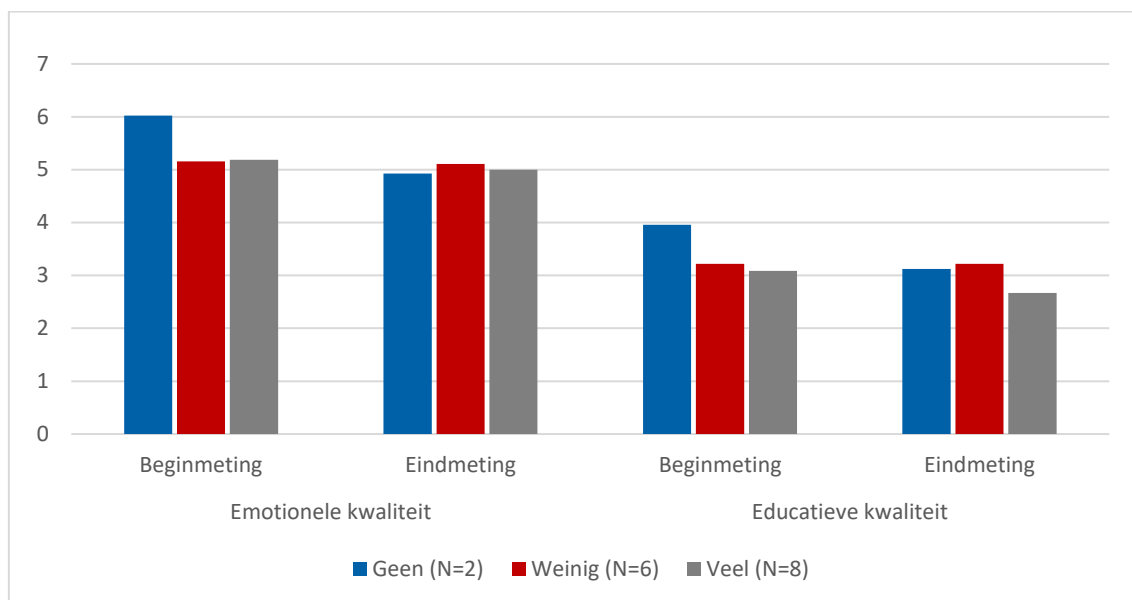


Wanneer de groepen worden vergeleken naar het al dan niet houden van motivatie-interviews met de pm'ers blijkt dat de emotionele kwaliteit voor beide onderzoeksgroepen afneemt op de nameting. De educatieve kwaliteit neemt toe op de nameting voor de groepen waar met de pm'ers motivatie-interviews zijn gehouden, en neemt af voor de groepen waar met de pm'ers geen motivatie-interviews zijn gehouden.

Aan de hand van de gegevens die uit de twee metingen van de CLASS observaties kwamen, zijn er meerdere regressieanalyses uitgevoerd om het verschil in de gemiddelde kwaliteit te onderzoeken tussen de organisaties en naar het al dan niet deelnemen aan de motivatie-interviews door de pm'ers op de groep. Bij geen van de analyses worden significante resultaten gevonden. Dit betekent dat groepen waar de pm'ers deelgenomen hebben aan de interviews hetzelfde

scoren op geobserveerde emotionele kwaliteit en educatieve kwaliteit als groepen waar de pm'ers niet deelgenomen hebben aan de interviews.

Figuur 3.5 – Gemiddelde scores voor de hoeveelheid afgenomen motivatie-interviews door de leidinggevende van de groep op de voor- en nameting



Omdat er binnen de organisaties een verschil is in het aantal interviews dat de leidinggevenden hebben afgenomen, zijn de groepen ook hiertegen afgezet. Daartoe zijn de locaties verdeeld in een groep pm'ers waarvan de leidinggevende geen motivatie-interviews afgenomen heeft, een groep pm'ers waarvan de leidinggevenden weinig motivatie-interviews hebben afgenomen en een groep pm'ers waarvan de leidinggevenden veel motivatie-interviews hebben afgenomen. Hieruit blijkt dat bij de locaties waar de leidinggevende geen motivatie-interviews uitgevoerd heeft een sterkere afname te zien is op beide schalen. Bij de regressieanalyse is deze groep samengevoegd met de groep met weinig interviews in verband met een kleine N. De regressieanalyse liet geen significant verschil in groei zien tussen de groepen.

Er is voor gekozen om op groepsniveau te observeren. In het geval van mobiliteit is een pm'er niet gevolgd naar haar nieuwe groep. Er bleek sprake van wisselingen van pm'ers tussen de voor- en nameting. Bij de observaties ten behoeve van de nameting zijn daardoor andere pm'ers geobserveerd dan bij de voormeting, dit kan een deel van de veranderingen in emotionele en educatieve kwaliteit verklaren.

Mogelijk is het ontbreken van een effect van de interventie te verklaren doordat de interventie niet direct gericht was op het verbeteren van educatieve en emotionele kwaliteit. Een pm'er kon wel door middel van de interviews meer motivatie krijgen op het veranderen van haar handelen op de groep. Maar er was geen 'verplichte' focus op deze domeinen en ook geen verdere coaching/instructie ter verbetering van de educatieve kwaliteit waardoor een pm'er het geobserveerde zelf moest vertalen naar haar handelen op de groep. Daarbij is er sprake van een gering aantal observaties en deelnemers waardoor de analyses voorzichtig geïnterpreteerd moeten worden.

3.6 Context

Tijdens de looptijd van de interventie en het onderzoek speelden er een aantal landelijke invloeden die in meer of mindere mate invloed hebben gehad op de uitvoering van de interventie.

In 2018 en 2019 zijn delen van de Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang ingevoerd. De kwaliteitseisen vastgelegd in deze wet hebben op verschillende punten invloed op de organisatie en samenstelling van de peuteropvang. Zo werden nieuwe opleidingseisen ingesteld en werd een nieuwe bkr van kracht. Het tegemoet komen aan deze kwaliteitseisen heeft de kinderopvang veel tijd en aandacht gekost en leidde tot veranderingen in de groepen, onder andere mobiliteit van pm'ers om aan de nieuwe bkr te voldoen.

Een laatste landelijke, recente, ontwikkeling is de sluiting van de kinderopvang als gevolg van de corona-maatregelen. Hierdoor is de uitvoer van de interviews en de actiepunten voortijdig geëindigd.

4 Conclusies en discussie

4.1 Conclusie

De kwaliteit van het vve-aanbod is een belangrijke positieve factor in de kindontwikkeling, met name voor kinderen met een risico op een achterstand. Een manier om de kwaliteit van vve te verhogen is door professionalisering van de pm'er. Uit onderzoek blijkt dat pm'ers zeer gemotiveerd zijn voor hun werk 'op de groep', maar dat zij over minder motivatie beschikken voor bepaalde andere taken zoals professionalisering. Om de motivatie van de pm'ers te verbeteren is het innovatiecentrum Leiden gestart met de interventie 'motivatie als motor voor professionalisering'. In deze interventie hebben leidinggevenden van twee kinderopvangorganisaties herhaalde motivatie-interviews gehouden met hun pm'ers. In het motivatie-interview werd de ideale situatie besproken, welke onderdelen hiervan de pm'er motiveerden en hoe de huidige situatie meer kan aansluiten bij de ideale situatie. Uit het motivatie-interview volgden een aantal actiepunten die door de leidinggevende, door de pm'er of gezamenlijk werden opgepakt. Na een aantal weken volgde een korte evaluatie. Doel van de interventie was om de motivatie van pm'ers om te professionaliseren te verhogen met als inzet verbeterd professioneel handelen op de groep waardoor de kwaliteit van de geboden vve verbetert.

In dit hoofdstuk geven we de antwoorden op de volgende onderzoeksvragen:

- 1) Leidt een traject van motivatie-interviews tot een grotere betrokkenheid bij het werk bij de pm'ers werkzaam in de vve en daaraan gekoppeld meer werkplezier, meer vertrouwen in de eigen vaardigheden en een toegenomen motivatie om te professionaliseren.
- 2) Welke knelpunten ervaren pm'ers in hun vve-werk, uitgaande van de thematiek die in de motivatie-interviews naar voren komt.

Om antwoord te geven op de vragen is door middel van vragenlijsten voor pm'ers en leidinggevenden, vraaggесprekken met pm'ers en leidinggevenden, memorandaverslagen en CLASS-observaties de motivatie en het pedagogisch didactisch handelen in kaart gebracht. De groei hierin is onder andere vergeleken met het aantal gehouden motivatie-interviews.

Uit het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek blijkt dat de gemiddelde mate van tevredenheid, vakbekwaamheid, vertrouwen in pedagogische vaardigheden, respect van en voor de organisatie en toewijding hoog zijn. Deze variëren niet of nauwelijks tussen de voor- en nameting. De pm'ers zijn al hoog gemotiveerd voor hun werk in de kinderopvang. Uit de analyses blijkt geen significant effect van de interventie op een van deze onderdelen. Er is een positieve vooruitgang te zien in de gerapporteerde motivatie bij de groep die interviews heeft uitgevoerd ten opzichte van de groep zonder interviews. Het al dan niet uitvoeren van interviews, of het voeren van een hoger aantal interviews levert geen significant verschil op voor de algehele motivatie.

Verklaringen voor het ontbreken van een significant effect, kunnen liggen in verschillende zaken. Zo is de implementatie van de interventie minder uitvoerig verlopen dan gepland, waardoor geen enkele pm'er de volledige interventie van vier interviews ervaren heeft en de groep pm'ers met wie drie interviews zijn gehouden ook vrij klein is, waardoor een eventueel effect moeilijk meetbaar is. Daarnaast speelt mee dat er maar een kleine groep pm'ers is van wie we beschikken over gegevens van beide meetmomenten (voor en na de interventie). Daarbij blijkt dat deze groep

pm'ers hoger scoort op motivatie dan de groep pm'ers met enkel gegevens op de voormeting. Deze hogere initiële motivatie maakt dat een gunstig effect van de interventie minder goed haalbaar is (plafondeffect).

Bij navraag naar de eigen ervaring van de effecten van de interviews geven alle pm'ers die deelgenomen hebben aan de interventie (en die bij de nameting de vragenlijst hebben ingevuld) aan dat ze de persoonlijke aandacht prettig vinden en zich gehoord voelen door hun leidinggevende. Daarnaast geven pm'ers met wie meerdere interviews zijn gehouden vaker aan dat hun werkmotivatie verhoogd is en hun werkomstandigheden positief veranderd zijn.

Uit de kwalitatieve gegevens wordt onderschreven dat pm'ers al een hoge motivatie voor hun werk hebben. Men ervoer de ingeplande motivatie-interviews als positief. Zij vonden de persoonlijke aandacht en mogelijkheid alles te kunnen bespreken als prettig. Daarnaast vond men het herhalen van het interview prettig. Knelpunten blijken te liggen in het aantal interviews, men zou graag meerdere interviews hebben met hun leidinggevende. Ook verdienen de communicatie en afstemming in de interviews meer aandacht en worden acties niet altijd uitgevoerd. Pm'ers met wie meerdere motivatie-interviews zijn gehouden, gaven wel aan dat de ideale werksituatie niet zo snel verandert, waardoor men het gevoel kan hebben hetzelfde te moeten antwoorden op de vragen. Dat zou ervoor pleiten om het interview niet te vaak plaats te laten vinden, bijvoorbeeld een of twee keer per jaar. Of bijvoorbeeld een 'kortere' versie van het interview in te zetten, waarbij nagegaan kan worden of het beeld veranderd is en zo nee, dan door te kunnen naar hoe de huidige situatie aangepast kan worden.

De leidinggevenden geven aan dat de motivatie-interviews een goede gelegenheid bieden voor de pm'ers om aan te geven wat ze zouden willen in hun werksituatie en wat er speelt. Het geeft de leidinggevenden meer inzicht hierin. Maar over het algemeen hebben de leidinggevenden al een open en goede band met hun medewerkers. De leidinggevenden zijn betrokken, aanwezig en beschikbaar. Omdat de kinderopvang korte lijnen kent tussen management en medewerkers zijn de leidinggevenden al goed op de hoogte van wat er speelt en kennen ze hun medewerkers. Uit de interviews kwamen daarom voor hen weinig verrassingen naar boven.

De thema's die met name spelen zijn communicatie en praktische zaken. Daarnaast zijn er meerdere thema's te construeren die uit de actiepunten naar voren komen, maar ze vertegenwoordigen een kleiner deel van de actiepunten. Hieruit blijkt dat er geen majeure knelpunten spelen binnen de kinderopvang.

Een belangrijk punt wat hier meespeelt is dat in verband met de vertrouwelijkheid enkel de opgestelde actiepunten geanalyseerd konden worden. Daardoor hebben we enkel indirect een beeld van de ideaalsituatie van de pm'ers, en daarmee ook een indirect beeld van de eventuele knelpunten. Dat zou kunnen betekenen dat pm'ers weten dat bepaalde dingen wellicht ideaal zijn (zoals kleinere groepen, of minder belasting van taken rondom het 'staan op de groep' zoals administratie en leerlingvolgsystemen), maar dat deze aspecten niet veranderd kunnen worden en daardoor niet genoemd worden in de actiepunten.

Uit de geretourneerde evaluatieformulieren blijkt dat de actiepunten over het algemeen (bijna) volledig uitgevoerd werden en de pm'ers ervoeren hier vaak ook een hoog effect van op hun motivatie.

Er zijn geen significante effecten te constateren van het uitvoeren van de interviews op de educatieve en emotionele kwaliteit van het vve-aanbod zoals gemeten door de CLASS. Hiervoor zijn meerdere verklaringen mogelijk. Zo heeft de interventie niet direct ingespeeld op het handelen van de pm'er op de groep, er was sprake van een kleine responsgroep en de observaties zijn uitgevoerd op groepsniveau in plaats van op het niveau van de pm'er waardoor er wisselingen in geobserveerde pm'er mogelijk waren.

Wanneer het verschil in educatieve kwaliteit bij de voor- en nameting afgezet wordt naar het al dan niet deelnemen aan de interventie blijkt dat pm'ers die deelgenomen hebben aan motivatie-interviews een grotere groei laten zien dan pm'ers die niet deelgenomen hebben aan de motivatie-interviews. Dit verschil in groei bleek niet significant te zijn, maar het wekt wel de vraag op of dat met een grotere steekproef wellicht wel het geval zou zijn.

Concluderend wat betreft het effect van de motivatie-interviews op de betrokkenheid bij het werk, het werkplezier, het vertrouwen in de eigen vaardigheden en de motivatie om te professionaliseren blijkt dat er wel sprake is van een ervaren groei in motivatie, maar dat dit niet tot uiting komt in de kwantitatieve meting. In de vraaggesprekken zijn de knelpunten die pm'ers ervaren, besproken en waar mogelijk zijn oplossingen bedacht en uitgevoerd. Door het traject hebben pm'ers inzicht gekregen in wat hen motiveert.

4.2 Discussie

Het onderzoek geeft geen hard bewijs van samenhang tussen het voeren van motivatie-interviews en een verhoogde motivatie van pm'ers. Uit de kwalitatieve gegevens blijkt dat ze wel een hogere motivatie naar aanleiding van de interviews denken te ervaren. Het blijft complex om te bepalen voor welke onderdelen dan de motivatie is toegenomen, want iemand kan zeer hoge motivatie hebben voor het werk met de kinderen op de groep, en desondanks niet zo'n heel hoge motivatie voor andere zaken op het werk zoals het werken met KJK! of professionalisering. De motivatie voor professionalisering wordt volgens de kwalitatieve gegevens niet verhoogd door de motivatie-interviews. Dat heeft er onder andere mee te maken dat de inhoud van de interviews door de pm'ers zelf bepaald wordt. Daardoor kan het gebeuren dat het organisatiedoel, professionalisering, niet eens aan bod komt.

Door het deelnemen aan de motivatie-interviews werden de pm'ers in gelegenheid gesteld inzicht op te doen over hun eigen handelen, actiepunten hierover op te stellen en hierop hun handelen aan te passen. Uit het onderzoek blijkt niet dat de emotie-regulatie en educatieve kwaliteit veranderen naar aanleiding van de interventie. Dit is wellicht het geval, omdat de focus van de interventie gericht was op het verbeteren van de motivatie. In de huidige vorm van de interventie werden de pm'ers vrij gelaten wat betreft de onderwerpen die in het motivatie-interview aan de orde zouden komen. Volgens de leidinggevenden, en dit is ook terug te zien aan de actiepunten, gaan de interviews niet altijd over onderdelen die te maken hebben met pedagogisch didactisch handelen of educatieve kwaliteit.

Bij een vervolg van deze interventie - of als andere kinderopvangorganisaties deze methode willen inzetten om de motivatie van hun pm'ers te verhogen (en dan specifiek gericht op professionalisering) - is het aan te raden om een versterkte interventie uit te voeren waar de doelen vanuit de organisatie bekend zijn bij de pm'ers en waar de doelen onderdeel zijn van het interview. Door het creëren van een professionele cultuur, waarbinnen de visie en doelen van de organisatie een integraal onderdeel uitmaken van de cultuur zullen medewerkers eerder geneigd zijn om deze

punten naar voren te brengen in een open interview. Er zal vervolgonderzoek nodig zijn om te bepalen waarom het de organisaties niet lukt om tot een gezamenlijke agenda met de pm'ers te komen, hoe men zo'n professionele cultuur tot stand kan brengen en hoe en op welk moment de pm'ers betrokken kunnen worden bij de keuze en inzet van de interventie.

Een punt van belang hierbij is dat als een pm'er thema's aandraagt in het interview, het niet vanzelfsprekend is dat zij datgene wat besproken is ook daadwerkelijk kan vertalen naar haar eigen handelen en dat op een adequate manier in de praktijk kan brengen. Wanneer het verbeteren van de educatieve kwaliteit het hoofddoel van de interventie is, dan is aan te bevelen dat pm'ers ondersteuning krijgen van een vve-coach om hun handelen naar aanleiding van de interviews aan te passen. Daarbij is het goed, als er vanuit de organisatie een mogelijkheid om te professionaliseren wordt aangeboden na of tijdens de interventie (bijvoorbeeld een cursus, KJK!-training of begeleiding van een vve-coach), zodat een pm'er ook concrete mogelijkheden heeft om te professionaliseren.

De interviews verhogen wellicht wel de motivatie, maar voor een verandering in het handelen is meer looptijd (en meer herhaling) van de interventie nodig.

Omdat het onderzoek geen degelijke experimentele opzet kent, zullen de resultaten van het onderzoek voorzichtig geïnterpreteerd moeten worden. Er is immers geen sprake van een goede controlegroep die niet deelgenomen heeft aan de interventie. Daarbij heeft het onderzoek een kleine responsgroep, waardoor de resultaten sneller beïnvloed kunnen worden door een klein aantal respondenten met een specifieke ervaring. Ook hierom is het goed om te resultaten voorzichtig te interpreteren. Door de resultaten van pm'ers met één, twee of drie interviews tegen elkaar af te zetten krijgen we wel een indicatie van het effect van de interventie. Daarbij is de interventie niet uitgevoerd zoals deze bedoeld is met een herhaling van vier interviews.

Het bleek niet vanzelfsprekend dat de met de pm'ers een volledige interview-cyclus gehouden is, zoals bedoeld volgens de oorspronkelijke planning. De leidinggevenden hebben minder motivatie-interviews afgenomen dan de bedoeling was. Een drietal leidinggevenden heeft het grootste aantal interviews afgenomen, maar desondanks hebben ook zij minder interviews afgenomen dan gepland. Zelfs deelnemers die heel gemotiveerd waren om deel te nemen aan de interventie bleek het complex om de planning te halen.

Dat leidt tot de vraag of de interventie praktisch gezien goed past in de setting van de kinderopvang. Het feit dat de interventie zo moeilijk te implementeren was, geeft het idee dat deze interventie, hoewel goed toepasbaar bij andere (grootschalige) bedrijven, wellicht een minder goede fit heeft met de kinderopvang en de specifieke werkvorm en context die hierbij hoort. Een praktisch voorbeeld hiervan is de noodzaak tot het regelen van vervanging ten behoeve van een motivatie-interview.

Het grootste knelpunt hierbij was de benodigde tijdsinvestering. Het bleek daarbij praktisch gezien lastiger om de motivatie-interviews in te plannen dan vooraf gedacht, met name door het gebrek aan invalkrachten. Verder was er sprake van uitval van leidinggevenden bij de start van het onderzoek, waardoor een hele groep pm'ers geen interventie heeft ontvangen en andere groepen later gestart zijn met de motivatie-interviews dan tevoren wat gepland. Ook verloop onder pm'ers (door langdurige ziekte, uitdiensttreding en zwangerschapsverloven) maakte dat het niet altijd mogelijk was om motivatie-interviews te houden en waardoor leidinggevenden prioriteit moesten geven aan managementtaken op de locatie.

Als laatste ondervond de uitvoering van de interventie hinder van de bijzondere omstandigheden van het laatste onderzoeksjaar, waarin de coronacrisis losbarstte.

De interviews die uitgevoerd zijn, zijn wel goed uitgevoerd. De leidinggevenden hadden houvast aan de uitgewerkte interviewstructuur, hoewel zij wel her en der formuleringen aangepast hebben naar het gebruikelijke taalgebruik binnen de kinderopvang.

In de opzet van de interventie (voorafgaand aan het onderzoek door het innovatiecentrum) is gekozen voor een methode die weliswaar wetenschappelijk getoetst is en die bewezen de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers verhoogt, maar in aanloop tot de keuze van een methode is niet voldoende bepaald wat de knelpunten waren (medewerkers zijn minder geneigd te professionaliseren), wat de achterliggende redenen zijn voor deze knelpunten (is het een gebrek aan motivatie, of spelen er andere dingen mee zoals onrust in een organisatie of tijdsgebrek), en of de gekozen methode vervolgens in staat is om de knelpunten te verlichten.

In het huidige geval is de methode te weinig toegespitst gebleken om het doel van de organisatie, professionalisering, aan te spreken. De motivatie-interviews kunnen wellicht wel de motivatie van een medewerker verhogen, maar dan betreft het de algehele werkmotivatie ten opzichte van de motivatie gericht op professionalisering. Omdat de algehele werkmotivatie al hoog is bij de pedagogisch medewerkers is het de vraag of een interventie daarop nodig is en of deze nog wat toevoegen kan.

In het onderzoek is, gezien de lage deelnemersaantallen, geen onderscheid gemaakt tussen de gegevens van de beide deelnemende organisaties. Bij controle van de beschikbare gegevens bleken geen verschillen tussen de twee organisaties. Tussen de organisaties bestaan verschillen. Het betreft een kinderopvang waar de kinderen en pm'ers de hele dag aanwezig zijn tegen een peuteropvang (voormalig peuterspeelzaal), waar de pm'ers en kinderen en aantal uur per dag aanwezig zijn (één dagdeel). Hierdoor zijn er praktisch gezien meer uitdagingen om de interventie uit te voeren. Naast de praktische aspecten zijn er ook verschillen in de doelgroep en aard van het werk tussen de twee organisaties. De consequenties van de verschillen tussen de organisaties hadden bij de keuze van de interventie wellicht meer aandacht moeten krijgen. Vervolgonderzoek is nodig om te bepalen hoe de interventie bij de verschillende typen organisaties uitgevoerd kan worden en wat verschillen in effecten zijn.

Zoals de huidige interventie is opgezet, is deze in grote mate afhankelijk van de inzet van enkele personen. Als een leidinggevende zelf niet voldoende motivatie heeft voor het uitvoeren van een interventie dan is de kans groot dat de interventie niet uitgevoerd wordt. De toegevoegde werkdruk die volgt uit het uitvoeren van de actiepunten die voortvloeien uit de interviews kunnen leidinggevenden verder demotiveren in het uitvoeren van de interviews. Zeker als bij de leidinggevenden niet direct een effect zichtbaar is.

Het dient daarom de aanbeveling om als organisatie deze interventie in te zetten als de organisatie zich in een rustige periode bevindt. En om in het begin van het project de achterliggende redenen en verwachtingen duidelijk te maken om ervoor te zorgen dat er voldoende draagvlak bestaat bij de uitvoerende leidinggevenden. Daarnaast is het raadzaam om een projectleiding te installeren die de uitvoering van het project controleert en mensen motiveert en activeert.

Een conclusie over de meetbare effecten van de interventie 'Motivatie als motor voor professionalisering' kan moeilijk getrokken worden in verband met de implementatie van de interventie. De betrokken pm'ers en leidinggevenden zijn echter positief over de inzet van de methode, de tijd

om eventuele knelpunten en wensen te bespreken en de effecten die zij naar aanleiding daarvan ervaren.

5 Referenties

- Berger, M., & Stevens, R. (2011). *Begrippenkader Dossiers Professionalisering*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Blok, H., Fukkink, R. G., Gebhardt, E. C., & Leseman, P. P. M. (2005). The relevance of delivery mode and other programme characteristics for the effectiveness of early childhood intervention. *International Journal of Behavioral Development*, 29(1), 35-47.
- Dam, C. van., & Vlaar, P. (2007). 'Quickscan beroepsverenigingen sociaalagogisch werk'. Utrecht: Movisie beroepsontwikkeling i.s.m. NVMW en Phorza.
- Darling-Hammond, L., & Bransford, J. (2005). *Preparing teachers for a changing world. What teachers should learn and be able to do*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Evers, A. T., Heijden, B. I. van der, Kreijns, K., & Vermeulen, M. (2016). Job demands, Job resources, and flexible competence: The mediating role of teachers' professional development at work. *Journal of Career Development*, 43, 227-243. doi: 10.1177/0894845315597473
- Gevers Deynoot-Schaub, M. J. G., & Riksen-Walraven, J. M. (2005). Child care under pressure: The quality of Dutch centers in 1995 and in 2001. *The Journal of Genetic Psychology*, 166, 280-296. doi: 10.3200/GNTP.166.3.280-296
- Helmerhorst, K.O.W., Riksen-Walraven, J. M., Vermeer, H. J., Fukkink, R. G., & Tavecchio, L. W. C. (2014). Measuring the interactive skills of caregivers in child care centers: development and validation of the caregiver interaction profile scales. *Early Education and Development*, 25, 770-790. doi: 10.1080/10409289.2014.840482
- Henrichs, L. F., Slot, P. L., & Leseman, P. P. M. (2016). *Professionele ontwikkeling in voorschoolse voorzieningen. Een literatuurstudie naar doeltreffende professionaliseringsvormen en-activiteiten*. Universiteit Utrecht.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- IBO (Interdepartementaal beleidsonderzoek naar het onderwijsachterstandenbeleid) (2017). *Onderwijsachterstandenbeleid, een duwtje in de rug?* Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Inspectie van het Onderwijs (2017). *Onderzoekskader voorschoolse educatie en primair onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Jepma, IJ., & Schonewille, B. (2015). *Handreiking Harmonisatie voor aanbieders van peuteropvang. Verantwoorde peuteropvang in een geharmoniseerd voorschools stelsel*. Utrecht: Sardes.
- Klaeijnsen, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2018). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-Efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5), 769-782.
- La Paro, K. M., Hamre, B. K., Pianta, R. C. (2011). *Classroom assessment scoring system toddler manual*. Teachstone, Charlottesville, VA.
- Latham, Gary & Pinder, Craig. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516. 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446.
- Leseman, P., & Veen, A. (2016). *Ontwikkeling van kinderen en relatie met kwaliteit voorschoolse instellingen*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut

- Marulis, L. M., & Neuman, S. B. (2010). The effects of vocabulary intervention on young children's word learning: A meta-analysis. *Review of Educational Research, 80*(3), 300–335.
- Meijer, E. (2008). *Binnen beginnen is buiten winnen. Een adviesrapport over hoe de arbeidsmotivatie en tevredenheid van medewerkers van kinderopvang Nijntje Pluis kan worden vergroot om uitstroom tegen te gaan*. Saxion Hogeschool.
- Mennes, M. A. (2016). *De Theatro Motivarum, Motivation: In Search of Essentials. Research on a Theoretical Model of the Process of Motivation and on Critical Determinants of Interference*. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Nap-Kolhoff, E., Schilt-Mol, T. van., Simons, M., Sontag, L., Steensel, R. van., & Vallen, T. (2008). *VVE onder de loep*. Tilburg: IVA.
- Nauta, A., Schie, J. van., & Langezaal, G. (2003). *Vragenlijst Samen Werken*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nederlands Jeugdinstituut (2018). *Instrument Kijk!*. Utrecht: NJI.
- Plantinga, M. (2009). Marktwerking in de kinderopvang: nadelig voor de intrinsieke motivatie van groepsleid(st)ers? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 24*(3), 244-261.
- Plantinga, M. (2006). *Employee Motivation and Employee Performance in Child Care. The effects of the introduction of market forces on employees in the Dutch child-care sector*. s.n.
- Puma, M., Bell, S., Cook, R., Heid, C., Lopez, M. (2005). Head Start Impact Study: First year findings. Washington, DC: Administration for Children and Families.
- Runhaar, P., Sanders, K., & Yang, H. (2010). Stimulating teachers' reflection and feedback asking: An interplay of self-efficacy, learning goal orientation, and transformational leadership. *Teaching and teacher education, 26*(5), 1154-1161. doi:10.1016/j.tate.2010.02.011
- Schaufeli, W. (2015). Van burn-out tot bevlogenheid. Werk en welbevinden in nederland. *M&O, 2/3*, 15-31.
- Schipper, E. J. de., Riksen-Walraven, J. M., & Geurts, S. A. E. (2008). Multiple determinants of caregiver behavior in child care centers. *Early Childhood Research Quarterly, 22*, 312–326. doi:10.1016/j.ecresq.2007.04.004.
- Schonewille, B., & Jepma, IJ. (2015). *Handreiking Harmonisatie voor gemeenten. Op verantwoorde wijze peuteropvang laten verzorgen in een geharmoniseerd voorschools stelsel*. Utrecht: Sardes.
- SER (2016). *Gelijk goed van start. Visie op het toekomstige stelsel van voorzieningen voor jonge kinderen*. Advies 16/01. Den Haag: SER.
- Slot, P., Jepma, I., Muller, P., Romijn, B. & Leseman, P. (2017). *Kwaliteit van de Nederlandse kinderdagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang. Landelijke Kwaliteitsmonitor Kinderopvang. Meting 2017*. Universiteit Utrecht / Sardes.
- Slot, P., Jepma, IJ., Muller, P., Romijn, B., Bekkering, C., & Leseman. (2019). *Ontwikkelingen in de kwaliteit van de Nederlandse kinderdagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang. Gecombineerde metingen 2017-2019*. Utrecht: Landelijke Kwaliteitsmeting Kinderopvang.
- Steijn, B. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen, 59*, 444-466.
- Sylva, K., Siraj-Blatchford, I., Taggart, B., Sammons, P., Melhuish, E., Elliot, K., & Totsika, V. (2006). Capturing quality in early childhood through environmental rating scales. *Early Childhood Quarterly, 21*, 76-92.
- Tweede Kamer (2018). *Investeren in onderwijskansen*. TK 1284978.
- Veen, A., Veen, I., Heurter, A.M.H. van der., Ledoux, G., Mulder, L., Paas, T., Leseman, P., Mulder, H., Verhagen, J. & Slot, P. (2012). *Pre-Cool cohortonderzoek. Technisch rapport tweejarigecohort, eerste meting 2010-2011*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

- Versluis, L. (2015). *De kwaliteit van zorgverlening binnen de kinderopvang: ervaren door pedagogisch medewerkers*. Masterthesis Universiteit Utrecht.
- Watt, H., & Richardson, P. (2007). Motivational Factors Influencing Teaching as a Career Choice: Development and Validation of the FIT-Choice Scale. *Journal of Experimental Education*, 75, 167-202. 10.3200/JEXE.75.3.167-202.

Bijlage 1 – Schalen perceptievragenlijst

Verrijken van het spel van kinderen

De mate van spelverrijking en spelbegeleiding door de medewerker is bepaald aan de hand van een lijst met negen beweringen over spelverrijkend en – begeleidend gedrag. De antwoorden werden gegeven op een vijfpuntschaal variërend van “niet van toepassing” (1) tot “zeer sterk van toepassing” (5). Voorbeeldbeweringen zijn: “Ik stel vragen die het spel stimuleren”, “Ik zorg dat alle kinderen mee (blijven) doen” en “Ik draag attributen en materialen aan die kinderen uitdagen tot rijker spel”.

Bevorderen van fantasiespel

De mate waarin pm'ers fantasiespel, oftewel 'doen-alsof' spel, stimuleren is bepaald met behulp van een lijst van acht gedragingen met de vraag hoe vaak de medewerker de genoemde gedragingen zelf vertoont. De antwoorden varieerden van “nooit” (1) tot “altijd” (7). Voorbeeldhandelingen zijn: “Ik doe voor hoe je iets 'net alsof' kunt doen, bijvoorbeeld 'net-alsof theedrinken' of 'eten koken’”, “Ik doe voor hoe je een voorwerp kunt gebruiken voor iets anders dan waar het voor bedoeld is, bijvoorbeeld met een blokje rijden alsof het een auto is” en “Ik laat kinderen van te voren nadenken over welke rol ze willen spelen”.

Bevorderen van planningsvaardigheden

De mate waarin pm'ers het leren plannen van kinderen stimuleren is bepaald met behulp van een lijst van 11 gedragingen met de vraag hoe vaak de medewerker de genoemde gedragingen zelf vertoont. De antwoorden varieerden van “nooit” (1) tot “altijd” (7). Voorbeeldhandelingen zijn: “Ik doe activiteiten of spelletjes met kinderen waarbij ze leren op hun beurt te wachten”, “Ik stimuleer kinderen om een taakje of spelletje tóch af te maken als ze er al snel mee willen stoppen”, “Voor dat kinderen beginnen met een werkje of activiteit, vraag ik ze hoe ze het gaan aanpakken, wat het plan is”.

Emotionele ondersteuning

De schaal 'emotionele ondersteuning' meet de mate waarin kinderen fysieke en verbale ondersteuning wordt geboden. Gemeten aspecten zijn de sfeer in de groep, de mate waarin de kinderen positieve relaties hebben met de medewerker, de mate waarin deze sensitief en responsief reageert op behoeften van kinderen en de mate waarin rekening gehouden wordt met het perspectief (de eigen inbreng) van kinderen. De antwoorden konden variëren van “nooit” (1) tot “altijd” (7). De schaal bevat 5 uitspraken, zoals “Ik troost kinderen als ze verdrietig zijn door ze bijv. op schoot te nemen of te knuffelen”, en “Ik knuffel kinderen of geef ze een aai over de bol”.

Taalactiviteiten

Een serie van 11 beschrijvingen van gerichte taalactiviteiten is voorgelegd met de vraag hoe vaak deze activiteiten worden aangeboden. Antwoorden werden op een zevenpuntsschaal gegeven met de schaalpunten variërend van “nooit” (1) tot en met “drie of meer keer per dag” (7). Voorbeeldactiviteiten zijn: “Benoemen van dingen in de omgeving, zoals “dat is een bal”, en dingen die gebeuren, zoals “de bal rolt weg omdat hij rond is”, “Kinderen vragen naar een verklaring, bijv. vragen ‘hoe kan dat nou?’” en “Met de kinderen gesprekken voeren over een informatief onderwerp, bijv. over planten en dieren, seizoenen, iets uit de geschiedenis”.

Pedagogische ondersteuning

Gevraagd is 'In hoeverre krijgt u pedagogische ondersteuning (bijv. adviezen, feedback op handelen)?' de pm'ers konden antwoorden op een vijfpuntsschaal van Nooit tot dagelijks. Daarbij werd gevraagd door wie de pedagogische ondersteuning geleverd wordt. Waarbij de pm'ers meerdere mogelijkheden konden aangeven, zoals leidinggevende of vve-coach.

Contact met ouders

De schaal 'contact met de ouders' bevat vragen over de manier waarop de pm'ers contact hebben met de ouders van de kinderen op hun groep. De schaal bevat negen items waarbij pm'ers kunnen aangeven in hoeverre de bewering van toepassing is, met antwoordmogelijkheden "dit doen we niet", "dit doen we soms" en "dit doen we systematisch". Voorbeelditems zijn: "Ouders krijgen suggesties en materialen voor activiteiten thuis", "We benutten het brengen en halen voor contact met ouders" en "We organiseren themabijeenkomsten voor ouders".

Contact basisschool

De driepuntsschaal 'contact basisschool' meet de mate waarin de pm'er contact met de basisschool ervaart. De antwoord categorieën waren "dit doen we niet", "dit doen we soms" en "dit doen we systematisch". De schaal bevat acht uitspraken, zoals "Schriftelijke overdracht van informatie over de ontwikkeling van individuele kinderen", "Contact met het oog op aanpassing van ons programma", "Gezamenlijke scholing/cursussen".

Afstemming basisschool

De schaal 'afstemming basisschool' meet de mate waarin de pm'er vindt dat er door de peuteropvanglocatie afgestemd wordt met de basisschool. De 11 items weerspiegelen verschillende aspecten waarop er met de basisschool afstemming gezocht kan worden. De antwoord categorieën waren "dit doen we niet", "dit doen we soms", "dit doen we systematisch". Voorbeelditems zijn: "Hoe dagelijkse rituelen georganiseerd worden", "Aanpak contact met ouders", en "Hoe de pm'er/leerkracht de activiteit uitvoert (bv. inleidt en feedback geeft)".

Relatie collega's basisschool

De schaal 'relatie met de basisschool' meet in hoeverre de pm'er een goede relatie in de samenwerking met de basisschool ervaart. Gemeten aspecten zijn gevoel van waardering, communicatie gevoel van veiligheid in de relatie en meningsverschillen. De antwoorden konden variëren van "geheel oneens" (1) tot "geheel eens" (5). De schaal bevat 14 uitspraken, zoals "De verhouding tussen collega's van de basisschool en mij is goed", "Ik heb onenigheid met een of meer collega's van de basisschool over de doelstellingen die we nastreven" en "Ik ervaar de relatie met de collega's van de basisschool als veilig".

Visie samenwerking

Verder zijn er een aantal vragen gesteld over de visie van de pm'er met betrekking tot samenwerking met de basisschool. Gemeten hierbij is of de pm'er vindt dat de samenwerking nuttig is, goed verloopt, of anders zou moeten. De antwoorden konden variëren van "geheel oneens" (1) tot "geheel eens" (5). Er zijn 8 items bevraagd, waaronder: "Ik vind dat ik mijn collega's van de basisschool vaker zou moeten spreken", "De peuteropvang stemt thema's en manier van werken goed af met de basisschool", "Het is duidelijk welke formulieren gebruikt moeten worden bij de warme overdracht". Deze items zijn niet tot een schaalscore verwerkt, maar los geanalyseerd.

In het kader van het project 'Innovatiecentra vve' zijn vijf deelrapporten verschenen:

Druten, L. van., & Langen, A. van., & Beurskens, K. (2020). Rapportage innovatiecentrum Heerlen 'Kijken in elkaars keuken' ten behoeve van samenwerking tussen peuteropvang en basisschool. Nijmegen: KBA.

Druten, L. van., & Langen, A. van., & Beurskens, K. (2020). Rapportage Innovatiecentrum Leiden Motivatie als motor voor professionalisering. Nijmegen: KBA.

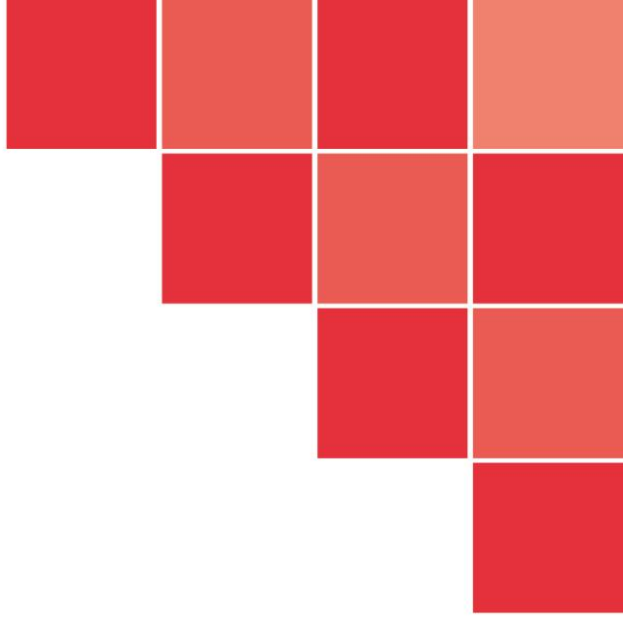
Veen, A. & Karssen, M. (2020). 15 uur voorschoolse educatie in Amsterdam. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Rapport 1063.

Veen, A., Haanstra, F. & Karssen, M. (2020) Kunstenaars in de groep. Onderzoek naar effecten van kunst in de voorschoolse educatie. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Rapport 1054.

Bus, A.G., & Anstadt, R. (2020). Thuis Voorlezen met Digitale Prentenboeken. Een veelbelovende interventie voor twee- en driejarigen met een taalachterstand? Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Rapport 1058.

De resultaten zijn samengevat in een overkoepelend eindrapport:

Veen, A., Bus, J. & Druten, L. van (2021). Innovatiecentra voor- en vroegschoolse educatie. Samenvatting van vijf deelonderzoeken. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Rapport 1064.



Klik of tik om tekst in te voeren.

