

## Samenvatting proefschrift Bridging Worlds

(Verheijen-Tiemstra, 2024)

Hoewel beleidsmakers, politici en professionals zich al jaren inzetten voor de realisatie van kindcentra waarin basisonderwijs en kinderopvang samenwerken (o.a. Dekker et al., 2016), blijft het in de praktijk lastig deze samenwerking goed te organiseren. Betere samenwerking kan leiden tot betere kwaliteit van onderwijs en kinderopvang, maakt beide sectoren aantrekkelijker en kan de ontwikkeling van het kind beter ondersteunen (Van Gennip en Wiersma, 2023). De verschillen in wetgeving, financieringsmodellen, kwalificatie-eisen en geschiedenis tussen beide sectoren bemoeilijken echter de samenwerking.

Ondanks de relevantie van het thema, is er nog weinig wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd naar interprofessionele samenwerking (IPS) tussen kinderopvang en basisonderwijs. IPS wordt in de context van dit proefschrift gedefinieerd als het proces waarbij organisaties informatie, bronnen, activiteiten en expertise delen om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Bryson *et al.*, 2015). Leiderschap speelt hierbij een cruciale rol, aangezien het als belangrijkste factor wordt beschouwd in het aanjagen van organisatorische verandering en verbetering (Harris, 2020). Dit proefschrift richt zich daarmee op de rol van leiderschap in de ontwikkeling van kindcentra en de professionalisering van leiders uit onderwijs en kinderopvang om deze rol effectief te vervullen.

De overkoepelende onderzoeksvraag die hieruit volgt, luidt:

*Hoe bevorderen school- en kinderopvangleiders interprofessionele samenwerking in het kader van kindcentrumontwikkeling, en hoe draagt een professionaliseringsprogramma voor leiders daaraan bij?*

Dit proefschrift beoogt dieper inzicht te verkrijgen in hoe IPS kan worden bevorderd in kindcentra en de bijdrage van inclusief leiderschap hieraan. Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van interdisciplinair onderzoek. Hierbij zijn inzichten uit de domeinen Integrale Zorg, Onderwijskunde, Educational Management, Human Resource Management, Leiderschap en Human Resource Development gecombineerd.

### ***Opbouw van dit proefschrift***

Deel I van het proefschrift onderzocht de aard en intensiteit van samenwerking tussen professionals in het primair onderwijs en kinderopvang, de mate waarin medewerkers zijn toegerust voor IPS en de vraag of leiderschapsgedrag kan worden begrepen vanuit een framework van inclusief leiderschap. Op basis van de uitkomsten van deel I werd een professional development programma ontwikkeld. Deel II richtte zich vervolgens op de vraag hoe school- en kinderopvangleiders zich professioneel ontwikkelen in inclusief leiderschap om IPS vorm te geven.

### ***Deel I***

Om te onderzoeken in welke mate er sprake is van IPS in de 16 kindcentra van deze studie, is in een eerste deelstudie een analysemodel ontwikkeld, het Kindcentrum-integratiemodel (KCIM), voortbouwend op het Regenboogmodel voor Integrale Zorg (Valentijn, 2015). Het KCIM identificeerde zes dimensies van IPS waar sprake kan zijn van IPS tussen kinderopvang en onderwijs. Een vereenvoudigde weergave hiervan is

opgenomen als Figuur 8.3.

*Figuur 8.3* Overzicht van de dimensies van het Kindcentrum-integratiemodel

	Dimensies	Subdimensies	Randvoorwaardelijke dimensies	
Microniveau	Kindgerichte dimensie	Pedagogisch klimaat, relatie Pedagogisch klimaat, regels Soepele overgangsmomenten Doorgaande lijn in leren en ontwikkelen	Functionele dimensie Gezamenlijke front- en backoffice Delen van ruimtes en materialen	Normatieve dimensie Waardering diversiteit Gedeelde pedagogische waarden
Mesoniveau	Professionele dimensie	Gezamenlijke kindondersteuning Gezamenlijk professionaliseren		
	Organisatorische dimensie	Operationele aansturing Gedeelde ambitie Governancestructuur		
Macroniveau	Systemische dimensie	Wet- en regelgeving Legitimititeit		

De studie toonde aan dat er niet één overkoepelende ‘fase’ of ‘gradatie’ van IPS binnen een kindcentrum bestaat en dat sprake is van een multidimensioneel construct. Daarbij kan geconcludeerd kan worden dat bij de onderzochte kindcentra IPS over het algemeen nog gekenmerkt werd door een lage intensiteit; Op zeven van de twaalf onderzochte subdimensies scoorden de kindcentra het basisniveau van coöperatie, gekenmerkt door grote mate van vrijblijvendheid (Keast *et al.*, 2007). Sommige kindcentra bereikten op enkele subdimensies een middelmatige intensiteit van IPS, wat duidt op meer afstemming. Op de normatieve dimensie, wat wil zeggen gedeelde waarden en een op wederzijds respect gebaseerde organisatiecultuur, scoorden de onderzochte kindcentra gemiddeld het laagst. Uit de analyse van knelpunten die medewerkers en leiders hebben aangegeven, kwam een ongelijkheid naar voren in professionalisering, bevoegdheden, budgetten en prioritering, wat belemmerend werkte voor IPS. Ook statusverschillen gerelateerd aan verschillen in professionele expertise, taakopvatting en opleidingsniveau werden als belangrijke barrière benoemd.

De tweede deelstudie liet zien dat zowel leerkrachten als pedagogisch professionals zichzelf als bekwaam en gemotiveerd voor IPS beschouwen. Het grootste probleem was het gebrek aan ervaren opportunity voor IPS, zoals onvoldoende tijd, ondersteunend leiderschapsgedrag en een inclusief organisatieklimaat. Dit gold voor alle leerkrachten en pedagogisch professionals, waarbij leerkrachten van groepen 1 t/m 3 zichzelf als meest bekwaam en gemotiveerd voor IPS inschatten.

In deelstudie 3 werd onderzocht of leiderschapsgedrag geduid kon worden op basis van het raamwerk voor Inclusief Leiderschapsgedrag (ILG) van Randel *et al.* (2018), zoals uitgewerkt in tabel 8.3. Uit de resultaten kon geconcludeerd worden dat onder de onderzochte school- en kinderopvangleiders meer leiders ILG beschreven dat verbondenheid faciliteert, zoals voorbeeldgedrag en het organiseren van participatie, dan leiderschapsgedrag gericht op waardering van eigenheid. Alle leiders gaven voorbeelden van voorbeeldgedrag gericht op verbondenheid van medewerkers tussen beide sectoren. Naast ILG gericht op het bevorderen van IPS, gaven de leiders ook voorbeelden van non-positief gedrag: gedrag dat niet bijdraagt aan IPS, bijvoorbeeld door het uitblijven van gedrag (gemiste kansen), of juist negatief bijdraagt (zoals stigmatiserend gedrag). In de onderzochte groep beschreven 19 van de 24 leiders zowel positief als non-positief gedrag, hetgeen als disfunctioneel wordt beschouwd (Boekhorst, 2015; Nishii & Paluch, 2018; Ostroff & Bowen, 2016).

Vanwege de lage score op de normatieve dimensie en de ervaren knelpunten in IPS-ondersteunend leiderschap en het inclusieve organisatieklimaat is de conclusie getrokken dat professionele ontwikkeling van school- en kinderopvangleiders gericht op ILG wenselijk is om IPS tussen medewerkers van beide sectoren te bevorderen. Dit zou kunnen helpen om de voordelen van professionele diversiteit beter te benutten.

Tabel 8.3 Model van Inclusief leiderschapsgedrag, gebaseerd op het raamwerk van Randel et al. (2018)

Faciliteren verbondenheid	Waarderen eigenheid
Versterken van teamcohesie waarbij medewerkers van school en kinderopvang zich verbonden voelen, blijkend uit robuuste onderlinge relaties tussen medewerkers van beide sectoren	Creëren van een psychologisch veilige omgeving, waarin diverse perspectieven vanuit beide sectoren welkom zijn en erkend worden
Zorgen voor (erkenning van) rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid tussen beide sectoren	Stimuleren dat individuele medewerkers volledig bijdragen door ervoor te zorgen dat groepsleden zich niet inhouden of belemmeringen ondervinden bij het leveren van een bijdrage aan de groep.
Organiseren van gezamenlijke participatie en delen van kennis en informatie tussen beide sectoren	Eigen voorbeeldgedrag door hoge standaarden te tonen in de eigen benadering van medewerkers uit de andere sector waaruit waardering voor eigenheid spreekt.
Eigen voorbeeldgedrag waaruit realiseren van verbondenheid spreekt.	

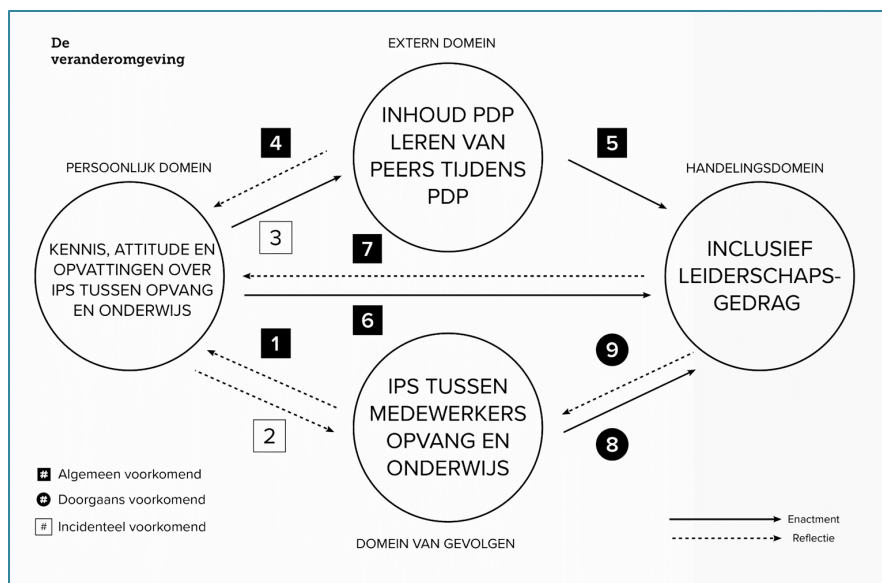
## Deel II

Op basis van de resultaten van Deel I is een professionaliseringsprogramma (leergang) voor school- en kinderopvangleiders van kindcentra ontwikkeld. Het programma was gebaseerd op zes ontwerpcriteria voor succesvolle professionalisering van school- en kinderopvangleiders, afgeleid uit de literatuur, als basiskader voor een leergang gericht op inclusief leiderschap. Zo was deelname aan het programma vrijwillig en deelnemers namen deel in duo's van school- en kinderopvangleiders. Zelfgeruleerd leren werd bevorderd via logboeken, reflectie-interviews, en zelfevaluaties vanuit het uitgangspunt dat leren plaats vindt tijdens en tussen de bijeenkomsten op de werkplek. Het tweede deel van het proefschrift richtte zich op de vraag hoe deelname aan deze leergang bijdroeg aan de groei in ILG van de deelnemers, welke ontwerpcriteria zij daarin behulpzaam vonden en welke leerpaden zij volgden tijdens en tussen de bijeenkomsten.

De resultaten van de vierde deelstudie toonden aan dat deelname aan de leergang school- en kinderopvangleiders meer bewust maakte van het belang van ILG voor IPS tussen beide sectoren. Ten opzichte van de voormeting scoorden de participanten zichzelf significant hoger op de nameting voor het aspect 'organiseren van participatie en kennisdeling' binnen de dimensie 'faciliteren van verbondenheid'.

Daarnaast scoorden ze hoger op twee aspecten van de dimensie ‘waarderen van eigenheid’: het bevorderen van een ‘psychologisch veilige omgeving waarin diverse perspectieven welkom zijn’ en het ‘stimuleren dat medewerkers volledig bijdragen’, bijvoorbeeld door moeilijke gesprekken vooraf te oefenen.

Het ontwerpcriterium ‘collectief leren’, werd door alle deelnemers genoemd als essentieel. Collectief leren vond zowel plaats tijdens de bijeenkomsten, door het uitwisselen van ervaringen naar aanleiding van theoretische input, als tussen de bijeenkomsten in de duo’s, die gezamenlijk reflecteerden op hun gedrag. Het ontwerpcriterium ‘bevorderen van zelfgereguleerd leren’ werd gerealiseerd door het bijhouden van leerlogboeken en door reflectie-interviews, en leidde tot reflectie van deelnemers op hun ILG.



Figuur 8.4 Integratief model van professionele groei in ILG, naar Clarke en Hollingsworth (2002)

De vijfde deelstudie toonde aan dat deelnemers unieke leerpaden volgden, afgestemd op hun behoeften en contextuele factoren. Voor deze studie is het integratief model van professionele groei van Clarke en Hollingsworth (2002) aangepast voor de toepassing bij het leren van leiders en gebruikt voor de analyse van leerlogboeken en reflectie-interviews (zie figuur 8.4). Uit de resultaten bleek dat deelnemers leerden door

het externe domein (de leergang) te verbinden met het handelingsdomein (toepassing van ILG) en het persoonlijke domein (kennis, houding en opvattingen over IPS).

Tijdens reflectie-interviews benoemden deelnemers meer leerpaden dan in de logboeken, wat suggereert dat begeleide reflectie tot diepgaandere reflectie leidt.

Anders dan in de derde deelstudie werd in deze studie geen non-positief ILG genoemd, wat een indicatie is dat groei in het persoonlijke domein leidt tot bewuster toepassen van ILG.

### ***Conclusie***

Dit proefschrift bevestigt dat school- en kinderopvangleiders een belangrijke rol hebben in het bevorderen van IPS tussen onderwijs- en kinderopvangprofessionals.

Een opvallende barrière voor IPS is het ervaren gebrek aan inclusie, met wij-zijverschillen en een gebrek aan verbondenheid. In de literatuur lijkt overeenstemming te bestaan dat inclusief leiderschap een effectieve benadering kan zijn in werkomgevingen met dergelijke verschillen, zoals in kinderopvang en primair onderwijs (Gromada & Richardson, 2021; O'Connor *et al.*, 2015). Hoewel een inclusief organisatieklimaat systemische knelpunten niet oplost, draagt inclusief leiderschap bij aan een beter klimaat voor IPS. ILG biedt immers mogelijkheden om zowel IPS-vaardigheden als de gelegenheid om IPS te tonen te verhogen. Om ILG effectief te laten zijn, is het belangrijk dat beide dimensies van ILG worden getoond: verbondenheid faciliteren en eigenheid waarderen. Gezamenlijke deelname van school- en kinderopvangleiders aan een professioneel development programma leidde tot meer wederzijds begrip en versterkte de professionele banden tussen beide groepen. De combinatie van leerlogboeken en reflectie-interviews leidde tot meer diepgaande reflectie en een breder scala aan leerpaden dan leerlogboeken alleen. Dit bood

deelnemers de mogelijkheid hun eigen unieke leerpaden te volgen, afgestemd op hun individuele behoeften en belangrijke contextuele factoren.

### ***Discussie***

In deze paragraaf gaan we dieper in op drie thema's die, gebaseerd op de resultaten van de deelstudies, het stokken van IPS op lagere en middelmatige niveaus kunnen verklaren.

- (1) *Route naar inclusief leiderschap*: Inclusief leiderschap vraagt meer van leiders dan gedragsuitingen. Zoals onderschreven door Nishii en Leroy (2022) is ook signaalgevoeligheid en bewustwording belangrijk. Uit de resultaten van de deelstudies valt af te leiden dat leiders zich eerst richten op het faciliteren van verbondenheid, voordat zij zich ook richten op het waarderen van eigenheid. En dit is problematisch, want een focus op verbondenheid, zonder gelijktijdig aandacht te geven aan waarderen van eigenheid kan (onbedoeld) leiden tot leiderschap gericht op assimilatie in plaats van inclusie (Shore & Chung, 2021). Assimilatie is die situatie waarin medewerkers worden geaccepteerd wanneer zij zich aanpassen aan de (gedrags-)normen van de dominante groep en hun unieke kenmerken minimaliseren.
- (2) *Ongelijkheid op kindcentrumniveau*: Twee dimensies van het Kindcentrum-integratiemodel benadrukken het belang van randvoorwaarden voor IPS: de functionele dimensie en de normatieve dimensie. Uit deelstudie 1 blijkt dat aan deze randvoorwaarden niet altijd wordt voldaan. Hoewel kindcentra gemiddeld hoger scoorden op de functionele dan op de normatieve dimensie van IPS, bleek tijdens bezoeken aan de kindcentra dat ook binnen de functionele dimensie

ongelijkheid tussen de twee sectoren bestaat, met name in de inrichting van het gebouw. Dit werd duidelijk door de verschillen tussen de kantoren van de schoolleider en de kinderopvangleider, wat mogelijk doorwerkt in de samenwerking, vooral als deze inrichtingsverschillen statusverschillen versterken.

- (3) *Afwijkende institutionele logica's*: Uit bevindingen van dit proefschrift blijkt dat medewerkers van beide sectoren niet altijd voldoende besef hebben van wederzijdse afhankelijkheid, waarbij zij elkaar nodig hebben om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Institutionele logica's, overtuigingsystemen op macroniveau die bepalen welke kwesties aandacht krijgen en welke oplossingen legitiem zijn (Raaijmakers, 2013; Ricciardi *et al.*, 2021), die met elkaar in conflict zijn, kunnen dit mogelijk verklaren. Ondanks beleidsmatige aandacht voor de ontwikkeling van kinderen, wordt kinderopvang in Nederland vooral gezien als een commerciële dienst die ouders in staat stelt te werken (Roeters & Bucx, 2018). Hierdoor ontbreekt mogelijk het gevoel van een gemeenschappelijk doel en wederzijdse afhankelijkheid.

### ***Theoretische opbrengsten, implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek***

De studies in dit proefschrift dragen naast de hierboven beschreven wetenschappelijke inzichten en conclusies ook bij aan onderzoeksthema's en de doorontwikkeling van theoretische modellen uit andere disciplines. Tabel 8.4 biedt een overzicht van de theoretische opbrengsten per hoofdstuk.

Praktische implicaties van het proefschrift omvatten de toepasbaarheid van ontwikkelde modellen, meetinstrumenten en de leergang in beleid en praktijk. Scholen en kinderopvangorganisaties die met elkaar samenwerken, kunnen het KCIM toepassen om

de huidige IPS te evalueren en ambitieniveaus te bepalen. School- en kinderopvangleiders kunnen de AMO-vragenlijst uit hoofdstuk 3 gebruiken om de mate waarin leerkrachten en pedagogisch professionals toegerust zijn voor IPS te analyseren. School- en kinderopvangleiders kunnen de zelfevaluatie uit hoofdstuk 5 toepassen bij het evalueren van hun ILG en het stellen van doelen. De leergang biedt waardevolle materialen voor de professionele ontwikkeling van school- en kinderopvangleiders die met elkaar samenwerken in kindcentra.

Tabel 8.4 Theoretische opbrengsten aan de hand van de oorspronkelijke theoretische modellen waarop is voortgebouwd

Hoofdstuk	Theoretisch model	Theoretische bijdragen, adaptaties en operationalisatie
2	Regenboogmodel voor Geïntegreerde Zorg (Valentijn, 2015)  3C-typology (Mandell <i>et al.</i> , 2017)	RMIC-dimensies herschreven voor specifieke context, getest en gecombineerd met de 3C typologie en twee uitersten voor afwezigheid en maximale integratie in een 5x5 matrix: Kindcentrum-integratiemodel (KCIM), geschikt als analytisch kader en meetinstrument.
3	AMO-framework (Appelbaum <i>et al.</i> , 2000)  Work motivation for IPS (Gagné <i>et al.</i> , 2015)	Het AMO-raamwerk werd toegepast om de perspectieven van medewerkers te beoordelen. Daarbij werden schalen ontwikkeld op basis van literatuur om IPS vaardigheden te meten, samen met de opportunity to perform in IPS. In plaats van schalen te gebruiken die gewoonlijk gebruikt worden om commitment of financiële beloningen te meten om motivatie te evalueren, werd de Multidimensionele Werkmotivatieschaal gebruikt om inzicht te krijgen in de aard van motivatie voor IPS.
4.	Inclusief leiderschap (Randel <i>et al.</i> , 2018)	De inclusieve leiderschapsgedragingen, zoals geschetst door Randel <i>et al.</i> (2018), zijn geoperationaliseerd voor de context van dit proefschrift. Verder zijn ze uitgebreid met voorbeeldgedrag als aparte categorie, samen met niet-positief gedrag om (on)intentioneel gedrag dat inclusie niet bevordert te omvatten.
5	Inclusief leiderschap (Randel <i>et al.</i> , 2018) en hoofdstuk 4 van dit proefschrift	Voortbouwend op het geoperationaliseerde ILG-raamwerk in interprofessionele contexten zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4, is een zelfbeoordelingsinstrument ontwikkeld om de schalen van ervaren inclusie en ervaren ILG te meten.
6.	IMPG, Interconnected Model of Professional Growth (Clarke & Hollingsworth, 2002)	Het IMPG werd oorspronkelijk ontwikkeld om de professionele groei van docenten te meten. In dit proefschrift hebben we het gebruik ervan uitgebreid naar school- en kinderopvangleiders. Daarnaast is het model geoperationaliseerd om professionele groei in ILG bij te houden en te analyseren.

Ook op systeemniveau volgen uit dit proefschrift implicaties voor de beleidspraktijk. Kinderopvangorganisaties worden steeds meer verantwoordelijk gehouden voor pedagogische doelen, maar moeten deze realiseren binnen marktbeperkingen (Das *et al.*, 2023; Van Gennip & Wiersma, 2023). Dit leidt tot verschillen, bijvoorbeeld in tijdsfinanciering, waardoor gelijkwaardige inbreng vanuit beide sectoren voor IPS wordt belemmerd, zoals voor het realiseren van soepele overgangen tussen onderwijs en opvang. De door Van der Werf *et al.* (2020) voorgestelde voor- en nadelen van het huidige hybride systeem, worden op basis van dit proefschrift dan ook herkend: zowel de voordelen op het gebied van ondernemendheid en innovatiekracht, als ook de nadelen die kunnen ontstaan uit commerciële afwegingen. Teneinde segregatie op basis van sociaaleconomische achtergrond te voorkomen, is het uit beleidsmatig perspectief belangrijk oog te houden voor de toegankelijkheid van kinderopvang en voorschoolse educatie voor kinderen uit kwetsbare wijken, aangezien het in deze wijken doorgaans lastiger is een rendabel aanbod neer te zetten (Van Eijkel *et al.*, 2023).

### ***Suggesties voor vervolgonderzoek***

Een eerste richting voor vervolgonderzoek betreft onderzoek of het KCIM ook bruikbaar is om de kwaliteit te verbeteren van IPS tussen onderwijsprofessionals en professionals uit jeugdhulp en zorg. Dergelijk onderzoek is relevant in het kader van de ambitie om in 2035 inclusief onderwijs te bieden en het streven naar opbouwen van kennis rondom dit thema (Wiersma, 2023).

Daarnaast zou onderzoek gedaan kunnen worden naar de vraag hoe IPS zich ontwikkelt binnen kindcentra waarin samengewerkt wordt met kinderopvangorganisaties en hierin de verschillende logica's zoals die door Romijn *et al.* (2023) worden onderscheiden te betrekken. Daarbij is het relevant om te bestuderen

of IPS zich verschillend ontwikkelt afhankelijk van de logica's die de betreffende kinderopvangorganisaties hanteren.

Een derde onderzoeksgebied betreft vervolgonderzoek naar de wijze waarop de professionele ontwikkeling van school- en kinderopvangleiders verder kan worden versterkt. Gezien de toenemende complexiteit van het beroep van schoolleider, en het kwantitatief en kwalitatief tekort aan schoolleiders (Onderwijsraad, 2018), groeit ook vanuit maatschappelijk oogpunt de relevantie van onderzoek naar de professionele ontwikkeling van deze leiders. Nu primair onderwijs en kinderopvang dichter met elkaar verweven raken, geldt dit in toenemende mate ook voor de professionele ontwikkeling van kinderopvangleiders. Dit proefschrift biedt aanknopingspunten voor onderzoek naar de wijze waarop deze leiders leren, en waarop kan worden voortgebouwd.

Een vierde suggestie voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de relatie tussen IPS en aantrekkelijk werkgeverschap, uit het oogpunt van de personeelstekorten binnen zowel primair onderwijs als kinderopvang. De instroom is te klein om de uitstroom van personeel, o.a. door hoge werkdruk en beperkte loopbaanmogelijkheden (Bakker et al. 2023) op te vangen en dit beïnvloedt de kwaliteit van onderwijs en opvang. IPS kan mogelijk werkdruk verlichten door functiedifferentiatie in teams, wat doorgroeimogelijkheden biedt die standalone scholen en kinderopvangorganisaties niet kunnen bieden. In dit kader zou het relevant zijn om te onderzoeken of hiervan inderdaad sprake is en of medewerkers die in een kindcentrum werken waar meer IPS plaats vindt ook een verhoogde mate van werktevredenheid ervaren, verbeterd welzijn en de intentie hebben om langer in de organisatie te blijven ten opzichte van medewerkers die in een standalone organisatie werken of in een kindcentrum waar minder IPS plaats vindt.

- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management, 54*(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review, 75*(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Clarke, D., & Hollingsworth, H. (2002). Elaborating a model of teacher professional growth. *Teaching and Teacher Education, 18*, 947–967.
- Das, L., Bakker, A.-F., & Varwijk, J. (2023). *Inspiratie uit het buitenland: 12 lessen uit een internationale stelselvergelijking van kinderopvang [inspiration from abroad: 12 lessons from an international childcare system comparison]*. Berenschot.
- Gagné, M. n., Forest, J., Vansteenkiste, M., & Crevier-Braud, L. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *The European journal of work and organizational psychology, 24*(2), 178–196.
- Gromada, A., & Richardson, D. (2021). *Where do rich countries stand on childcare?* UNICEF Office of Research – Innocenti.
- Harris, A. (2020). Leading school and system improvement: Why context matters. *European Journal of Education, 55*(2), 143–145. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ejed.12393>
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting the right mix: Unpacking integration meanings and strategies. *International Public Management Journal, 10*(1), 9–33. <https://doi.org/10.1080/10967490601185716>
- Mandell, M., Keast, R., & Chamberlain, D. (2017). Collaborative networks and the need for a new management language. *Public Management Review, 19*(3), 326–341. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209232>
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management, 47*(4), 683–722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as hr sensegivers: Four hr implementation behaviors that create strong hr systems. *Human Resource Management Review, 28*(3), 319–323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.007>
- O'Connor, D., McGunnigle, C., Treasure, T., & Davie, S. (2015). Educator identities. Emerging issues within personal and professional identities: Changes experienced by australian pre-service teachers following professional exposure to educational practice within childcare settings. *Early Child Development and Care, 185*(8), 1331–1342. <https://doi.org/10.1080/03004430.2014.993626>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of hr system strength? *Academy of Management Review, 41*(2), 196–214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Raaijmakers, A. G. M. (2013). *Take care! Responding to institutional complexity in dutch childcare* [Doctoral thesis, Tilburg University]. Ridderprint. [https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/take-care-responding-to-institutional-complexity-in-dutch-childcare\(473a4500-f8c9-4071-8ccd-c1a7b2267711\).html](https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/take-care-responding-to-institutional-complexity-in-dutch-childcare(473a4500-f8c9-4071-8ccd-c1a7b2267711).html)
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes

- through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Ricciardi, F., Cantino, V., & Rossignoli, C. (2021). Organisational learning for the common good: An emerging model. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(3), 277–290. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1673676>
- Roeters, A., & Bucx, F. (2018). *Kijk op kinderopvang [view on childcare]*. Sociaal en Cultureel Planbureau, .
- Romijn, B. R., Slot, P. L., & Leseman, P. P. M. (2023). Organization hybridity in the dutch early childhood education and care system: Organization logic in relation to quality and inclusion. *International Journal of Educational Research*, 119, 102180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102180>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2021). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723–754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Valentijn, P. P. (2015). *Rainbow of chaos: A study into the theory and practice of integrated primary care [doctoral dissertation]* Tilburg University].
- Van der Werf, W. M., Slot, P. L., Kenis, P., & Leseman, P. P. M. (2020). Hybrid organizations in the privatized and harmonized dutch ecec system: Relations with quality of education and care. *Early Childhood Research Quarterly*, 53, 136–150. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2020.03.006>
- Van Eijkel, R., Luiten, W., Elsenburg, W., & Rososenboom, P. (2023). *De markt voor kinderopvang: De rol van private equity binnen de kinderopvangsector [the childcare market: The role of private equity within the childcare sector]*. SEO.
- Van Gennip, C. E. G., & Wiersma, A. D. (2023). *Invulling van de motie van de leden sahla en maatoug over oplossingen voor geïdentificeerde knelpunten bij samenwerking tussen de kinderopvang en het onderwijs [fulfilment of the resolution of members sahla and maatoug on solutions to identified bottlenecks in cooperation between childcare and education]*. Den Haag: Ministry of Social Affairs and Employment Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/04/26/kamerbrief-invulling-motie-oplossingen-geidentificeerde-knelpunten-samenwerking-tussen-de-kinderopvang-en-het-onderwijs>
- Verheijen-Tiemstra, M. R. E. (2024). *Bridging worlds: Developing inclusive leadership for interprofessional collaboration in child centres*. [doctoral thesis, Tilburg University]. Tilburg.
- Wiersma, A. D. (2023). *Contouren werkagenda route naar inclusief onderwijs 2035 [outline working agenda route to inclusive education 2035]*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap [Ministry of Education, Culture and Science]