

Passende Plaats voor Coaching



Marjo Lourensen-van der Horst

Vrije studierichting Master-SEN (VSD2)

Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Begeleidingsdocent Wilma Klabbers

Studentnummer 2167618

Mei 2012

Inhoudsopgave:	2
Samenvatting:	4
Hoofdstuk 1: Aanleiding en probleemstelling	5
1.1 Context en verlegenheidsituatie	5
1.2 Doel van mijn onderzoek	6
1.3 Doel in mijn onderzoek	6
Hoofdstuk 2: Theoretische onderbouwing	8
2.1 De lerende organisatie	8
2.1.1 Wat is een lerende organisatie?	8
2.1.2 Waarom een lerende organisatie?	10
2.1.3 Samenvatting en conclusies	11
2.2 Coaching	12
2.2.1 Wat is coaching?	12
2.2.2 Waarom coaching?	14
2.2.3 Coaching in de lerende organisatie	15
2.2.4 Samenvatting en conclusies	16
2.3 Mijn onderzoek	17
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Onderzoeksvorm	19
3.3 Dataverzameling	19
3.4 Verantwoording van triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid	21
3.5 Ethische aspecten	23
Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten	24
4.1 Inleiding	24
4.2 Mindmapping	24
4.3 Vragenlijsten	25
4.4 Interviews	31
4.5 Samenvatting	34

Hoofdstuk 5: Beantwoording van de onderzoeksvraag	36
5.1 Inleiding	36
5.2 Hoe is de huidige situatie rondom coaching?	36
5.3 Hoe is de beeldvorming rondom coaching?	37
5.4 Welke behoefte aan coaching is er?	37
5.5 Wat levert coaching onze organisatie op?	38
5.6 Beantwoorden van mijn onderzoeksvraag	39
5.7 Samenvatting	40
Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen	41
6.1 Inleiding	41
6.2 Conclusies en aanbevelingen	41
6.3 Samenvatting	43
Hoofdstuk 7: Evaluatie	44
7.1 Inleiding	44
7.2 Onderzoeksproces en aanbevelingen	44
7.3 Samenvatting	46
Literatuurlijst:	47
Bijlagen:	50
1. Mindmap coaching	50
2. Vragenlijst voor leerkrachten	51
3. Interview interne coaches	60
4. Interview externe coaches	61
5. Gevulde mindmap	62
6. Data-analyse vragenlijsten	64
7. Data-analyse interviews	69
8. Interviews	81

Samenvatting

Het ontwikkelen van een lerende organisatie is voor scholen een manier om te anticiperen op de snel veranderende kennissamenleving (Senge, 1992; Verbiest, 2004; Jutten, 2011; Visser, 2011). In de lerende organisatie is het doel van leren het verbeteren van de kwaliteit van handelen (Visser, 2011; Wierdsma & Swieringa, 2011). Coaching is het middel om de lerende organisatie te ontwikkelen, omdat het per definitie gericht is op het verbeteren van het functioneren van medewerkers door zelfsturing (Visser, 2011).

Mijn school wil een lerende organisatie zijn. Toch heeft coaching nog geen duidelijke plek in onze school. Deze verlegenheidsituatie was de aanleiding voor dit onderzoek. Vanuit de onderzoeksvraag: *‘(Hoe) past coaching van leerkrachten binnen onze (lerende) organisatie?’* begon de zoektocht naar antwoorden op vragen betreffende de huidige situatie rondom coaching, de beeldvorming rondom coaching, de behoefte aan coaching, de meerwaarde van coaching en voorwaarden om coaching een passende plaats in onze school te geven.

In de huidige situatie wordt gecoacht, zowel in ‘verplichte’ als ‘vrijwillige’ coachingssituaties. Coaching dient te gebeuren op basis van gelijkwaardigheid en vrijwilligheid. Een verplicht gesprek is daarom niet vanzelfsprekend een coachingsgesprek. Eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling beïnvloedt de mate van vrijwilligheid. In mijn organisatie is behoefte aan coaching en tegelijkertijd onduidelijkheid rondom coaching. Het formuleren van een visie kan onduidelijkheid en eventueel spanning wegnemen. Coaching als reflectiemiddel kan bijdragen tot kwaliteitsverbetering. De conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek, leveren handvatten op om coaching in onze lerende organisatie verder te ontwikkelen.

Met dit praktijkonderzoek heb ik onderzoeksvaardigheden ontwikkeld en kennis opgedaan over coaching in de lerende organisatie. Vanuit een kritisch onderzoekende houding, wil ik coaching in onze school verder mee ontwikkelen.

Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling

1.1 Context en verlegenheidsituatie

Als groepsleerkracht op een basisschool heb ik taakuren om als mentor/coach een nieuwe collega te begeleiden. In mijn rol als beginnend coach, wil ik mijn coachingsvaardigheden verbeteren. Daarom coach ik vrijwillig een collega, die mij na elk coachingsgesprek feedback geeft.

De Interne Begeleiders en het Managementteam van mijn school worden dit jaar door een externe coach 'on the job' gecoacht bij het afleggen van klassenbezoeken en voeren van nagesprekken. Daarnaast worden voor het eerst collegiale consultaties georganiseerd om met en van elkaar te leren.

De stichting waar mijn school deel van uit maakt, heeft geen visiedocument op coaching. Op stichtingsniveau is wel een professionele coach aangesteld.

Op schoolniveau is eveneens geen visie op coaching geformuleerd, al wordt door menig een een coachende rol vervuld. Tegelijkertijd neem ik recent van individuele leerkrachten een toegenomen vraag om hulp waar. Deze 'hulp' wordt geboden door de directeur, een IB'er, een andere interne of externe coach. Er zijn geen voor iedereen bekende afspraken over coaching.

In de visie op onderwijs (Derks, 2011) zegt mijn school een lerende organisatie (Senge, 1992) te willen zijn, maar coaching van leerkrachten heeft daarin nog geen duidelijke plek gekregen. Deze verlegenheidsituatie is voor mij aanleiding tot een onderzoek naar of en hoe coaching vorm kan krijgen op mijn school.

Over coaching is veel geschreven. Ik definieer coaching als: een begeleidingsstijl waarbij de coach de ander begeleidt en stimuleert op diens zoektocht naar de oplossing, op weg naar gewenst gedrag.

Over oplossingsgericht coachen (Berg, 2005) en het belang van een gezamenlijke visie heb ik veel gelezen. Ofman (1992) zegt dat visie richtingbepalend is. Hij vindt het belangrijk dat de neuzen dezelfde kant op staan. De visie mobiliseert de mensen in de organisatie: het bundelen van krachten geeft energie, zet mensen in beweging. Ook Verbiest (2004) stelt dat de gemeenschappelijke visie leidt tot richtinggevende

normen voor betrokken professionals, maar benadrukt dat de visie zichtbaar moet worden in de manier waarop men handelt, spreekt en communiceert.

1.2 Doel van mijn onderzoek

Ik wil bereiken dat coaching van leerkrachten een vaste waarde wordt in mijn school, omdat het mijn overtuiging is dat door te reflecteren op eigen handelen, gedrag en taalgebruik, de leerkracht zichzelf ontwikkelt en een betere leerkracht wordt.

Op termijn wil ik met het team komen tot een gezamenlijk gedragen visie op coaching voor mijn school.

Vanuit deze visie kan een kwaliteitskaart voor coaching worden opgesteld. Professionals met coachende taken of een functie als coach, kunnen vanuit deze visie reflecteren op hun coachingstechnieken en vaardigheden. De meerwaarde hiervan is dat zij zo dit deel van onze organisatie kunnen onderzoeken en verbeteren. De kwaliteitskaart wordt een dynamisch document.

1.3 Doel in mijn onderzoek

In mijn onderzoek wil ik onderzoeken hoe de beeldvorming rondom coaching binnen het team is, welke behoefte er is aan coaching, door wie leerkrachten gecoacht willen worden, wat de meerwaarde van coaching kan zijn en tenslotte welke voorwaarden een rol spelen om coaching tot vaste waarde in onze school te maken. Dat heeft geleid tot de onderzoeksvraag:

‘(Hoe) past coaching van leerkrachten binnen onze (lerende) organisatie?’

Om mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal ik allereerst antwoorden zoeken op de deelvragen:

1. Hoe is de huidige situatie rondom coaching?
2. Hoe is de beeldvorming rondom coaching?
3. Welke behoefte aan coaching is er?
4. Wat levert coaching onze organisatie op?

Hoofdstuk 2 vormt de theoretische onderbouwing van mijn onderzoek. Het gaat over: 'de lerende organisatie' en 'coaching'. De hoofdstukken 3 tot en met 6 behandelen respectievelijk de onderzoeksmethodologie, data-analyse en resultaten, beantwoording van de onderzoeksvraag en de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek. Hoofdstuk 7 evalueert het onderzoeksproces.

Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing

Paragraaf 2.1 beschrijft de lerende organisatie en waarom scholen zich tot lerende organisatie ontwikkelen. In paragraaf 2.2 worden definities en doelen van coaching behandeld en wordt coaching in de lerende organisatie toegelicht. Tenslotte beschrijft paragraaf 2.3 wat voor het onderzoek relevant is.

2.1 De lerende organisatie

2.1.1 Wat is een lerende organisatie?

Inleiding:

Wierdsma en Swieringa (2011) omschrijven een lerende organisatie als een organisatie die zichzelf voortdurend, al lerend, weet aan te passen aan veranderingen. Om dat te bereiken is het essentieel gebruik te maken van de natuurlijke bereidheid en het vermogen tot leren van de mensen in die organisatie (Senge, 1992).

In de lerende organisatie is eigenaarschap voor het individuele leerproces van grote waarde: een leven lang leren door 'met hart en ziel' te werken aan de eigen deskundigheid en competentieontwikkeling (Dalin, 1989; Senge, 1992; Verbiest, 2004; Corstanje & de Keijzer, 2005). Het doel van leren is verbetering van de kwaliteit van handelen. Bekwaamheid uit zich in kennis, wat iemand kan, wil en durft. Leren krijgt de betekenis van gedragsverandering en is een cyclisch proces van doen, bezinnen, denken, beslissen en weer doen (Visser, 2011; Wierdsma & Swieringa, 2011). Door te leren, krijgen leraren meer inzicht in hun eigen opvattingen en handelen. Wanneer dat lukt in een team met een gemeenschappelijk doel en in een sfeer van leren met en van elkaar, is er sprake van een lerende school ofwel een lerende organisatie (Jutten, 2007). Visser (2011) beweert dat continu leren van belang is op schoolniveau, klasniveau en individueel niveau. Als één niveau leert, leren de andere niveaus ook. Door met en van elkaar te leren wordt zowel het individu, als ook het collectief deskundiger. Als het team leert, leert de organisatie (Senge, 1992; Corstanje & de Keijzer, 2005; Visser, 2011). Senge (1992) noemt persoonlijk meesterschap de basis voor teamleren en groei van de lerende organisatie. Wierdsma en Swieringa (2011) betwijfelen dat: persoonlijke ontwikkeling is geen garantie voor organisatieontwikkeling. Organisatieontwikkeling is eveneens afhankelijk van het vermogen elkaars indi-

viduele bekwaamheden te gebruiken: 'Collectieve competentie' ten behoeve van het samen handelen.

Simons (1995) vindt dat er evenwicht moet zijn tussen het individuele leren en organisatieleren. Organisaties kunnen niet leren zonder individueel leren en individuen hebben een organisatie nodig die goed is in leren. De kunst is om aansluiting te vinden tussen het individuele leren en het organisatieleren.

Teamleren:

Lingsma (2009) stelt dat teamleren begint met bewustwording van collectieve patronen in gedrag en denken. Leren is dan 'het accepteren van nieuwe opvattingen en zienswijzen en ernaar handelen' (Lingsma, 2009, p. 34). Jutten (2007) noemt als belangrijkste reden voor teamleren: onze snel veranderende en complexe samenleving. Die stelt hoge eisen aan kinderen en leerkrachten. Met en van elkaar leren, wordt in de lerende organisatie ingezet als middel om de missie te volbrengen, namelijk: het bieden van goed onderwijs. Het team werkt samen aan competentieontwikkeling; verschillen tussen leerkrachten worden gezien als kansen. Bovendien is het collectieve denkvermogen van het team groter dan dat van het individu (Verbiest, 2004; Senge, 2008; Wierdsma & Swieringa, 2011).

Dalin (1989) en Lingsma (2009) geven als argumenten voor collectieve leerprocessen dat de individuele leerkracht uit zijn isolement komt en dat professionals als team, vanuit gemeenschappelijke doelstellingen, samen leren. Verbiest (2004) noemt de verbondenheid en betrokkenheid die professionals ervaren in collectieve leerprocessen. Het besef samen meer te kunnen dan alleen, vergroot de gezamenlijke verantwoordelijkheid en zorgt ervoor dat leerkrachten er niet alleen voor staan.

Visie:

Samenwerking in een team moet gericht zijn op het realiseren van doelen. Het is essentieel dat het team weet wát het wil realiseren. Werken vanuit een gemeenschappelijke visie is helpend om doelen te bereiken (Jutten, 2007; Senge, 2008). Volgens Senge (1992) kan de lerende organisatie niet bestaan zonder gemeenschappelijke visie, want zonder gemeenschappelijke visie wordt verandering lastig. Een gezamenlijk gedragen visie leidt tot verbondenheid en collectieve leerprocessen. Ofman (1992) definieert het begrip visie als datgene waarheen wij op weg zijn. Het is een beeld van dat wat medewerkers aan het creëren zijn, een mogelijke realiteit en toe-

komstgericht. Het is belangrijk om als organisatie een gedeeld beeld te hebben, zowel van de werkelijkheid als van de toekomst (Corstanje & de Keijzer, 2005).

Door mentale modellen kritisch te bekijken, kunnen teamleden een gemeenschappelijke visie vormen, waarin wordt aangegeven welk doel het team wil bereiken, wat daarvoor nodig is en hoe teamleden dat samen gaan doen (Furman & Ahola, 2009). Mentale modellen zijn onderliggende opvattingen, denkbeelden en aannames, eigen waarheden en overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit. (Jutten, 2007; Lingsma, 2009). Wierdsma en Swieringa (2011) spreken over inzichten: wat we weten en begrijpen, en principes: wat we willen of zijn.

In een organisatie heeft ieder zijn eigen mentale modellen. Dat maakt veranderen lastig. Het vereist openheid van alle betrokkenen. Door mentale modellen met elkaar te delen, ontwikkelen we nieuwe perspectieven. Het verbeteren van onderwijs moet daarom niet primair gebeuren door regels te veranderen, maar door reflectie op mentale modellen (Senge, 1992; Lingsma, 2009). Wierdsma en Swieringa (2011) onderschrijven dat het makkelijker is om regels ter discussie te stellen, dan inzichten en principes.

Doordat binnen de organisatie sprake is van wederzijdse beïnvloeding, zullen mentale modellen blijven veranderen (Senge, 1992). Dat betekent dat de gemeenschappelijke visie enerzijds toekomstbestendig moet zijn en anderzijds, onder invloed van veranderende omstandigheden, een tijdelijk karakter heeft.

2.1.2 Waarom een lerende organisatie?

Het ontwikkelen van een lerende organisatie is voor de school een manier om te anticiperen op veranderende omstandigheden (Verbiest, 2004; Jutten, 2011; Visser, 2011). Kinderen groeien op in een snel veranderende, steeds complexer wordende wereld. Ze moeten worden voorbereid op hun toekomst in de kennissamenleving. Die vraagt om burgers die levenslang leren, kennis kunnen toepassen en kunnen maken, zelfredzaam zijn en goede communicatieve en samenwerkingsvaardigheden bezitten (Verbiest, 2004; Jutten, 2007; Wierdsma & Swieringa, 2011). Dat betekent volgens Wierdsma en Swieringa (2011) dat we moeten leren door meteen te doen: leren terwijl je handelt. Denken en bezinnen komen na het doen en zijn bedoeld om te verbeteren.

Senge (1992) geeft vijf elementaire disciplines voor het werken in en aan een lerende organisatie. Ontwikkeling van een gezamenlijke visie (1) en stimuleren van persoonlijk meesterschap (2) vergroten de aspiraties en betrokkenheid bij de organisatie. Reflecteren op mentale modellen (3) en teamleren (4) bevorderen een open communicatie en samenwerking. Het systeemdenken (5) helpt bij het 'vangen' van onze complexe werkelijkheid en verbindt de andere disciplines (Senge, 1992; Jutten, 2011). De essentie van systeemdenken is het zien van onderlinge verbanden, onderlinge afhankelijkheid en het begrijpen van processen van verandering; vanuit een helikopterview naar het geheel kijken in plaats van naar de afzonderlijke delen. Het geheel is meer dan de som der delen en er is sprake van wederzijdse beïnvloeding (Senge, 1992, 2008). Wanneer de eigen organisatie als een gesloten systeem wordt beschouwd, bestaat volgens Wierdsma en Swieringa (2011) het gevaar, dat men zich als een radertje in het systeem gedraagt. Lerende organisaties daarentegen zijn open, dynamische systemen die in interactie met hun omgeving inspelen op kansen en bedreigingen. Het ontwikkelen van en functioneren in een lerende organisatie, vraagt van leerkrachten competenties voor flexibiliteit, samenwerking en een veranderende manier van werken (Verbiest, 2004; Corstanje & de Keijzer, 2005). Leren vindt allereerst plaats op de werkplek. Voorwaarde is een open organisatiestructuur en cultuur, met een open communicatief karakter. Leerkrachten ontwikkelen zich tot professionals die zelfstandig denken, doen, bezinnen en beslissen, die cyclisch leren en zelf verantwoordelijk zijn voor hun handelen (Visser, 2011; Wierdsma & Swieringa, 2011).

2.1.3 Samenvatting en conclusies

In mijn lerende organisatie, kunnen wij in interactie met onze omgeving, kinderen voorbereiden op hun toekomst, door: ontwikkeling van collectieve competentie, ruimte te geven aan gedeeld leiderschap op basis van persoonlijk meesterschap en samenwerking vanuit de gemeenschappelijke visie. Behalve frequente momenten van teamleren, is er ook aandacht voor het individuele leren, al dan niet op de werkplek. Voor het schrijven van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan hanteren leerkrachten competentieomschrijvingen. De leerkracht formuleert zijn doelen, wanneer hij die bereikt denkt te hebben en wie of wat hij daarvoor nodig heeft. Zo wordt eigenaarschap voor de individuele ontwikkeling en cyclisch leren gestimuleerd. Leren betekent gedragsverandering. Tjepkema (2002) waarschuwt echter voor individuele leerbelemmerin-

gen, zoals faalangst, niet om kunnen gaan met feedback en een gebrek aan spontaniteit en experimenteerdrijf. Het is afhankelijk van de omgeving in hoeverre deze leerbelemmeringen het leren beïnvloeden. In een omgeving waarin mensen worden gestimuleerd en ondersteund in het ontwikkelen van leervaardigheden, zullen individuele leerbelemmeringen volgens Tjepkema van mindere betekenis zijn.

Coaching kan de individuele leerkracht ondersteunen bij het ontwikkelen van leervaardigheden en het omgaan met leerbelemmeringen. Bovendien kan coaching helpend en stimulerend zijn bij het maken van de vertaalslag vanuit het teamleren naar het formuleren van individuele leerdoelen. Paragraaf 2.2 gaat daar nader op in.

2.2 Coaching

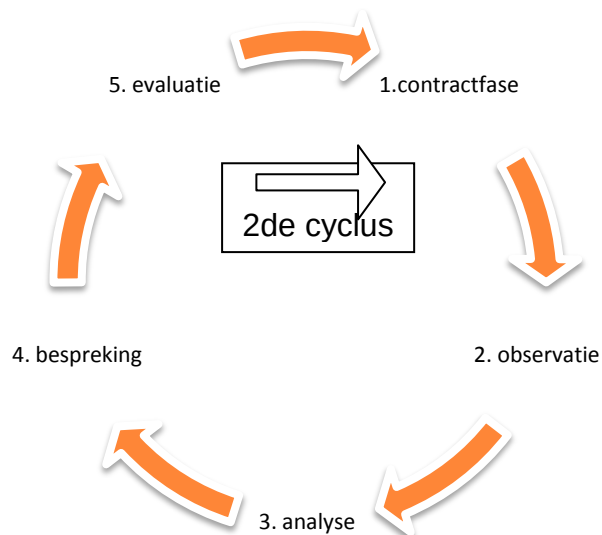
2.2.1 Wat is coaching?

Inleiding:

Om coaching tot vaste waarde in mijn school te maken, is het essentieel te onderzoeken wat coaching de lerende organisatie oplevert en wat onder coaching wordt verstaan. In de literatuur wordt coaching in diverse contexten beschreven. In deze paragraaf worden enkele definities en doelen van coaching besproken, die toepasbaar zijn in de lerende organisatie.

Definities en doelen:

Verbiest (2004) en Visser (2011) noemen coaching een vorm van directe begeleiding van de leraar door de coach. Verbiest (2004) heeft het over klassenbezoeken, bijvoorbeeld door de schoolleider. Middels feedback en het bieden van handelingsmogelijkheden, wordt zelfreflectie gestimuleerd als basis voor verbetering en ontwikkeling. Coaching is een gefaseerd proces, gevisualiseerd in de 'coachingscyclus'.



Figuur 1: Coachingscyclus (in Verbiest 2004, naar Snyder 1988)

Corstanje en de Keijzer (2005) vinden eveneens dat coachen een procesmatige 'reflectieve' begeleiding is. Het gaat om het op gang brengen van leerprocessen om te komen tot de gewenste ontwikkeling.

Visser (2011) maakt onderscheid tussen coaching en mentoring: een mentor mag adviezen geven, bijvoorbeeld bij de begeleiding van onervaren leerkrachten. Coaching van 'ervaren' leerkrachten gebeurt op basis van gelijkwaardigheid en is een meer spiegelende vorm van begeleiden. De coach spreekt de leerkracht aan op diens professionaliteit en stimuleert sturing van het eigen leerproces.

Berg (2005) noemt 'oplossingsgericht coachen' een specifieke vorm van gespreksvoering, met als doel cliënten te steunen en een goede start te geven bij hun zoektocht naar de oplossing. Het gaat erom veranderingen te ontwikkelen in ideeën en gedrag. 'De kortste weg naar een oplossing is telkens hetzelfde: begin met het definiëren van de gewenste resultaten en ga daar zo snel mogelijk naar op zoek' (Jackson & McKergow, 2002, p. 26). Oplossingsgericht coachen is kortdurend, doelgericht en maakt gebruik van wat cliënten zelf inbrengen (Jackson & McKergow, 2002; Berg, 2005).

Lingsma (2009) noemt coachen een begeleidingsstijl om anderen te stimuleren in eigenaarschap voor de eigen (competentie)ontwikkeling binnen een (werk)context. Coaching om tot het gewenste gedrag en de gewenste interactie te komen. Lingsma is voorstander van teamleren en teamcoachen, waarbij 'eigenaarschap' betekent:

verantwoordelijkheid nemen voor elkaars resultaat en voor het gezamenlijke resultaat. Teamcoachen is het stimuleren van dat eigenaarschap.

Cauffman en van Dijk (2009) vinden dat de coach een context moet creëren waarbinnen hij de ander helpt het beste uit zichzelf naar voren te halen. Zij introduceren 'De zevenstappendans', 'een onderwijstango, waarmee je samen met de ander naar de oplossingen danst' (Cauffman & van Dijk, p. 55).



Figuur 2: De zevenstappendans (Cauffman & van Dijk, 2009)

Wanneer coaching als begeleidingsvorm in de lerende organisatie wordt ingezet, moet helder zijn wat de betrokkenen daarmee willen bereiken.

2.2.2 Waarom coaching?

Coaches moeten mensen helpen duidelijkheid te krijgen over hun doelstellingen en hoe ze die kunnen bereiken. Bij het zoeken naar antwoorden kan de coach 'als klankbord fungeren, als bliksemafleider in discussies, of simpelweg als een belangstellende collega' (Jackson & Mc Kergow, 2002, p. 155). De coach helpt de focus op de doelen te houden en gaat uit van de deskundigheid van de gecoachte zelf. Wanneer de gecoachte zijn doelen helder heeft, kan hij doorgaans prima zelf stappen vooruit zetten en stopt coaching (Jackson & Mc Kergow, 2002; Berg, 2005).

Volgens Lingsma (2009) richten coaches zich op het bevorderen van de ontwikkeling van medewerkers, met als doel resultaten te boeken en zingeving tijdens het werkproces te ervaren. Verbiest (2004) vindt de belangrijkste reden om aan coaching te doen: het stimuleren van zelfreflectie door leerkrachten teneinde diens pedagogisch-didactisch handelen te verbeteren. Als voorwaarde noemt ook hij helderheid over doelen die betrokkenen willen bereiken. Het formuleren van doelen is een collectief leerproces; betrokkenen doen dat samen. Coaching draagt dan bij aan onderlinge verbondenheid, aan collectieve betrokkenheid bij de school en haalt leerkrachten uit hun isolement.

Visser (2011) noemt als doel van coaching dat zelfsturing wordt gestimuleerd en zelfs zover wordt ontwikkeld, dat de leerkracht uiteindelijk zelfstandig kan bepalen wat wanneer effectief is.

Andere doelen zijn volgens haar: de individuele leerkracht uit zijn isolement halen, het geleerde helpen toepassen in de praktijk en gedeeld vakmanschap ontwikkelen in de interactie tussen coach en leerkracht. Bovendien kan de gecoachte leerkracht het enthousiasme over de coaching op collega's overbrengen.

2.2.3 Coaching in de lerende organisatie

Verbiest (2004) beweert dat coaching nog geen algemeen toegepaste werkwijze in het onderwijs is. Als oorzaak noemt hij dat de schoolleider voorheen alleen in de klas kwam, wanneer een leraar ordeproblemen had.

Deze beeldvorming rondom coaching past niet bij een lerende organisatie. Leren ontwikkelt zicht door te denken in mogelijkheden in plaats van in onmogelijkheden. Het is aansluiten bij successen en vaardigheden in plaats van bij mislukkingen en tekortkomingen. Een coach richt zich op anderen leren zich te ontwikkelen (Jackson & Mc Kergow, 2002; Berg, 2005; Lingsma, 2009; Wierdsma en Swieringa, 2011).

Een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor en eigenaarschap van de eigen ontwikkeling zijn essentieel. Eigenaarschap vergroot de wil om gecoacht te worden. 'Commitment' is een basisvoorwaarde voor coaching. Als iemand niet bereid is om met het nieuwe toekomstbeeld te werken, kan de coach hem niet begeleiden in zijn ontwikkeling (Corstanje & de Keijzer, 2005; Lingsma, 2009). Coaching gebeurt daarom altijd op basis van vrijwilligheid. 'Zonder actieve inbreng van de leerkracht is er namelijk geen sprake van coaching' (Visser, 2011, p. 46).

Coaches in de lerende organisatie zijn helpers bij bezinnen, bij reflectie. Reflectie is een bewuste vorm van leren: zich bewust worden van wat onbewust is geleerd. Als bovendien helder is 'hoe' is geleerd, impliceert dat bewustwording van het eigen leerproces. Zelfkennis over de eigen leerstijl vergroot het leervermogen. 'Bewustwording werkt corrigerend, toevoegend en opbouwend' (Wierdsma & Swieringa, 2011 p. 62). Het is leren van leren: doen -> bezinnen -> denken -> beslissen -> (opnieuw) doen (Kolb, 1984 in Wierdsma & Swieringa, 2011).

Jutten (2011) stelt dat er aandacht moet zijn voor de kwaliteit van het leerkrachtgedrag om onderwijsresultaten te verbeteren. Het zelfbeeld over de eigen bekwaamheid is echter ontoereikend. Door interactie wordt ontdekt hoe het eigen handelen door anderen wordt ervaren; deze interactie levert informatie op die het zelfbeeld corrigeert (Wierdsma & Swieringa, 2011).

Coaching is gericht op het verbeteren van het functioneren van medewerkers door zelfsturing en is daarom het middel om de school als lerende organisatie te ontwikkelen (Visser 2011). Volgens Visser heeft onderzoek door o.a. Roelofs (1993) aangetoond dat bij gecoachte leerkrachten de instructie beter georganiseerd werd en de omgang met leerlingen was verbeterd. Zo draagt coaching bij aan kwaliteitsverbetering.

2.2.4 Samenvatting en conclusies

Vroeger kwam een schoolleider, ook op mijn school, alleen bij ordeproblemen in de klas. Daardoor worden klassenbezoeken nog steeds als controlerend ervaren. In mijn praktijk is bovendien niet altijd sprake van helderheid rondom de doelen van een klassenbezoek. Klassenbezoeken zijn niet vrijwillig. Mogelijk beïnvloeden de ervaringen met klassenbezoeken de beeldvorming over coaching.

Het uitgangspunt voor coaching in de lerende organisatie is verdere professionalisering van leerkrachten. Op basis van vrijwilligheid kunnen leerkrachten in hun individuele leerproces een coach inzetten bij het reflecteren op hun handelen, taalgebruik en communiceren. Coaching speelt zo een rol bij het ontwikkelen van persoonlijk meesterschap door de individuele leerkracht op mijn school; de coach helpt bij het 'leren leren'. Zo draagt coaching bij aan kwaliteitsverbetering. Door met respect en waardering voor de kwaliteiten en ervaringen van de leerkracht, aan te sluiten bij wat

de leerkracht kan, weet, kent en doet, zijn coach en leerkracht gelijkwaardige gesprekspartners.

Samen met de coach kan vanuit teamleren en theorie een vertaalslag gemaakt worden naar individuele leerdoelen en het ontwikkelen van vaardigheden in de eigen praktijk. Hier wordt aansluiting tussen het teamleren, het organiseren en het individuele leren gevonden (Simons, 1995). De coach helpt bij het bezinnen op belemmerende en bevorderende factoren, door Tjepkema (2002) individuele leerbelemmeringen genoemd en bij het stellen van doelen. Zo ontstaat eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling en wordt het doorlopen van de leercyclus gestimuleerd (Corstanje & de Keijzer, 2005; Wierdsma & Swieringa, 2011). Daar waar Wierdsma en Swieringa (2011) beweren dat we leren door meteen te doen en denken en bezinnen bedoeld zijn om te verbeteren, gaan zij voorbij aan de eigen leerstijl van leerkrachten. Niet iedereen leert bij voorkeur door meteen te doen. Denken en bezinnen zijn zeker bedoeld om te verbeteren, maar kunnen voor 'denkers' ook vertrekpunt zijn in hun eigen leercyclus. Om van denken naar doen te komen, moet opnieuw de vertaalslag gemaakt worden van theorie naar praktijk. Het doen moet betekenisvol worden. Ook hier kan een coach bij helpen.

Tenslotte is het in mijn lerende organisatie mogelijk dat interne coaches door teamleren hun persoonlijk meesterschap verder ontwikkelen.

In de interactie met elkaar, reflecteren zij op hun handelen als coaches en geven zij hun leren als coach verder vorm (Corstanje & de Keijzer, 2005).

2.3 Mijn onderzoek

Een lerende organisatie is toekomstgericht. Voornoemde definities van coaching zijn eveneens toekomstgericht, gericht op de oplossing, op gewenste veranderingen en gedrag. Daarom zijn deze coachingsvormen in mijn snel veranderende onderwijspraktijk goed inzetbaar.

Als leren de betekenis van gedragsverandering krijgt, kan een coach daaraan bijdragen door te helpen bij het reflecteren en het formuleren van doelen. Voor een deel gebeurt dat al op een specifieke manier met de klassenbezoeken zoals die nu worden georganiseerd. Instructie vindt plaats tijdens teamleren, observatie in de klas en

reflectie in een nagesprek. Het grootste verschil tussen klassenbezoeken en coaching ligt in de mate van vrijwilligheid (Visser, 2011).

In dit onderzoek zal de rol van een coach verder worden onderzocht. Het gaat om het in beeld brengen van de vrijwillige behoefte aan individuele coaching. Het bespreekbaar maken van vrijwillige coaching, kan de beeldvorming over coaching op mijn school positief beïnvloeden.

Het is belangrijk inzicht te krijgen in behoeften aan individuele coaching en de meerwaarde van coaching, zowel vanuit het perspectief van collega's in een coachende rol, als van een betrokken professionele coach, als van leerkrachten. Vanuit die gegevens, kunnen in mijn praktijk doelen voor coaching worden geformuleerd. Duidelijk geformuleerde doelen ondersteunen ons in de communicatie over coaching en bij het formuleren van een gezamenlijk gedragen visie op coaching.

Collectieve leerprocessen maken structureel deel uit van mijn dagelijkse praktijk. Onze gemeenschappelijke visie helpt ons als team onze doelen te bepalen.

Een aandachtspunt voor iedereen in onze organisatie is desalniettemin nog de 'cultuur in het overleg'. Vaardigheden als de dialoog voeren in plaats van in discussie gaan en het geven en ontvangen van feedback zijn leerpunten. Zonder goede communicatie kunnen we onvoldoende van elkaar leren (Jutten, 2007).

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe over coaching wordt gedacht. Met de opbrengsten van dit onderzoek kunnen we middels teamleren reflecteren op de beeldvorming over coaching, de behoefte aan coaching en de meerwaarde van coaching voor onze school. Dat helpt ons bij het formuleren van een gezamenlijk gedragen visie op coaching van leerkrachten.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd voor welke onderzoeksvorm is gekozen en waarom. Vervolgens wordt de wijze van data verzamelen toegelicht. De laatste twee paragrafen gaan in op de verantwoording van triangulatie, validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten binnen dit onderzoek (Harinck, 2010; van der Donk & van Lanen, 2012).

3.2 Onderzoeksvorm

Mijn onderzoeksvraag luidt: (Hoe) past coaching van leerkrachten binnen mijn lerende organisatie? De onderzoeksvorm die daarbij past, is die van een beschrijvend onderzoek. Een beschrijvend onderzoek is bedoeld om een thema of situatie in kaart te brengen. De conclusies van een beschrijvend onderzoek kunnen vertrekpunt zijn voor vervolgonderzoek of voor het maken van keuzes. Aldus wordt een beschrijvend onderzoek het startpunt voor een veranderingsproces (van der Donk & van Lanen, 2012).

Dit onderzoek moet de beeldvorming over coaching en de behoefte aan coaching in mijn lerende organisatie in kaart brengen. De conclusies kunnen het vertrekpunt zijn voor het formuleren van een gezamenlijk gedragen visie op coaching van leerkrachten in mijn lerende organisatie. Vanuit die visie kan coaching in mijn school een duidelijke plaats krijgen.

3.3 Dataverzameling

Behalve vanuit de literatuurstudie welke is beschreven in hoofdstuk 2, worden de datagegevens in dit onderzoek verzameld middels mindmapping, vragenlijsten en interviews.

Coaching is een betrekkelijk 'nieuw fenomeen' in onze organisatie. Daarom wordt, voorafgaand aan een teamvergadering, een brainstormmoment georganiseerd met als doel de aanwezige leerkrachten aan het denken te zetten over coaching. Dit brainstormen gebeurt door 'mindmapping'. Bij mindmapping worden woorden (linkerhersenhalft) en beelden (rechterhersenhalft) gecombineerd waardoor beide hersen-

helften actief zijn. Het effect is onder meer dat meer en sneller inzicht wordt verkregen in het thema en daardoor bijvoorbeeld effectiever kan worden gebrainstormd (Irisz, 2012). Een mindmap geeft een beeld van de eigen vooronderstellingen en ideeën en biedt de mogelijkheid om hierover met elkaar in gesprek te gaan (van der Donk e.a., 2012). Aansluitend bij de onderzoeksvraag zullen de leerkrachten de vier takken van de mindmap (bijlage 1) vullen: 'wat is coaching?', 'waarom coaching inzetten?', 'wie als coach?' en 'hoe coaching inzetten?' Mogelijk is deze mindmapactiviteit voor collega's helpend bij het invullen van de vragenlijst.

Het is belangrijk een zo volledig mogelijk antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Daarom is het waardevol zoveel mogelijk leerkrachten binnen mijn organisatie bij het onderzoek te betrekken (Bolhuis, 2012 in van der Donk e.a., 2012). Om dat te bereiken, wordt aan alle 11 leerkrachten gevraagd een vragenlijst met beschrijvende onderzoeksvragen in te vullen. Deze individuele vragenlijst (bijlage 2) is als onderzoeksinstrument bijzonder geschikt, omdat op anonieme wijze persoonlijke opvattingen, ervaringen en behoeften kunnen worden verzameld (Harinck, 2010; van der Donk e.a., 2012). Als uitgangspunt voor het opstellen van deze vragenlijst is de vragenlijst uit het praktijkonderzoek 'Coachen helpt!' (van Gorkum, 2011) gebruikt. De vragenlijst is aangepast aan de context van mijn organisatie en aan mijn onderzoeksvraag. Daardoor zullen de resultaten anders zijn. De vragenlijst met zowel open als gesloten vragen, wordt eenmalig afgenomen. De leerkrachten bepalen zelf waar en wanneer de vragenlijst wordt ingevuld, daarbij de inleverdatum in acht nemend. Invullen kan zowel schriftelijk als digitaal.

De coaches en leidinggevenden in een coachende rol worden eenmalig geïnterviewd. Het betreft drie interne coaches, te weten twee directieleden, waarvan er één tevens IB'er is, een tweede IB'er en twee externe coaches. Het houden van interviews biedt de mogelijkheid om verder door te vragen over de eigen opvattingen over coaching (Harinck, 2010; van der Donk e.a., 2012). Vanuit hun rol als coach, wordt onderzocht hoe hun beeldvorming is over coachen in onze organisatie: wat levert coaching onze organisatie op en wat kan een gezamenlijk gedragen visie daaraan bijdragen? Tevens wordt onderzocht of interne coaches zelf behoefte hebben aan coaching. Op basis van hun specifieke betrokkenheid bij onze school, zijn er voor de interne en externe coaches verschillende interviews opgesteld. De interviews wor-

den, in een gereserveerde ruimte, op school afgenomen. Als uitgangspunt voor de interviews zijn de interviews uit het onderzoek 'Coachen helpt!' (van Gorkum, 2011) gebruikt. Deze interviews (bijlage 3 en 4) zijn eveneens aangepast aan de context van mijn organisatie en aan mijn onderzoeksvraag. Dat zorgt ervoor dat hier de resultaten eveneens anders zullen zijn dan in het onderzoek van van Gorkum (2011).

De haalbaarheid voor dit onderzoek wordt verzekerd door het vaststellen van een uiterlijke inleverdatum voor de vragenlijsten. Inleveren kan in mijn postvak of per e-mail. Indien nodig wordt per e-mail een herinnering gestuurd. Voor het houden van de interviews wordt met alle coaches een afspraak gemaakt. De antwoorden op de gesloten vragen uit het onderzoek worden kwantitatief verwerkt door per vraag een frequentieverdeling te maken. Bovendien wordt nagegaan of antwoorden verschillen voor bepaalde categorieën mensen (Harinck, 2010). Het gaat daarbij om de categorieën 'leeftijd' en 'aantal jaren werkzaam in onze organisatie'. De antwoorden op de open vragen zowel uit de interviews als uit de vragenlijst, alsmede de gegevens van uit het mindmappen, worden kwalitatief verwerkt, aangezien deze gegevens niet in getallen zijn uit te drukken. Bij het ordenen van data zal gebruik worden gemaakt van de sleutelwoorden 'huidige situatie', 'definitie', 'behoefte', 'meerwaarde' 'organisatie' en 'voorwaarden'.

3.4 Verantwoording van triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid

Door vanuit verschillende invalshoeken of gegevens naar een verschijnsel te kijken wordt triangulatie toegepast. Dat betekent dat meerdere gegevensbronnen worden geraadpleegd. Het is belangrijk verschillende gezichtspunten op tafel te krijgen (Harinck, 2010; van der Donk e.a., 2012).

Triangulatie wordt in mijn onderzoek gewaarborgd doordat verschillende informanten bij het onderzoek zijn betrokken en doordat verschillende informatiebronnen worden geraadpleegd. Zo wordt de onderzoeksgroep gevormd door leerkrachten, externe coaches en leidinggevenden in een coachende rol. Deze informanten worden in de rest van dit hoofdstuk aangeduid als respondenten. Verschillende informatiebronnen zijn allereerst de literatuurstudie uit hoofdstuk 2, de gezamenlijk gevulde mindmap, de vragenlijsten voor leerkrachten en de interviews voor coaches. Deze informatiebronnen geven ieder in meerdere of mindere mate antwoord op de deelvragen uit hoofdstuk 1.

Met validiteit bedoelt Harinck (2010): heeft het onderzoeksinstrument echt datgene te pakken wat we willen weten? Van der Donk e.a. (2012) vinden dat bij het uitvoeren van het onderzoek zo goed mogelijk geprobeerd moet worden de invloeden die de uitkomsten van het onderzoek bepalen, te herkennen en te beschrijven.

Om validiteit in mijn onderzoek zoveel mogelijk te garanderen, wordt allereerst triangulatie toegepast. Daarnaast worden de onderzoeksinstrumenten bij herhaling voor feedback voorgelegd aan critical friends met als doel verdere verbetering en het vergroten van validiteit. Uiteindelijk krijgen alle leerkrachten dezelfde vragenlijst, die overzichtelijk en logisch in elkaar moet zitten. Het taalgebruik moet simpel en de wijze van invullen duidelijk zijn (Harinck, 2010).

De interviews voor de coaches worden eveneens ter verbetering voorgelegd aan critical friends en vervolgens op proef afgenomen met een directeur van een andere school binnen onze stichting.

Op de uitgewerkte interviewgegevens wordt een member-check toegepast. Dat betekent dat deze gegevens ter controle worden voorgelegd aan de betrokken respondenten (Harinck, 2010).

Tenslotte is betrouwbaarheid van het onderzoeksinstrument belangrijk. Harinck (2010) zegt dat met betrouwbaarheid wordt verwezen naar de 'herhaalbaarheid', de nauwkeurigheid van een meting. Het onderzoek zou dezelfde resultaten op moeten leveren wanneer het wordt herhaald of door anderen wordt uitgevoerd (van der Donk e.a., 2012).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is lastig vast te stellen. Vrijwel zeker beïnvloedt het mindmappen, het invullen van de vragenlijst en het geven van een interview de mentale modellen over coaching van respondenten. Een herhaling van dit onderzoek levert daardoor wellicht niet dezelfde meting op.

In de interactie met critical friends, worden de principes van betrouwbaarheid en validiteit echter wel gehanteerd bij het kritisch nadenken over en het verbeteren van de onderzoeksinstrumenten.

3.5 Ethische aspecten

De directeur van mijn school heeft toestemming gegeven voor dit onderzoek. Vanuit het Managementteam wordt volledige medewerking verleend voor de uitvoering ervan. Alle respondenten doen vrijwillig mee.

Zij worden beperkt geïnformeerd over het doel van mijn onderzoek, om hun mentale modellen over coaching van leerkrachten, voorafgaand aan het onderzoek, zo min mogelijk te beïnvloeden. Die informatie betreft het noemen van de onderzoeksvraag, de toelichting dat het gaat om vrijwillige coaching en uitleg over de verwerking van de onderzoeksgegevens. Om te voorkomen dat het de onderzoeksgegevens vertekent, nemen coaches en leidinggevenden in een coachende rol, vanuit hun rol als leerkracht niet deel aan het mindmappen en vullen zij geen vragenlijst in.

Het interviewen wordt, met toestemming van de geïnterviewde, gefilmd. Deze opnames worden na verwerking gewist. Alle persoonsgegevens alsmede de naam van mijn school, worden in het onderzoek geanonimiseerd. De verzamelde onderzoeksgegevens worden alleen met toestemming van de respondenten verwerkt (Boerman, 2008; Harinck, 2010; van der Donk e.a., 2012).

Hoofdstuk 4 Data-analyse en resultaten

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten vanuit het mindmappen, de vragenlijsten en interviews. Het interviewen liep parallel aan het invullen van de vragenlijsten. Per onderzoeksinstrument zijn de data geordend op de in paragraaf 3.3 genoemde sleutelwoorden en zijn voorlopige conclusies getrokken. Aangezien het aantal respondenten maximaal 10 personen bedroeg, zijn resultaten niet in percentages, maar in getallen weergegeven.

4.2 Mindmapping

Aan het mindmappen hebben 9 leerkrachten deelgenomen. De gevulde mindmap is opgenomen in bijlage 5. De resultaten zijn geordend volgens de vier takken van de mindmap en onder de sleutelwoorden 'definitie', 'meerwaarde', 'organisatie' en 'voorwaarden'.

Definitie

Leerkrachten hebben verschillende ideeën over wat coaching is, zoals bijvoorbeeld coaching is advisering, coaching is zelf na laten denken, coaching is meedenken of coaching is sturing.

Meerwaarde

Coaching kan volgens leerkrachten worden ingezet bij het oplossen van problemen, bij persoonlijke en teamontwikkeling en om doelen te bereiken.

Organisatie

Volgens de leerkrachten kan iedereen in een bepaalde context de rol van coach invullen. Zij noemen meerdere coachingstechnieken.

Voorwaarden

Veiligheid en vertrouwen zijn voor de leerkrachten belangrijk in de coachingsrelatie, want coaching vraagt van de gecoachte dat die zich kwetsbaar opstelt.

Het doel was om de leerkrachten aan het denken te zetten over coaching. Het is lastig te beoordelen of zij dit deden vanuit hun ervaringen met coaching, vanuit een toe-

komstvisie op coaching of een combinatie van beiden. Daarom zijn de antwoorden op de mindmapvragen in hun originele vorm (van der Donk & van Lanen, 2012) opgenomen en niet verbonden aan de sleutelwoorden 'huidige situatie' en 'behoefte'. Het mindmappen leverde geen aanvullingen op voor de vragenlijsten.

4.3 Vragenlijsten

De vragenlijsten zijn verspreid onder 11 leerkrachten en door 10 leerkrachten ingevuld. De antwoorden op de open vragen zijn gerubriceerd naar het schoenendoosmodel (Harinck, 2010) opgenomen in bijlage 6, waarbij de cijfers tussen haakjes het aantal respondenten aangeven. Wanneer geen cijfer is vermeld, betreft het één respondent.

Huidige situatie

Vraag 1 tot en met 4 en stellen de huidige situatie rondom coaching vast. De vragen 'wat is je leeftijd?' en 'hoe lang ben je al werkzaam op onze school' worden in figuur 2 met elkaar in verband gebracht. De andere vragen zijn: 'ben je in die periode, anders dan tijdens de reguliere klassenbezoeken, al eens gecoacht?' en 'zo ja, door wie werd je dan gecoacht?'

Figuur 1. Aantal leerkrachten wel of niet gecoacht



Samengevat: meer dan tweederde van de leerkrachten is al eens gecoacht.

Figuur 2. Verdeling leeftijd en wel of niet gecoacht

	20-30 jaar	30-40 jaar	40-50 jaar	50-60 jaar
Wel gecoacht	1	2	1	3
Niet gecoacht		1	1	1

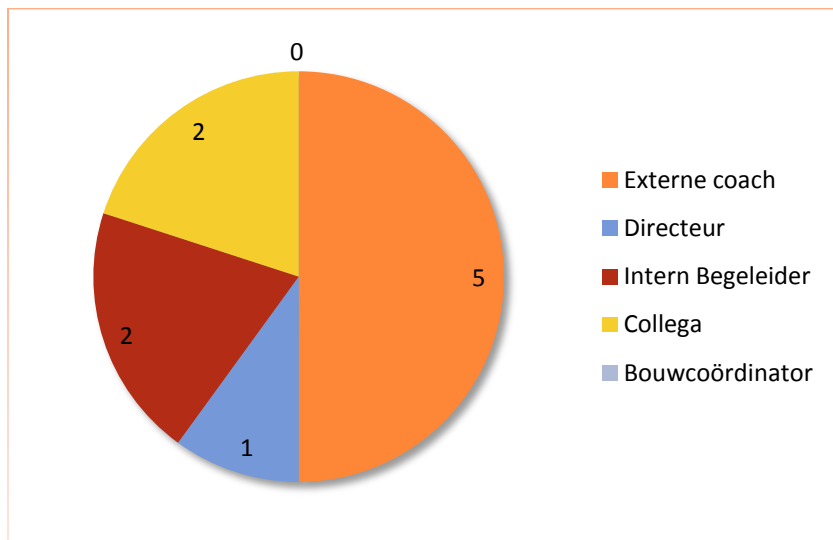
Samengevat: de verdeling van de leerkrachten over de leeftijdscategorieën is ongelijk. Daardoor is vergelijking lastig. Vooral oudere leerkrachten zijn al eens gecoacht.

Figuur 3. Verdeling aantal dienstjaren en wel of niet gecoacht

	0-5 jaar	5-10 jaar	10-15 jaar	15-20 jaar	20-25 jaar	> 25 jaar
Wel gecoacht	3		1			3
Niet gecoacht	1				1	1

Samengevat: van de leerkrachten met een dienstverband <5 jaar, is $\frac{3}{4}$ deel al gecoacht. Bij de leerkrachten met een dienstverband >25 jaar is eveneens $\frac{3}{4}$ deel al gecoacht.

Figuur 4 Frequentieverdeling inzet coaches



Samengevat: Meestal wordt een externe coach ingezet. Bouwcoördinatoren worden niet als coach ingezet; de directeur zelden.

Definitie

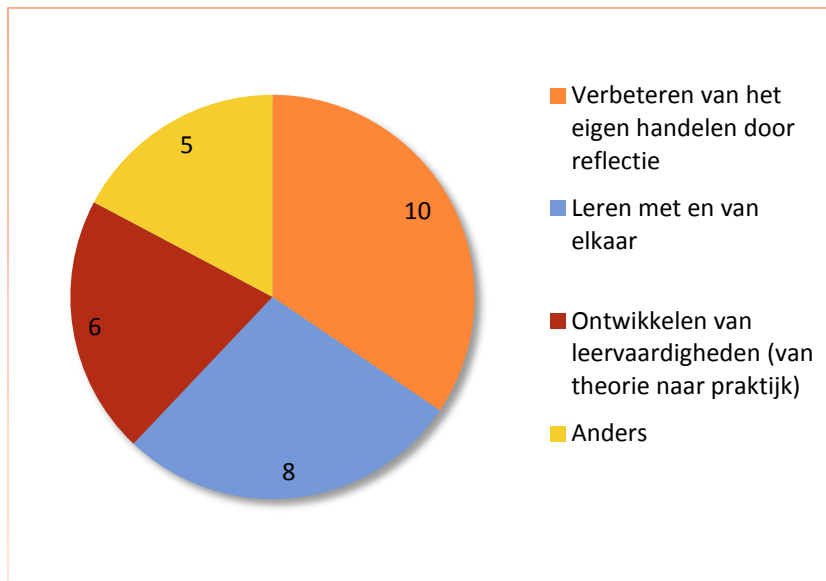
De antwoorden op de vraag 'wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?' passen onder het sleutelwoord 'definitie'.

Samengevat: in een definitie over coaching in onze school noemen leerkrachten 'begeleiding', 'samen' en 'hulpvraag' als kernwoorden.

Behoefte

De vragen 'met welk doel zou coaching in onze school ingezet kunnen worden?' en 'met welk doel zou jij eventueel gecoacht willen worden?', brengen de behoefte aan coaching in beeld.

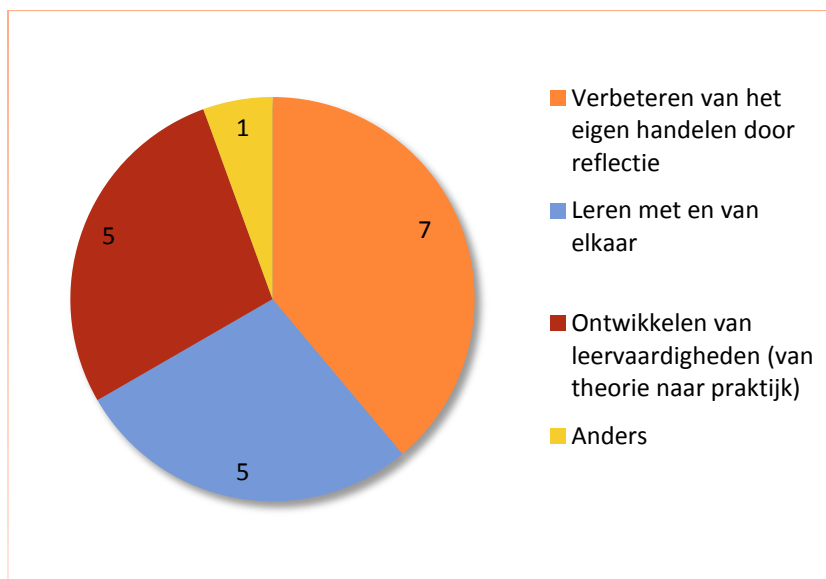
Figuur 5 Frequentieverdeling doelen coaching voor onze school



Onder 'anders' wordt 'begeleiding van starters' twee keer genoemd.

Samengevat: de belangrijkste doelen van coaching voor onze school zijn volgens de leerkrachten: 'verbeteren van het eigen handelen door reflectie' en 'leren met en van elkaar'. Meer dan de helft kiest voor het ontwikkelen van leervaardigheden.

Figuur 6 Frequentieverdeling persoonlijke behoefte aan coaching



Samengevat: de meeste leerkrachten kiezen 'verbeteren van het eigen handelen door reflectie' als persoonlijk doel van coaching. De helft kiest tevens voor 'leren met en van elkaar' en het 'ontwikkelen van leervaardigheden'.

Meerwaarde

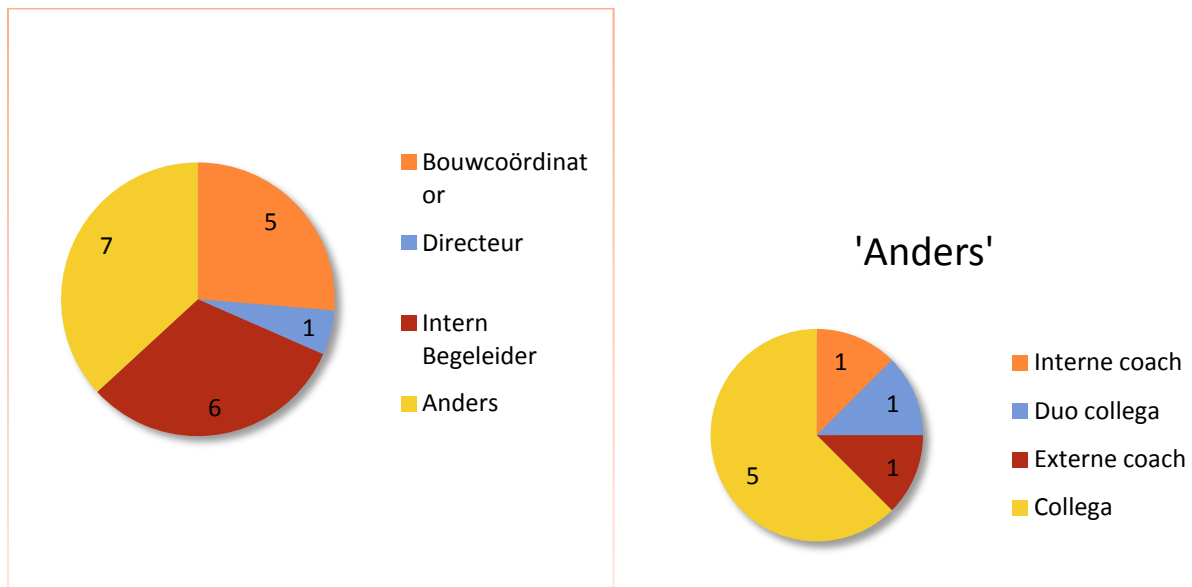
De vragen 'wat heeft deze coaching je opgeleverd?', 'wat zou dat onze school op kunnen leveren?' en 'wat zou jou dat op moeten leveren?', passen bij het sleutelwoord 'meerwaarde'.

Samengevat: Uit de data-analyse van de vragenlijsten blijkt, dat leerkrachten hebben ervaren dat coaching meer 'inzicht' en 'bewustwording' oplevert. Coaching geeft meer inzicht in mogelijkheden en kansen en draagt bij aan het welbevinden van de leerkracht. Het ontwikkelen van competenties en kwaliteiten is een meerwaarde van coaching. Coaching kan het competentiegevoel versterken en levert een goed samenwerkend team op: leerkrachten staan er niet alleen voor en benutten elkaars kwaliteiten om doelgericht tot ontwikkeling te komen. Coaching wordt door leerkrachten gezien als middel tot kwaliteitsverbetering.

Organisatie

De antwoorden op 'wie zou je dan als coach willen hebben' en 'welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn', zijn geordend onder 'organisatie'. Het formuleren van definities leverde aanvullende informatie op.

Figuur 7 Frequentieverdeling keuze coach



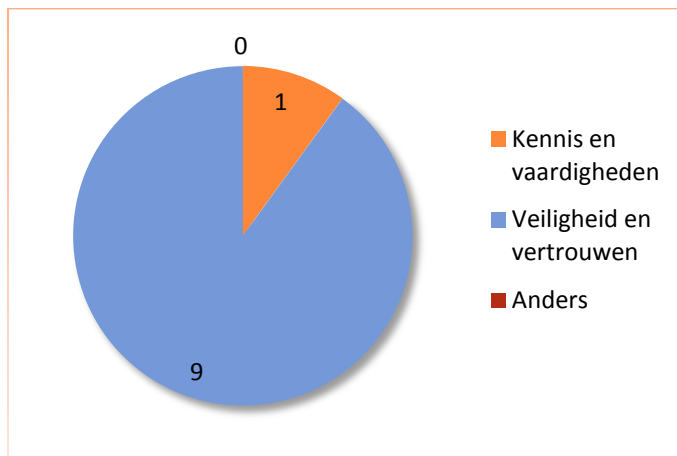
Samengevat: leerkrachten kiezen allereerst voor een collega, bouwcoördinator of intern begeleider als coach.

Coaching kan middels gesprekken, klassenbezoeken en observaties. Uit de data-analyse van de vragenlijsten blijkt dat leerkrachten een relatie zien tussen coaching en de lerende organisatie: coaching voor het vaststellen van doelen, het inzetten van elkaars kennis en kwaliteiten, verdere ontwikkeling en verbetering.

Voorwaarden

Onder het sleutelwoord 'voorwaarden' passen de antwoorden op 'wie zou je dan als coach willen hebben?', 'waarop is je keuze voor een coach allereerst gebaseerd?', 'welke houding, kennis en vaardigheden verwacht jij van een coach?' en 'wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?' Wederom leverde het formuleren van definities aanvullende informatie op.

Figuur 8 Frequentieverdeling keuze coach gebaseerd op



Samengevat: veiligheid en vertrouwen zijn de belangrijkste aspecten voor de keuze van een coach.

Leerkrachten verwachten van hun coach een open, positieve houding en empathisch vermogen gebaseerd op vertrouwen en respect. De data-analyse van de vragenlijsten laat zien dat leerkrachten verwachten dat de coach goed kan luisteren, de juiste vragen stelt en doelgericht te werk gaat. Kennis over datgene wat ontwikkelt dient te worden is belangrijk.

4.4 Interviews

Voor de interviews met de coaches zijn open vragen geformuleerd. De geanalyseerde data zijn per vraag opgenomen in bijlage 7. De uitgeschreven interviews staan in bijlage 8. In deze paragraaf worden de resultaten beschreven.

Huidige situatie

Uit de interviews blijkt dat alle coaches door coaching 'een stapje verder' willen komen, door er voor die ander te zijn en de tijd te nemen om samen te reflecteren op het eigen handelen. De coach kan kritisch meedenken, maar moet het denkproces bij de ander laten.

Met de coaches worden diverse onderwerpen besproken. Vaak gaat het over de balans tussen privé en school en persoonlijke onderwerpen. Gesprekken over leerlingen, groepsprocessen en andere groepsgerelateerde onderwerpen, worden allereerst met de IB'ers gevoerd.

Er zijn mondelinge, maar nauwelijks schriftelijke afspraken over coaching. Alle coaches zitten op één lijn in de manier waarop gecoacht wordt. HGPD-consultaties en collegiale consultaties verlopen volgens een format. Van deze consultaties en van de groepsbesprekingen wordt verslaglegging gemaakt.

Definitie

In een definitie over coaching zijn ‘met de ander meedenken’, ‘meekijken’, ‘mee in en uitzoomen’ ‘bevragen’ en ‘de ander over z’n eigen proces laten nadenken’, belangrijke kernwoorden. Twee coaches noemen het geven van adviezen als ‘tip’, wanneer iemand zelf niet op ideeën komt. Er wordt verschillend gedacht over de noodzaak van een hulpvraag als voorwaarde voor coaching.

Behoeft

Coaching moet worden ingezet voor het leren reflecteren door leerkrachten. Ook teamleren en persoonlijke ontwikkeling zijn doelen van coaching. Twee coaches noemen controle op het onderwijs en het meenemen van mensen in trajecten. Er worden doelen geformuleerd betreffende de houding en het zelfbeeld van leerkrachten. Alle interne coaches hebben behoefte aan coaching op hun coachingsvaardigheden, wat hun zelfvertrouwen als coach kan vergroten.

Meerwaarde

In de interviews zeggen de coaches dat coaching de leerkracht een plek oplevert waar hij mag stilstaan bij zichzelf, in een situatie waarin hij zich niet hoeft te bewijzen, maar mag sparren. De leerkracht leert (de mentale modellen van) zichzelf en anderen beter kennen. Zo komen leerkrachten uit hun eigen cirkel en zoeken samen een weg om verder te komen.

Leerkrachten leren naar hun eigen rol kijken; dat levert de leerlingen veel op. De eigen reflecties brengen begrip en kennis over de kinderen en vragen om het maken van keuzes, om stilstaan bij... Twee coaches benadrukken het belang van aansluiten bij wat goed gaat, daar kansen in zien.

Coaching levert de directie een team op met een goed zelfbeeld en een goed beeld van wat het wil met onderwijs. Ook in de interactie met de omgeving. Processen van ‘wat doen wij en waarom?’ zorgen dat leerkrachten samenhang zien. Zij reflecteren op zichzelf, leren met en van elkaar en maken gebruik van elkaars kwaliteiten. Coa-

ching op inhoud kan een versnelling in leren, in het eigen handelen op gang brengen. Zowel de interne als externe coaches zeggen dat coaching de directie informatie oplevert, waardoor die zicht krijgt op processen in de school, leerkrachten, leerlingen en het onderwijskundige deel.

Door coaching staan leerkrachten er niet alleen voor. Tegelijkertijd zet coaching mensen in hun verantwoordelijkheid. Reflecteren om het eigen lesgeven te verbeteren. Samen, middels goede communicatie, hulpvragen bij elkaar neerleggen en het (reflecteren op het) uitzetten van lijnen. Met een team dat weet wat het wil, profileert de school zich volgens de coaches vanuit een stabiele basis.

Coaching levert de stichting informatie op over hulpvragen en wat er leeft op de school. Daarnaast levert het tevreden en kwalitatief goede leerkrachten op die op hun plek zitten en binnen de kaders eigen keuzes maken.

Organisatie

De coaches vinden het formuleren van een visie op coaching waardevol: zet aan tot nadenken. Met een visie wordt het belang van coaching uitgesproken, wat eigenaarschap genereert. Een visie geeft houvast en duidelijkheid, kan eventueel spanning wegnemen.

De coaches zien een relatie tussen coaching en de lerende organisatie. Coaching als prikkel voor met en van elkaar leren. Door elkaar te bevragen en te reflecteren wordt geleerd, wordt het systeem beter begrepen. De kwaliteit van communicatie is relevant voor het beter worden van de organisatie.

In de gewenste toekomst van de coaches, vinden leerkrachten het gewoon dat ze elkaar coachen. Ook tijdens bouwoverleg. Iedereen kan elkaar op elk niveau coachen; iedereen kiest uiteindelijk zijn eigen coach uit. De coaches wensen dat coaching dan niet langer als 'beoordelend' ervaren wordt en dat leerkrachten coachen zonder te kwetsen.

Welke coachingsvorm het beste past, is afhankelijk van het probleem en de situatie. Zowel het inzetten van interne als externe coaches heeft voordelen en nadelen. De voordelen van een interne coach, zijn de nadelen van de externe coach en andersom.

Voorwaarden

De coaches noemen voorwaarden om die gewenste toekomst te bereiken. De kern zit in het ontwikkelen van de juiste houding en vaardigheden bij leerkrachten: open

staan voor coaching, feedback kunnen geven en ontvangen, kunnen reflecteren, recht doen aan elkaars professionaliteit door niet bewust van elkaar af te blijven en het stellen van de juiste vragen. Daarnaast worden organisatorische voorwaarden genoemd.

Uit de data-analyse van de interviews is gebleken dat de coaches vinden dat een coach de eigen mentale modellen apart moet kunnen zetten om vervolgens met een leeg hoofd en bewust van de eigen allergieën in gesprek te gaan. Vanuit een nieuwsgierige houding, oprecht benieuwd zijn naar die ander. 'We gaan het samen doen' in een sfeer van veiligheid en vertrouwen. De coaches vinden dat er verschil mag zijn in te verwachten kennis voor beroepscoaches dan wel voor leerkrachten. Basiskennis is vereist: weten welk soort vragen je kunt stellen. De coach moet zijn grenzen kennen; is niet in alle situaties de aangewezen persoon om te coachen. Kennis over het gespreksonderwerp is meegenomen, doch niet altijd een must.

Een coach moet allereerst goede en passende vragen kunnen stellen, een goede luisterhouding hebben, vanuit verschillende posities kunnen coachen, communicatief vaardig zijn en verschillende gesprekstechnieken beheersen.

Eén coach pleitte voor het in beeld brengen van de momenten van coaching: hoe vaak en wanneer, visie en beleid, met als doel meer lijn en helderheid te geven. Coaching is op onze school in ontwikkeling, daarom mag het volgens deze coach een jaarlijks aan te passen beleidsstuk worden.

4.5 Samenvatting

In de huidige situatie is ruim tweederde van de leerkrachten al eens gecoacht. Meestal door externe coaches. De interne coaches coachen met name in verplichte coachingssituaties. Dat beïnvloedt de beeldvorming rondom coaching die daardoor soms als beoordelend en controlerend wordt ervaren. Desalniettemin is er behoefte aan coaching. De leerkrachten hebben echter verschillende ideeën over wat coaching is. De coaches zijn meer eensgezind. Coaching kan in onze school worden ingezet om met en van elkaar te leren, te reflecteren en de vertaalslag te maken van theorie naar praktijk. Dat levert iedereen in de organisatie veel op. Een visie op coaching kan helpend zijn om onduidelijkheden en spanning weg te nemen. Daarnaast zijn er andere voorwaarden waaraan voldaan moet worden om coaching een passende plaats in onze school te geven.

In hoofdstuk 5 wordt duidelijk hoe voornoemde resultaten bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 5 Beantwoording van de onderzoeksvraag

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk verbindt de theorie uit hoofdstuk 2 met de bevindingen uit hoofdstuk 4. In de paragrafen 5.2 tot en met 5.5 beantwoord ik mijn deelvragen en in paragraaf 5.6 mijn onderzoeksvraag.

5.2 Hoe is de huidige situatie rondom coaching?

Uit de data-analyse blijkt dat ruim tweederde van de leerkrachten al vrijwillig gecoacht is. Hun ervaringen zijn positief. Met name oudere leerkrachten en leerkrachten met een dienstverband langer dan 25 jaar of korter dan 5 jaar zijn gecoacht. 'Vrijwillige' coaching gebeurt meestal door een externe coach, nooit door bouwcoördinatoren en zelden door de directeur.

De interne en externe coaches betrokken bij mijn school, coachen vooral om 'samen een stapje verder te komen'. Zij richten zich op het bevorderen van de ontwikkeling van leerkrachten (Lingsma, 2009), het stimuleren van zelfreflectie (Verbiest, 2004) en het ontwikkelen van gedeeld vakmanschap (Visser, 2011). De coaches bespreken met leerkrachten onderwerpen zoals de balans tussen werk en privé, persoonlijke onderwerpen en leerling- en groepsgebonden onderwerpen. De meeste gesprekken met interne coaches zijn niet vrijwillig. Groepsbesprekingen, klassenconsultaties en functioneringsgesprekken zijn verplicht. De coaches 'coachen' daarin met een opdracht, vanuit uitgestippeld beleid. Zij zijn terughoudend in het geven van adviezen, maar doen dat wel. Dat sluit aan bij de mening van Verbiest (2004) dat behalve het geven van feedback ook het bieden van handelingsmogelijkheden de zelfreflectie stimuleert.

De coaches hebben een gedeeld beeld (Corstanje & de Keijzer, 2005) over hoe zij coachen, maar dit niet schriftelijk vastgelegd. Er zijn afspraken over verslaglegging en het werken met formats bij consultaties en groepsbesprekingen. Door onderlinge interactie, geven de coaches onder begeleiding van een externe coach hun eigen handelen en leren als coach verder vorm en ontwikkelen zij hun persoonlijk meesterschap (Corstanje & de Keijzer, 2005).

Conclusie: Op mijn school zijn de gesprekken met interne coaches doorgaans geen 'vrijwillige' gesprekken. Vrijwillige coaching gebeurt meestal door externe coaches.

5.3 Hoe is de beeldvorming rondom coaching?

Vanuit het formuleren van definities over coaching, blijkt dat iedereen coaching ziet als een begeleidingsvorm. Iedereen formuleert doelen van coaching, wat doet vermoeden dat een meerwaarde van coaching wordt gezien. Het lijkt erop dat de respondenten het erover eens zijn dat coaching interactie impliceert. Dat komt tot uitdrukking in kernwoorden als 'meedenken' en 'meekijken'.

Toch worden er essentiële, tegenstrijdige aspecten genoemd: coachen is het denkproces bij de ander laten, versus adviezen geven. Coachen vanuit een hulpvraag, versus coachen naar aanleiding van observaties tijdens klassenbezoeken. Dit wijst erop dat respondenten uiteenlopende ideeën hebben over coaching.

De coaches willen er voor de ander zijn. Zij realiseren zich echter dat 'coaching' door sommige leerkrachten als spannend en beoordelend wordt ervaren. Vooral bij klassenbezoeken. De klassenbezoeken door IB'ers en de directeur zijn meestal niet vrijwillig, wat de beeldvorming beïnvloedt. Sommige leerkrachten beweren dat deze bezoeken kunnen leiden tot stress en werkdruk. Volgens Verbiest (2004) is dat verklaarbaar doordat coaching nog geen algemeen toegepaste werkwijze is in het onderwijs en vanuit ervaringen met een schoolcultuur waarin de schoolleider alleen bij ordeproblemen in de klas kwam.

Conclusie: Het gevoel gecontroleerd en beoordeeld te worden, kan leerkrachten belemmeren in het eigen leerproces (Tjepkema, 2002). Daarom moet de coach een context creëren, waarbinnen hij de ander helpt het beste uit zichzelf naar voren te halen (Cauffman & van Dijk, 2009). Veiligheid en vertrouwen bieden, is daarbij essentieel.

5.4 Welke behoefte aan coaching is er?

Alle leerkrachten en coaches noemen doelen voor coaching. Zowel persoonlijke doelen als doelen voor de school. Daaruit kan worden afgeleid dat iedereen in onze organisatie een coachingsbehoefte heeft.

Het belangrijkste doel van coaching is 'verbeteren van het eigen handelen door reflectie'. Verbiest (2004) noemt het de primaire reden om aan coaching te doen. Coaching inzetten met als doel 'met en van elkaar leren', wordt eveneens vaak genoemd. In de interactie met elkaar is coaching dan stimuleren van eigenaarschap in de betekenis van verantwoordelijkheid nemen voor elkaars resultaat en voor het gezamenlijke resultaat, wat overeenkomt met wat Lingsma (2009) zegt. Bij sommige leerkrachten is er behoefte aan coaching bij 'het ontwikkelen van leervaardigheden'. Dit getuigt van eigenaarschap voor de eigen (competentie)ontwikkeling (Lingsma, 2009).

Tenslotte noemen de coaches doelen betreffende de houding en het zelfbeeld van leerkrachten in een coachingssituatie. Het functioneren in een lerende school vraagt competenties voor flexibiliteit, samenwerking en een veranderende manier van werken (Verbiest, 2004; Corstanje & de Keijzer, 2005). Daar valt volgens de coaches nog veel te leren. 'Leerkrachten moeten zich openstellen; dat iemand met je meedenkt, hoeft niet eng te zijn'. Dat past bij de opvatting van Visser (2011) en Wierdsma en Swieringa (2011) dat bekwaamheid zich niet alleen uit in kennis en wat iemand kan, maar ook in wat iemand wil en durft. Iemand moet gecoacht willen worden, want zonder actieve inbreng van de leerkracht zelf is er geen sprake van coaching (Corstanje & de Keijzer, 2005; Lingsma, 2009; Visser, 2011).

Conclusie: In nagesprekken bij klassenbezoeken kunnen coachingsvragen gesteld worden; de mate van eigenaarschap bepaalt echter of het een coachingsgesprek wordt.

5.5 Wat levert coaching onze organisatie op?

Coaching levert onze organisatie zowel op leerling-niveau, leerkrachtniveau, directieniveau, schoolniveau als stichtingsniveau, veel op. Bij het vragen naar de meerwaarde van coaching, worden onderlinge verbanden en afhankelijkheid zichtbaar: coaching als bindmiddel in het systeem dat 'onze school' heet (Senge, 1992; Jutten, 2011).

De coaches stellen dat een leerkracht die in de relatie met leerlingen kan reflecteren op zijn eigen rol, zichzelf kan afvragen wat hij voor kinderen kan doen. De leerkrach-

ten onderschrijven dat coaching hen meer inzicht geeft in kansen en mogelijkheden en dat zij zich bewust worden van hun handelen en kwaliteiten. De coaches beweren vervolgens, in de lijn van Jutten (2009), dat aansluiten bij de onderwijsbehoefte van leerlingen, meer eigenaarschap bij die leerling genereert. Vanuit toegenomen bewustwording en inzicht kunnen leerkrachten zich verder ontwikkelen, wat een versterkt competentiegevoel oplevert. Reflectie op mentale modellen (Senge, 1992; Lingsma, 2009) zorgt ervoor dat leerkrachten zichzelf en elkaar beter leren kennen. Wanneer leerkrachten daarbij leren met en van elkaar en in staat zijn tot collectieve competentie (Wierdsma & Swieringa, 2011), bepalen zij samen hun koers (Furman & Ahola, 2009) en levert dat de directie een stabiel team op, waarin leerkrachten er niet alleen voor staan (Verbiest, 2004). De coaches zeggen vervolgens dat door coaching de directie zicht krijgt op processen en hulpvragen die meegenomen kunnen worden in het overleg op stichtingsniveau.

Conclusie: Coaching zet leerkrachten in hun verantwoordelijkheid. Reflecteren is bedoeld om te verbeteren. Coaching als reflectiemiddel in de lerende school kan zodoende bijdragen tot kwaliteitsverbetering (Jutten, 2007), waarmee de cirkel rond is: kwalitatief goed onderwijs voor de leerling (Jutten, 2011).

5.6 Beantwoorden van mijn onderzoeksvraag

In deze paragraaf beantwoord ik mijn onderzoeksvraag

‘(Hoe) past coaching van leerkrachten binnen onze (lerende) organisatie?’

De vraag ‘of’ coaching past, kan met ‘ja’ worden beantwoord. In de wijze waarop coaching in onze school zich in de huidige situatie manifesteert, zie paragraaf 5.2, is al een manier gevonden waarop het ‘past’. Coaching past, omdat iedereen er behoefte aan heeft, om wat het iedereen in onze organisatie oplevert en omdat het leidt tot kwaliteitsverbetering. Daarom gaat het er bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag vooral om ‘hoe’ het past of nog beter zou passen.

In paragraaf 5.3 werd duidelijk dat coaching past als reflectiemiddel om het eigen handelen te verbeteren, bij teamleren en bij het ontwikkelen van leervaardigheden. In onze lerende organisatie kan iedereen, op elk niveau, de rol van coach invullen. Af-

hankelijk van het probleem, de situatie of leervraag, kan een interne of externe coach worden (uit)gezocht. Welke coachingsvorm daarbij past, dient afgestemd te worden op de situatie. Coachen kan in 'vrijwillige' en 'verplichte' gesprekken, al dan niet naar aanleiding van klassenbezoeken of observaties.

Coaching past nog beter in onze school als duidelijk wordt, wat we samen onder coaching verstaan, wat we ervan mogen verwachten en wat dat van iedereen vraagt. Dat kan door een gemeenschappelijke visie op coaching te formuleren. Volgens Jutten (2007) en Senge (2008) is een gemeenschappelijke visie helpend om doelen te bereiken; lees: doelen van coaching.

Door wederzijdse beïnvloeding blijven mentale modellen veranderen (Senge,1992). Dat betekent dat door het verkennen van elkaars mentale modellen, de beeldvorming rond coaching positief beïnvloed kan worden. Door mentale modellen over coaching met elkaar te delen, kan het team een gezamenlijk gedragen visie op coaching vormen. Een visie op coaching past bij een school die coaching als vaste waarde in zijn organisatie wil.

Behalve een visie op coaching, werden in hoofdstuk 4 meer voorwaarden genoemd om coaching te laten passen. De belangrijkste is veiligheid en vertrouwen in de coachingsrelatie. Andere voorwaarden betreffen de houding, kennis en vaardigheden van zowel leerkrachten als coaches, de kwaliteit van communicatie en organisatorische voorwaarden.

5.7 Samenvatting

In de huidige situatie wordt gecoacht, zowel in 'verplichte' als in 'vrijwillige' coachingssituaties. Er is behoefte aan coaching en tegelijkertijd onduidelijkheid rondom coaching. Het formuleren van een visie kan onduidelijkheid en spanning wegnemen. Coaching als reflectiemiddel kan bijdragen tot kwaliteitsverbetering, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan.

In hoofdstuk 6 worden deze voorwaarden vertaald naar aanbevelingen voor mijn praktijk.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is dat coaching een vaste waarde wordt in mijn organisatie. In dit hoofdstuk worden naar aanleiding van dit onderzoek conclusies geformuleerd en aanbevelingen gedaan voor mijn praktijk en mogelijk vervolgonderzoek.

6.2 Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek laat zien dat leerkrachten verschillende verwachtingen hebben van coaching. Dat varieert van 'tips geven' tot 'het denkproces bij de leerkracht laten'. Uit het onderzoek blijkt dat sommige leerkrachten een andere beeldvorming hebben bij coaching dan bijvoorbeeld IB'ers en een IB'er heeft meestal een andere opdracht bij coaching dan een externe coach. Iedereen die in de rol van coach of gecoachte leerkracht te maken heeft met coaching, handelt daarin vanuit zijn eigen mentale modellen over coaching. Daarom is de belangrijkste aanbeveling richting mijn praktijk om elkaars mentale modellen over coaching nader te verkennen en een gezamenlijk gedragen visie op coaching te formuleren.

Vanuit de resultaten van het onderzoek concludeer ik dat het zinvol is om in een visiedocument duidelijkheid te verschaffen over wat we met het team onder coaching verstaan, wat we in een coachingssituatie van elkaar mogen verwachten en wat doelen van coaching zijn. Het verdient aanbeveling om daarin onderscheid te maken tussen coaching naar aanleiding van verplichte klassenbezoeken of groepsbesprekingen en vrijwillige coaching. Coaching gebeurt op basis van gelijkwaardigheid (Visser, 2011). Dat kan het beste in coachingsrelaties tussen leerkrachten onderling. Het onderzoek heeft aangetoond dat de IB'ers meestal coachen vanuit een opdracht; daardoor is gelijkwaardigheid in een coachingsgesprek tussen een IB'er en een leerkracht lastiger, maar niet onmogelijk. Uit het onderzoek blijkt tevens dat er geen sprake is van gelijkwaardigheid wanneer de directeur voorafgaand aan een beoordelings- of functioneringsgesprek op klassenbezoek gaat. Het is onvermijdelijk dat deze bezoeken controlerend en beoordelend zijn. Beoordelingsgesprekken dienen een ander doel, namelijk het functioneren beoordelen en dat is geen coachen. Het is voor mijn praktijk aan te bevelen om in een visiedocument helder te formuleren, wanneer

een gesprek bedoeld is om te coachen en wanneer het bedoeld is om te beoordelen. Duidelijkheid rondom coaching zal de beeldvorming positief beïnvloeden.

In mijn organisatie kan coaching een vaste waarde worden bij professionalisering. Een visiedocument is helpend, maar om te zorgen dat coaching daadwerkelijk tot kwaliteitsverbetering leidt, is de kwaliteit van communicatie in onze organisatie eveneens belangrijk. Het onderzoek wijst uit dat coaching vraagt om een open en nieuwsgierige houding van zowel leerkrachten als coaches en om oefening in vaardigheden zoals de kritische dialoog voeren en feedback geven en ontvangen. Een aanbeveling is om middels teamleren deze vaardigheden te ontwikkelen.

Dit onderzoek verheldert dat de vrijwilligheid in een coachingsproces wordt beïnvloed door de mate van eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling van de leerkracht, voor het eigen leren. Vervolgonderzoek kan uitwijzen hoe eigenaarschap in 'verplichte' coachingsgesprekken kan worden bevorderd.

Uit het onderzoek blijkt, dat coaching allereerst wordt ingezet om te reflecteren op het eigen handelen, om met en van elkaar te leren en voor het ontwikkelen van leervaardigheden. Een visie op coaching, kwalitatief goede communicatie en daarnaast het schrijven van een beleidsplan, kunnen coaching tot vaste waarde in onze school maken. In het onderzoek werd de vraag naar een beleidsplan door één interne coach expliciet geformuleerd. In een beleidsplan kunnen afspraken worden vastgelegd over doelen van coaching, verplichte coachingsmomenten, wie coacht wie in welke situatie bij welke hulpvraag en organisatorische aspecten. Om de kwaliteit van coaching te borgen en te verbeteren, is een volgende aanbeveling om op termijn een kwaliteitskaart te ontwikkelen waarin houding, kennis en vaardigheden van coaching worden verwoord, daarbij rekening houdend met verschillende niveaus in coaching.

Tenslotte kan coaching als vaste waarde een preventieve werking hebben en uitval van leerkrachten voorkomen. Wellicht worden oudere leerkrachten in de toekomst niet vaker gecoacht dan jongere collega's. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of oudere leerkrachten specifieke coachingsbehoeftes hebben, die met ouder worden te maken hebben. Het beleidsplan voor startende leerkrachten voorziet in de specifieke behoeften die starters hebben.

6.3 Samenvatting

Het onderzoek wijst uit dat om coaching tot vaste waarde in mijn praktijk te maken, een gezamenlijk gedragen visie op coaching moet worden geformuleerd. Een visie zorgt voor duidelijkheid en zal de beeldvorming rondom coaching positief beïnvloeden. Daarbij dient onderscheid gemaakt te worden tussen coaching na verplichte klassenbezoeken of groepsbesprekingen en vrijwillige coaching. Nagesprekken bij klassenbezoeken zijn niet automatisch coachingsgesprekken. Een gesprek is een coachingsgesprek als sprake is van gelijkwaardigheid en 'vrijwilligheid', wat zich uit in 'eigenaarschap'. Hoe eigenaarschap kan worden bevorderd, moet vervolgonderzoek duidelijk maken. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de kwaliteit van communicatie een rol speelt. Communicatievaardigheden kunnen worden geoefend middels teamleren. Reflecteren is bedoeld om te verbeteren, maar coaching kan eveneens een preventieve werking hebben en uitval van leerkrachten voorkomen. Of oudere leerkrachten een specifieke coachingsbehoefte hebben, moet nader onderzocht worden. De kwaliteit van coaching kan worden geborgd en ontwikkeld in een beleidsplan en kwaliteitskaart voor coaching.

In hoofdstuk 7 wordt teruggeblikt op het onderzoeksproces.

Hoofdstuk 7 Evaluatie

7.1 Inleiding

Met dit hoofdstuk voltooi ik dit praktijkonderzoek. Mijn ervaringen, leerpunten en aanbevelingen voor andere onderzoekers, worden beschreven in paragraaf 7.2.

7.2 Onderzoeksproces en aanbevelingen

Dit onderzoek begon toen ik bij het bestuur van mijn stichting informatie opvroeg over een visiedocument rondom coaching. Dat was er niet. Voor het formuleren van een onderzoeksvraag lag mijn focus daardoor op 'visie op coaching'.

Zoekend naar informatie over visievorming, las ik over 'de lerende organisatie'. Ondertussen worstelde ik met deelvragen die niet relevant leken voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Op de HBO-kennisbank vond ik onderzoeken die mijn aandacht trokken, omdat ze wel de kern raakten van wat ik wilde onderzoeken. De twijfel sloeg toe: "Had ik wel de juiste onderzoeksvraag geformuleerd?"

Ik besloot mijn twijfels te delen met mijn docent en studiegenoten. Zij hielpen mij reflecteren op mijn doelen en ik concludeerde dat ik op het verkeerde domein aan het lezen was. Niet coaching en visievorming, maar coaching en de lerende organisatie waren mijn domeinen. Ik veronderstelde dat mijn praktijk toe was aan een visie op coaching, maar het bleek zinvoller om eerst te onderzoeken of er behoefte aan coaching is en hoe coaching vorm kan krijgen. Mijn onderzoeksvraag werd aangepast en het onderzoek kreeg richting. Door vervolgens een mindmap te maken rondom mijn onderzoeksvraag en domeinen, kon ik relevante theorie selecteren.

Het verdient aanbeveling om tijdig critical friends te raadplegen, te mindmappen ten einde het theoretisch kader af te bakenen en te oriënteren op bronnenbanken.

De volgende worsteling was het schrijven van de theoretische onderbouwing.

De feedback op mijn eerste versie betrof het klakkeloos volgen van één bron, waardoor de theorie onvoldoende werd vergeleken. Door vervolgens meerdere auteurs en invalshoeken kritisch te vergelijken, kon ik een aan mijn eigen praktijk gerelateerde theorie formuleren en deze beargumenteerd onderbouwen. Mijn critical friends hielpen mij mijn theoretisch kader te verbeteren.

Ik wil andere onderzoekers aanbevelen om critical friends regelmatig om feedback te vragen, omdat dat helpt om bondig te zijn. Omwille van mijn genuanceerde schrijfstijl, bleek dat zeer effectief.

Met een heldere onderzoeksvraag en een theoretisch kader dat 'goed stond', versnelde het onderzoeksproces.

Mijn critical friends hielpen mij mijn onderzoeksinstrumenten te verbeteren. Het proefdraaien van de interviews gaf een indruk van de tijd die het interviewen zou kosten, leverde aanvullende vragen op en inzicht in de juiste volgorde van vragen. Een strakke tijdsplanning garandeerde dat ik alle onderzoeksgegevens binnen een maand verzamelde. Het verwerken van deze gegevens bleek tijdrovend. Het uitschrijven van de interviews kostte ruim vier uur per interview.

Andere onderzoekers adviseer ik deze tijdsinvestering bij de keuze van hun onderzoeksinstrumenten goed te overwegen.

Mijn eerste onderzoekservaringen hebben mij geleerd dat het belangrijk is om als onderzoeker bewust te zijn van de eigen aannames.

Mijn aanname was dat mijn team toe was aan een 'visie op coaching'; deze aanname werd een belemmerende factor in de opstart van het onderzoek. Het bleek effectief dat ik mezelf de tijd gunde om te bezinnen op mijn onderzoeksvraag, deelvragen en relevante theorie. Dat betaalde zich uit bij de laatste hoofdstukken, waarin ik naar tevredenheid mijn onderzoeksvraag en deelvragen kon beantwoorden en mijn conclusies formuleerde. Het inzetten van critical friends heeft een vervolg gekregen in mijn dagelijks handelen: voor mij is het niet eng meer dat iemand meedenkt! Graag zelfs!

Tegelijkertijd ben ik als critical friend voor mijn studiegenoten en mijn collega's gegroeid: ik stel mijn vragen direct, in elke situatie, in elke relatie en in het moment zelf. Ik heb kennis opgedaan over coaching in de lerende organisatie, waardoor ik een kritische houding heb ontwikkeld ten aanzien van coaching in mijn school.

Dit onderzoek levert mijn school nieuwe handvatten op om coaching in onze lerende organisatie te ontwikkelen.

Het team kan vanuit de conclusies en aanbevelingen uit paragraaf 6.2 een volgende stap zetten om coaching op onze school een passende plaats te geven.

7.3 Samenvatting

Mindmappen om relevante theorie af te bakenen, oriëntatie op bronnenbanken om de onderzoeksvraag te verhelderen, een strakke tijdsplanning en in verband daarmee een afgewogen keuze van onderzoeksinstrumenten, zijn aanbevelingen voor andere onderzoekers.

Zonder betrokkenheid van critical friends is geen onderzoek mogelijk. Hun feedback helpt om helderheid te krijgen, aan te scherpen, kritisch en bondig te zijn en te verbeteren.

Ik heb geleerd dat mijn eigen aannames belemmerend zijn in een onderzoeksproces. Dat heeft geleid tot meer bewustwording. In mijn rol als critical friend heb ik een voor iedereen zichtbare ontwikkeling doorgemaakt.

Tenslotte zijn de bezinningsmomenten zeer waardevol gebleken.

Literatuurlijst:

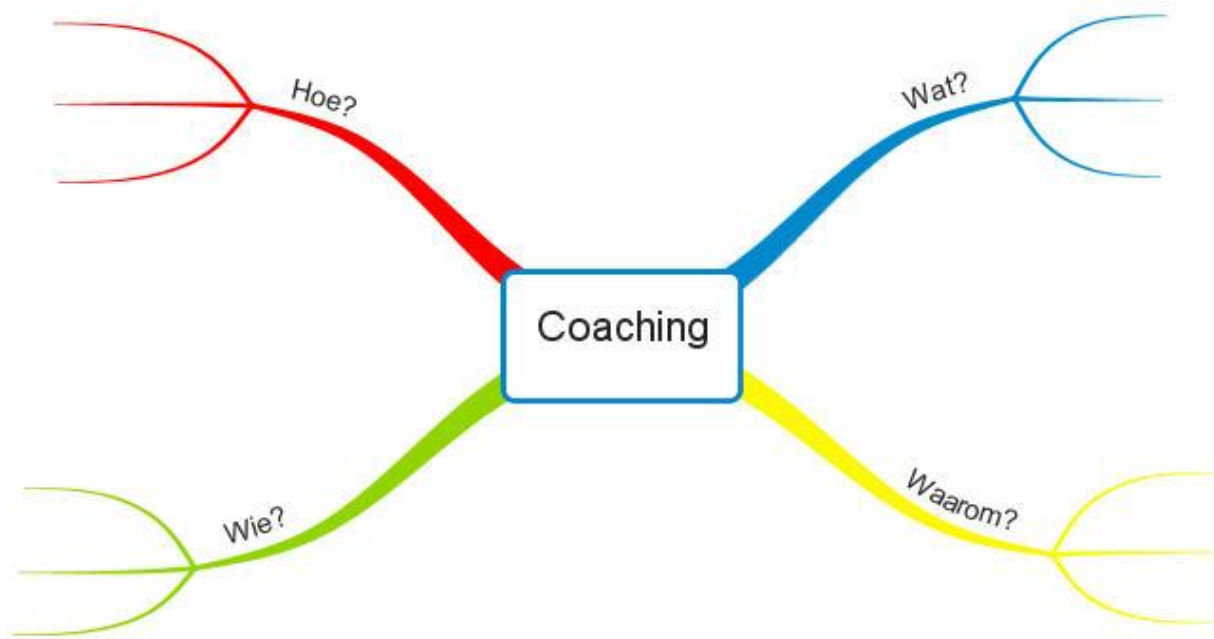
- Berg, I. K. & Szabó, P. (2005). *Oplossingsgericht coachen*. Zaltbommel: Thema.
- Boerman, R. (2008). *Ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek*.
WWW Internetpagina op URL:
http://www.fontysmediatheek.nl/wiki/home/Bestand:Boerman%2C_R-1-.%282008%29_Ethische_uitgangspunten_bij_praktijkonderzoek_Fontys_OS_O.pdf (geopend op 29-9-2011)
- Cauffman, L. & van Dijk, D. (2009). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Cauffman, L. & van Dijk, D. (2009). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*. Amsterdam: Boom Onderwijs WWW Internetpagina op URL:
<http://www.oplossingsgerichtwerkeninhetonderwijs.nl/figuren/zevenstappenappenda ns> (geopend op 25-11-2011)
- Corstanje, P. & de Keijzer, H. (2005). Coaching als motor van schoolontwikkeling. *Fontys Reeks Educatief Beroepsonderwijs Centraal! – een staalkaart van activiteiten*, (2), 169-182. Apeldoorn: Garant.
- Dalin, P. (1989). *Organisatieontwikkeling in School en Onderwijs* (Organisational Development in Education). Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Derks, E. (2011). *Schoolgids schooljaar 2011-2012*.
- Donk, C. van der, & Lanen, B. van (2012). *Praktijkonderzoek in de school*. Bussum: Uitgeverij Coutinhou.
- Furman, B. & Ahola, T. (2009). *Reteaming: oplossingsgericht werken als veranderstrategie*. Barneveld: Nelissen.
- Gorkum, A. van (2011). *Coachen helpt!* WWW Internetpagina op URL:
<http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/fontys/show.cgi?fid=7675> (geopend op 23-11-2011)
- Harinck, F. (2010). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen/ Apeldoorn: Garant.
- Irisz (2010). *Lespakket gezondheid* WWW Internetpagina op URL:
<http://www.brabant.nl/~media/736C004554D1468B995B2C45A5C798EA.pdf> (geopend op 6-2-2012)

- Jackson, P. & McKergow, M. (2002). *Oplossingsgericht denken*. Zaltbommel: Thema.
- Jutten, J. (2007). *Natuurlijk leren: systeemdenken in een lerende school*. Echt: Jan Jutten training en ontwikkeling.
- Jutten J. (2009). *Duurzaam leren: systeemdenken in de school van de 21^e eeuw* WWW Internetpagina op URL:
<http://www.natuurlijkleren.org/upload/pdf%20bestanden/artikelen/artikel%20systeemdenkenconf.pdf> (geopend op 8-12-2011)
- Jutten, J. (2011). *Teamleren in een lerende school: samen werken aan beter onderwijs* WWW Internetpagina op URL:
<http://www.natuurlijkleren.org/upload/pdf%20bestanden/artikelen/Resultatenalsbasisvoorprocessen.pdf> (geopend op 8-12-2011)
- Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*. Barneveld: Nelissen.
- Ofman, D. (1992). *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties (Inspiration and Quality in Organisations)*. Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers B.V.
- Senge P. (1992). *De vijfde discipline: de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Senge P. (2008). *Lerende scholen: een vijfde discipline-boek*. Den Haag: Academic Service.
- Simons, P. (1995). *Leren in arbeidsorganisaties dichotomieën of evenwichten?* WWW Internetpagina op URL:
<http://igitur-archive.library.uu.nl/ivlos/2005-0622-185915/5813.pdf> (geopend op 5-1-2012)
- Tjepkema, S. (2002). *Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades* WWW Internetpagina op URL:
http://www.kessels-smit.ch/files/Artikel_2002_tjepkema_-_bouwen_aan_een_lerende_organisaties.pdf (geopend op 5-1-2012)
- Vandale, (2011). WWW Internetpagina op URL:
<http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=systeem> (geopend op 7-12-2011)
- Verbiest, E. (2004). *Samen wijs: bouwstenen voor professionele leergemeenschappen in scholen*. Apeldoorn: Garant.

- Visser, Y. (2011). *Coaching in het primair onderwijs*. Amersfoort: CPS Onderwijsontwikkeling en advies.
- Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Wikipedia (2012). WWW Internetpagina op URL:
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Mindmap> (geopend op 6-2-2012)

Bijlagen:

Bijlage 1: Mindmap coaching



Wat is coaching?

Waarom coaching inzetten?

Wie als coach?

Hoe coaching inzetten?

Bijlage 2: Vragenlijst voor leerkrachten

Beste collega's,

Voor mijn studie Master-SEN ben ik bezig met het uitvoeren van een praktijkonderzoek betreffende coaching van leerkrachten. Middels dit onderzoek hoop ik een antwoord te vinden op mijn onderzoeksvraag:

(Hoe) past coaching van leerkrachten in mijn lerende organisatie?

Onder 'mijn lerende organisatie' versta ik mijn eigen school, mijn eigen praktijk, jullie dus! Ik vind het belangrijk om een zo volledig mogelijk antwoord te krijgen op mijn onderzoeksvraag en hoop dan ook dat alle collega's aan mijn onderzoek mee willen werken. Om dat te bereiken, heb ik een individuele vragenlijst opgesteld met zowel open als gesloten vragen. Ik wil onder meer van jullie weten hoe jullie ervaringen zijn met coaching, of er behoefte is aan coaching en wat de meerwaarde van coaching kan zijn.

De vragenlijst wordt slechts één keer ingevuld. Dat kan zowel schriftelijk als digitaal. Alle ingeleverde vragenlijsten zullen bij verwerking worden geanonimiseerd. Het invullen zal ongeveer 30 minuten in beslag nemen. Inleveren kan in mijn postvak, bij mij persoonlijk of per mail. Wel graag uiterlijk op 21 maart a.s.

De uitkomsten van de vragenlijsten gebruik ik voor het formuleren van mijn conclusies en aanbevelingen ten aanzien van coaching in onze lerende organisatie. Deze zal ik t.z.t. ook aan jullie presenteren.

Ik wens iedereen veel succes met het invullen en wil jullie alvast hartelijk bedanken voor jullie medewerking.

Groeten,

Marjo

Vraag 1: Wat is je leeftijd?

- ☐ Tussen de 20 en 30 jaar
- ☐ Tussen de 30 en 40 jaar
- ☐ Tussen de 40 en 50 jaar
- ☐ Tussen de 50 en 60 jaar

Vraag 2: Hoe lang ben je al werkzaam op onze school?

- ☐ Tussen de 0 en 5 jaar
- ☐ Tussen de 5 en 10 jaar
- ☐ Tussen de 10 en 15 jaar
- ☐ Tussen de 15 en 20 jaar
- ☐ Tussen de 20 en 25 jaar
- ☐ Langer dan 25 jaar

Vraag 3: Ben je in die periode, anders dan tijdens de reguliere klassenbezoeken, al eens gecoacht?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- Zo nee, ga door met vraag 6

Vraag 4: Zo ja, door wie werd je toen gecoacht?

☐ Directeur

☐ Bouwcoördinator

☐ Intern Begeleider

☐ Iemand anders, n.l.

Vraag 5: Wat heeft deze coaching je opgeleverd?

Vraag 6: Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?

Vraag 7: Met welk doel zou coaching in onze school ingezet kunnen worden?
Ik vind het vooral erg belangrijk dat je hieronder ook in je eigen woorden formuleert met welk doel jij coaching in zou willen zetten in onze organisatie.

Meerdere antwoorden mogelijk.

☐ Verbeteren van het eigen handelen door reflectie

☐ Leren met en van elkaar

☐ Ontwikkelen van leervaardigheden (van theorie naar praktijk)

☐ Anders, n.l.

--

Vraag 8: Wat zou dat onze school op kunnen leveren?

--

Vraag 9: Met welk doel zou jij eventueel gecoacht willen worden? Ook hier stel ik het erg op prijs als je in je eigen woorden een eventuele persoonlijke behoefte aan coaching wilt formuleren.

Meerdere antwoorden mogelijk.

☐ Verbeteren van het eigen handelen door reflectie

☐ Leren met en van elkaar

☐ Ontwikkelen van leervaardigheden (van theorie naar praktijk)

☐ Anders, n.l.

Vraag 10: Wat zou jou dat op moeten leveren?

Vraag 11: Wie zou je dan als coach willen hebben?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Directeur
- ☐ Bouwcoördinator
- ☐ Intern Begeleider
- ☐ Anders, n.l.

Vraag 12: Waarop is je keuze voor een coach allereerst gebaseerd?

A.u.b. één antwoord aankruisen.

- ☐ Kennis en vaardigheden
- ☐ Veiligheid en vertrouwen
- ☐ Anders, n.l.

Vraag 13: Welke houding, kennis en vaardigheden verwacht jij van een coach?

Houding:

Kennis:

Vaardigheden:

Vraag 14: Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?

Vraag 15: Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Bijlage 3: Interview interne coaches

1. Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?
2. Met welk doel coach jij?
3. Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?
4. Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?
5. Welke afspraken zijn er gemaakt over coaching in onze school?
6. Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?
7. Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?
8. Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?
9. Wat kan coaching onze school opleveren?
10. Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?
11. Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?
12. Wat kan coaching onze stichting opleveren?
13. Hoe ziet jouw gewenste toekomst t.a.v. coaching in onze school eruit?
14. Aan welke voorwaarden is dan voldaan?
15. Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?
16. Heb je zelf in je rol als coach een coachingsbehoefte?
17. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?
18. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?
19. Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Bijlage 4: interview externe coaches

1. Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?
2. Met welk doel coach jij?
3. Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?
4. Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?
5. Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?
6. Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?
7. Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?
8. Wat kan coaching onze school opleveren?
9. Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?
10. Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?
11. Wat kan coaching onze stichting opleveren?
12. Welke coachingsvorm zou volgens jou bij onze school passen?
13. Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?
14. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?
15. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?
16. Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Bijlage 5: gevulde mindmap

Wat is coaching?

Definitie

- Begeleiding van een leerkracht met een hulpvraag
- Begeleiden/ (verder) helpen de weg wijzen
- Groei sturen/stimuleren. Sturen door vragen stellen, reflecteren, spiegelen-> bewust aanzetten tot nadenken-> eigenaarschap
- Ingang zoeken tot persoonlijke ontwikkeling/iemand laten ontwikkelen
- Samen verrijken
- Coach laat je zelf nadenken
- Andere blik erop
- Meedenken
- Oppeppen/aanmoedigen/complimenten/goed gevoel
- Sturing
- Advisering
- Bemiddeling

Waarom coaching inzetten?

Meerwaarde

- Vak gerelateerd probleem
- Problemen leerkracht-leerkracht/leerkracht-ouder/leerkracht-leerling/leerkracht-directie
- Begeleid worden/hulp
- Bepaalde richting op sturen
- Kwaliteitsverbetering
- Negatief zelfbeeld: zelfvertrouwen opkrikken
- Steun/zelfvertrouwen/bevestiging
- Persoonlijke verrijking
- Ontwikkeling
- Bewustwording eigenaarschap
- Inspiratie/enthousiasmeren
- Onbekende deuren openen

- Samen op weg
- Teamvorming
- Juiste mensen op de juiste plek krijgen
- Hoger op komen/verder komen -> tot een doel komen/halen
- Nieuwe processen
- Toekomstbeeld

Wie als coach?

Organisatie:

- 'Vrijwel' iedereen: directie/management, IB'ers, leerkrachten onderling, externen -> ligt aan het probleem
- Leerlingen -> leerkracht en leerkracht -> leerling
- Zowel intern als extern
- Externe coaches: ambulante begeleiders en coaches/trainers bij vernieuwingstrajecten (studiedagen)
- Andere scholen

Hoe coaching inzetten?

Voorwaarden:

- Herkennen en erkennen
- Op verzoek n.a.v. hulpvraag
- Op vrijwillige basis
- Op vertrouwen/veilig voelen
- Kwetsbaar opstellen
- Durven
- Gesprekken: maatje of coach

Organisatie:

- Observeren (in de groep)
- Speltechnieken
- Consultaties
- Brainstormen

Bijlage 6: data-analyse vragenlijsten

Definitie

Door 7 van de 10 respondenten wordt coachen allereerst gedefinieerd als 'begeleiden'. Zes respondenten spreken over individuele begeleiding. Eén respondent geeft aan dat het ook om teambegeleiding kan gaan. Vervolgens worden door de respondenten verschillende aanvullingen gegeven:

Rol coach

- Hulp en advies (2)
- Spiegel voorhouden (2)
- Ondersteunen (2)
- Procesbegeleiding
- Laat iemand anders zelf nadenken
- Verhelderende vragen stellen
- Meedenken

Rol leerkracht

- Vanuit een hulpvraag (3)
- De gecoachte leerkracht kan zelf de volgende stap zetten
- Reflecteren op je eigen handelen

Interactie coach en leerkracht

- Samen op zoek naar de oplossing (2)
- Samen reflecteren/modellen
- Leren met en van elkaar
- Op een positieve manier
- Vaststellen van doelen
- Samen bekijken welke oplossingen/adviezen/tips/werkwijzen passen
- Uitgaan van eigen kracht
- Gelijkwaardigheid tussen coach en gecoachte

Meerwaarde

Ervaringen met coaching tot nu toe hebben opgeleverd:

Wat is nu anders?

- Verandering van zelfinzicht en zelfbeeld (2)
- Bespreken/ontdekken van de eigen bekwaamheden
- Inzicht in eigen sterke punten en ontwikkelpunten
- 'Ik maak nu bewuster keuzes in mijn eigen gedrag, het 'overkomt' me niet meer' (2)
- Meer bewustwording over de manier van lesgeven
- Nadrukkelijker toepassen van vernieuwingen, bv. coöperatieve werkvormen
- Praktische tips om aan ontwikkelpunten te werken (2)

Wat is het gevoel daarbij?

- Fijne zinvolle gesprekken (2)
- Het gevoel hebben 'gehoord te worden' (2)
- Met name dat je jezelf dingen moet gunnen
- Meer focus op successen en succesjes
- Meer zelfvertrouwen (2)
- Betrokkenheid
- Werkplezier

Bij het formuleren van de meerwaarde van coaching, wordt onderscheid gemaakt tussen de meerwaarde voor de school en voor de individuele leerkracht.

Wat coaching onze school op kan leveren is:

Team:

- Kwaliteiten/competenties ontwikkelen (6)
- Leren van elkaar (3)
- Goed kunnen functioneren (3)
- Gevoel van veiligheid, gevoel gesteund te worden door collega's (2)
- Bewuster bezig zijn (2)
- Leerkrachten met vertrouwen in zichzelf en elkaar (2)
- Positieve samenwerking (meer betrokken, samenwerken aan een doel) (2)
- Gebruik maken van elkaars kwaliteiten (2)
- Duidelijke/goede taakverdeling
- Een sterk, hecht en succesvol team
- Begrip/respect voor elkaar/ leren vanuit elkaars oogpunt zaken te benaderen
- Meer werkplezier
- Motivatie

Kwaliteit:

- Doorgaande lijn (4)
- Groei in allerlei opzichten (3)
- Betere resultaten/beter onderwijs (2)
- Verbetering van kwaliteit van ons didactisch handelen
- Meer inzicht in het complexe geheel van nieuwe processen en hun onderlinge verband
- Nog meer open structuur

Wat coaching de leerkracht op kan leveren is:

Wat is dan anders:

- Nieuwe vaardigheden/andere manier van werken (3)
- Vooruitgang en denken vanuit mogelijkheden (2)
- Reflectie op eigen handelen (2)
- Bewustwording in manier van werken/lesgeven (2)
- Verder komen in het eigen leerproces/eigen handelen. Naar een hoger niveau tillen (2)
- Meer inzicht in mogelijkheden en kwaliteiten/kansen (2)
- Belemmeringen weghalen
- Kwaliteiten benutten
- Goed omgaan met de werktijd

Wat is het gevoel daarbij:

- Het gevoel competent te zijn (3)
- Zelfvertrouwen (2)
- Motivatie (2)
- Werkplezier

Organisatie

De relatie tussen coaching en een lerende organisatie kenmerkt zich volgens de leerkrachten als volgt:

- Door coaching/zelfreflectie blijven ontwikkelen en groeien, zowel als team als individu (6)
- Collectieve leerprocessen: door coaching profiteren van elkaars kwaliteiten en kennis (3)

- Stellen van individuele en collectieve doelen (2)
- Dagelijkse onderwijspraktijk verbeteren en versterken
- Professionele cultuur versterken en waarborgen (competentiegericht leren)
- Werken aan deskundigheidsbevordering maakt het werk aantrekkelijker en zorgt voor meer werkplezier

Bij het formuleren van een definitie voor coaching, hebben enkele leerkrachten ook uitspraken toegevoegd over de organisatie van coaching. Deze toevoegingen zijn:

- Door gesprekken, klassenbezoeken/observaties
- Op allerlei gebieden binnen het onderwijs
- Begeleidingstraject afspreken

Voorwaarden

Ten aanzien van houding, kennis en vaardigheden van een coach, worden genoemd:

Houding

- Open positieve houding (7)
- Empathisch vermogen (7)
- Respectvol voor ieders capaciteiten (6)
- Vertrouwen wekken (5)
- Luisteren (3)
- Gelijkwaardig (3)
- Eerlijk (2)
- Neutraal (2)
- Niet controlerend (2)
- Enthousiast (2)
- Discreet zijn
- Vindingrijk

Kennis

- Van datgene dat ontwikkelt dient te worden in de school (6)
- Van de juiste coachingsvragen/ -technieken (3)
- Praktijkervaring in een groep (3)
- Mensenkennis (2)
- Werkwijzen in de school

Vaardigheden

- Doelgericht (6)
- Gesprekstechnieken/de juiste vragen stellen (5)
- Luisteren (4)
- Concreet zijn (3)
- Planmatig werken (3)
- Feedback geven (2)
- Meedenken op zoek naar oplossingen (2)
- Aansluiten bij degene die gecoacht wordt (2)
- Degene die gecoacht wordt zelf laten 'denken' en doen
- Kunnen reflecteren op eigen handelen
- Kan iemand op zijn gemak stellen
- Kunnen motiveren
- Suggesties geven
- Tijdsmanagement
- Beleid maken

Tenslotte benadrukken leerkrachten onderstaande voorwaarden in vraag 15:

- Veilige omgeving
- Veilig voelen in plaats van gecontroleerd voelen
- Coachen zien als 'op weg helpen' in plaats van 'controleren'
- Coaching mag geen stress en werkdruk opleveren
- Successen delen

Bijlage 7: data-analyse interviews

Huidige situatie

Met welk doel coach jij?

- (Samen) een stapje verder komen (3)
- Groei, ontwikkeling, toekomst, vooruitgang (2)
- Dat die ander de tijd heeft gehad om terug te blikken op het eigen handelen (2)
- Er zijn voor die ander zijn/meedenken in constructieve processen (2)
- Samen kritisch kijken
- Diegene aan het denken kunnen zetten
- Dat die ander zichzelf weer een stukje beter leert kennen

Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?

- Balans school-privé (3)
- Persoonlijk vlak (3)
- Burn-out/re-integratie (2)
- Onzekerheid (2)
- Denkbeelden over omgang met kinderen (2)
- Problemen met leerlingen (2)
- Administratieve werk (2)
- Loopbaanbegeleiding
- Beleidsmatige vragen
- Omgaan met verschillende partners in een samenwerkingsverband
- Vragen over toetsen
- Oudergesprekken
- Directe instructiemodel/coöperatieve werkvormen

Welke afspraken zijn er gemaakt over coaching in onze school?

- Er staan nauwelijks afspraken op papier (3)
- HGPD-consultaties/verslaglegging gaan volgens een vast format (2)
- Interne coaches hebben mondeling afgesproken om vooral uit te gaan van de basis van coaching: wat zie ik, bevragen, doorvragen, de ander aan het denken zetten en kijken of diegene daar iets van mee kan nemen (2)
- Er is een beleidsplan startende leerkrachten

- Er wordt verslaglegging gemaakt van groepsbesprekingen door IB
- Bij individuele begeleiding ligt de verslaglegging bij de collega
- Collegiale consultaties gaan volgens format met afspraken over wie wat opschrijft en wanneer het wordt ingeleverd
- Bij cyclisch werken worden kwadranten gebruikt

Definitie

Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?

- Met de ander meedenken/ meekijken/mee in en uitzoomen (4)
- De ander over z'n eigen proces laten nadenken (2)
- Bevragen en bekijken (2)
- Adviezen geven als tip: de ander kijkt zelf wat hij ermee doet (2)
- Mensen begeleiden in hun hulpvraag, vanuit de eigenheid van diegene (2)
- Met of zonder hulpvraag
- Iemand begeleiden in een veranderingsproces d.m.v. gesprekken
- Een ander helpen zijn doelen te bereiken
- Het beste uit de leerkracht halen
- Begeleiden naar aanleiding van wat je als coach ziet/ observaties als vertrekpunt naar een eventuele hulpvraag
- Wanneer iemand gestuurd wordt: dan is coaching ook ontdekken 'wat komt er vanuit jou zelf? Welke intentie heb jij zelf hierin?'

Behoeft

Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?

- De leerkracht leert om te reflecteren/reflecterende vragen stellen naar jezelf (3)
- Voor het teamleren, teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling (2)
- Controle op het onderwijs/ mensen meenemen in trajecten (2)
- Daardoor meer een lerende school worden
- Je open stellen als leerkracht; je staat er niet alleen voor
- Dat iemand met je meedenkt hoeft niet eng te zijn
- Coaching in communicatietechnieken en communicatievaardigheden: mentale modellen/kritische luisterhouding/intentie-effect ('wat ik nu zeg, hoe komt die boodschap nu bij de ander binnen, is dit ook het effect wat ik wilde oproepen?')

- Begeleiding in teambijeenkomsten bij het zelf ontdekken/samen onderzoeken wat je doel is en wat daar het beste bij past.
- Zicht krijgen op processen die in de school lopen
- Vanuit een doel of opdracht overzichtelijke stappen zetten
- De eigenheid van de leerkracht verstevigen: stilstaan bij wat je allemaal in huis hebt ook in teamverband; dan heb je meer spiegels en krijg je een nog completer zelfbeeld

Heb je zelf in je rol als coach een coachingsbehoefte?

- Mezelf nog beter leren kennen in mijn rol als coach door vaker iemand mee te laten kijken en op die manier ook mijn onzekerheid als coach kwijt raken
- Mijn eigen manier van coachen is niet altijd de stijl die effectief is; je hebt ook situaties waarin dat niet werkt. Door coaching leren dat je soms andere stijlen moet toepassen, soms ook een stijl die mij persoonlijk niet zo ligt, maar die wel bij de situatie past (situationeel leiderschap)
- Coaching op de diepgang (kom ik daar waar ik moet zijn?), dus vooral op het luisteren en het doorvragen

Meerwaarde

Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?

- Een plek waar de leerkracht mag stilstaan bij zichzelf; dat hij zich niet hoeft te bewijzen, maar mag sparren (2)
- Jezelf leren kennen
- Je collega's leren kennen/ andere mentale modellen
- Leerkrachten hoeven het niet met elkaar eens te zijn, maar kunnen wel ruimte maken om elkaar te begrijpen
- Focus op wat er toe doet; uitkomen bij waar het echt om gaat
- Samen een weg zoeken, samen kijken 'hoe gaan wij voort?'
- Stabiliteit
- Leerkrachten leren van de coachingsvragen en het terugkijken en zullen die vragen ook steeds meer en eerder zelf gaan stellen, gaan meer zelf reflecteren
- Zelfvertrouwen
- Trots zijn op wat allemaal al goed gaat

- Iemand kan uit zijn eigen cirkeltje komen; dat brengt eyeopeners waardoor je weer verder kan komen

Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?

- Nadenken over wat je kunt doen voor de kinderen; de leerkracht leert naar zijn eigen rol te kijken (4)
- Wat goed gaat bij jezelf en de kinderen kun je uitbreiden/positiviteit/kansen zien (2)
- Heel veel begrip voor en kennis over de kinderen; wat betekent het wat kinderen laten zien, wat vragen ze nu eigenlijk? (2)
- Meer kijken naar de onderwijsbehoefte van kinderen leidt tot meer eigenaarschap bij die leerlingen
- De leerkracht die door coaching scherp wordt, weet wat hij wil, omdat hij zijn doelen voor ogen heeft en de goede middelen in zet, die zal dat ook bij zijn leerlingen zo kunnen doen
- Een stabiele leerkracht die zijn reflecties gebruikt om keuzes te maken: ga je er iets mee doen of wil je dit wat er is zo houden of ga je voor jezelf iets verbeteren, voor de kinderen, voor de school? Wat doe je? Stilstaan bij...
- Dat stapje verder waar het snelste iets te halen valt

Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?

- Een team met een goed zelfbeeld, een goed beeld van wat het wil met onderwijs (2)
- Coaching op inhoud kan een versnelling in leren in je klas, in je eigen handelen op gang brengen/ leerkrachten in ontwikkeling (2)
- Door het leren met en van elkaar, worden processen van 'wat doen wij, waarom?' versneld/ samenhang zien (2)
- Leerkrachten die op zichzelf kunnen reflecteren en stilstaan bij 'dit ben ik' (2)
- Zicht krijgen op de processen in de school, op de individuele leerkracht, op de leerlingen, op het onderwijskundige deel (2)
- De directeur leert het team beter kennen en kan daarmee de vraag stellen: 'Wat vraagt dit team eigenlijk van mij en wat is nou de weg?'
- Door coaching worden rollen helderder en kun je talenten van mensen beter inzetten, kun je gebruik maken van elkaars kwaliteiten

- Een goed gerichte organisatie die doelgericht werkt, zich bewust is van zijn omgeving, kijkt naar wat daar buiten gebeurt en zich middels coachingsvragen afvraagt naar wat dat betekent voor binnen, voor het onderwijs

Wat kan coaching onze school opleveren?

- Het gevoel er niet alleen voor te staan/mensen weten zich gezien (2)
- Met z'n allen meer naar onszelf kijken, naar ons eigen lesgeven, wat valt er te verbeteren? (2)
- Als we weten waar we mee bezig zijn, blijven wij met z'n allen staan ook al zou de directie gaan/profileren vanuit een bepaalde basis: 'dit zijn wij en dit kunnen wij waar maken en daar gaan we naar toe' (2)
- Meer kwaliteit en meer diepgang
- Stabiliteit en duidelijkheid
- Mentale modellen verkennen kan elkaar rijker maken
- Leerkrachten die meer bij elkaar gaan zoeken, een hulpvraag bij elkaar neer leggen; deuren die meer open gaan
- Leerkrachten komen steeds meer met een gerichte vraag
- Als je inzicht heb in wat nodig is, kun je dat meenemen in je jaarplan of vierjaarsplan
- Draagvlak voor vernieuwingen: goed met elkaar blijven communiceren om helder te houden waarom bepaalde lijnen zijn uitgezet of waar iets vandaan komt
- Wat merken alle geledingen op en hoe zetten we dat uit in een lijn?
- Coaching kan mensen in hun verantwoordelijkheid zetten; ik ben niet alleen slachtoffer van wat mij over komt, maar ik kan zelf ook stappen zetten

Wat kan coaching onze stichting opleveren?

- De cirkel van handelingsgericht werken kan ook bij het bestuur liggen: we nemen waar, we begrijpen, we plannen en we realiseren. Welke hulpvragen liggen er van scholen? Wat leeft er op scholen? Wat is nou een behoefte? Wat kunnen we bij elkaar halen? Coaching levert informatie op en kan vervolgens opnieuw worden ingezet als begeleidingsvorm (2)

- Kwalitatief goed onderwijs met kwalitatief goede leerkrachten die in ontwikkeling zijn. de visie kan daarbij helpen, vertrekpunt zijn om daar met elkaar over na te denken, keuzes in te maken, uit te voeren en doelbewust bezig te zijn
- Coachingsvragen ter verheldering van mentale modellen bij speerpunten in beleid: Wat bedoel je dan precies? Hoe zie je dat dan?
- Een coach op stichtingsniveau is snel beschikbaar; behoeft weinig uitleg, want is bekend met de organisatie en het werken in die organisatie. Korte lijntjes werken laagdrempelig
- Tevreden werknemers en mensen die op hun plek zitten, die binnen de kaders hun eigen keuzes maken, hun eigen pad lopen

Organisatie

Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?

- De visie zet iedereen aan het denken over coaching: wat is coaching voor ons, wat gaat ons dat nou brengen, wat heb ik daarvoor nodig, kan ik ook coachen of niet? (4)
- Op het moment dat je de visie hebt, heb je met elkaar uitgesproken hoe belangrijk je het vindt. Het heeft dan een soort eigenaarschap: we zijn het allemaal met die visie eens / het wordt samen gedragen/ dus we gaan dit doen (4)
- De visie moet vertrekpunt zijn en zal veel houvast geven: 'dit gaat het me brengen en dit mag daarin en dit heb ik dan te doen' (4)
- De visie kan helpend zijn voor coaches en leerkrachten als het gaat over waar we met elkaar mee bezig zijn; het geeft duidelijkheid en daarmee mogelijk ook spanning wegnemen en rust brengen (2)
- Dat coaching, samen met het stukje teamontwikkeling en het stukje mentale modellen, vooral gebeurt vanuit leren van en met elkaar
- Een visie is ook altijd een ideaal; draagvlak creëren door mensen die dat ideaal onderschrijven, bij voorkeur vanuit het team en niet vanuit de directie. Dan is visievorming laagdrempelig en kan het als een olievlek werken

Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?

- De deuren staan open, we willen met en van elkaar leren. Coaching kan daarin de prikkel zijn, ook op leerkrachtniveau zoals bij het maatjesleren (elkaar coachen) (2)

- Dat je de juiste vragen kunt en durft te stellen aan die ander; als je terug kunt geven en durft te geven (2)
- Coaching is leren, is ontwikkelen. Met de hulp van een coach, in plaats van de directie, reflecteren of een eigen ontwikkeling uitstippelen (2)
- Coaching als reflectiemiddel en verhelderingmiddel ingebed in de organisatie, waardoor mensen bewust gaan handelen, bewust gaan inzetten
- De kwaliteit van communicatie, doorvragen en verder uitleggen, maakt dat de organisatie kwalitatief beter wordt
- Door coaching kan de leerkracht sterker worden in zijn onderwijsgedrag, ook individueel leren en verder professionaliseren
- In het teamleren, in het ontdekken van elkaar, zit een coachende rol waardoor leerkrachten het systeem beter gaan begrijpen, waardoor een gemeenschappelijke visie, maar ook het eigen moreel besef wordt ontwikkeld

Hoe ziet jouw gewenste toekomst t.a.v. coaching in onze school eruit?

- Het is heel gewoon dat leerkrachten elkaar en kinderen coachingsvragen stellen, omdat ze zich eigenaar voelen ten aanzien van de afspraken over welke school we willen zijn (2)
- Elkaar coachen gebeurt ook tijdens bouwoverleg (2)
- Mensen nemen makkelijker het initiatief om te vragen 'kijk eens met mij mee'
- Het MT coacht IB'ers en leerkrachten, de IB'ers coachen leerkrachten, leerkrachten coachen elkaar.
- Gedeeld leiderschap: elkaar coachen op elk niveau met als doel verder verbeteren, verder ontwikkelen
- Coaching wordt niet meer als beoordelend gevoeld
- Leerkrachten zien en leren bij elkaar, zonder elkaar daarbij te kwetsen
- Mensen geven zelf aan wie ze als coach en in een bepaalde situatie willen hebben
- Cyclisch werken en daarbij de goede coachende vragen stellen
- De leerkracht is een coach in zijn kindgesprekken

Welke coachingsvorm zou volgens jou bij onze school passen?

- Dat is afhankelijk van het probleem. De manier van coachen afstemmen op de situatie. Een coach moet vele coachingsvormen in huis hebben, zodat er gepast gecoacht kan worden (2)
- Collegiale consultaties: 'ik wil graag iets zien bij jou of kom eens kijken bij mij'
- Teamcoaching in trajecten: samen op zoek naar de samenhang
- Preventief coachen om uitval van leerkrachten te voorkomen
- Oplossingsgericht coachen is vaak een hele mooie manier omdat je ergens uit wilt komen, dat is constructief: 'wat is dan je wens, hoe ziet dat er dan uit, welke stappen ga je zetten?'

Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?

Voordelen:

- De coach kent het systeem, kan beter afstemmen/kent ook de belemmeringen en schoolspecifieke zaken/kan terugkijken op ervaringen, spiegelen met voorbeelden(5)
- Vertrouwdheid
- Korte lijntjes
- Mensen in de school die in staat zijn om coachingsvragen te stellen, zullen dat ook eerder doen en kunnen het proces van spuien en praten in het wandelgangencircuit in goede banen leiden, doordat ze professioneel en doordacht reageren op hoe mensen zich uiten. Het komt de professionaliteit in de school ten goede

Nadelen:

- De coach ziet het niet altijd even objectief/je krijgt misschien niet alle kansen/de blinde vlek: als coach vul je te makkelijk in omdat je het al zo vaak gezien hebt (5)
- De coach anticipeert mogelijk teveel op weerstand die wordt verwacht/bagatelliseren vanuit de eigen emoties (2)
- De coach maakt zelf deel uit van het systeem
- Je kent elkaar te goed waardoor het soms niet makkelijk is om iets op tafel te leggen of je legt het anders op tafel
- Het loyaliteitsgevoel van de coach kan in het gedrang komen; je bent heel professioneel als je de relatie en de taak kunt scheiden, maar dat is soms lastig

- Een interne coach één op één neemt het systeem niet mee: je kan aan één schakel werken, maar die schakel is verbonden met de andere schakels; die moeten wel de kans krijgen om daarin mee te doen

Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?

Voordelen:

- De coach zit niet in het systeem en staat daardoor blanco, onbelemmerd door de omstandigheden en neutraal in de coachingssituatie en kan daardoor makkelijker achterover leunen en onbevangen vragen (5)
- Doordat je iemand niet kent, krijgt de ander wel alle kansen (2)
- Heeft parapluzicht (helikopterview) op de organisatie/als organisatie blijf je niet in de blinde vlek hangen (2)
- Benoemt de goede punten, die voor ons al zo gewoon zijn geworden
- Een externe coach vanuit de stichting is meer geschikt wanneer iemand vastloopt echt als persoon, omdat die daar leeg in kan staan
- Externe coaching kan heel veilig zijn, vooral als het om wat minder prettige dingen gaat

Nadelen:

- Zit niet in het systeem en kan daardoor minder rekening houden met/minder goed begrijpen hoe iemand in die groep is gekomen, schoolspecifieke zaken of wat er toe nu toe allemaal gebeurd is (5)
- Het kan ook juist extra spannend zijn om met een externe coach in gesprek te gaan
- Een externe coach één op één neemt het systeem niet mee: je kan aan één schakel werken, maar die schakel is verbonden met de andere schakels; die moeten wel de kans krijgen om daarin mee te doen
- Een externe coach één op één kan altijd alleen putten uit het woord/beeld/de ervaring van de ander...Is dat altijd eerlijk en goed?

Voorwaarden

Aan welke voorwaarden is dan voldaan?

- Collegiale consultaties zijn structureel ingepland en afgestemd op onze visie

- Leerkrachten staan open voor coaching, ook binnen klassenconsultaties, kunnen feedback geven en ontvangen, kunnen ook kritische vragen ontvangen en kunnen reflecteren op zichzelf zonder meteen in de verdediging te gaan
- Goed weten waar je heen wilt: leerlijnen en doelen helder hebben
- Verbinding hebben met anderen binnen de stichting en buiten de school om wegen te weten waar je kennis en informatie vandaan kunt halen
- Middels teamleren komen tot kwaliteitsverbetering van communicatie in collegiale consultaties: niet bewust van elkaar afblijven, maar recht doen aan elkaars professionaliteit
- Op leerkrachtniveau is aandacht voor: Hoe stel ik nu de juiste vragen aan mijn collega?

Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?

Houding:

- Je eigen mentale modellen apart zetten/leeg hoofd/ je allergieën kennen (3)
- Open durven zijn
- Nieuwsgierig: oprecht benieuwd naar wat die ander beweegt/hoe die ander denkt/wat die ander bezig houdt (2)
- Zorgzaam/we gaan het samen doen (2)
- Willen begrijpen wat die ander beweegt/bij die ander zijn
- Laagdrempelig/we worden allebei beter van
- Eerlijk/niet om iemand af te rekenen
- Veiligheid bieden

Kennis:

- Basiskennis van coachen/een coachende rol: vooral weten welk soort vragen je kunt stellen (2)
- Beroepscoaches volgen een speciale opleiding (2)
- Weten waar je grenzen zijn, want je bent geen psycholoog, ook geen hulpverlener of psychiater. Zo gauw je je als coach begeeft op het biografisch pad, kunnen er stukjes jeugd terug komen en dan ben jij niet de aangewezen behandelaar (2)
- Kennis van de verschillende manier van coachen en welke manier past bij welke situatie

- Kennis over het gespreksonderwerp is mooi, maar niet altijd een must. Wel als de vraag gericht is op het inhoudelijk coachen op bv. rekengebied

Vaardigheden:

- Goede open en passende vragen kunnen stellen (4)
- Goede luisterhouding (2)
- Als coach verschillende posities in kunnen nemen: emotioneel meegaan, achterover hangen en kijken vanuit de helikopterview (2)
- Communicatief vaardig zijn/gesprekstechnieken (2)
- Op heel veel momenten je eigen reacties kunnen inslikken
- Goed kunnen doorvragen en van daaruit een doel of hulpvraag kunnen formuleren
- Complimenten geven
- Het bij de ander ontwikkelen van kritische vraagstelling naar zichzelf
- 'Speciale antennes' hebben
- Als coach begeleiden volgens bepaalde richtlijnen en daarom soms ook adviezen geven, sturen en zeggen 'en zo moet het en niet anders'

Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

- Blijf kijken naar het geheel...het team...
- Wat helpend is richting de hele school zijn de reflectievragen: 'Wat was de bedoeling en is dat gelukt?' Dat is dan het coachen naar het proces, dat zit in het reflecterend vermogen van elkaar. Dat kan ook steeds meer op door een stukje zelfreflectie, een stukje zelfcoaching en dan zoek je je coach uit: 'Daar ga ik dat leren'.
- Het is belangrijk dat we een visie rondom coaching krijgen, m.n. omdat we nu ook starten met collegiale consultaties
- Coaching kan er ook voor zorgen dat mensen constructief gaan meedenkend: doordat je ze bevraagt, worden ze geprikkeld om mee te denken. Daarbij hoort ook het terugkijken naar de opbrengsten
- Coaching kan heel waardevol zijn, maar het heeft ook alles met je eigen motivatie te maken. Dat is met elke ontwikkelvraag, hoe meer je dat wilt, hoe meer je bereid bent om stappen te zetten. Coaching kan een heel krachtig middel zijn

- Het zou goed zijn om de momenten van coaching in de school in beeld te brengen: hoe vaak en wanneer, een stukje visie en beleid. Dat zou wel meer lijn en meer helderheid geven. Aangezien coaching bij ons op school nog in ontwikkeling is, mag dat een beleidsstuk zijn dat we jaarlijks aanpassen

Bijlage 8: interviews

Interview A

1. Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?

Wat mij betreft is coaching 'het beste uit de leerkracht halen'. D.m.v. vragen stellen, prikkelen. Ik denk met name wel bevragen. Vooral de ander over z'n eigen proces laten nadenken, zodat je samen of die persoon weer een stapje verder kan. Bij ons dan in het onderwijsproces. Ik denk dat er af en toe ook wel een stukje advies in mag zitten. De kern zit hem wel in het met de ander meedenken en de goede vragen stellen, waardoor die ander weer verder kan. Ik denk dat advies geven zeker wel mag. Ik ben er een tijdje 'vies' van geweest, maar externe coaches hebben mij in de begeleiding van mij als coach, wel geleerd dat je daar niet altijd vanaf hoeft te blijven. Het is ook zonde, als je een advies kunt geven, waar die ander net even niet opkomt. Je moet dan wel heel goed checken of die ander dat advies überhaupt wel ziet zitten. De kunst is om het niet op te leggen, maar het als tip mee te geven. Die ander moet kijken wat hij ermee kan doen. Als die het niet ziet zitten, wordt er niets mee gedaan, is het een verloren zaak natuurlijk. Daarbij is er geen verschil tussen het coachen van jongere of ervaren krachten. Het zit waarschijnlijk meer bij mij, afhankelijk van mijn eigen gemoedstoestand. De rust of onrust bij mij zal het grootste verschil maken. Als ik wel de tijd neem en me rustig en goed voorbereid heb, dan kan ik veel makkelijker adviezen weg laten en alleen geven als ik denk dat het ook echt toevoegt. Als het gesprek niet loopt of als ik het verkeerd inzet of niet rustig start, dan kan ik bij wijze van spreke bij aanvang al drie adviezen er neer gooien. Ik heb daarom meer het gevoel dat het bij mij zit, dan bij die leerkracht. Op het moment dat iemand er echt vanaf wil blijven, het niet naar zichzelf kunnen kijken, dan kan het best zijn dat ik het gevoel heb dat ik dan wel meer adviezen zal moet geven. En het dan misschien ook wel doe.

2. Met welk doel coach jij?

Met het doel dat die ander de deur uitgaat en denkt dat hij of zij de tijd heeft gehad om terug te blikken op het eigen handelen, maar ook een stapje verder gezet heeft daarin. Niet zozeer dat het dan mijn idee is. Ik hoop te bereiken

dat we dat samen gedaan hebben. Niet dat de ander binnen komt, denkt 'ik krijg tien tips en ik ga weer en ga de tips uitvoeren'. Nee, dat je dat samen doet. Samen terugblikken op iets, bv. klassenbezoek of handelingsplan, waardoor je ook samen weer kijkt naar dat stapje verder. Samen kritisch kijken.

3. Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?

Het heeft ook met een stukje samen leren te maken. Dat zijn wel subdoelen: dat de leerkracht ook leert om te reflecteren. Maar ook dat je daardoor meer die lerende school wordt. Dat mensen hun deur meer open hebben staan. Dat je het niet alleen hoeft uit te vogelen, dat je ook het gevoel hebt dat je er niet alleen voor staat. En dat het ook niet eng hoeft te zijn als je bij elkaar komt kijken en dat iemand met je meedenkt. Dat is bij sommigen toch een heel groot doel van coaching. Ik heb daarbij toch vooral het 'samen-gevoel'. Daarbij zit ook wel een stukje open stellen van de leerkracht, wat ook een doel is. Maar ook het stukje controle op het onderwijs, dat is ook een doel, want je krijgt wel inzicht in hoe iets in het klas loopt, hoe het met groepsplannen gaat. Hoe iemand schrijft of denkt. Zicht krijgen op processen die in de school lopen. Soms haal je daar ook binnen het MT weer een gezamenlijk doel uit. Het onderwijs op schoolniveau kun je zo ook weer een stukje hoger tillen. De focus richting je jaarplan, richting de begeleiding door externen kan dan ook weer op een ander spoor komen, doordat je weet hoe mensen erover denken, weet hoe ze het doen. Indirect coach je misschien wel de hele dag; al zo gauw iemand met een vraag komt. Soms geef je gewoon meteen antwoord, omdat de tijd het niet toelaat. Maar eigenlijk ben je toch veel bezig met die groepsprocessen, met leerlingen, klassenbezoeken, handelingsplannen, tips, kijk eens bij een andere groep.

4. Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?

Dat zijn de meest praktische stukjes. Rondom de toetsperiode komen er veel vragen over Cito-toetsen. Het zijn ook vaak wel leerkrachten die aanlopen met problemen met leerlingen. Gedragmatig of didactisch. Wat moet ik nou? Dat zijn de dingen waar je tegen aan loopt. En dan het administratieve werk: hoe moet ik dit invullen, waar moet dat staan, waarom moet ik ook alweer dit doen?! Bv. het dyslexieprotocol in groep 3/4. Dat roept echt veel vragen op.

Dat helder houden. Daar komen leerkrachten het meeste mee. En dan met de individuele leerling. Oudergesprekken.

5. Welke afspraken zijn er gemaakt over coaching in onze school?

Er ligt wel wat, maar lang niet alles ligt vast. Door onze trajecten met X, waardoor wij zelf gecoacht worden, ligt er wel wat vast. Bv. dat we bij cyclisch werken kwadranten gebruiken. Voor dat soort dingen zijn we nu een beetje in opleiding. Dat ligt niet allemaal vast, maar dat bespreken we wel binnen het MT. Daar de gezamenlijke noemer in zoeken. HGPD coachen ligt wel vast. Volgens een bepaald format doorloop je een HGPD-gesprek. Verder zijn we wel bezig met hoe je vragen stelt, doorvragen. Dat we op die manier coachen, ligt niet echt vast. Maar zo leer je het ook op je opleiding. De focus ligt daar wel. Als ik binnen het IB-netwerk kijk, zijn er IB'ers die sturen en zeggen 'zo moet het'. Ik denk dat wij hier wel de afspraak hebben dat wij dat hier zo niet doen. Niet dat dat vast ligt, maar wij zitten met de interne coaches wel op een lijn. Daar hebben we ook besprekingen over. X begeleidt ons hierin. Maar we bespreken dat ook wel met z'n drieën samen.

6. Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?

Het kan heel wat opleveren. Door het coachen kan iemand een volgende keer die vragen al wat makkelijker bij zichzelf stellen. De leerkracht leert ook van de vragen die je stelt. Zal ook leren van het laten terugkijken. De leerkracht zal ook steeds meer zelf gaan reflecteren en zichzelf misschien ook al een aantal vragen stellen, voordat we samen het gesprek in gaan. Dat merk ik wel bij m.n. HGPD-gesprekken, dat leerkrachten daar al heel veel van geleerd hebben, in vergelijking met de eerste HGPD-gesprekken een aantal jaren geleden. Dat is natuurlijk wel verschillend per leerkracht. Dat heeft ook met de druk te maken. Soms benut iemand die tijd ook gewoon om er eens rustig over na te kunnen denken. Want dat lukt niet altijd in de waan van de dag. Dat is dan ook heerlijk om even de tijd te krijgen om er over na te denken. Mensen pakken die dingen wel op. Dat is in het algemeen sterk. Het coachen in de klas ook. Daar is een hele grote slag gemaakt. Qua onderwijs, lesgeven, alles. Dat komt deels ook wel door coaching. Als je dat nooit bespreekt met elkaar,

als je mensen niet na laat denken, blijf je stil staan. Ik denk dat het zeker heel veel oplevert.

7. Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?

Daar hopen we natuurlijk veel van. Als je een beetje naar het gedachtegoed van de school kijkt, bv. het HGPD-gedachtegoed: kansen zien, leerling en leerkracht staan centraal, dat kan dat de leerling heel veel opleveren. De leerkracht leert namelijk ook echt naar zijn eigen rol kijken. Dat is de laatste jaren veel sterker geworden dan voorheen. Voorheen zocht je het toch bij de leerling: andere stof, andere dingen. Ik denk dat je nu ook steeds meer kijkt naar wat jou rol daarin is. Al is dat soms ook nog wel lastig. Dat levert ook voor de leerling veel positiviteit op. Er wordt veel meer naar de onderwijsbehoefte van de leerling gekeken. Dat komt toch ook wel door de coaching. Ja en als je naar de onderwijsbehoefte van de leerling kijkt, dan stem je ook veel beter af. Dat levert de leerling ook meer eigenaarschap op. Tenminste op de manier zoals wij nu werken. Dat is belangrijk. De manier waarop de leerling nu steeds meer wordt meegenomen, ook de ouders. Dat de leerkracht zich ook serieus genomen voelt. En die leerling, dat we daar niet over beslissen zonder dat we de leerling meenemen.

8. Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?

Inzicht in de groep: wat voor een groep, wat voor kinderen. Wat is coaching?: als je het hele pakketje erbij pakt van groepsbesprekingen, klassenconsultaties, dan zijn de IB'ers wel de ogen in de school. Doordat wij de groepsbesprekingen en klassenbezoeken ventileren naar de directie, krijgt de directie wel zicht op de processen in de school en op de individuele leerkracht, maar ook op het onderwijskundig stukje op school, over de leerlingen, eigenlijk zicht krijgen op je school op alle gebieden. Bij groepsbesprekingen hebben we leerlingenniveau, groepsniveau, schoolniveau. je hebt ze alle drie in zicht. De directie krijgt zo via ons wel goed inzicht. Daar zitten voor de directeur ook wel de functioneringsgesprekken in, maar daar zit natuurlijk ook het stukje van de begeleiding van ons als IB'ers in. Dat levert toch meer inzicht op.

9. Wat kan coaching onze school opleveren?

Als de directie er niets mee doet, zal de individuele leerkracht wel verbeteren of veranderen of anders gaan doen. Als je inzicht hebt in wat nodig is op leerlingenniveau, leerkrachtniveau en schoolniveau en je neemt dat mee in je jaarplan, of in je vierjarenplan. Dan levert dat de school op. Dan is dat niet weg op het moment dat de directie weg gaat. Dan levert dat ons als school op: de manier waarop wij werken, waarop wij leerlingen aanspreken, waarop wij met elkaar omgaan, op alle fronten. Maar dan moet je wel de leerkrachten meenemen en de leerlingen meenemen. Ik heb wel het idee dat dat heel goed zit. Maar ik hoor ook weleens van leerkrachten terug dat ze niet altijd helemaal begrijpen waarom bepaalde lijnen zijn uitgezet of waar iets vandaan komt. Dat is altijd het aller-moeilijkste. Om te zorgen dat je dat goed met elkaar blijft communiceren. Waar komt het vandaan? Wat merken alle geledingen op en hoe zetten we dat samen uit in een lijn. Ik denk dat de grootste kunst is om dat te ventileren in de school. Zorgen dat ouders weten waar we mee bezig zijn, dat leerlingen en leerkrachten weten waar we mee bezig zijn. Die laatste zijn natuurlijk de spil in de school. Dat kan het de school opleveren. Dan heeft het niets met de directie te maken; als de directie gaat, dan blijven wij met z'n allen staan. Mensen zullen soms misschien graag een andere kant op gaan of iets laten varen wat ze niet helemaal zien zitten; dat zal best een beetje afhankelijk zijn van de directeur. Maar bepaalde dingen hebben we binnen de school wel echt staan.

10. Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?

Ik denk dat het met name bij kan dragen dat op het moment dat je een visie hebt, je strakker van daaruit gaat handelen. Dan weet iedereen wat er van elkaar verwacht wordt. Dan kun je die er ook altijd bijnemen op het moment dat iets aan de orde is. Hoe doen wij dat hier op school? Oké, dus dan moeten we ons houden aan of doen we het op die manier. Ik merk ook dat sommige leerkrachten het toch nog steeds heel erg spannend vinden. Het kan die mensen misschien ook wel rust geven. Misschien ook wel niet, misschien zit die spanning ergens anders in. Maar het geeft natuurlijk altijd duidelijkheid als een visie op papier staat. Voor coachen net zo goed. Maar ook wat wordt er van de directie, van de IB verwacht. Het geeft helderheid. Al denken we misschien met

z'n allen wel te weten hoe het zit. Het staat natuurlijk nergens. Dan kan het toch nog heel veel kanten op. Ook als een IB'er weg zou vallen of er komt een ander MT-lid, of wie dan ook. Dan kan het maar duidelijk zijn. Dan geeft de visie veel helderheid.

11. Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?

Ik heb nog niet helemaal helder wat de definitie van een lerende organisatie is. Ik denk dat de lerende organisatie met name is dat we met z'n allen willen leren. Dat de deuren open staan, dat je van en met elkaar wilt leren. Ik denk dat coaching daar een heel sterk stuk in kan zijn. Door een stapje samen, een stapje anders soms. Coaching kan daarin de prikkel zijn. Ook op leerkrachtniveau, net zoals we nu starten met het maatjesleren. Dat is wel echt iets van de lerende school. Dat je van elkaar gaat leren. Sommigen zullen nog niet helemaal beseffen wat dat dadelijk is, maar dat denk ik, dat wil niet zeggen dat dat ook echt zo is, maar dat is wel echt de deuren open. Dan gaat het natuurlijk ook om een stukje nagesprek. Dat maakt de lerende school dan natuurlijk wel heel sterk, als je dan terug kunt geven en durft te geven. Dat je de juiste vragen durft en kunt stellen aan die ander. Als dat dan van IB naar leerkrachtniveau is, ja dat zijn we al een beetje gewend. Maar als dat straks van leerkracht naar leerkrachtniveau is, dat is super. Als het dan van leerkracht naar leerlingenniveau ook nog sterker wordt, dan denk ik dat je een hele goede lerende school bent. Daarnaast heb je nog de professionalisering van de individuele leerkracht. Als je iemand coacht, kan iemand ook sterker worden in zijn reflectie, in zijn onderwijsgedrag. Een stukje lerende school is ook cursus volgen en workshops, net wat je nodig hebt. Maar als je het hebt over coachen, denk ik ook aan coachen op leerkrachtniveau: elkaar coachen. Daar staan we nog aan het allereerste begin. Ik ben benieuwd hoe dat dadelijk zal zijn.

12. Wat kan coaching onze stichting opleveren?

Dan kom je in die paraplu. De directeur zit in die paraplu. Alle scholen zullen IB'ers hebben die coachen, groepsbesprekingen en consultaties houden. Dat doet het MT ook. Daarnaast krijg je natuurlijk dat binnen het directieoverleg, het DO, dat daar weer gezamenlijk binnen het jarenplan bepaalde items wor-

den uitgestippeld die overkoepelend zijn voor alle scholen, die leven op alle scholen. Maar ook om zicht te krijgen op hoe het er op alle scholen voor staat. Hoe er onderwijs wordt gegeven. De coaching van IB naar leerkracht of straks van leerkracht naar leerkracht, dat komt bij de directeur terecht, daar zullen bepaalde items uitkomen die meegenomen worden naar het DO. Zij zullen ook overleg hebben over wat er leeft op scholen. Waar zit de pijn of het plezier, of de winst? Wat kunnen we bij elkaar halen? Daar zijn ze nu heel sterk mee bezig. Het liefst willen ze alles bij de ander halen. Dat kan zeker wat opleveren. Dat doen wij ook met het IB-netwerk. Dan kijk je ook samen naar de tussenopbrengsten, hoe maak je die, wie heeft wat, maar ook met materialen. Ik denk dat wat ik met de individuele leerkracht bespreek, niets met de stichting te maken heeft, maar wat daar uit komt, dat wordt wel weer met de directeuren overlegd en daar kun je op stichtingsniveau wel een gezamenlijk goed uit halen. Dat scholen bv. dezelfde trajecten kunnen inkopen. Daar steekt de stichting steeds meer op in. Zoeken naar de gezamenlijke noemer. Dat heeft indirect met coaching te maken, anders weet je niet wat er leeft op scholen en wat er nodig is. Het is misschien wat ver zoeken, maar ik denk wel dat het daar zit.

13. Hoe ziet jouw gewenste toekomst t.a.v. coaching in onze school eruit?

Mijn eigen ontwikkeling mag er zeker ook nog zijn, die wil ik absoluut niet overslaan: blijf bij het vragen stellen, achterover leunen in een gesprek. Dat zijn individuele stukjes die ook nog aandacht nodig hebben, ik ben er ook nog niet. Maar de gewenste toekomst is dat nog steeds het MT de IB'ers en de leerkrachten coacht, dat de IB'ers leerkrachten coachen, maar ook leerkrachten onderling coachen. Elkaar coachen ook in bouwoverleg, dat mag ook nog meer. Dat zou een ideaalbeeld zijn. En dat de leerkracht eigenlijk ook een coach is in zijn kindgesprekken. Ik denk dat ik het daar nu even bij laat.

14. Aan welke voorwaarden is dan voldaan?

Het is niet reëel om te verwachten dat alle leerkrachten een opleiding coaching gaan doen. De leerkracht moet ook leerkracht blijven. Ik denk wel dat door het vele begeleiden, leerkrachten wel moeten weten hoe je een nagesprek gaat doen. Ik ben ook benieuwd hoe dat met deze eerste ronde klas-

senconsultaties gaat lopen. Mensen moeten er vooral voor open staan, moeten kritiek of laten we zeggen feedback kunnen ontvangen, kritische vragen kunnen ontvangen. En het belangrijkste stukje, kunnen reflecteren op zichzelf. Of je nu coacht of de coaching ontvangt. Een stukje vragen stellen, daar zou je op schoolniveau misschien wel iets voor moeten doen. Hoe stel ik nu de juiste vragen aan mijn collega? Die voorwaarde is wel heel belangrijk. Feedback kunnen geven en ontvangen, daar voor open staan. Het vragen stellen, dat is wel iets waar we op leerkrachtniveau nog meer aandacht voor kunnen hebben.

15. Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?

Ik denk dat je van mij wel meer mag verwachten dan van een leerkracht die een andere leerkracht gaat coachen. Daar mag verschil in zijn. Als dat hetzelfde moet zijn, moet iedereen een opleiding gaan volgen. Dat is niet reëel.

Houding: Wat je geeft moet je zelf ook hebben. Dat is moeilijk. Ik zit meer op 'het kunnen' te denken. Ik heb wel een houding van we gaan samen hier naar kijken. Dat is wel de attitude die je moet hebben. Niet om iemand af te rekenen. Om er allebei beter van te worden, denk ik. Je straalt dan ook uit dat je die veiligheid biedt. Ik zit hier niet om jou te zeggen hoe het moet. Dat je ook het gevoel geeft dat je het samen gaat doen.

Kennis: van de verschillende manieren van coachen. Het stukje klassenconsultaties doen wij heel anders dan een HGPD-gesprek. Daar zit kennis achter. Hoe bouw je een gesprek op? Wat zijn open en gesloten vragen? Hoe zet je open en gesloten vragen in? Weten hoe een coachende rol is, wat moet je kennen en kunnen.

Vaardigheden: dat is het aller-moeilijkste. De juiste vragen stellen.

Natuurlijk ga je er samen komen. Maar die adviezen komen er ook. Daar ben je ook voor. Je bent niet alleen de coach om alleen maar achterover te leunen en te luisteren. Dus je moet ook adviezen geven. Af en toe moet je ook sturen en zeggen 'en zo moet het en niet anders', want je hebt ook een bepaalde richtlijn. Dus ja dat hoort erbij, inderdaad. Coaching is wel vooral gericht op het samen, het begeleiden, maar niet leiden.

16. Heb je zelf in je rol als coach een coachingsbehoefte?

Die heb ik ook en die krijg ik ook. M.n. in gespreksvoering, 'hoe doe je dat'? Wij als IB'ers praten daar wel over. Coachen elkaar daar niet echt in. Mijn sterke kanten als coach zijn wel: ik zoek wel heel erg de relatie. Ik weet niet of dat altijd een heel sterke kant is. De opbouw van een gesprek bijvoorbeeld. Als ik dat goed voorbereid, dan heb ik dat. Ik kan ook goed samen vatten, terugvragen of ik het goed begrepen heb. Dat stukje en het relatie zoeken zit wel goed, al is dat ook tegelijkertijd mijn valkuil. Het kritische durven benoemen. Afstemmen op de individuele leerkracht is ook mijn sterkere kant. De kant waar ik aan moet blijven werken is toch dat achterover leunen en luisteren. Het is niet dat ik dat niet doe, maar je wilt zo graag ook de goede vraag stellen dat ik daar soms meer mee bezig ben dan met luisteren. Dat heb ik nog sterker als er iemand naast je zit die kijkt hoe je dat doet. Dan wil je juist die goede vraag stellen, dan wordt het krampachtiger. Net zoals een leerkracht dat heeft bij een klassenbezoek. Ik voel dat ook als iemand bij me zit. Maar dat is wel waar je van leert. Welke vragen stel je nou, dat terug krijgen. Dat zou dan wel mijn vraag zijn: wat stel ik nou voor een vragen, luister ik goed, kom ik wel tot de kern? Dat is wel mijn allerbelangrijkste stukje: dat ik tot de kern kom en of ik dat niet veel te adviserend doe. Inmiddels weet ik dat ik dat soms wel te weinig doe, tips geven, dat ik dat nog wel wat meer mag geven. Maar het zit wel op het inhoudelijke stukje. Kom je daar waar je moet zijn? Vooral het luisteren en doorvragen. Daarop zou ik toch de coaching zetten en eigenlijk staat ie daar nu al op. Nu is er ook wel al een stukje het kwadrantgebruik. Dat is niet zo mijn ding, maar ik wil het wel leren hoor. Daar zitten we nu ook voor. Maar ik wil zelf graag gecoacht worden op de diepgang: luisteren en doorvragen.

17. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?

Je bent als interne coach niet onbevooroordeeld. Dat is het eigenlijk, je kunt dat heel breed invullen. Je bent gewoon echt niet altijd even objectief want je weet veel van iemand. Je weet hoe die werkt. Als je een klassenbezoek doet, weet je bijvoorbeeld ook hoe iemand zijn groepsplan schrijft. Het beïnvloed mij wel bij het kijken naar.... Als je extern bent, kom je zo binnen. Tegelijkertijd

kun je als interne coach wel beter afstemmen. Externe coaches houden veel minder rekening met hoe iemand in die groep is gekomen. Of wat er tot nu toe allemaal is gebeurd. Dat kan een voordeel of een nadeel zijn. Maar misschien stemmen wij soms juist ook wel teveel af naar hoe wij het willen hebben. Dat is het nadeel.

18. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?

Die hebben die afstemming misschien wat minder makkelijk, maar daardoor krijg je wel alle kansen als gecoacht persoon. Misschien is dat bij ons wel niet altijd even zuiver. Omdat je gewoon veel meer ervan weet. Die externe coach kan makkelijker dat parapluzicht nemen, makkelijker achterover in die stoel kan hangen, omdat die externe coach niets te maken heeft met inhoud of eisen waaraan wij moeten voldoen. Indirect misschien wel, maar veel minder sterk. Dat kan wel een voordeel zijn. Wij coachen natuurlijk wel veel op de schoolse dingen. Externe coaches coachen meer op het individu. Wij kijken natuurlijk ook naar de groep en naar het plaatje daarboven. Dat is misschien niet altijd zo. Zij kijken toch wel naar leerkrachtgedrag. Ligt er al aan waar je coaching voor nodig hebt. Je kunt daar bijvoorbeeld ook ambulante begeleiders voor inzetten. Zij kijken wel echt naar die leerling en leerkracht met de kennis die zij hebben. Maar een externe coach vanuit de stichting komt bv. weer in beeld wanneer iemand vastloopt, echt in zijn eigen persoon, dan moet je juist veeleer denken aan een externe coach dan aan een interne coach. Dat is dan heel moeilijk om daar heel leeg in te gaan staan. Dan is extern een voordeel.

19. Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Ik vind dat we het op zich redelijk goed ingericht hebben. Naar mijn inziens. Ik heb er natuurlijk ook zelf over meegedacht. Het zou misschien iets meer mogen vast liggen. Wat doe je dan, op welke momenten wordt er nou gecoacht? Want dan hebben we één keer klassenbezoeken, dan weer twee keer, dan komt er weer maatjesleren bij. Komt daar een keer lijn in? Er zit natuurlijk wel ontwikkeling in, dus ik weet niet in hoeverre je het nu al vast kunt leggen. Ik denk wel dat dan bekeken moet worden en wie doet dan wat. We zitten wel in een fase van ontwik-

keling van die coaching dat je misschien nog niet helemaal kunt zeggen hoe we dat hier op school gaan doen. Dat mag ook een stuk zijn, wat je jaarlijks aan gaat passen. Maar daar zou op den duur wel meer lijn in mogen komen. Je krijgt bv. twee keer klassenbezoeken van de IB'er, één keer van het MT, er zijn groepsbesprekingen, we hebben nog een interne leerling-bespreking. Die momenten zijn er van coaching. Breng het eens in beeld zou ik zeggen, want er zijn misschien nog wel meer stukjes coaching dan waar ik nu tijdens dit gesprek aan gedacht heb. Gewoon een totaalbeeld van waar zit nou coaching op school. Hoe vaak en wanneer, een stukje beleid en visie. Dat zou wel een stukje helderheid geven.

Interview B

1. Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?

Coaching is dat iemand met je meekijkt, met of zonder hulpvraag. Het is iemand een stukje begeleiden naar aanleiding van wat je als coach ziet. Coachen is vooral bevragen op waarom je dingen doet, zoals je ze doet. Dat is het vertrekpunt naar misschien een eventuele hulpvraag en een aanknopingspunt om verder te gaan. Aanvankelijk is coachen veel vragen en bekijken. Verderop in het gesprek mag je uiteindelijk naar een advies gaan. Daarbij is het wel de discussie/vraag in hoeverre je advies gaat geven. Of blijf je alleen naast diegene staan. Dat is lastig in mijn rol als coach. Eerst laat je zien wat je ziet, laat je de ander reageren en probeer je een stapje verder te komen. Bij dat stapje verder is het altijd lastig of je advies gaat geven of dat je de ander blijft bevragen en kijkt of die zelf op dat punt komt. Wat je als coach doet, hangt af van in hoeverre het lukt om de ander aan het denken te zetten. Als dat lastig is of niet lukt, kun je een advies geven. Vaak ben je met mensen in gesprek die vanuit zichzelf meteen gaan vertellen en snel meedenken; dan moet je vooral structureren en kijken wat haalbaar en niet haalbaar is. Bij sommige mensen gaat dat minder makkelijk en kies ik ervoor om toch mijn eigen ideeën te vertellen. De ander bepaalt dan zelf wat hij/zij daarmee doet. Het wel of geen advies geven heeft niet zoveel te maken met of mensen wel of geen ervaren leerkrachten zijn. Dat is wisselend. Mijn ervaring als coach is, dat het juist de jonge mensen zijn die net van de opleiding komen, die al vanuit die opleiding veel meer gewend zijn om naar zichzelf te kijken. Hen zet je zelf al makkelijker

aan het denken; ze hebben al een verder ontwikkeld reflectief vermogen. Zelf heb ik dat ook moeten leren. Dat iemand anders met mij meedenkt, dat ik mag vertellen wat ik zou willen en dat dat dan ook goed is! Hoe vaker je dit soort dingen doet; hoe makkelijker het ook begint te leven. Mensen moeten leren dat ze niet hoeven te verdedigen wat ze doen en dat ze het ook niet anders moeten doen, maar dat we samen gaan kijken wat er meer mogelijk is en wat dan het eerste stapje kan zijn.

2. Met welk doel coach jij?

Als ik coach dan wil ik in zijn algemeenheid bereiken dat ik er ben geweest voor mijn gesprekspartner en dat ik diegene aan het denken heb kunnen zetten. Dat we samen een stapje verder hebben kunnen zetten. Dat diegene een stapje verder kan doen, waar hij weer mee vooruit kan. Daarbij heb ik niet het gevoel van dat moet een stapje die kant op of juist die kant op. Ik wil er voor die ander zijn, meedenken, aan het denken zetten en samen verder komen.

3. Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?

Als je het hebt over gelijkwaardiger coachen, in de zin van dat je samen gaat kijken, dan wil die ander graag dat jij meekijkt. Het is vrijblijvend wat die persoon er vervolgens mee doet. Maar er zijn ook leerkrachten waarbij dat anders is. Als er bv. uit klassenbezoeken of functioneringsgesprekken bepaalde dingen komen die opvallen, die je vervolgens aankaart bij die persoon, dan kan daar ook uitkomen dat iemand er mee aan de slag moet! Dan wordt het een ander verhaal. Ik wil dat coachen en mee in kaart brengen wat de gecoachte nodig denkt te hebben. Daar ben ik dan ook voor, ik kijk mee, maar het is dan niet meer zo vrijblijvend om er wel of niet iets mee te doen dan wanneer iemand vrijwillig met een hulpvraag komt. In dat geval kan het gewoon voor je eigen persoonlijke ontwikkeling zijn. Soms moet ik mensen echter confronteren met 'dit is niet wat we met z'n allen afgesproken hebben'. Dan wordt het coachen meer sturend. Of coachen vrijwillig moet zijn, dat is het kip en het ei-verhaal: als ik klassenbezoeken houd, rondom een bepaald thema, vind ik het coachen. Want ik kom kijken, geef terug wat ik zie, stel mijn vragen daarbij, hoop dat iemand dan aan het denken wordt gezet en zie wel wat iemand daarmee doet. Dat vind ik dan wel coachen. Op het moment dat er een groter

probleem/hulpvraag speelt: wat er gebeurt past niet in onze schoolontwikkeling, dan ga je in eerste instantie in gesprek over waarom dingen niet volgens afspraak gaan. Dat vind ik dan vooral een vraaggesprek, nog niet coachen. Vervolgens probeer ik af te spreken wat we daar aan gaan doen: dan probeer ik diegene te begeleiden naar dat waar we naar toe gaan. Dan ben ik weer aan het coachen. Ergens zal die ander ook wel voelen dat hij/zij dit moet doen. Het gaat niet lukken als ik diegene dan niet mee kan nemen. Dan moet ik bij diegene blijven om te kijken hoe het gaat gebeuren. Dat is moeilijk; een soort graadmeter. Wanneer laat je varen dat je zo graag wilt dat het van die ander uitkomt. En wanneer stap je over naar 'en zo gaan we het doen, dat wil ik de volgende keer zien'. Dat is dan natuurlijk niet meer coachen.

Als het gaat om mijn positie hier op school, zit daar ook de rol van de directeur tussen. Klassenbezoeken worden natuurlijk ook gedaan om mensen in trajecten mee te nemen en worden daarom ook teruggekoppeld in het MT. Daar wordt ook wel besproken wat er is opgevallen. Uiteindelijk ga ik wel naar de leerkracht zelf terug. Soms na een paar dagen pas. Dan zijn er toch wel zaken om nog eens te bespreken, nog eens op terug te komen. Als ik dan na een paar maanden, na een goed gesprek en een coachingsgesprek, nog een keer in de groep te zijn geweest, nog niet zie dat er iets verandert, koppel ik het wel terug naar de directeur. Ik wil wel de coach blijven, maar signaleer natuurlijk wel. Dan komt de directeur in beeld die het overneemt om daarin gerichte afspraken te maken. Ik probeer zelf wel van dat hele stukje 'hele moeten' zoveel mogelijk af te blijven en dat vooral bij de directeur te laten. Daarna kom ik, als die leerkracht dat wil, wel weer in beeld om te kijken hoe ik kan begeleiden en we kunnen bereiken wat afgesproken is. Ik help dan wel bij het voorbereiden, stel kritische vragen, kom nog weer eens kijken, heb een nagesprek en probeer samen weer een volgende stap te zetten. Verschillende trajecten zijn zo op maat.

4. Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?

Werkdruk, begeleiding in plannen, de situatie rondom één kind, zorgen rondom één kind in de groep, zorgen om de groep in zijn geheel, de interactie binnen de groep of tussen leerkracht en leerlingen, hoe pas ik coöperatieve werkvormen in mijn les, het directe instructiemodel inpassen in de les, etc. Ik

vind het moeilijk om verschil om aan te geven tussen coachen als IB'er en als bouwcoördinator. Ik coach vooral als IB'er tijdens de klassenbezoeken. Het is wel anders in de verschillende rollen, je bent als bouwcoördinator minder coachend bezig. Signaleert vooral hoe het in je bouw reilt en zeilt. Probeert dat wel aan te kaarten, maar dat is niet zo zeer in de één op één relatie. In de bouwvergaderingen komt wel coaching voor, maar er zit vooral ook veel sturing in. Coachen als IB'er en als bouwcoördinator loopt eigenlijk altijd door elkaar heen. Het is moeilijk te scheiden. Het IB verdringt ook wel regelmatig het bouwgebeuren.

5. Welke afspraken zijn er gemaakt over coaching in onze school?

Op papier niet veel. Er is niet veel vast gelegd. We hebben het wel over coaching binnen het MT, m.n. over wat we lastig vinden bij coaching tijdens de begeleiding door X. Ik krijg dan begeleiding als coach. Ik lees er wel over, vooral tijdens mijn eerste jaar als IB'er. Dan zijn er inderdaad verschillende vormen.

Klassenbezoeken liggen vooral bij de IB'ers. Daar maken we op dat moment wel verslaglegging van, ook van de groepsbesprekingen. Als ik individueel begeleid, na afspraken met de directie, ligt de verslaglegging bij de collega.

Er zijn wel afspraken over de collegiale consultaties die eraan gaan komen. Die gaan volgens een format. Wie wat opschrijft en wanneer je het inlevert is ook vastgelegd. Ook de interne HGPD-consultaties zijn coachingsgesprekken en ook daar wordt verslaglegging gemaakt door de leerkracht zelf. Over verslaglegging zijn dus wel wat afspraken gemaakt.

In het algemeen hebben we wel afgesproken om vooral uit te gaan van wat je ziet, bij de ander te blijven, te checken, door te vragen. De rol van de leerkracht is aanvankelijk groot, als coach luister je in het begin en vraag je veel. Gaandeweg wordt de inbreng van de leerkracht minder en wordt de coach steeds meer adviserend. Ik vind het prettig als dat niet wordt vastgelegd. We gaan niet uit van vastgestelde modellen, maar gaan vooral uit van de basis van coaching: wat zie ik, bevragen, doorvragen, de ander aan het denken zetten en kijken of die persoon daar iets van mee kan nemen.

6. Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?

Zelfvertrouwen, ondanks dat ik weet dat iedereen er toch weer heel nerveus voor is. Voor de klassenbezoeken maar ook voor de groepsbesprekingen. Je kunt dan aan iemand terug geven dat die persoon trots mag zijn op wat er allemaal al ligt en bevestiging geven over wat er allemaal al goed gaat. Daarnaast kun je weergeven wat je ziet. Ik vind het waardevol om van een ander te horen wat die ander ziet. Door het bevragen van die ander, kan iemand uit zijn eigen cirkeltje komen. Iemand die je vraagt om buiten je eigen cirkeltje te denken, dat brengt je zoveel eyeopeners waardoor je weer verder kan komen, kan ontwikkelen. Dat kunnen kleine en grote stappen zijn. Ook vertrouwen in jezelf en bevestigt krijgen dat er heel veel goede dingen gebeuren. Dat moet vooral niet vergeten worden. Het is belangrijk die momenten te pakken.

7. Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?

Veel! Doordat je met leerkrachten spreekt over wat je ziet of bevraagt bv. over een kind en daarbij uitgaat van de kansen van de leerlingen en van de kansen in het handelen van de leerkracht; dat je altijd probeert dat stapje te vinden waar het snelste iets te halen valt. Helder krijgen, wanneer gaat het goed, wat gaat er allemaal goed, bij jezelf en bij de kinderen, kun je dat uitbreiden, kun je dat uitbouwen. Dat stukje positiviteit zal vast heel veel opleveren bij de kinderen. Ook heel veel begrip voor en kennis over de kinderen. Het nadenken over wat je kunt doen voor de kinderen. Bewust worden van de rol die je als leerkracht hebt bij de kinderen. Dat begint bij jou.

8. Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?

Leerkrachten die in ontwikkeling blijven. Leerkrachten die steeds meer op zichzelf reflecteren. Doordat mensen zich willen ontwikkelen, zullen mensen meer kennis op willen doen om zichzelf weer verder te ontwikkelen. Het geeft de directie ook inzicht in de highlights: wat gaat er goed, maar ook wat zien we nog minder? Inzicht in welke groepen we nog meer begeleiding in kunnen zetten.

9. Wat kan coaching onze school opleveren?

Een school die zich wil blijven ontwikkelen. Dat voel ik zelf heel sterk. Ondanks dat we het allemaal druk hebben en dat bij tijd en wijle ook uitspreken,

vind ik dat door coaching mensen zich hebben kunnen ontwikkelen en heeft onze school meer kwaliteit en meer diepgang gekregen. Leerkrachten zijn meer bij elkaar gaan zoeken, deuren zijn meer open gegaan. Het hele pakket! Dat zie ik ook echt in de school: mensen komen voor de tweede of derde keer, maar steeds meer met een gerichte vraag. Ook rondom groepsplannen zit begeleiding/coaching en in de bovenbouw zie ik ook dat mensen spontaan bij elkaar binnen lopen en een hulpvraag bij elkaar neer leggen. Vanuit de coaching zie ik ook wie bij wie iets kan gaan halen. Dat probeer ik dan ook te sturen. Mensen doen dat ook steeds meer. We kijken met z'n allen veel meer naar onszelf, naar ons eigen lesgeven, wat valt er te verbeteren. Leren van elkaar met het invoeren van coöperatief leren: de manier waarop mensen dat doen, is mooi om te zien. Al zal het voor sommige mensen misschien ook een stok achter de deur zijn. Daarin zijn al grote stappen gezet. Ik heb niet het gevoel dat ik er hier in school alleen voor sta. Als ik iemand vraag om hulp, gaan we echt samen zitten en zoeken we samen een oplossing. Dat doen we voor elkaar. Dat is al heel sterk aanwezig.

10. Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?

Heel veel. Op het moment dat je de visie hebt, heb je met elkaar uitgesproken hoe belangrijk je het vind. Dat hebben we met elkaar nog nooit heel duidelijk gedaan. Op het moment dat je een visie hebt, dus weet waarom je dat wilt, wordt het nog waardevoller, kun je nog makkelijker erbij gaan zoeken wat je daarvoor nodig hebt. Als je met elkaar zegt dat het belangrijk is, omdat wij bv. zeggen dat we ons willen blijven ontwikkelen, spreek je eigenlijk met elkaar uit dat we het ook moeten doen. Dit is belangrijk. Het is misschien spannend, dat blijft het misschien ook, maar we zien ook dat het ons als school en onszelf veel oplevert. De visie moet vertrekpunt zijn en zal veel houvast geven. Het kan voor mij als coach helpend zijn t.a.v. het gevoel dat coaching voor ons allemaal belangrijk is. Dat we dit echt met elkaar willen. Dat maakt dat het al een soort eigenaarschap heeft op het moment dat we het allemaal met die visie eens zijn. Het kan dan voor mij helpend zijn als het gaat over waar we met elkaar mee bezig zijn. Direct in de gesprekken, weet ik niet of dat helpend zal zijn. Misschien is het zo dat op het moment dat je die visie hebt, dat je dan bij het vormgeven van die visie ook tot de conclusie komt dat je samen een tra-

ject rondom coaching gaat volgen. In ieder geval is het zo dat de visie iedereen aan het denken zet over coaching.

11. Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?

Dat stukje wat er lerend is: coaching is in ontwikkeling blijven. Ook horen wat je goed doet, in ontwikkeling blijven en elkaar daar bij helpen. Dat stukje verder helpen. Elkaar bevragen.

12. Wat kan coaching onze stichting opleveren?

Beter onderwijs. Kwalitatief goed onderwijs met kwalitatief goede leerkrachten die in ontwikkeling zijn; toch steeds weer een stukje verder willen komen, samen iets op poten zetten, samen bewust ontwikkelen. Vooral bewust, niet zomaar wat doen. Daarom vind ik een visie ook belangrijk. De visie kan daarbij helpen zijn, het vertrekpunt zijn om daar met elkaar dus over na te denken, keuzes in te maken met elkaar, dat gaat uitvoeren en daar doelbewust mee bezig zijn. Op dat moment ben je in alle opzichten op weg om je onderwijs verder te ontwikkelen en kwalitatief beter te maken voor iedereen. Daar kan de stichting alleen maar heel blij mee zijn.

13. Hoe ziet jouw gewenste toekomst t.a.v. coaching in onze school eruit?

Coaching vind ik het moeilijkste stuk van mijn vak. Als het heel goed zou lopen, dan denk ik dat mensen nog makkelijker met de vraag komen van 'kijk eens met mij mee' en dat ik weg kan nemen dat ik kom kijken om iemand te beoordelen. Mensen moeten zelf aan kunnen geven wie ze als coach in een bepaalde situatie willen hebben om een stapje verder te kunnen komen. Dat kunnen ook leerkrachten onderling zijn. Als IB'er blijf ik natuurlijk medeverantwoordelijk over hoe wij omgaan met zorg, in die rol zal ik altijd bij mensen blijven komen kijken. Maar toch ben ik van mening dat je zoveel van elkaar kunt zien en kunt leren, bij elkaar kunt halen zonder dat je daar elkaar mee kwetst.

14. Aan welke voorwaarden is dan voldaan?

We moeten verder gaan met waar we nu mee bezig zijn. Niet verslappen in de consultaties. Structureel in blijven plannen hoe we daarmee om moeten gaan.

De collegiale consultaties ook echt gaan doen. Blijven kijken hoe dat dan gaat en ervaren wordt. Verder denk ik dat de consultaties op dit moment gewoon van start kunnen gaan. Voor deze eerst ronde vind ik dat nog geen bezwaar. Wat de ander er van meeneemt, dat is ieder voor zich. Als je wilt leren, pik je iets op. Op dit moment is er nog niets nodig. Ik geloof niet dat er iemand is die niet in staat is om hierin collegiaal te blijven. Ik zie daar geen gevaar in. Als we hierin de kwaliteit willen blijven houden, zullen we later wellicht wel op een punt komen, waarop we moeten kijken of collegiale consultaties bij onze visie passen en wat is er dan nog meer nodig is. Je hebt er bv. niets aan als iemand alleen maar zegt alles geweldig te vinden wat je doet. Je kunt ook heel bewust van elkaar af blijven. Op het moment dat je niets durft te zeggen doe je ook geen recht aan de professionaliteit van de ander. Verdieping is dan wel nodig, maar dat zou ik dan samen met het team op maat willen doen.

15. Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?

Houding: Open durven zijn. Leeg hoofd; proberen je mentale modellen apart te zetten. Willen luisteren.

Kennis: Je hebt basiskennis nodig van coaching. Om echt beroepscoach te worden heb je wel een speciale opleiding nodig, daar moet je wel wat meer dingen voor kunnen, maar in ons geval moet je vooral weten welk soort vragen je kunt stellen. Het verschil tussen open en gesloten vragen en wat dat op kan leveren. Dat stuk kennis helpt me wel, daar heb ik veel aan gehad.

Vaardigheden: Als coach kun je verschillende posities innemen. Als eerste positie dat je emotioneel meegaat, als tweede achterover hangen, als derde de helikopterview. Je moet goed kunnen doorvragen. Dat gaat bij mij ook steeds beter. Vanuit dat doorvragen moet je naar een iets kunnen komen. Dat kan een doel zijn of het formuleren van een hulpvraag. Doordat het doorvragen steeds beter gaat, blijf ik minder hangen in 'ik zie', in beschrijvingen. Ook leg ik de nadruk op wat goed gaat. Ik ben wel complimenteaus. Mijn valkuil is dat ik me teveel laat meeslepen. Dat is niet altijd helpend voor me. Ik zou nog meer achterover willen kunnen leunen. Waarschijnlijk door mijn eigen gedrevenheid trap ik in de valkuil. Soms ben ik harder aan het werken dan de gecoachte. Dat gebeurt me wel.

16. Heb je zelf in je rol als coach een coachingsbehoefte?

Die is er zeker. Ik zou nog meer gecoacht willen worden op het stukje van mezelf nog beter leren kennen in mijn rol als coach. Eigenlijk vaker iemand die meekijkt, zodat me dat ook meer inzicht geeft in mezelf, maar tegelijkertijd ook om het stukje onzekerheid dat ik nog heb als ik coach, kwijt te raken. Als ik dat vooraf aangeef, kan een coach mij daarbij helpen door vooral te benoemen wat goed gaat. Zo kan ik van mijn onzekerheid af komen. Van daaruit kan ik dan werken aan de dingen die nog niet goed gaan. Dat is het voordeel van trajecten op maat in kopen. Het mag dan ook dat zijn, wat ik nodig heb.

17. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?

Voordelen: je hebt samen dingen ontwikkelt, een stukje vertrouwdsheid, bent samen bezig op deze school, je bent samen iets aan het bouwen. Daardoor kun je makkelijker met elkaar in gesprek, weet ook wat de belemmeringen in de school zijn. Het vertrouwen, de onderlinge band, kan ook een valkuil zijn. Je moet de professionaliteit blijven zien, dat je niet verzwemt in het feit dat er misschien ook een vertrouwens-, of zelfs vriendschapsrelatie is. Je kunt daarvoor vanuit je emoties ook zaken bagatelliseren. Er zit dan veel gevoel bij. Als je in een bepaalde rol zit, moet je die zo ook uitvoeren. Het is dan een valkuil om uit je rol te vallen. Er blijft ook een blinde vlek bij interne coaching: soms vul je zelf als coach te makkelijk in omdat je dingen al zo vaak gezien hebt of zie je het niet meer objectief.

18. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?

De externe coach heeft jouw organisatie natuurlijk heel anders ervaren dan jij zelf. Ziet heel andere dingen. Dat geeft een heldere kijk. Zowel in positieve als in negatieve zin. Opvallend is dat externe coaches juist vaak de goede punten opnoemen, die voor ons al zo gewoon zijn. Een nadeel is wel dat een externe coach meer spanning met zich meebrengt. In de relatie met de gecoachte kan dat moeilijker zijn. Hoeveel vertrouwen is er, roept het spanningen op om een gesprek met een externe te voeren? Als organisatie voorkom je met een externe coach wel dat je in de blinde vlekken blijft hangen. Die kan ook iets bo-

ven water krijgen, zodat je zelf kritisch kunt kijken naar hoe je alles doet wat je doet. Externe coaches kunnen ook vaak meer onbevangen vragen, zijn minder belast, want ze voelen zich ook niet belemmerd door de omstandigheden.

19. Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Ik denk dat het belangrijk is dat we een visie rondom coaching krijgen, m.n. omdat we nu ook starten met de eerste ronde collegiale consultaties onderling. Dat is nog wel wat snuffelen, maar een vervolg is natuurlijk belangrijk. Daarom moet je eigenlijk een visie op coaching op papier krijgen. Die zal ons helpen om doelgericht bezig te zijn en ons als school te ontwikkelen, ook al hebben we nu ondanks de waan van de dag al heel veel bereikt. Die waan van de dag geeft je vaak het gevoel dat dat niet zo is. Coaching kan er ook voor zorgen dat mensen constructief gaan meedenken. Doordat je ze bevraagt, worden ze geprikkeld om mee te denken. Dat vind ik wel belangrijk. En daarbij hoort ook het terugkijken naar de opbrengsten. Er zijn al flinke stappen gezet. Dat is echt al heel bijzonder.

Interview C

1. Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?

Ik zou zeggen: een ander helpen in zijn veranderingsproces, helpen zijn eigen doelen te bereiken. Verhelderingvragen stellen, dus zeg maar het pad dat een ander loopt om van a naar b te komen te begeleiden en te ondersteunen om het wat duidelijker en beter te laten lopen. Die kant uit. Iemand begeleiden in een veranderingsproces d.m.v. gesprekken.

2. Met welk doel coach jij?

Soms een vraag helder krijgen, een hulpvraag helder krijgen. Een ontwikkelingsvraag helder krijgen. Dat kan op elk niveau zijn. Dat kan met iemand uit het team of een ouder zijn, dat kan een kind of een collega-directeur zijn. Dat je een gesprek voert met een doel om iets te verhelderen, scherp te krijgen. Iemand verder te krijgen in zijn ontwikkeling, middels stappen te verhelderen.

3. Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?

Binnen de school zou ik het wel goed vinden om iets handen en voeten te geven in de praktijk. Als mensen een opdracht hebben, of een doel hebben. Om dat grijpbaar te maken, dan zou je kunnen beginnen met 'wat heb je nodig?' Overzichtelijke stappen te maken. Voor het teamleren in de school, persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling. Maar ook voor mensen zelf om zichzelf af en toe eens vragen te stellen en gesteld te krijgen als: 'Ben je nog bezig met de dingen waar je het liefst mee bezig wilt zijn, klopt het nog allemaal, loop ik nog in de pas?'.

4. Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?

Dat is heel divers. Mensen komen bv. weleens van: 'Ik heb iets in mijn leven dat zich voordoet en ik weet niet goed hoe ik dat moet combineren met mijn werk of ik voorzie problemen'. Dan kun je in gesprek van 'wat denk je dat je nodig hebt, wat zou de school kunnen doen, wat zou je zelf kunnen doen'. Ik kom het bijvoorbeeld tegen bij re-integratie. Mensen die ziek zijn. Willen toch weer terug naar de werkplek. Hoe gaat dat in zijn werk? Hoe zie je dat voor je? De functioneringsgesprekken, de POP-gesprekken die ik doe. Dan heb je wel coaching in de brede zin van het woord. Je kunt met iemand een gesprek voeren, maar coachen is toch een specifieke rol die je pakt. Daar moet je je van bewust zijn. Maar het heeft wel heel veel raakvlakken. Alles wat ik doe in gesprekken en dat kan met ouders ook zijn die met een probleem komen: 'Wat zou je nodig hebben, wat zou je helpen?' Als je inzicht hebt over wat voor soort vragen helpend kunnen zijn, dan zet je dat bewuster in. Dat is iets anders dan 'wat wil iemand en wat kun je betekenen?' Het is meer verhelderen en in lijn brengen met de koers van de school. Iemand in zijn verantwoordelijkheid zetten.

5. Welke afspraken zijn er gemaakt over coaching in onze school?

Geen concrete. Wij hebben nu het beleidsplan wat we doen met nieuwe leerkrachten die binnen komen, maar echt afspraken over hoe coaching hier in zijn werk gaat, eigenlijk niet. We beginnen nu wel met collegiale consultaties, dat zou je ook een manier van coachen van elkaar kunnen noemen. Maar daar hebben we niet echt afspraken over van 'wat doe je nu wel en wat doe je niet'.

6. Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?

Focus. Focus krijgen op wat belangrijk is, wat er toe doet. De ervaring die ik met coachen heb is vaak dat het wegschuiven van alles wat er omheen zat en belangrijk leek, zorgt dat je uiteindelijk uitkomt bij waar het echt om gaat. Vaak zijn dat vrij eenvoudige vragen, niet dat ze makkelijk zijn, maar vaak wel eenvoudig. Een goede coach kan iemand wel begeleiden in dat denkproces. Van: 'Oké wat ben ik nou allemaal belangrijk aan het vinden'. Je bent soms met details bezig en soms heb je iemand nodig die je wel even tot de essentie brengt. Ik denk dat dat wel een heel belangrijk rol is. Dat kan op teamniveau, dat doen we bijvoorbeeld met het schoolplan. Welke dingen doen er nou toe, wat komt er op ons af, wat gebeurt er hier binnen in de school en wat zegt de maatschappij. Uiteindelijk moet je het toch terugbrengen tot een paar dingen, van hier moet dan onze focus liggen. Coaching kan daar een rol in spelen, van de goede vragen stellen, mensen laten denken en zo weer een stapje verder komen in hun denken en hun ontwikkeling. En op het moment dat je die koers helder voor ogen hebt, worden dingen ook eenvoudiger. Dan wordt het eenvoudiger om te kiezen, eenvoudiger om goede middelen in te zetten. Dat kan in teams, maar ook van leerkracht-leerling, leerkrachten onderling, directeur-leerkracht, of andersom, het is eigenlijk op alle niveaus zo. Maar als je het hebt over een coachingstraject volgen, dan ga je echt met één bepaalde hulpvraag, die vaak wel groter is of heel veel impact heeft gehad, naar iemand toe. Vaak is dat dan iemand van buiten de organisatie, die dan ook echt een neutrale rol heeft. Dan gelden wel een beetje dezelfde principes, maar dat heeft meer met een aparte situatie te maken.

7. Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?

Ik denk dat dat gewoon altijd één op één is. Een leerkracht die zich ontwikkelt, kan dat ook weer overbrengen op de leerlingen. Op het moment dat de leerkracht de focus helder heeft op wat belangrijk is, kan die dat ook bij de leerlingen zo brengen. Dat zie ik één op één. Dat zie ik ook vanuit de stichting naar scholen toe, dat vind ik ook één op één wat je dan straks in de klas terug ziet. Dat zie ik echt als één systeem. De leerkracht die door middel van coaching scherp wordt, weet wat hij wil, omdat hij zijn doelen voor ogen heeft en de

goede middelen in zet. Die zal dat ook bij zijn leerlingen zo kunnen doen. Ik denk dat je dan vrij snel die slag maakt.

8. Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?

Een goed gerichte organisatie die doelgericht werkt, zich bewust is van zijn omgeving, kijkt naar buiten naar wat daar gebeurt en dat vertaalt naar wat er binnen moet gebeuren. Daar constant mee in contact is. Je kunt je organisatie niet alleen maar in de school runnen. Op een gegeven moment raak je het contact kwijt. Dus het is echt belangrijk om constant die verbinding te houden met buiten. Wat gebeurt er daar en wat betekent dat voor binnen, voor je onderwijs? Op het moment dat je jezelf regelmatig vragen stelt, ook weer coachingsvragen stelt, zoals we nou bijvoorbeeld ook bij het schoolplan hebben gedaan, van 'Wat komt er nou allemaal op ons af? Wat zegt de maatschappij, wat vraagt dat?', dan merk je dat je constant je focus scherp houdt; dat je om de paar jaar even kijkt 'Oké, ga ik nog wel de goede kant uit, moet ik wat bijstellen, moet ik mijn middelen bijstellen?' Dan blijf je wel een goed gerichte organisatie die met de goede dingen bezig is. Dus dat levert het mij als directeur ook op: dat de mensen in de organisatie ondersteunen waar wij met z'n allen mee bezig moeten zijn. Dat kan niet alleen iets van mij zijn. Het kan ook niet zo zijn dat ik dat bedenk of dat ik dat bekijk en het dan bij mensen neerleg, want dan werkt het toch niet. Mensen moeten toch de samenhang zien van waar het allemaal voor is. Ook dat vind ik één op één; echt een systeem vind ik het. En je merkt ook bijvoorbeeld op het moment dat er iets niet loopt, het meest voor de hand liggende om te doen is: dan ga ik er wel even naar toe en dan poets ik dat wel even weg en dan help ik wel even. Terwijl het misschien wel het beste is om te doen, dat als je even uitzoomt van wat zou er nou moeten gebeuren, dat je dan misschien wel een coachingsgesprek zou moet voeren. Of je zou iemand in contact moeten brengen met iemand anders of misschien het gesprek moeten voeren van 'Wil je daar wel zitten of zit je wel op de goede plek?'. Met als doel om je organisatie beter te maken. Ook voor mij is het belangrijk om de goede vragen gesteld te krijgen.

9. Wat kan coaching onze school opleveren?

Wat ook belangrijk is bij coaching is dat mensen zich gezien weten. Op het moment dat je met mensen in gesprek gaat, individueel of in groepjes, dan zeg je ook het is belangrijk wat jij vindt, het doet er toe wat jij vindt, hoe jij denkt. En we willen het ook graag uitwisselen, de mentale modellen verkennen, hoe kijk jij van die kant, hoe kijk ik van die kant. Oké, hebben we het dan toch over hetzelfde, dat kan elkaar ook wel rijker maken. Ik denk dat dat gewoon heel belangrijk is. Mensen voelen zich gezien, we houden de zaak scherp door het regelmatig op de agenda te zetten. Ik denk dat dat heel belangrijk is zowel voor de organisatie als voor individuele mensen. Ook in een klas: hoe je praat met de groep, maar ook met het individuele kind. 'Hoe gaat het nou met jou, zit je nog lekker, heb je nog iets nodig, waar kun je dat halen?'. Coaching is ook belangrijk om mensen in hun verantwoordelijkheid te zetten: ik ben niet alleen slachtoffer van wat mij over komt, maar ik kan zelf ook stappen zetten. Om mijn vragen te stellen, om hulp in te roepen, om als ik ergens niet goed zit andere stappen te zetten. Je legt dingen op tafel. Dat maakt ook als je naar ons jaarplan en naar ons vergaderrooster kijkt, dan zie je dingen ook regelmatig langs komen op de agenda. Gewoon regelmatig het erover hebben, dat lijkt weinig spectaculair. Maar het feit dat je toch af en toe nadenkt: Hoe gaat het nou, wil ik iets veranderen of ga ik zo door, gaat het nog goed? Dat maakt wel dat mensen in dat cirkeltje gaan denken. En dat omzetten in actiepunten. Niet met het doel om de vinger op fouten te leggen, maar om te kijken wat zie ik nou, kan ik dat nog verbeteren? Blijven ontwikkelen.

10. Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?

Ik denk wel veel, want wat ik nu vertel, dat vind ik. Dat heb ik in de loop der jaren ervaren of dat vind ik zo. Als je met elkaar een visie ontwikkelt over de rol van coaching, ga je ook nadenken van hoe dat zinvol kan zijn. Ga je ook bij jezelf kijken hoe zou ik dat zinvol kunnen vinden, hoe vind jij dat. Dat maakt mensen misschien ook meer bewust van hulpmiddelen en bronnen die ze kunnen aanboren als er iets is. Het geeft mensen allemaal tools in handen, en coaching is daar een hele mooie voor, al hoewel ik ook denk dat je wel een goede hulpvraag duidelijk moet krijgen, dan komt er ook iets uit. Ik denk dat het vooral bewustwording toevoegt.

11. Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?

Dan heb ik wel mijn brede blik van wat ik onder coaching versta, maar dan denk ik het inbedden in de organisatie dat je jezelf en elkaar vragen stelt over waarom doe je dingen, hoe ga je het doen en waarom kies je dat en dat. Dat maakt wel dat mensen steeds meer bewust gaan handelen. Bewust dingen gaan inzetten. Dat komt wel ten goede aan de organisatie. Coaching als reflectiemiddel en als verhelderingmiddel van problemen op tafel krijgen of punten op tafel krijgen waar het om gaat. Stel elkaar maar eens vier keer de vraag 'waarom?'. Waarom is dat belangrijk? Dat hebben we toen eens gedaan bij het vaststellen van de kernwaarden. Als je bv. stelt dat je humor heel belangrijk vind. Waarom is dat voor jou belangrijk? Daarom en daarom. En waarom is dat dan weer belangrijk? Zo help je mensen bij het denken. Dan help je mensen bij het 'waarom eigenlijk?'. Uiteindelijk kom je vaak wel heel erg bij mensen zelf uit. Je brengt altijd jezelf mee. Dat maakt het ook zo mooi, maar soms ook zo complex. Want iemand doet iets, een ander kijkt ernaar vanuit zijn eigen blik en ziet het soms op een hele ander manier als hoe die ander het bedoelt. Dat is wel heel boeiend, wat dat ooit kan doen in organisaties. De kwaliteit van communicatie, de neiging hebben om door te vragen van leg nou eens uit waarom vind je dat zo, in plaats van meteen alles vanuit je eigen beeld te ontvangen, dat maakt wel dat je organisatie kwalitatief beter wordt.

12. Wat kan coaching onze stichting opleveren?

Eigenlijk zie ik niet heel veel verschillen; ik kan me bv. wel voorstellen dat op het moment dat mensen in een lastige situatie zitten, of ergens vastlopen, dat je coaching dan in kunt zetten door mensen die in een andere hoek werken en elkaar niet goed kennen, maar daarom in kunt zetten om mensen weer op het goede spoor te krijgen, door verduidelijkingsvragen te stellen. Dan maak je gebruik van het feit dat we met meer scholen onder één stichting vallen. Verder levert het tevreden werknemers op, mensen die op hun plek zitten. Dat het meer klopt eigenlijk. Misschien meer speerpunten. We hebben nou die koersnotitie geschreven, als je die niet heel goed doorakkert, dat is met je missie en visie ook, wat je er precies mee bedoeld, dan gaat iedereen met zijn eigen

beeld weg en dan doe je misschien nog heel andere dingen. Het is heel belangrijk om die vragen te stellen, als je dingen gaat doen, oké, wat bedoel je dan precies? Hoe zie je dat dan? En dat uitwisselen. Daar is coaching een mooi middel voor om dat te doen op stichtingsniveau. Ik zie daar niet zo veel verschil in. Je hebt het misschien over wat grotere onderwerpen of in meer algemenere zin, maar ik zie daar niet zoveel verschil in. Ik geloof ook echt dat hoe een voorzitter van het college van bestuur omgaat met zijn stafbureau en met zijn directeuren, dat je dat vrij snel terug ziet in hoe mensen in de klassen omgaan met de kinderen. Dat geloof ik wel. Bijvoorbeeld het vertrouwen geven, binnen de kaders die heel duidelijk gesteld zijn, zo interpreteer ik de koers van de stichting. Binnen die kaders mogen mensen hun eigen keuzes maken, hun eigen pad lopen. Op het moment dat het college van bestuur dat heel erg beheersmatig zou gaan aansturen, maakt dat dat je eigenlijk vanuit angst een organisatie gaat aansturen uit angst afgerekend te worden en niet aan de verwachtingen te kunnen voldoen. Dat breng je over op degenen waar je je opdrachten neerlegt. De directeur denkt ook 'daar moet ik wel aan voldoen' en brengt dat weer over op het team. De leerkracht denkt ook: 'Oh God, als ik hier niet aan kan voldoen...' Zo gaat dat verder. Op het moment dat je vanuit vertrouwen kunt werken, van hier zijn de kaders, is dat duidelijk? Wat spreken wij af? Wanneer zijn wij succesvol en tevreden met elkaar? Waar kan ik dat aan zien? Wat heb jij nodig? Zodat iedereen zijn eigen pad kiest. Dan krijg je ook eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie. Op het moment dat je dat kunt geven, zie je ook dat de leerkracht dat aan een kind kan geven in de klas.

13. Hoe ziet jouw gewenste toekomst t.a.v. coaching in onze school eruit?

Ik denk dat het dan heel gewoon is dat mensen elkaar vragen stellen van: 'Waarom heb je dat nou zo gedaan? Klopt dat wel met wat we hebben afgesproken, leg eens uit'? Als ik dat zou zien en dat mensen zich eigenaar voelen van wat we hier afspreken welke school we willen zijn en ik zie ook in de klas dat mensen ook op die manier met elkaar in gesprek zijn en ook met kinderen in gesprek zijn. Van wat heb jij nou nodig, echt dat boeiend onderwijs neer willen zetten, echt willen verdiepen in 'Wie ben jij nou?', ik wil je leren kennen'. Eigenlijk dat gedeelde leiderschap, elkaar coachen, op elk niveau kunnen

coachen. Gedeeld leiderschap van wat we samen afspreken, dat is net zozeer mijn ding als het ding van de leerkrachten of van de conciërge. Elkaar de vragen stellen, het coachen, het willen ontwikkelen, het steeds willen verbeteren. En dat dat dan een proces is wat je op alle niveaus terug ziet, in elke bouwvergadering. Dat mensen het vanzelfsprekend vinden om doelgericht ergens aan te beginnen. Ook regelmatig de vragen te stellen: Zijn we nog op de goede weg, wat heeft het nou opgeleverd, wat doen we de volgende keer? Die cyclus eigenlijk, dat cyclisch rondje wat we ook gebruiken bij opbrengstgericht en handelingsgericht werken. Daar de goede vragen bij stellen, dan ben je echt een lerende organisatie.

14. Aan welke voorwaarden is dan voldaan?

Wat nog wel veel op zou kunnen leveren, is de leerlijnen en doelen helder hebben en scherp hebben staan. Dat kan op leerstofgebieden zijn, dan kan op andere gebieden zijn. Goed weten waar je heen wilt. Ik denk dat het ook belangrijk is om veel verbinding te hebben met andere mensen in de stichting. De verbinding ook buiten de school te zoeken. Niet alleen maar in je organisatie, maar ook wegen weten om kennis en informatie binnen te halen.

15. Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?

Ik denk dan toch wel aan een nieuwsgierige houding, het willen weten wat de ander bezig houdt, willen weten hoe de ander denkt. Goede vragen kunnen stellen. In een gesprek een helikopterview kunnen hebben, van wat gebeurt er nou. Ik denk dat je ook wel kennis nodig hebt van wat zie ik nou bij de ander gebeuren en wat vraagt dat nou van mijn als coach. Welke vraag kan ik dan stellen? Gesprekstechnieken. Die attitude van willen weten, nieuwsgierig zijn, bewust zijn van je eigen mentale modellen, jezelf goed kennen, je allergieën goed kennen. Als je jezelf niet kunt sturen, kun je een ander ook heel moeilijk sturen of coachen.

16. Heb je zelf in je rol als coach een coachingsbehoefte?

Ja, dat heb ik ook al regelmatig gehad. Toen ik hier begon, heb ik ook een coach gehad. Ik heb zelf de NLP-opleiding gedaan, dus dan coach je veel en dan word je ook heel veel gecoacht maar ik heb ook wel regelmatig de be-

hoefte aan een coach. De afwegingen die ik maak, kan ik niet altijd met iedereen delen. Vaak ook wel, maar vaak ook niet. Om iets voor te leggen en dat doe ik dan in een intervisievorm of iets wat daar op lijkt, of ik bespreek het met collega-directeuren of iemand die ook in het werkveld zit of soms thuis. Dan gaat het vaak over hoe ik leiding geef. Toen ik hier begon heb ik een assessment gehad. Vrij uitvoerig; dat was een ontwikkel assessment. Wat daaruit kwam verbaasde me in eerste instantie, het situationeel leiderschap kwam er bij mij toen niet goed uit. Aan de hand van filmpjes krijg je dan coachingssituaties en dan moet je bekijken hoe zou jij als coach nou reageren. Hoe zou je het gesprek aangaan? Dan kun je kiezen uit vier opties. Daar kwam ik vrij slecht uit toen. Dat verbaasde me eigenlijk wel, omdat ik meestal wel de ervaring had dat ik toch wel makkelijk contact maak met mensen. Maar wat ik wel had toen en achteraf klopt het ook wel: ik heb een eigen manier van coachen, van met mensen praten, dat gaat meestal ook goed, dat gaat met consensus, in gesprek, ik kan me ook wel kwetsbaar opstellen, dan doet de ander dat ook, maar toch is dat niet altijd de stijl die effectief is. Je hebt ook situaties waarin dat niet werkt. En dan deed ik dat toch en dan deed ik dat weer en nog een keer. Dus wat ik geleerd heb, en dat is toch wel in coachingsgesprekken met een coach, is dat je soms andere stijlen moet toepassen. Ook een stijl die mij persoonlijk niet zo ligt, maar die wel bij de situatie past. Als je dat in verschillende situaties kunt toepassen, dat noemen ze dat situationeel leiderschap. Daar heb ik wel coaching bij gehad. Dat heb ik nu niet meer in vaste vorm, maar wat ik wel absoluut nog kan gebruiken.

17. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?

Nou ja, een voordeel is denk ik dat je professioneel en doordacht reageert op hoe mensen zich uiten. Want, als je het bv. hebt over het wandelgangencircuit, waarin mensen praten en spuien, wat op zich prima is, maar het is wel ook goed dat dat op enig moment ook gekeerd wordt. Je moet er niet in verzanden. Dus op zich als je mensen in de school hebt die coachingsvragen stellen, of daarin geschoold zijn of zich daarvan bewust zijn, die zullen dat ook eerder gaan doen en kunnen dat proces ook een keer in goede banen leiden. Een nadeel in de school kan zijn dat je elkaar misschien te goed kent. Die er-

varing heb ik zelf ook vanuit mijn vorige werk. Als je mensen zo ontzettend goed kent, dan is coaching niet altijd makkelijk; niet makkelijk om dingen op tafel te leggen omdat je toch teveel op de relatie zit, of omdat je teveel anticipeert op weerstand die je verwacht, dan leg je het misschien anders op tafel of niet op tafel of dat je loyaliteitsgevoel in de problemen komt. Dus het is ook wel handig met coaching om iemand niet te kennen; aan de andere kant, dan kom je ook niet in bepaalde situaties waarin je wel komt als je iemand wel kent; het is professioneel als je de relatie en de taak kunt scheiden, dus als het jou niet uitmaakt van: al mag ik jou nog zo graag, dan kan ik toch ook wel een keer iets op tafel leggen dat moeilijk is. Dat hoeft dan niets af te doen aan de relatie. Als dat wel zo is, is dat eigenlijk jammer. Dat weerhoudt mensen weleens ooit, maar dat is wel professioneel. Dus op het moment dat je mensen in je organisatie hebt die daar goed over denken, die goed geschoold zijn in coaching of daar in ieder geval op een goed level over nadenken, komt dat de professionaliteit ten goede.

18. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?

Iemand kan ooit zo verweven zijn met een bepaalde situatie dat je het niet meer helder ziet. De interne coach zit ook in die situatie, je zakt een beetje in het systeem. Externe coaching kan heel veilig zijn. Vooral als het om wat minder prettige dingen gaat. Die kan heel blanco met iemand kennis maken, die heeft helemaal niets met wie dan ook in die organisatie. Die kan heel neutraal zijn. Dat heeft absoluut voordelen. Ik zie niet direct nadelen, je zou kunnen denken: 'Kan die persoon het wel goed inschatten?', maar dat kun je ook denken als je juist teveel in het systeem zit. Ik kan iemand niet naar een coach sturen, dat kan ik wel doen, maar dat geeft vaak weinig succes. Je moet echt vanuit jezelf een vraag hebben en dan kan het ook heel succesvol zijn. Maar ja, ik kan iemand sturen en dan heb je misschien best leuke gesprekken en dan ga je er voor de vorm zitten. Maar dan...

Ik probeer wel iets als ik vind dat er met iemand iets moet, dat heb ik wel geleerd hebt over het situationeel leiderschap. Op het moment dat ik denk 'mijn gesprekken komen niet aan. Het zijn prettige gesprekken, maar ik zie niets gebeuren'. Dan voer ik ook weleens een ander gesprek en dan ben ik heel

duidelijk. Dan leg ik op tafel: ik ben niet tevreden want... Dat komt gelukkig niet vaak voor, maar het komt wel voor. Het is me wel meegevallen. In het begin als je dan begint, dan denk je oh jé, dat gaat ten koste van de relatie. Hoeft echt niet zo te zijn; dat is in ieder geval wel mijn eyeopener geweest. Dat een gesprek over een moeilijk onderwerp heel goed kan terwijl de relatie goed blijft. En dat je het ook heel oneens kunt zijn en de volgende dag toch weer een goede relatie kunt hebben. Dat is professioneel, maar daar moet je wel voor met z'n tweeën zijn. En je dat ook niet persoonlijk laten raken. Dat doet het mij ook wel. Als ik een compliment krijg, dat komt bij mij echt wel binnen, als ik kritiek krijg, voel ik dat ook wel. Het is niet zo dat me dat nou helemaal blanco laat. Maar ook meer bewust zijn van waarom dat voor mij belangrijk is om die te krijgen. Wat doe ik er dan zelf mee? Ook authentiek zijn. Bij jezelf blijven, jezelf kennen. Accepteren dat niet alles altijd heel goed kan gaan.

19. Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Ik weet niet of ik de definitie heel helder heb gesteld van coaching, ik heb daar gewoon een beeld bij dat misschien wel groter is dan het echt is. Ik vind het wel heel waardevol. Ik heb het zelf altijd als prettig ervaren, ik weet dat er mensen zijn die er niet altijd zo positief over zijn, maar het heeft ook alles met je eigen motivatie te maken. Dat is met elke ontwikkelvraag, hoe meer je dat wilt, hoe meer je bereid bent om stappen te zetten. Ik ben er wel enthousiast over. Het kan een heel krachtig middel zijn, ook in onze school.

Interview D

1. Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?

Voor mij bestaat coaching, zoals ik met mensen omga, uit mensen verder willen brengen aan de hand van een hulpvraag, vanuit de eigenheid van diegene. Mensen komen met een hulpvraag, er speelt iets en de meest ideale omstandigheid is als die hulpvraag van binnenuit komt. Ik zit ergens mee, ik wil daarin groeien, alstublieft, eigenlijk zit daar ook een soort honger naar vaardigheden om verder te komen, om te groeien, om te ontwikkelen, om vooruit te komen. En niet te blijven zitten, waar diegene nu zit. Dus coaching is voor mij groei vanuit.... dat kan richting vaardigheden zijn of op menselijk vlak en

dat gaat heel vaak samen. Dat vind ik coachen. Ik vecht weleens met: 'is het coachen als iemand door de directie gestuurd wordt?' En dan kom ik bij zo'n stichtingstukje. Als een particulier bij mij thuis komt en die betaalt mij, weet ik zeker dat er een drive zit. Als op school of iemand vanuit een functioneringsgesprek vanuit zichzelf komt, zit er ook wel een drive. Maar wanneer iemand gestuurd wordt, dan is het weleens lastig. Dan bestaat coaching ook uit het omdraaien van wat komt er vanuit jou zelf. Welke intentie heb jij zelf hierin? Op mijn intakeformulieren staat: geef een punt aan je motivatie om te starten. Dan zegt het heel veel als iemand een dikke tien of een zes geeft.

2. Met welk doel coach jij?

Groei. Als ik het in één woord zeg. Groei, ontwikkeling, toekomst, vooruitgang, vooral dat.

3. Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?

Dat is misschien dat stukje van: soms zou ik willen dat het geen groei was. Bijvoorbeeld balans tussen werk en privé. Uiteindelijk is dat wel groei, maar ik ben ook een beetje allergisch voor de opmerking 'stilstand is achteruitgang'. Nee, stilstand is ook weleens beklijven. Alles wat geleerd is, het krijgt vaak geen ruimte om het eigen te maken, want dan gaan we alweer naar het volgende. We gaan maar door, door, door. Het zou zo goed zijn om eens vaker te kijken naar waar je nu staat en te kijken naar wat je jezelf dus allemaal hebt eigengemaakt dat je nu deze leerkracht bent. Dat zou ik wel veel vaker willen doen. Ja, er zijn functioneringsgesprekken, maar het zijn ook altijd een soort van beoordelingsgesprekken. Daarin zit je niet zo gelijkwaardig en ontspannen. Daarin zit toch altijd een stukje te bewijzen en aan te geven waar je dan weer naar toe wilt. Maar, wie zijn zij zelf, willen zij dat echt of moet het. Dat is een ding wat veel dieper zou kunnen, als ik het zo even naga, dan lopen er hier leerkrachten door de gang, stel ik me zo voor, die alleen maar racen de hele dag. Er zijn maar weinig leerkrachten nu die stilstaan en exact weten 'dit heb ik in huis'. Dit kan ik, hier kunnen ze me allemaal voor vragen, dat! De eigenheid van de leerkracht. Als je je een leerkracht voorstelt, die staat niet stil, die gaat. 'Ik moet dit nog en dat nog...' De eigenheid verstevigen is o zo belangrijk. De eigenwaarde wordt voortaan ook aardig ondermijnd. Zeg ik wel

een beetje ongenueanceerd. Er moet zoveel. Daar komt naar mijn idee ook het klagen vandaan. Leerkrachten die meer zichzelf laten zien, wie ze nou eigenlijk zijn. Dat stukje. Daar zou ik nog veel meer aandacht voor willen. En daar zijn die trainingen ook goed voor, want als je namelijk coacht één op één, dan moet je het ook één op één uitvinden en dan ben ik de enige spiegel. Als je in een groep zit en mensen ervaren, 'oh ja, dat heb jij ook en dat heb ik ook'. Dan heb je veel meer spiegels en ontdekkingen, dan krijg je veel meer terug en kun je ook weer dingen geven.

4. Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?

Richting burn-out. Ik heb al enkele mensen die bij de Arbo-arts zijn geweest van 'het lukt me nu even niet voor de klas'. Die zijn dus ziek en dan wordt er geadviseerd van 'hoe ziek ben je, kun je toch nog op school aanwezig zijn?' Dan heb ik al vaker van de Arbo-arts een opdracht gekregen om gewoon een werkplan, een stappenplan, een actieplan op te stellen, wat past binnen de stichting, wat past binnen die school en wat past bij die persoon. Dan hoeft dat niet binnen de Arbodienst, want dat kunnen we hier ook. Dan is het goed dat die leerkracht dat niet allemaal met de eigen directeur hoeft te doen, want soms zit daar ook een probleem. Als die teveel achter de broek aan zit of wat dan ook. Dan heb ik in die zin een coachende rol om hem of haar weer richting de werkvloer te brengen. Richting zijn of haar werk. Daar zitten natuurlijk altijd persoonlijke dingen achter. Nu is er bv. iemand met achterstallig onderhoud. De duopartner is uitgevallen, die persoon moest toen alles zelf doen, was ook nog met zwangerschapsverlof geweest. Die raakt niet bijgewerkt. Is continu bezig. Thuis ook, alleen maar bezig met school, school. School. Ze werd ziek, maar vindt school nog steeds heel leuk. Maar er moeten nu even stappen gezet worden, dat ze bij is. Daar is een actieplan/werkplan voor opgesteld en dan komen we één keer in de twee weken een uurtje bij elkaar. Ook af en toe gesprekken met de directeur erbij. Dat zijn vragen die regelmatig komen. Er komt ook weleens een vraag vanuit de personeelsfunctionaris van de stichting. Dat vind ik moeilijker. Want er vindt dossiervorming plaats, terwijl deze coaching niet altijd vanuit een hulpvraag van desbetreffende persoon zelf plaatsvindt. Als coach voelt dit fout. Dan krijg je al gauw dat 'oh als je bij die coach komt, dan moet je oppassen'. Dat doe ik dus niet meer. Dan

maar naar een externe coach. Dat moet je ook niet willen. Wil zo'n leerkracht wel echt zelf, dan vind ik ook dat je dat moet gunnen en ook moet proberen klaar te krijgen. Dan doe ik daar ook alles voor. Maar ik heb me dus de eerste jaren wel laten verleiden door zoiets, maar dat doe ik dus niet meer.

Iets wat in de privésituatie is voorgevallen, iets ernstigs, daardoor wel op school willen gaan werken, maar het nog geen goede plaats kunnen geven. Verder geen begeleiding richting huisarts of wat dan ook. Maar diegene komt dan bij mij.

Wat wil ik nou, wil ik nog juf blijven of niet? Onzeker zijn, ik weet niet of ik het wel allemaal kan. Dat soort dingen. Ik coach nu toevallig ook een groep waarin heel veel gepest wordt. Ik ben die groep aan het begeleiden. En de leerkracht, al doet die het supergoed, daar valt niet zoveel aan te begeleiden, maar soms is het ook gewoon goed als daar eens iemand van buitenaf bij komt.

Het is heel divers. Het is minder inhoudelijk bv. dat mensen moeite hebben met vernieuwingstrajecten. Weinig. Het is weleens voorgekomen bv. met combinatiegroepen, ook wel het niet samen kunnen werken met de duopartner. Maar ook dat is niet echt inhoudelijk. Het is altijd een combinatie van met iets in je hoofd dat niet lekker zit.

5. Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?

Een soort stabiliteit. Een plek waar de leerkracht mag stilstaan bij zichzelf. Dat hij zich niet hoeft te bewijzen, mag sparren. Dat doen ze ook weleens bij de duocollega of in de teamkamer, maar als je coachend kunt sparren, dat is anders. Bij de eigen directie op die manier praten, is voor sommigen moeilijk. Dan heb je geen gelijkwaardige rol. Ik vind het dus heel belangrijk om als coach in de school gelijkwaardig te zitten. Heel gelijkwaardig. Mensen komen weleens bij mij, die mijn voorgeschiedenis verder niet kennen. Maar als ik me dan aan mensen voorstel en vertel dat ik tien jaar in een bovenbouwgroep heb gestaan, dan gaan ze achterover zitten. "Oh, maar jij weet het, jij snapt waar ik het over heb". Ja, ik snap waar je het over hebt. Dan gaan ze achterover zitten en is de drempel bij de deur weg. Dan weten ze ook dat als ik klaag over al die handelingsplannen en over die directie, dat ik dat voel, dat ik dat snap. Dat is dit... (gelijkwaardig) Dat is wel heel belangrijk hoor. Daar ga je coachend spar-

ren. Of bang zijn voor een functioneringsgesprek: 'Wat maakt jou dan bang, wat kan er in het ergste geval gebeuren?

6. Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?

Heel veel. Of een leerkracht een leerkracht is die er staat, of maar jaagt en maar doorgaat. Stilstaan vind ik zo belangrijk. Voor mij is stilstand niet altijd achteruitgang! Stilstaan betekent ook contact maken, iets eigen maken... Geen achteruitgang, maar stilstaan. Ook bij kinderen, face to face. Confronteren met hoe een leerkracht overkomt. Zo'n video, draai hem maar eens. Laat ze maar op eigen houtje even terug kijken. Daar hoeft je niet eens altijd bij te zitten. Dat is natuurlijk het meest constructief, maar... Als een leerkracht stabiel is, zichzelf is, dat is voor de kinderen ... dat hoeft ik verder niet in te vullen dat dat het beste is.

Het reflecteren brengt de leerkracht heel veel, dat is die spiegel. Ik ben heel blij dat dat nou bij de Pabo er zo in gepropt wordt. Dat is ook waar ik heel erg tegen aan loop. Bij de wat ouderen en dan scheer ik ze niet allemaal over één kam, sommigen doen het perfect en soms zelfs te. Maar: 'ik doe het al 25 jaar zo, ik heb nooit commentaar gehad, en nou in één keer...' Spiegelen en reflecteren, dat zijn geen verwijten. Dat is ook zo iets. Mensen gaan vaak in de verdediging. Nee, het is... Het zijn gewoon feiten. Het is er en het is aan jou de keus, ga je er iets mee doen of wil je dit wat er is zo houden of ga je voor jezelf iets verbeteren, voor de kinderen, voor de school? En wat? Wat doe je? Dat bedoel ik met stilstaan.

7. Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?

Als je stabielere leerkrachten zou hebben, dat is natuurlijk een utopie dat je door een coach op school stabielere leerkrachten hebt, maar het draagt wel bij. Nou wil ik van alles door elkaar zeggen, want je kunt een team met rollen veel duidelijker krijgen. Als iemand van zichzelf ziet, dit ben ik feitelijk en diegene is zo en diegene is zo, dan zijn diegenen steviger en dan draagt dat heel veel bij aan het team. Daarvan ben ik overtuigd. In een team kun je altijd aanwijzen, wie zich op wat voor manier zal gedragen. Als diegenen precies weten van dit heb ik nodig om dit eigen te maken, de directie weet dat ook en misschien het team ook wel van elkaar, dan kun je daar gebruik van maken. Dan

kun je dat inzetten. Dan kun je er ook studiemiddagen op aanpassen. Een team is niet altijd automatisch een team. Is dat een toevallig bij elkaar gekomen groep of maak je gebruik van ieders kwaliteiten?

Door coaching worden rollen helderder en kun je talenten van mensen beter inzetten. Ook als mensen van zichzelf leren te reflecteren en stil te staan bij 'dit ben ik' dan is een functioneringsgesprek richting zo'n directeur een stuk gemakkelijker. Als je bv. een kind hebt dat tot een 6 of een 7 kan rekenen, verwacht je dan van z'n leerling een 10? Als je maar goed je best doet. Dan is dat bij een leerkracht ook zo. Dus, als ik weet dat ik dit kan, nou directeur dan is dat een gegeven dat ik dit ben. En dan ga je kijken van goh, waar kan ik me meer in verdiepen, waar kan de school helpen, wat zou jij willen, misschien is het beter met wie ik ben dat ik op een andere school werk.

8. Wat kan coaching onze school opleveren?

Ik denk dat er dan heel veel stabiliteit is. En duidelijkheid is. Ik zie gewoon echt zo voor me van: je hebt gewoon scholen en teams die precies weten 'dit zijn wij en dit kunnen wij waar maken en daar gaan we naar toe'. Die profileren zich vanuit een bepaalde basis, vanuit een bepaalde stevigheid. Dat is dan een hele fijne, stevige basis. Een stevige school, duidelijkheid voor iedereen. Een stabiel gezin waar ouders, vader en moeder duidelijk zijn, stevig zijn, dan zitten die kinderen daar omheen, maar het blijft daar. Een school die weet waar ze voor staat.

9. Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?

Alles. Alles wat ik al gezegd heb. Die stevigheid. Ik zie een visie altijd als een soort handreiking waarover gedacht is om ergens naar toe te werken met inzet van enkele mensen of met z'n allen. Ja, een visie heeft ook altijd een ideaal voor ogen. Als je een ideaal hebt, dat is ontwikkeling. Dat is ook een lastige...vind ik een lastige. Een visie zorgt niet automatisch voor een stevige school. Daar heb je mensen voor nodig; het is de vraag of je daar iedereen voor nodig hebt? Maar een visie moet wel vanuit een bepaalde basis komen. Bepaalde mensen die dat ideaal onderschrijven en daarvoor willen gaan. Dan zou het meest ideale zijn, als dat als een olievlek zou werken, dat daar dingen gebeuren waar iedereen zich in kan vinden, waardoor je een bepaalde eigen-

heid op school hebt, een bepaalde stevigheid. Daar heb je altijd voortrekkers voor nodig. Sowieso moeten mensen hun ideaalbeeld uitdragen, want als je als voortrekker vanuit een bepaalde intentie, iets laat zien, dat prikkelt. Dan komt er al iets in beweging. Voor mij hoeft het nog niet eens, dat de directeur voorop loopt en hardop roept. Want, dat zou mensen weer tegen kunnen staan. Ja, dat denk ik. Als het vanuit een teamlid komt en het wordt door meerdere mensen gedragen die daarin hun ervaringen vertellen en je geeft aan 'ik zou dat meer op school willen doen'. Daar zit een bepaalde visie aan vast, kunnen we die delen. De directeur stelt een paar uur beschikbaar voor mij om dat te doen. Dat is denk ik de rol van de directeur, dat die niet voorop loopt, maar er wel achter staat. Een gezamenlijke visie wordt samen gedragen, dan gaat er al een hele groep met je mee. Niet iedereen zal meegaan, want coachen is ook wel iets engs. Dat is zo. "Oeh, ik, moet iets van mezelf laten zien". Dat bereik je alleen maar door een olievlek, daar ben ik van overtuigd. Je kunt hier niet de deur open doen en mensen met een lasso meeslepen. Dat is wel heel essentieel. Het is heel goed als iemand vanuit het team het doet; dat is heel laagdrempelig.

10. Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?

Coaching is ontwikkelen, leren. Wat iemand kan/wil bieden binnen een organisatie, is te bepalen met coaching. Zoals al eerder aangegeven, kan niet iedereen reflecteren of is in staat een eigen ontwikkeling uit te stippelen. Voor veel mensen is het beter dit met een coach te doen, dan met de directie.

11. Wat kan coaching onze stichting opleveren?

Veel! Het levert al veel op. Mensen buiten de eigen organisatie tillen is een pre. Verder zijn de lijntjes erg kort. Er is zorg... directeur of leerkracht belt.... Ik kan er de volgende dag zijn. Ik hoef weinig uitleg omdat veel zaken me binnen de organisaties me al duidelijk zijn; teams, visies, didactieken, e.d. Korte lijntjes werkt ook laagdrempelig!

12. Welke coachingsvorm zou volgens jou bij onze school passen?

Dat is afhankelijk van het probleem. Een coach moet vele coachingsvormen in huis hebben, zodat er gepast gecoacht kan worden.

13. Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?

Communicatief erg vaardig! Laagdrempelig! Goede luisterhouding! 'Speciale antennes'. Zorgzaam. Eerlijk. Een eigen professie.

Verder moet hij/zij verschillende soorten vaardigheden in z'n arsenaal hebben zitten, die hij/zij kan inzetten.

14. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?

Voordelen: los van school kunnen werken. Geen relatie, geen emotionele band... alles kan/mag gezegd worden. Er moet zelfs confrontatie plaats kunnen vinden.

Nadelen: niet altijd kunnen aanspreken op schoolspecifieke zaken. En putten uit beelden en ervaringen. Het is altijd het woord van de coachee.... Is dat altijd eerlijk en goed....?

15. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?

Voordelen: Hele korte lijntjes. Veel schoolspecifieke zaken kunnen oppakken. Terugkijken op ervaringen.. .direct kunnen spiegelen met voorbeelden...

Nadelen: te eigen.. .te gekleurd van uit eigen perspectief...emotionele band... eigen kader moeilijk los te laten.

16. Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Dat weet ik niet precies....Blijf kijken naar het geheel...het team.... Daar kun je zoveel mee doen!

Interview E

1. Wat versta jij onder coaching? Kun je een eigen definitie geven?

Daar versta ik eigenlijk onder: mensen begeleiden in hun hulpvraag. Meekijken naar het proces dat mensen hebben richting hun eigen leerproces. Goh,

waar ben je naar op zoek? Wat kan jou helpen? Helpen mee in en uitzoomen. Eigenlijk al daar beginnen: waar ben ik eigenlijk naar op zoek, wat zou ik eigenlijk willen weten en dan wandel je mee. Dat is eigenlijk kort even wat ik onder coachen versta.

2. Met welk doel coach jij?

Een heel persoonlijk doel is dat ik het heel erg mooi vind om te doen. Het is heel erg mooi om mee te mogen kijken naar een ander. Van wat houd me bezig, waar wil ik naar toe en welke stappen moet ik zetten? Richting de persoon waar ik tegenover sta, is ook dat mijn doel. Vooral dat uitzoomen in je eigen leren. Kijken welke vragen heb ik dan en welke antwoorden passen bij mij? Aan welke stappen moet ik dan denken? Welke stappen zou ik dan moeten zetten? Dat is eigenlijk mijn doel, dat een ander zichzelf weer een stukje beter leert kennen. Een stukje van: dit is mijn waarheid en wat is nou eigenlijk onze waarheid? En is de waarheid, de waarheid die nu past bij mijn moment? Wat staat mij dan te doen? Wat zou mijn wens zijn? Dat is een stukje doel van coaching. Met mensen meelopen in constructieve processen. Wat zou ik nou willen? Een stukje biografisch pad onderzoeken: waar komen patronen vandaan en welke patronen had ik graag? Wat zouden dan stappen zijn om te zetten? Dus dat is een stukje coaching. En hier naar school is het heel praktisch gericht. Maar vaak, vanuit dat praktische zitten natuurlijk diepere lagen van: waar komen kindbeelden en kindgedachtes nu vandaan of collega-beelden of schoolbeelden? En dat mee onderzoeken, door veel vragen te stellen, vind ik heel mooi vanuit coaching.

3. Voor welke doelen zou jij coaching nog meer in willen zetten?

Als je het over dat eerste stukje van mijn waarheid en de waarheid hebt, over denkbeelden van mensen, dan zou dat wel een heel mooi element zijn. Of dat coaching is of gewoon goede gesprekken aangaan met elkaar...? De onderzoeksvraag stellen naar jezelf, daar is nog heel wat te doen, denk ik. Dat is trouwens ook een hele moeilijke. Een moeilijk proces van 'goh, waarom denk ik nou eigenlijk wat ik denk?' Daar is denk ik nog wel veel te doen bij mensen. Een mooi coachingsproces. En ik denk dat we daar heel jong mee moeten beginnen, eigenlijk een stukje reflecterende vragen. Dat stukje coaching van

jezelf: “Waarom doe ik de dingen die ik doe? Wat hoor ik daar nou en wat betekent dat nou? Wat vind ik daar nou van? Goh, hoe doe ik dat eigenlijk, hoe doen wij dat eigenlijk? Wat heb ik nou voor een boodschap naar mezelf en de ander?” Als ik zo aan het vertellen ben, denk ik dat er ook nog veel te doen is in coaching op communicatief gebied. Daar zit natuurlijk dat stukje mentale modellen in van mijn waarheid, de waarheid. Maar ook een stukje weten van wat ik nu doe, intentie-effect. Van ‘is dit ook het effect dat ik wilde oproepen door mijn intentie?’ Dat geldt ook voor deze school. Van ‘wat ik nu zeg, hoe komt die boodschap nu aan de andere kant binnen? Oké, dat was ook mijn bedoeling of dat was eigenlijk niet mijn bedoeling. Was dat mijn intentie om dat zo...’ Dan moet ik aan de binnenkant van die ander komen. Dat is heel lastig, want ik zie alleen jouw buitenkant. Dus dat vraagt coaching in communicatietechnieken en communicatievaardigheden. Maar ook kijken naar een stukje eigen vaardigheden in communiceren, van ‘oké wat wil ik brengen, hoe ga ik dat brengen en hoe kijk ik nou of dat ook gelukt is?’ Dat natuurlijk ook naar kinderen toe, richting ouders. Verschillende facetten in de school. Ik denk dat dat een heel belangrijk element is. En richting deze school denk ik dat dat ook al veel gebeurd is. De gewenste luisterhouding, om het maar zo te zeggen, dat dat al veel meer de kritische luisterhouding is. Van ‘oké, dat kan ook en wacht even...’ Dat vind ik wel een mooi proces. Ik zie wel dat dat veranderd is, in teamvergaderingen. Dat er veel vaker op het moment zelf gevraagd wordt: “Hoe bedoel je dat en moet dat dan zo? Hé wacht even, hoe past dat dan bij ons?” Ik denk dat het in het begin veel meer was ‘zij vertelt hoe dat werkt, hè... Doe dat maar...’ Richting bijeenkomsten zou ik nog meer die kant uit willen ook. Van: “Ik kom niet vertellen hoe het zou kunnen, maar ik ga jullie nog veel meer bevragen van wat willen jullie nou eigenlijk?” En dan zijn er verschillende wegen. Als je een beetje kijkt hoe leren werkt: zelfs een stukje frustratie leidt tot het hoogste leerrendement. Het zelf ontdekken. Ik merk dat als ik zeg: “We gaan die vier coöperatieve werkvormen doen”, dat wordt dan ook heel mooi gedaan. Ik denk dat als ik zou zeggen: “Ga eens op zoek, wat is nou je doel en wat past daar het beste bij?”; daar ben je uiteindelijk ook nog het meest trots op, want dat heb je zelf bedacht. Dus daar zit ook dat stukje coaching in, begeleiding van bijeenkomsten in ‘vertellen hoe het moet’ of ‘samen onderzoeken wat past nou het beste’.

4. Welke onderwerpen worden met jou als coach besproken?

Heel divers. Ik vergelijk dat weleens met de ijsberg. Dit zie je en wat moet ik hiermee? Dat is de hele directe interactie van 'dit doe ik met kinderen en wat moet anders?' Ik daal altijd af, ik ga altijd naar beneden toe. Van 'wat zou dan je wens zijn, wat zijn dan je gedachtes? Welk patroon laat je daarin zien. Wat is eigenlijk het .?.beeld? Laten we eens een beetje kijken naar de waarom en daarna gaan we pas kijken hoe het anders zou moeten'. Dus dat, op het werkgebied en eigenlijk komen de meeste vragen wel daarbij uit. Bij 'wat zijn nou je denkbeelden daarover, wat zou nou je wens zijn, wat zou je willen met die kinderen en wat heb je dan nodig?' Maar ook op persoonlijk vlak worden coachvragen gesteld. Waar je eigenlijk begint met een leervraag richting de groep, maar die heel erg persoonlijk gaat worden richting mensbeeld. 'Waarom zit ik in elkaar, zoals ik in elkaar zit? Heb je er last van? Wat kan ik? Kijk eens met mij mee'. Beleidsmatige coachvragen, richting MT-begeleiding. Of coaching van mensen van een samenwerkingsverband. 'Hoe ga ik nou met de verschillende partners om, wat is mijn aandeel daarin?' Maar die komen eigenlijk altijd terug op 'wie ben ik en waarom reageer ik zoals ik reageer?'. 'Wat is hier beneden in die piramide nou eigenlijk te doen in mijn eigenbeeld waarom ik handel zoals ik handel en wat zou ik daar tegenover willen stellen? Wat is dan te doen, wat zou ik dan kunnen doen, wat heb ik dan te leren?' Dus dat is heel divers.

5. Wat kan coaching in onze school de leerkrachten opleveren?

Als je het bv. hebt over coaching van een externe coach of interne coach of naar elkaar toe, de belangrijke stap wat het kan opleveren is 'ik leer mezelf een beetje beter kennen'. Want door eens te praten over hoe ik erover denk hoor ik ook weer hoe ik erover denk, want ik hoor het mezelf letterlijk uitspreken en ik moet dus echt gaan denken: "Klopt het eigenlijk wat ik zeg en waar komt het vandaan?" Door coaching vanuit collegiale consultatie leer ik ook weer dat andere stuk kennen van er zijn andere denkbeelden, andere wegen die kant uit. Als ik heel erg vast zit in mijn visie a, dan hoor ik visie b ook niet. Dan wordt alleen maar bevestigd als ik visie b hoor, hoe goed mijn visie a is. Coaching zou daarin kunnen leiden, in iedere setting maar ook in deze school,

dat als jij mij begrijpt, je hoeft het er niet mee eens te zijn, maar begrijpt hoe ik denk, dan kan ik ook ruimte maken om jou te begrijpen. Daar kan coaching heel erg in helpen. Ook heel dichtbij bij leerkrachten die elkaar coachen, niet in de waarheid, maar samen verkennen van ik denk zo, hoe denkt de school, missie visie, oké dan zouden we die weg kunnen bewandelen. Dus daar zie ik meerwaarde in de school, vooral jezelf leren kennen, je collega's leren kennen, samen daar een weg in zoeken, samen kijken 'hoe gaan wij voort?'

6. Wat kan coaching van hun leerkracht de leerlingen opleveren?

Ja, daar is het om begonnen natuurlijk. Dat is mijn passie van mijn vak. Wat ik met jullie doe, dat doe ik eigenlijk niet voor jullie, dat doe ik eigenlijk voor die kinderen dat die er morgen plezier van hebben. Dat is mijn missie, mijn diepere doel van mijn werk. Dus op het moment dat jij jezelf beter leert kennen in 'hoe sta ik nu in het leven en wat is dan de relatie naar mijn dagelijks handelen', kan ik ook kijken naar mijn leerkrachtrol, vanuit de systeemgedachte oorzaakgevolg: "Waar leidt mijn denkbeeld nou toe, waar leidt mijn gedachte nu toe in mijn dagelijks handelen? Oké, dus omdat ik denk dat kinderen dit niet kunnen, word ik constant bevestigd dat ze dat niet kunnen. Laat ik eens een stap zetten in het proberen en daar een ander beeld tegenover zetten." Dus richting kinderen krijg ik vooral meer een beeld in de relatie van mijn rol richting het gedrag wat kinderen laten zien. Dus wat ik doe, wordt weerspiegeld in wat die klas laat zien. Dus als kinderen jou een reflectie geven, coachen ze jou eigenlijk, reflecteren ze jou eigenlijk op jouw gedrag. En dan is het vanuit het stukje coaching naar jezelf: "Wat zeggen ze eigenlijk? Hoe kan ik nu deze vraag bedienen?" Dat is niet altijd een letterlijke vraag; het zit hem ook in een stukje ongewenst gedrag of in een stukje scores die kinderen laten zien. Op alle momenten stellen ze eigenlijk jou een vraag. En het coachen richting het team zou daarin kunnen zitten: Dit laten kinderen zien; kijk eens met mij mee. Wat zou dit nou kunnen betekenen? Want alles in mij zegt: "Bah, wat een lastige groep". Maar dat is mijn beleving, mijn ervaring, laten we nu samen uitzoeken wat zegt die groep nu eigenlijk tegen mij met dit gedrag? Wat vragen ze nu eigenlijk? Een stukje zelfreflectie, zelfkennis. Dan zou coaching in school, in iedere school, ook in deze school een helpende hand kunnen zijn.

En dan vanuit het stukje de lerende organisatie zit het hem dan vooral ook in het samen doen.

7. Wat kan coaching in onze school de directie opleveren?

Het zou de directeur kunnen opleveren dat er een team ontstaat dat een goed zelfbeeld heeft, een goed beeld heeft van wat wil ik met onderwijs, dat daardoor een goede bijdrage kan leveren. En oké, dit is mijn denkbeeld richting onderwijs, hoe denkt deze school daar eigenlijk over? Hoe passen wij bij elkaar, hoe kunnen wij onze onderwijsvisie ontwikkelen? Dat, naar de grote paraplu. Maar ook coaching van leerkrachten ook richting de letterlijke inhoud in de klas. Daar zou ook een groei kunnen ontstaan doordat je gecoacht wordt. Doordat er meegekeken wordt naar jouw handelen, kan dat een versnelling in leren in je klas, in je eigen handelen versnellen, daardoor het leren voor de kinderen... Dus dan krijg je die oorzaak gevolg, gevolg oorzaak. Dus die relaties eigenlijk die een slag gaan slaan. En ik denk in het leren van en met elkaar, dan kom je op dat stukje lerende school, dat daarmee schoolprocessen, implementatieprocessen, puzzelprocessen van 'wat doen wij, waarom?', versneld worden. Het in en uitzoomen, ja dan ben ik misschien heel groot aan het vertellen, kan daar erg helpend bij zijn. De directeur leert haar team beter kennen en kan daarmee haar vraag stellen: "Wat vraagt dit team eigenlijk van mij?" Net zoals jij de vraag stelt: "Wat vraagt die groep aan mij met dit gedrag of deze opbrengsten?" Zo wordt diezelfde vraag aan de directeur gesteld of aan het MT. "Wat vraagt dat team eigenlijk van mij? Welke vaardigheden heb ik nodig om dat team te bedienen? Wat moet ik nou leren? Welke coachingsvragen of zelfreflectievragen moet ik mij nou stellen? Wat is nou mijn waarheid? Vind ik nou echt dat ik acht veranderingselementen erdoor moet krijgen volgend jaar? Of die collega die ik ervaar als heel sceptisch, zit daar wel een mooie kern van waarheid in. Oké, wat vraagt dit team van mij en wat is nou de weg?" Dus eigenlijk hetzelfde proces.

8. Wat kan coaching onze school opleveren?

Dat is al voldoende beantwoord bij de andere vragen hiervoor.

9. Wat kan een gezamenlijk gedragen visie op coaching daaraan bijdragen?

Ja, daar zit met name voor mij dat stukje de lerende organisatie in. Dat coaching, het stukje teamontwikkeling, het stukje mentale modellen dat dat vooral gebeurt ook vanuit leren van en met elkaar. En dan is belangrijk: 'wat is coaching?' Is dat vertellen hoe het moet? Van ik coach jou, dus ik zeg jou mijn ... daar zit een stukje... Maar, wat is coaching? Ik ervaar dat het team het best lastig vindt om een hulpvraag op te stellen. Van 'oh, ik kom op klassenbezoek... Ja, waar kom je naar kijken?' Coaching is mij begeleiden bij..., met mij meekijken naar... Dus een samen denken wat is nou coaching voor ons, wat gaat ons dat hou brengen?... dat is heel belangrijk, denk ik. Wat heb ik daar nou voor nodig? Niet iedere leerkracht is een coach. Niet iedere directeur is een coach. Niet iedere IB'er is vanzelf een coach. Dus daar heb ik wel wat voor te doen, of zelfs te zeggen: "Dat moet jij doen, want ik vind dat lastig om iemand te coachen en om bij die ander te blijven, want ik zit zo snel in mijn tips en zo snel in..." Dus, een gemeenschappelijke visie op coaching van school, daarvan denk ik dat het heel goed is, want dan kun je er ook nog effectiever gebruik van maken. Van 'dit gaat het me brengen en dit mag daarin en dit heb ik dan te doen'.

10. Welke relatie zie jij tussen coaching en het feit dat we een lerende organisatie zijn?

Dat zit naar mijn idee vooral in het stukje teamleren, een stukje ontwikkeling mentale modellen. En het systeemdenken natuurlijk. Eigenlijk zitten alle drie die poten van die kruk daarin. Maar in dat teamleren, in dat ontdekken van elkaar, daar zit een heel belangrijk coachende rol, waardoor ik het systeem ook ga begrijpen, waardoor ik ook een gemeenschappelijke visie, maar ook mijn eigen moreel besef ga ontwikkelen.

11. Wat kan coaching onze stichting opleveren?

Jullie zijn bezig met een stukje handelingsgericht werken. Dat vind ik altijd wel een mooi voorbeeld. Je wilt graag dat teamleden kijken van 'we nemen waar, we begrijpen, we plannen en we realiseren.' Bij dat kijken vraag je leerkrachten heel erg uit te zoomen. Groepsoverzichten, groepsplannen, leerlijnen, enzovoorts. Nou die cirkel die vinden we belangrijk bij een directie. Oké, wat zie ik in mijn team, wat gebeurt er, wat zijn de opbrengsten? Hoe begrijp ik dat?

Die cirkel zou je ook bij het bestuur kunnen leggen. Oké, dit zijn mijn scholen, dit zijn mijn directies, dit zijn mijn teams. Dat stuk goed kijken, dat stuk hoe begrijp ik dat? Daar heb ik informatie voor nodig. En dan plannen. Waar vraagt nou coaching waar vraagt nou begeleiding vanuit wie de stichting of het bestuur is? Wie kan nou..., vanuit de lerende organisatie, wat zijn nou handige maatjes, wat zijn nou goede koppels? Dat doe je ook bij je team, dat doe je ook in je groep. Dan zou je op bestuursniveau een hele mooie weerbare zijn in coaching. In van 'waarom lopen de dingen zoals ze lopen? Welke hulpvragen liggen er nou van scholen?' Als ik de HGW-bestuursvaardigheden vraag, dan ga ik ook niet zeggen: "Dit jaar wordt dat ons veranderingstraject." Dan ga ik ook kijken waar zit een school, wat is nou een behoefte? Hoe begeleiden wij dan? Hoe kunnen wij daar dan een coachende rol in hebben, want als bestuur gaan wij wel die kant uit. En als school gaan wij wel die kant uit. En als klas gaan wij wel die kant uit. Hoe kan ik daar nou in begeleiden en coachen, wat is dan een hulpvraag. En zo kun je natuurlijk nog wel een stukje doorgaan.

12. Welke coachingsvorm zou volgens jou bij onze school passen?

Een hele dichtbij denk ik, is het stukje klassenconsultatie. Dus collegiale consultatie door elkaar. Het gebeurt nu door mij en het gebeurt door de IB'er. Ik kan me voorstellen dat het nog een stukje dichterbij kan, ook vanuit een stukje collegiale consultatie gaan kijken bij elkaar. En dan vanuit 'ik wil graag iets zien bij jou of kom eens kijken bij mij.' Dus de wederzijdse vragen eigenlijk. Een stukje MT-begeleiding: die coaching op iedere keer maar uitzoomen... op er gebeuren elementen, hoe kunnen we dat vanuit die grote kapstok... dat puzzelelement daarin. Dus dat coachen van die MT. Het stukje coaching richting wat jullie doen, ja ik neem coaching dan als een ruim woord, richting een studiemiddag waarvan je denkt: "Oké laten we samen bekijken en welke weg hebben we dan te bewandelen?" Dus het meenemen in een studiemiddag, het meenemen in trajecten, het puzzelen daarin. Alles in samenhang brengen. Samen. Niet dat 'laten brengen', maar gewoon op zoek zijn naar die samenhang. En wat coaching zou kunnen brengen is: daar ligt de vraag van een collega. Van 'ik wil graag op onderzoek naar... Kijk met mij mee. Ondersteun mij.' Er zijn een aantal collega's die echt een hulpvraag stellen, extern. Van 'ik val uit, kijk met mij mee wat er gebeurt.' En hoe zou je als MT of als collega daar

al wat eerder, wellicht preventief aan de slag kunnen gaan en begeleiden van en met elkaar van 'wat is nou nodig, zodat ik wellicht niet hoeft uit te vallen?' Ik denk dat de manier van coachen heel erg afstemmen is op de situatie. Oplossingsgericht coachen is natuurlijk een hele mooie manier, omdat je ergens wilt uitkomen. Socratisch coachen vind ik meer een intervisievorm. Het confronteren zit niet zo in mijn aard. Ik kan me wel voorstellen dat het werkt. Ik ben wel van het spiegelen, maar dan wel met respect. Ik kan jou de spiegel voorhouden en je volledig onderuit schoppen, maar het is ook maar mijn waarheid die in de spiegel te zien is. Dus het is altijd van 'hoe vraag ik jou jouw spiegel te vullen?' Want ik zie jou buitenkant als ik jou spiegel. En ik vraag jou naar je binnenkant, het is maar net de vraag 'hoe kun jij.... Matcht dat, klopt dat wel wat ik zie?' Dus het oplossingsgerichte, daar kan ik me wat bij voorstellen, dat ik ook heel erg die kant uitvraag. Daar zit ook een stukje constructief in, van 'wat is dan je wens, hoe ziet dat er dan uit, welke stappen ga je zetten?' Het Socratische zit naar mijn idee veel meer in intervisie. Van 'ga eens kijken naar wat zien we nou en luister naar elkaar.' Dat bijt elkaar helemaal niet; dat vind ik wel heel mooi aansluiten bij...

13. Welke houding, kennis en vaardigheden moet een coach volgens jou hebben?
- Een hele nieuwsgierige houding in positieve zin. Je moet echt oprecht benieuwd zijn naar wat die ander beweegt. Als daar al een kreukje in zit, dan kan ik eigenlijk al niet helemaal luisteren. Dus als ik met jou in gesprek ga en denk: 'Ahum, nou ben ik eens benieuwd...' Dan hoor ik jou waarschijnlijk niet helemaal. En dat is de aller-lastigste eigenlijk, denk ik. Dus ik moet echt mijn stukje even daar zetten en kijken van 'goh, wat beweegt jou nou, hoe oneens ik het ook met je zou kunnen zijn over hoe jij naar kinderen kijkt, maar wat beweegt jou nou om die stappen te zetten?' Dus die echte oprechte nieuwsgierigheid van dat ik jou echt wil begrijpen. En begrijpen is wat anders dan 'ik ben het met je eens.' Dus oké, daarom vind jij dat kinderen dus die en die aanpak nodig hebben of daarom vind jij dat ouders die en die rol hebben in de school. Zodat ik daar ook weer een ander stukje langs kan zetten. De vragen kan stellen ook weer richting een stukje organisatie. Dus dan noem ik al meteen een hele belangrijke: goede open vragen kunnen stellen, als vaardigheid. Als vaardigheid ook natuurlijk vanuit de nieuwsgierigheid een luisterend oor kun-*

nen hebben. Ik zeg altijd: “Je hebt er niet voor niets twee en maar één mond.” Echt bij die ander zijn. Dat betekent heel veel momenten je reactie inslikken, want ik wil echt weten hoe jij erover denkt en daar de juiste passende vragen bij stellen. Dan denk ik dat ik hele wezenlijken gehad heb. Het is natuurlijk een stukje zelfkennis van zaken. Je kunt ergens op coachen en het kan helpend zijn als ik zelf weet hoe dingen werken of in ieder geval dat ik weet ‘waar kunnen we gaan zoeken?’ Bij een coachingsgesprek weet je nooit van te voren wat de hulpvraag gaat zijn, maar dan is het wel heel mooi om mee te kunnen wandelen van ‘goh, waar ga je zoeken, wie heb je nodig?’ Ook weten wat zijn je grenzen, want je bent geen psycholoog, je bent ook geen hulpverlener of psychiater. Je bent een coach en ik ben op zoek naar jouw vraag, in een werksituatie. Dus ik kan wel aangeven van ‘goh, mijn tip zou zijn: wellicht zou je eens met iemand die...’ Want die grens is vaak zoek. Zo gauw als je je al begeeft op dat stukje biografisch pad, dan wordt het al moeilijk omdat er dan wellicht stukjes jeugd terug kunnen komen. Het is wel goed dat die op tafel komen, maar dan ben jij niet de behandelaar. Dus dat vraagt ook kijken: wat kan ik? Als het gaat over kennis dan komt uit het team: “Zeg mij welke stappen ik te gaan heb, want dat hoor ik namelijk heel graag als leerkracht. Oh die, die coöperatieve werkvormen die werken, oh dan ga ik die doen.” En wat je met coaching ook wilt bereiken is een stukje kritische vraagstelling naar jezelf: ‘oh, dit is mijn doel, dit zijn de kinderen, maar dan past die werkvorm erbij. Die zou jij niet doen, maar die vind ik heel passend.’ Dus op het moment als ik dat weerleg naar coaching toe, dan worden mensen het meest blij met alle tips die ik geef. ‘Dat kun je zo en dat kun je zo’, daar zit een stukje kennis in. Terwijl je vergeet of misschien nog niet zo ervaart van ‘oh, daar wordt ik blij van!’, als we samen die weg bewandeld hebben... ‘Zullen we dat boek eens erbij pakken, welke boeken heb je?’ Dat stukje kennis is mooi meegenomen, maar is niet altijd een voorwaarde. Want dan zou je als collega-leerkracht nooit kunnen coachen. Want ‘ik ben geen rekenspecialist, maar ik kan geweldig met jou meedenken op rekengebied. Maar zeg, vraag me niet naar die breuken... Ik vind dat ook niet zo interessant.’ Kennis is mooi, maar niet altijd een must. Wel als die vraag daar naar toe gaat. Maar dan zou ik moeten zeggen: “Als ik jou moet coachen op inhoud van..., dan kun je beter een ander, dan kun je beter die en die collega.”

14. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een externe coach?

Een voordeel is dat die niet in het systeem zit, dus nog niet zo ingekleurd is. Dat die dus niet in de bubbel zit, maar nog echt buiten de bubbel. Dat is tevens een nadeel. Dus dat die ook nog niet zo in het systeem zit en wellicht het systeem nog niet zo begrijpt als dat het is. Het nadeel van een externe coach één op één is dat je het systeem niet meeneemt. Daar ben ik het minste voorstander van. Want dan ga ik met jou aan de slag en eventueel geef ik jou handvaten voor veranderende gedachten, maar ik neem dat team daar niet in mee, dus jij komt eigenlijk terug in de setting die was en dat is heel lastig opboksen. Dus dat is net als dat ene kind waar je mee aan de slag gaat in die groep, maar als je die groep niet meeneemt, bijvoorbeeld bij dat ontwikkelen van die positieve groep, verandert het systeem niet. Dus het zit altijd: je kan aan één schakel werken, maar die schakel is verbonden met de andere schakels; die moeten wel de kans krijgen om daarin mee te doen. Dus dat is het nadeel van een externe coach. Maar dat zijn dan twee kanten: de voordelen zijn de nadelen.

15. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van coaching door een interne coach?

Dat komt overeen. Die kan gekleurd zijn, dus dat vraagt nog meer van 'oké, ik zet mijn bril af en ik denk even alle gedachten die ik over jou had... van ik vind jou toch wel een beetje zo of poeh...', stel dat ik ze heb, of zelfs 'oh leuk met haar'... , dat kan al mijn beeld kleuren in die zin van wil ik oprecht nieuwsgierig zijn en proberen niet vanuit een richting te denken, dat is heel moeilijk trouwens, dan kan het lastig zijn als interne coach, omdat ik vanuit mijn positie al kijk naar jou. En een voordeel kan zijn dat ik dus het systeem goed ken. Dat ik de samenhang in de school goed weet. Dat ik kan puzzelen samen met jou van hoe dingen met mekaar lopen. Dat ik met je mee kan denken: "Wat of wie heb je nodig? Wie kan nou in dit team wat voor jou betekenen? Welke vragen heb je nu, wat is er nou voorhanden?" Dat is een voordeel van coachen intern. Maar ook dat vraagt weer, ook voor een interne coach, om naar het hele systeem te kijken en niet alleen naar jouw vraag.

16. Wat wil je verder nog kwijt over coaching in onze school?

Ik zie nog wel dingen die nog wel gaan komen. Zoals jullie die rondes nu ook alweer gehad hebben. De dingen die we ons hebben voor genomen: met de directeur begonnen, daarna het MT en het team richting de klassenconsultaties, coach de coach richting IB'ers, dan denk ik dat er heel mooie stappen gezet zijn. Ik heb daar een hele mooie ontwikkeling mee mogen maken in hoe verlopen processen, hoe loopt zo'n MT? Het wordt steeds meer mijn rol in de zin van achterover leunen. Daar is het ook om bedoeld, die gesprekken heen en weer, dat daar die dialoog plaats vindt. Dat is heel mooi om te zien. Dat is ook dankbaar van je werk om te zien. Wat helpend is richting de hele school, is de reflectievragen. Dus constant de vraag stellen ook van 'wat was de bedoeling en is dat gelukt?' Dat is dan het coachen naar het proces, dat zit in het reflecterend vermogen van elkaar: 'Oké, wat hebben wij gedaan?' Onder de grote paraplu doen jullie dat ook heel mooi. Wellicht zou dat op de kleinere elementen ook wat kunnen brengen. Maar dat is voor zover ik het team ken. 'Hoe heb ik dat nou gedaan?' Of 'goh, wie moet ik nou eens...' Een stukje zelfreflectie, een stukje zelfcoaching en dan zoek je je coach uit. 'Daar ga ik dat leren...'