

HOGER  
ONDERWIJS  
REEKS

# De docent als coach in het hoger onderwijs



Noordhoff Uitgevers

Karin Scager  
Bart Thoolen



De docent als coach

## Hoger Onderwijs Reeks

Dit boek maakt deel uit van de Hoger Onderwijs Reeks. Deze reeks dient ter verspreiding van onderwijskundige informatie die het gehele hoger onderwijs betreft, dus zowel het wo als het hbo. De redactie is samengesteld met dat belang voor ogen.

De redactie richt zich op drie groepen: studenten, docenten en beleidsfunctionarissen/bestuurders. Studenten kunnen de informatie gebruiken bij de inrichting en vormgeving van hun studie. De informatie voor docenten is vooral bedoeld als ondersteuning bij de inrichting en uitvoering van hun onderwijs en als basis voor nadere onderwijskundige professionalisering. Voor beleidsfunctionarissen en bestuurders levert de reeks een bijdrage aan het denken over het hoger onderwijs en draagt hij informatie aan die van belang kan zijn voor de beleidsvoorbereiding en het nemen van beleidsbeslissingen.

De reeks verschijnt onder auspiciën van de Contactgroep Research Wetenschappelijk Onderwijs (CRWO), het landelijke samenwerkingsverband van de universitaire centra voor Onderzoek en Ontwikkeling van het hoger onderwijs.

Prof. dr. Th.J. Bastiaens (Fernuniversität Hagen/Open Universiteit Nederland)

Dr. H.J.M. van Berkel (Universiteit Maastricht)

Drs. T.J. Dousma (Stichting Surf)

Ir. M.P. van Geloven (Digitale Universiteit)

Prof. dr. J.F.M.J. van Hout (Universiteit van Amsterdam, voorzitter)

Dr. J. van Keulen (IVLOS Universiteit Utrecht)

Drs. B.M. de la Parra (Rabobank groep)

Prof. dr. P. van Petegem (Universiteit Antwerpen)

Dr. J.N. Streumer (Hogeschool Rotterdam)

Redactiesecretariaat:

Noordhoff Uitgevers

Hoger Onderwijs

Hoger Onderwijs Reeks

Postbus 58

9700 MB Groningen

[www.noordhoffuitgevers.nl](http://www.noordhoffuitgevers.nl)

# De docent als coach

Karin Scager

Bart Thoolen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen,  
e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

2 3 4 5 6 / 13 12 11 10 09

© 2006 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84841-5

ISBN 978-90-01-70018-8

NUR 841

## Woord vooraf

De docent in het hoger onderwijs is de afgelopen jaren geconfronteerd met vele veranderingen. Zo is bijvoorbeeld de totale instroom sterk gestegen. Deze zal naar verwachting nog verder stijgen. De studentenpopulatie wordt daarmee in alle opzichten groter en gevarieerder, wat betreft leeftijd, aanleg, culturele achtergrond, taal en motivatie. De student, en zijn of haar leerproces, is centraal komen te staan. Tegelijkertijd moeten uitval en vertraging worden tegengegaan; sterker nog, het rendement moet gezien de persoonlijke en maatschappelijke kosten, omhoog.

Van docenten wordt verwacht dat ze deze ambities ondersteunen door hun didactisch handelen, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij leerwensen en eerder verworven competenties van studenten. Ze moeten ook in staat zijn authentieke leeromgevingen te creëren waarin studenten zo zelfstandig mogelijk aan hun competenties kunnen werken. Daar komt bij dat studenten, onder andere door de invoering van minoren, een aanzienlijke keuzevrijheid hebben en van opleiding en instelling kunnen wisselen, zeker bij een systeem met leerrechten. Het plannen van een studieloopbaan en het kiezen van een pakket dat aansluit bij hun competenties en motivatie en dat tegelijkertijd een goede start op de arbeidsmarkt geeft, is voor veel studenten geen eenvoudige opgave.

In deze context wordt van docenten meer verwacht dan inhoudelijke deskundigheid: zij zijn steeds vaker coach. Coach bij actief en zelfstandig leren, coach bij zelfreflectie en studieloopbaanbegeleiding, coach bij het bespreken van portfolio's en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Coachen van studenten is niet makkelijk. Hoe laat je studenten reflecteren? Wat doe je als studenten ongemotiveerd zijn of raken? Hoe voer je een slechtnieuwsgesprek? Hoe stimuleer je evenwichtige participatie in onderwijsgroepen? Het is wel uitdagend. En belonend, want een goede coach zet studenten op het juiste spoor zodat zij vervolgens het werk doen.

Dit boek is een licht gewijzigde heruitgave van een publicatie van het IVLOS (Universiteit Utrecht) uit 2005. Het is een weerslag van onze kennis en ervaring op het gebied van het coachen van studenten, opgedaan tijdens het geven van trainingen aan docenten. Het is bedoeld voor tutoren, mentoren, studieloopbaanbegeleiders, werkgroepbegeleiders, scriptiebegeleiders en alle andere docenten die zich in onderwijssituaties bevinden waarin zij als coach fungeren. Het boek is praktisch van opzet, bedoeld om docenten inzicht te geven in wat coaching inhoudt en welke vaardigheden nodig zijn om een goede coach te zijn. Daarnaast biedt het verschillende modellen en praktische tips waarmee de docent specifieke coachingssituaties, met zowel individuele studenten als groepen, beter het hoofd kan bieden.

Karin Scager  
Bart Thoolen





# Inhoud

	<b>Inleiding</b>	9
<b>1</b>	<b>De docent als coach</b>	11
	1.1	Verschuivende rollen voor de docent 12
	1.2	Onderwijssituaties die om coaching vragen 12
	1.3	Taak van de coach 13
	1.4	Kwaliteiten van de coach 13
<b>2</b>	<b>Basis voor het coachingsgesprek</b>	15
	2.1	Houding van de coach 16
	2.2	Fasering van een gesprek 17
	2.3	Inhoud, relatie en procedures 19
<b>3</b>	<b>Gespreksvaardigheden</b>	23
	3.1	Repertoire aan gesprekstechnieken 24
	3.2	Actief luisteren 24
	3.3	Vragen stellen 26
	3.4	Concretiseren 27
	3.5	Reguleren 28
	3.6	Feedback geven 29
	3.7	Confronteren 31
<b>4</b>	<b>Coaching van individuele studenten</b>	33
	4.1	Oriënteringsgesprek 34
	4.2	Voortgangsgesprek 36
	4.3	Beoordelingsgesprek 37
<b>5</b>	<b>Lastige gesprekken met individuele studenten</b>	41
	5.1	Uitstelgedrag: hoe help je een student aan de gang? 42
	5.2	Negatief studieadvies: een slechtnieuwsgesprek 44
	5.3	Scriptie blijft onder de maat: een probleemgesprek 49
	5.4	Stoppen met de studie? Helpen bij een keuzeprobleem 52
<b>6</b>	<b>Coaching van groepen</b>	55
	6.1	Begeleiden van een groepsgesprek 56
	6.2	Dimensies in het groepsproces 57
	6.3	Groepsontwikkeling 60
	6.4	Beïnvloeden van de communicatie 61

<b>7</b>	<b>Lastige situaties bij het coachen van groepen</b>	<b>65</b>
7.1	Soorten problemen en hun signalen	66
7.2	Omgaan met conflicten	67
7.3	Bespreekbaar maken van een samenwerkingsprobleem	70
7.4	Motiveren van studenten	72
7.5	De groep vooruit helpen	76

<b>Literatuur</b>	<b>79</b>
-------------------	-----------

<b>Bijlage 1 Overlegstijlenlijst</b>	<b>81</b>
--------------------------------------	-----------

<b>Bijlage 2 Zes typen uitstellers</b>	<b>83</b>
--	-----------

# Inleiding

In *De docent als coach* bespreken we een aantal vaardigheden die de docent nodig heeft in zijn rol als coach, en geven we ter illustratie een aantal voorbeelden van gesprekken met studenten en studentgroepen.

Hoofdstuk 1 gaat in op de nieuwe rollen en vaardigheden die van docenten worden vereist, nu veel onderwijssituaties om een coach vragen. In hoofdstuk 2 wordt een beeld gegeven van de houding van de coach en de basis voor de gespreksvoering. Het gesprek is het belangrijkste middel dat een coach tot zijn beschikking heeft. Daarom wordt in hoofdstuk 3 uitgebreid stilgestaan bij gespreksvaardigheden. Deze vaardigheden zijn bruikbaar bij het coachen van zowel individuele studenten als van taakgerichte, kleine groepen. In het vierde hoofdstuk staat het coachen van individuele studenten centraal. In hoofdstuk 5 worden voorbeelden van gesprekken tussen coach en student beschreven aan de hand van casussen uit de praktijk van het hoger onderwijs. In de daaropvolgende twee hoofdstukken wordt aandacht besteed aan vaardigheden en moeilijkheden die het coachen van groepen met zich meebrengt: vaardigheden in hoofdstuk 6 en voorbeelden van lastige situaties in hoofdstuk 7.





## 1 De docent als coach

De titel *Docent als coach* verwijst naar de nieuwe rol die veel docenten moeten vervullen in het hoger onderwijs. Dit is het gevolg van veranderingen in het onderwijs die in de afgelopen decennia zijn doorgevoerd. Het overheersende systeem van de serie hoorcolleges met als staartje een tentamen wordt langzaam losgelaten. In plaats daarvan komen onderwijsvormen waarin het leerproces en de bekwaamheden die de student nodig heeft meer centraal staan. Concrete verschuivingen zien we in tabel 1.1 (zie bijvoorbeeld Van der Vleuten, 1997).

**Tabel 1.1** *Verschuivingen in de didactiek*

Traditioneel	Nieuw gedachtegoed
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vakinhoud centraal</li><li>• Toets als sluitstuk van de cursus</li><li>• Selectiegericht</li><li>• Opleidingsdoelen</li><li>• Weinig en late feedback</li><li>• Docent centraal</li><li>• Grootschalige lesvormen</li><li>• Afstandelijk</li><li>• Docent praat, student luistert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beroepstaken centraal</li><li>• Toetsing als integraal onderdeel</li><li>• Ontwikkelingsgericht</li><li>• Doelen van de lerende</li><li>• Snelle en rijke feedback</li><li>• Student centraal</li><li>• Kleinschalige lesvormen</li><li>• Betrokken</li><li>• Interactie tussen docent en student</li></ul>

## 1.1 Verschuivende rollen voor de docent

Nieuwe concepten vragen om andere rollen en vaardigheden van docenten dan in het traditionele docentgerichte onderwijs. Bij studentgerichte onderwijsvormen wordt van docenten verwacht dat zij studenten begeleiden bij actief en zelfstandig leren. Volgens de vigerende onderwijskundige theorie, het constructivisme, wordt kennis niet overgedragen door de docent, maar actief verworven door de student. Met andere woorden, studenten moet leren het zelf te doen, en de docent ondersteunt ze daarbij.

De rol en taak van een coach verschillen op een aantal essentiële punten van die van de docent voor de klas. Net als een sportcoach staat de coachende docent niet in het speelveld, maar langs de lijn. De coach bereidt het team voor, bespreekt de strategie, werkt aan de teamspirit, maar uiteindelijk doet het team het werk. De coach kan af en toe een *time-out* aanvragen en proberen bij te sturen, of af en toe een speler wisselen, maar uiteindelijk wint of verliest het team zelf, het is hún prestatie. Zo is dat ook voor de coach in het onderwijs. De student of de groep doet het werk en de coachende docent zet ze op het juiste spoor, moedigt het team aan of spreekt ze streng toe. Inhoudelijke deskundigheid is voor een coach nog steeds even belangrijk als het was, maar niet genoeg; je moet niet alleen verstand hebben van voetbal, maar ook het vermogen bezitten om het beste te halen uit het team als geheel en de individuele spelers.

## 1.2 Onderwijssituaties die om coaching vragen

Er zijn verschillende onderwijssituaties waarbij de docent een coachende rol aanneemt. In de rol als mentor of studiebegeleider bijvoorbeeld, die studenten bij hun studievoortgang en bij hun studiekeuzes begeleidt. De docent doet dit door adviezen te geven, informatie te verstrekken, de student te confronteren, vragen te stellen en goed te luisteren naar wat de student beweegt. De student maakt zelf uiteindelijk de keuze en de mentor biedt hulp en ondersteuning. De afstudeerbegeleider legt ook een grote mate van verantwoordelijkheid bij de student zelf. De student moet actief aan de gang, zelf keuzes maken en zijn werk organiseren. Intussen bewaakt de begeleider de inhoud én het proces en probeert dit in goede banen te leiden. De student en zijn conceptteksten zijn bepalend voor wat er gebeurt tijdens de gesprekken, en ook hier heeft de docent, naast zijn inhoudelijke deskundigheid, een aantal andere vaardigheden nodig, zoals het geven van feedback en het motiveren. Ook bij groepswork wordt van de docent steeds vaker een meer coachende dan docerende rol verwacht. De taak van de begeleider van werkgroepen of projectgroepen of de tutor bij probleemgestuurd onderwijs is ook evenzeer op het faciliteren van het werk- en groepsproces gericht als op de inhoud.

De verschillende rollen waarin de docent een coachende rol aanneemt, hebben gemeenschappelijk dat de student en zijn mogelijkheden als uitgangspunt wordt

genomen. De coach richt zich zowel op het proces als op de inhoud in het traject naar het bereiken van de doelen. Het gaat uiteindelijk om het resultaat; een hoog cijfer of, zo nodig, de beslissing om de studie te staken.

### **1.3 Taak van de coach**

Coaching is gericht op het begeleiden van studenten bij het verwerven van kennis en het leren van vaardigheden. De student en zijn leerproces vormen het uitgangspunt. Dat betekent ook dat de coach uitgaat van wat studenten wel weten en kunnen, en niet van wat studenten nog niet weten. Het startpunt is de student met zijn mogelijkheden, zijn motivatie om te leren en zijn wensen en interesses. Dat uitgangspunt vraagt om een houding van vertrouwen in studenten, geduld en interesse. De taak van de coach is om de student te helpen zijn ambities te bereiken.

Voor de rol van coach is de inhoudelijke (vak)deskundigheid nog van even groot belang als in de traditionele docentrol. Alleen aanmoedigen langs de lijn is onvoldoende; je moet wel kennis hebben van het spel en inzicht in de strategie. Vakdeskundigheid is echter niet voldoende. De coachende rol vraagt om een andere houding, maar ook om nieuwe vaardigheden: vaardigheden om studenten te stimuleren om actief te leren en de verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Deze nieuwe rol is voor veel docenten een ongemakkelijke. Het traditionele doceren is afstandelijker en op de inhoud gericht. Coachen vergt een meer persoonlijk contact met de student; de nadruk komt meer op de interactie te liggen. Docenten hebben in deze coachende rol vaak het gevoel met lege handen te staan. Hun houvast en deskundigheid ontlenen docenten aan hun expertise op hun vakgebied, en hun ervaring in het overdragen hiervan. Voor het begeleiden van groepsprocessen of keuzeproblemen zijn de meeste docenten niet opgeleid. Vragen waar docenten mee kampen in coachingsituaties zijn bijvoorbeeld:

- Hoe help je een student meer zicht te krijgen op wat hij wil en kan?
- Wat doe je met een student die alsmaar uitstelt?
- Hoe vertel je een student dat het niet goed gaat?
- Hoe motiveer je studenten?
- Wat doe je met een slecht functionerende groep?
- Hoe krijg je de discussie op een hoger peil?
- Wat doe je met meelifters?

### **1.4 Kwaliteiten van de coach**

Voor het omgaan met vragen, zoals in paragraaf 1.3 gesteld, zijn bepaalde kwaliteiten nodig: een open houding, inzichten in het gedrag van studenten en goede gesprekstechnieken. De drie belangrijkste kwaliteiten voor de coachende docent kunnen als volgt worden samengevat:

- 1 ondersteunen
- 2 structureren en sturen
- 3 motiveren en inspireren.

#### *Ondersteunen*

Het ondersteunen van studenten veronderstelt een respectvolle, betrokken houding en het vermogen om een relatie aan te gaan met studenten waarin studenten zich veilig voelen om fouten te maken. Vaardigheden hierbij zijn vooral de niet-sturende vaardigheden, zoals actief luisteren en non-verbaal gedrag.

#### *Structureren en sturen*

Voor het bieden van structuur aan het gespreks- of leerproces is inzicht nodig in leerprocessen, en vaardigheden zoals het informeren, vragen stellen, stellen van doelen, samenvatten, terugkoppelen en het goed gebruiken van tijd en ruimte.

#### *Motiveren en inspireren*

Het stimuleren van studenten om het beste uit zichzelf te halen, veronderstelt vertrouwen en interesse in studenten, luistervaardigheden, alsmede intuïtie, humor, enthousiasme en inzicht in motivatieprocessen.

Deze kwaliteiten zijn een combinatie van de juiste houding, vaardigheden en kennis. In *De docent als coach* komen deze kwaliteiten aan de orde op verschillende manieren. Gespreksvaardigheden worden apart (in hoofdstuk 3) behandeld. Andere vaardigheden, zoals het motiveren van studenten, komen in de casusbeschrijvingen aan de orde. Het aanzetten tot reflectie en het stimuleren tot het nemen van verantwoordelijkheid zijn geen afzonderlijke vaardigheden. Deze kwaliteiten zijn veeleer een combinatie van de attitude, empathie voor studenten en goede gespreksvaardigheden, en lopen derhalve door het hele boek heen.