

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
1.1 Je overtuiging stuurt je gedrag	10
1.2 Zes leraarrollen	14
1.3 De rol van coaching bij gedragsveranderingen	17
1.4 Uitgangspunten van dit boek	20
1.5 Structuur van dit boek	22
De gastheer: de les starten	25
2.1 De leraar als gastheer	26
2.2 De coach van de gastheer	28
2.4 Coachen op overtuigingen rond gastheerschap	33
2.5 Startende leraren en de afstemfase	34
2.6 Ervaren leraren en de afstemfase	35
De presentator: aandacht vangen	37
3.1 De leraar als presentator	38
3.2 De coach van de presentator	39
3.3 Coachen op presentatorgedrag	41
3.4 Coachen op overtuigingen rond presentatorgedrag	44
3.5 Startende leraren en de fase van het aandacht vangen	45
3.6 Ervaren leraren en de fase van het aandacht vangen	47
De didacticus: instructie geven	51
4.1 De leraar als didacticus	53
4.2 De coach van de didacticus	55
4.3 Coachen op didacticusgedrag	56
4.4 Driefasenmodel van het leerproces	57
4.5 Coachen op didacticus-overtuigingen	59
4.6 Startende leraren en instructie geven	60
4.7 Ervaren leraren en instructie geven	61

De pedagoog: orde houden	69
5.1 De leraar als pedagoog	70
5.2 De coach van de pedagoog	72
5.3 Coachen op pedagooggedrag	73
5.4 Coachen op pedagoog-overtuigingen	79
5.5 Startende leraren in de rol van pedagoog	80
5.6 Ervaren leraren in de rol van pedagoog	82
De afsluiter: de les afsluiten	89
6.1 De leraar als afsluiter	90
6.2 De coach van de afsluiter	91
6.3 Coachen op afsluitergedrag	92
6.4 Coachen op afsluiter-overtuigingen	94
6.5 Startende leraren in de afsluiter-rol	95
6.6 Ervaren leraren in de afsluiter-rol	95
De leercoach: het leerproces ondersteunen	97
7.1 De leraar als leercoach	99
7.2 De coach van de leercoach	102
7.3 Coachen op leercoachgedrag	103
7.4 Cognitieve, metacognitieve en affectieve vaardigheden	103
7.5 Coachen op leercoach-overtuigingen	105
7.6 Startende leraren in de rol van leercoach	106
7.7 Ervaren leraren in de rol van leercoach	107
Literatuur	109
Meer lezen...	111

Voorwoord

Coaching van leraren in het onderwijs heeft de laatste 20 jaar een hele vlucht genomen: 'opleiden in de school' is een gewoonte geworden. Er zijn inmiddels vele Begeleiders Op School (BOS) opgeleid, zij-instromers gestart, diverse traineeships opgezet en begeleidingsprogramma's voor eerstejaarsleraren op scholen vormgegeven. Ook pabo's en lerarenopleidingen moderniseren en bewegen mee. Steeds meer wordt coaching ook ingezet bij de verdere ontwikkeling van ervaren leraren. Daarnaast is er toenemende aandacht voor het coachen van leerlingen. De coachvaardigheid onder leraren neemt hiermee toe; al is het coachen van leerlingen op hun leerproces echt anders dan het coachen van leraren.

In al deze ontwikkelingen is er in ieder geval één constante: het leraarsvak is nog steeds een ambacht dat vakmanschap en voortdurende aandacht vereist. Het vakmanschap uit zich in effectief leraargedrag; dat is aan te leren. Datzelfde geldt voor coaching op effectief leraargedrag. Dit boek gaat over beide en het helpt leraren en coaches om de essentie van hun werk zichtbaar te maken in de coachrelatie. Het effectieve leraargedrag is gevat binnen de zes rollen en die nemen we in deze publicatie als uitgangspunt.

Al eerder, in 2020, heb ik de CPS-uitgave *Coachen op de vijf rollen van de leraar* (Slooter, 2005) geactualiseerd naar de huidige tijd wat betreft voorbeelden, taal en enkele nieuwe inzichten. De optiek op het coachen is toen in de inleiding versterkt met enige theoretische onderbouwing en het werken met helpende overtuigingen. Het coachen op de rol van de coach had een lichte aanpassing gekregen. Maar binnen CPS hebben we de afgelopen jaren onze visie op de rol van de leraar als coach verder ontwikkeld. Die hebben we toegespitst naar en vormgegeven als 'de leercoach': de leraar coacht de leerlingen op het leerlinggedrag bij leren en het leerproces. Het doel daarvan is bij de leerling/student eigenaarschap, zelfregulatie, creëren van het eigen leerproces. De visie op deze rol is door Verbaan en Potiek uitgewerkt in *De zesde rol van de leraar; de leercoach* (CPS, eerste druk 2017). Inmiddels heeft CPS veel ervaring met deze rol opgebouwd en vandaar dat in het voorjaar van 2022 een herziening van die publicatie verschijnt: *De leercoach; De zesde rol van de leraar*. Onze benadering van het coachen op de rol van de leercoach heeft mijn collega Ariena Verbaan in deze publicatie verwerkt.

Guido van den Brink, mei 2022

Hoofdstuk 1

Inleiding

Een groep enthousiaste wandelaars op vakantie wil na een dag intensief wandelen uit eten. De vakantiegangers parkeren hun bus op de parkeerplaats van een pittoresk dorpje. Ze lopen door een steegje en komen bij een snackbar. Na enig overleg gaan ze daar naar binnen. Ze komen in een fel verlichte ruimte. Op de tafels liggen plastic kleedjes met roze bloemen. Achter de toonbank staat een jongen in het schijnsel van een functionele tl-buis. Hij kijkt langs de gasten naar buiten en zwaait naar iemand die voorbijfietst. Als de wandelaars zitten, komt hij de bestelling opnemen. Hij vraagt: "Ja, zeg het maar?", en noteert de bestelling op een kladblokje. Daarna loopt hij weer naar achter en gaat hij bakken. Als de patat en de andere versnaperingen klaar zijn, zet hij het eten op tafel. Hij loopt terug naar zijn plek achter de toonbank.

Als de gasten klaar zijn met eten, rekenen ze af en willen ze naar buiten. Het regent. De wandelaars kijken elkaar aan en bedenken dat de bus een heel eind verderop staat. Een van de wandelaars oppert dat ze misschien een paraplu kunnen lenen van de jongen. Dan kan de chauffeur met paraplu droog over, haalt de bus en zij kunnen vervolgens gewoon voor de deur instappen. Het is een goed idee en ze vragen de jongen een paraplu te lenen. De jongen reageert heel verbaasd. Hoe halen ze het in hun hoofd aan hem een paraplu te vragen. Daar is hij niet voor. Bovendien heeft hij het erg druk. Enigszins geschrokken verlaten de wandelaars het pand. Drijfnaat komen ze bij hun bus aan.

De volgende dag is het zonnig. De wandelaars trekken er weer op uit. Die avond gaan ze opnieuw uit eten. Ze besluiten om maar iets verder te zoeken en praten nog even na over de jongen van gisteren. Als ze het bekende dorpje lopend verlaten komen ze in een mooi gebied. Ineens zien ze links van de weg een prachtige oprijlaan. Aan het eind van die laan staat een landhuis. Het is een restaurant. Ze besluiten erheen te gaan. Als ze bovenaan komen, staat een man in livrei ze al op te wachten. Hij neemt de jassen aan en begeleidt het gezelschap naar een tafeltje. Hij steekt de kaarsen aan en vraagt of ze alvast iets willen drinken. Het wordt een gezellige avond. Het eten is heerlijk en de bediening uitstekend. Uiteraard is het ook wat duurder dan gisteravond. Als het gezelschap het pand wil verlaten, wordt het verrast door het geluid van buiten. Regen. Ze lachen naar elkaar, want het doet ze denken aan de situatie van gisteren. Ze vragen maar niets. Tot hun verbazing echter staat bij de deur de persoon die hen al de hele avond heeft bediend. Hij houdt een paraplu vast. Hij zegt: "Volgens mij staat uw busje een eindje verderop op de parkeerplaats."

Als de chauffeur deze paraplu even leent, dan kan hij de bus halen en blijven de anderen zolang wachten. Dan komt iedereen droog over." Ze zijn met stomheid geslagen.

Deze metafoer laat zien waar het in dit boek over gaat. We hebben het over gedrag en de aansturing daarvan door onze overtuigingen en identiteit.

1.1 Je overtuiging stuurt je gedrag

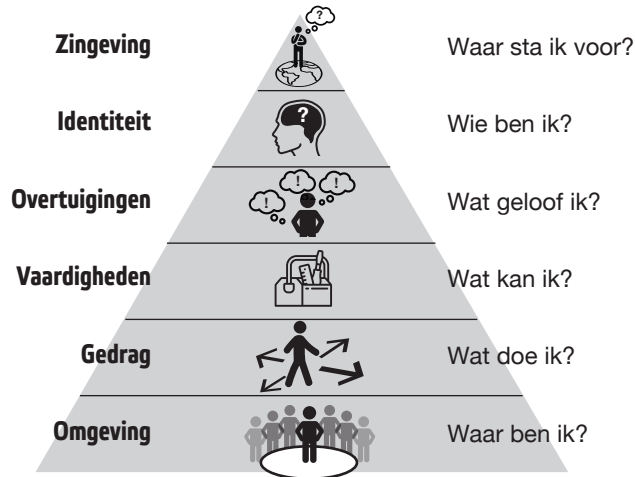
Zichtbaar gedrag dat door iedereen is waar te nemen, wordt sterk beïnvloed door onze overtuigingen. Zo hebben wij een mening over wie we zijn. Of wie we moeten zijn. Gedrag wordt aangestuurd door onze gedachte over wat we diep vanbinnen vinden, wat we willen en wat we daarvan denken. Gedrag heeft daar zijn oorsprong. Gedrag vindt zijn basis op niveaus die we ons vaak niet bewust zijn. Als we ons bewust zijn van deze mechanismen, verhoogt dat ons zelfvertrouwen en maakt dat ons minder kwetsbaar. Overtuigingen benoemen en laten uitspreken kan duidelijk maken waarom we iets doen. Gedrag wordt daardoor transparanter.

In coachtrajecten werken ervaren coaches vanuit die overtuigingen. Wij geloven daarbij dat we gericht en effectiever kunnen coachen als we werken vanuit het bewustzijn van de overtuigingen die mensen hebben. We vragen naar de overtuigingen en gaan vervolgens in op de overtuigingen die effectief gedrag ondersteunen of belemmeren. Coachen in het onderwijs betekent leraren ondersteunen, zodat ze effectief gedrag gaan vertonen, gedrag dat adequaat is afgestemd op de lessituatie.

Starten met de vraag wie iemand wil zijn in zijn rol als leraar, geeft belangrijke informatie. Want dit bepaalt in sterke mate welk gedrag hij uiteindelijk vertoont. De coach vraagt naar zijn identiteit. Heeft de toekomstige leraar zicht op wie hij moet zijn om te passen in deze beroepsgroep, om de juiste beroepshouding te kunnen verkrijgen? Wat wordt van deze leraar verwacht? Welk gedrag moet hij tonen en wat mag hij tonen? Vanuit die kennis is het aanleren van gedrag makkelijker. Coaches stemmen af op wie iemand wil zijn en wie hij moet zijn, rekening houdend met wie hij moet zijn vanuit de specifieke beroepshouding en passend bij de visie van de school. Dat is in feite het kader waarbinnen hij moet functioneren. De verwachtingen worden benoemd en uitgesproken. Het bijbehorend gedrag is meer dan een trucje. Het wordt ondersteund vanuit zeker weten dat er overeenstemming bestaat tussen de uitgangspunten van de leraar en de wijze hoe hij met deze uitgangspunten omgaat.

Het belang van overtuigingen en identiteit in het sturen van gedrag is onderzocht en beschreven door Gregory Bateson (1972) en Robert Dilts (1998). In het model van de zogenaamde logische niveaus (voluit: neurologische niveaus) beschrijven zij zes niveaus waarop mensen, dus ook leraren, denken, functioneren, leren en veranderen. In figuur 1.1 zie je die niveaus weergegeven.

Niveaus van denken, leren en veranderen (Bateson/Dilts)



Figuur 1.1 De logische niveaus van Bateson (1972)/Dilts (1998).

Het model heeft een duidelijke hiërarchie: een hoger gelegen niveau stuurt een onderliggend niveau aan, organiseert het en geeft er richting aan. Dit geldt zowel versterkend als beperkend. Een verandering op het niveau van overtuigingen resulteert in verandering op de onderliggende niveaus. Terwijl een verandering in gedrag alleen resulteert in verandering op het niveau omgeving. Gedrag verandert dus niet zomaar als je van omgeving verandert. Lesgeven aan een andere klas, groep of op een andere school leidt niet automatisch tot ander gedrag. Andere vaardigheden leren leidt tot ander gedrag en daardoor gaat je omgeving (de leerlingen) weer anders op jou (de leraar) reageren.

Voor de coach van de leraar betekent dit: goed luisteren naar op welk niveau de ingang ligt waarop je coacht. Aan welke knoppen kun je draaien? Waarop kan de gecoachte leraar reflecteren? Wat heeft hij te leren of te ontwikkelen? En: zijn de niveaus op elkaar afgestemd? Wanneer het gedrag en de vaardigheden van de leraar passen bij de leraar die hij wil zijn (identiteit) of wat hij als leraar wil bijdragen (missie) noemen we dat 'alignment'. De taal die een leraar gebruikt kan een raadgever zijn voor het niveau waarop de coach kan aangrijpen. Een leraar die veel 'ik denk...', 'ik vind ...' of 'ik geloof ...' zegt, praat vanuit zijn overtuigingen. Hoor je als coach vaak 'ik wil ...' dan zit de leraar op zijn drijfveer, betekenis en mogelijk zelfs identiteit. Is hij zich ook bewust van de leraar die hij wil zijn? De coach komt het niveau van leren en veranderen dus op het spoor door niet alleen te luisteren naar wat de leraar zegt, maar ook naar hoe de leraar het zegt, hoe hij praat. Verderop in dit hoofdstuk komt kort aan bod hoe verandertaal de coach helpt in ombuigen van overtuigingen van de leraar.

Werken met overtuigingen in een coachtraject heeft het volgende voordeel. Op elke nieuwe situatie in de klas wordt vanuit die overtuiging gereageerd, waardoor er een soort zekerheid ontstaat. Het is een krachtige benadering: onderzoeken wat iemands

overtuigingen zijn, daarop coachen en vervolgens bepalen of de specifieke kennis over de verschillende rollen aanwezig is. Zo nodig informeert de coach de leraar en tot slot bepaalt hij of die de benodigde vaardigheden toepast om daarmee eventueel te oefenen. In deze volgorde werken, werkt sterker dan andersom; dat is onze overtuiging! Het maakt lesgeven en coachen leuk. De ervaring is dat het zowel voor startende als voor ervaren leraren een zeer effectieve manier is.

Coachen alleen op gedrag werkt uiteindelijk ook, gedragsverandering kan tot andere overtuigingen leiden. Als iemand regelmatig merkt dat hij met een bepaalde gedragsverandering succes heeft, dus beloond wordt, kan hij de overtuiging ontwikkelen dat dit nieuwe gedrag ook goed is. Wat regelmatig voorkomt is dat als de leraar in een voor hem onbekende, moeilijke situatie komt, hij teruggrijpt op eerder vertoond herkenbaar gedrag en niet effectief is. Zeker als coachen op gedrag keer op keer het ongewenste effect heeft, wordt coachen op overtuigingen een middel om te komen tot een echte gedragsverandering.

Terug naar de metafoor. De jongen in de snackbar heeft de opdracht om eten te verkopen. Zijn identiteit is: ik wil een snelle patatbakker zijn. Dat is hij ook, zichtbaar voor iedereen. Zijn gedrag past daarbij. Zijn overtuiging is bijvoorbeeld dat hij zo veel mogelijk omzet moet halen. Of dat mensen niet op hun eten willen wachten, als ze trek hebben moeten ze snel kunnen eten. In zijn gedrag is hij daarop afgestemd. Alles wat hij doet staat in het teken van snel verschillende hoeveelheden eten klaarmaken en verkopen. Daar is hij goed in. Hij doet wat van hem verwacht wordt en een paraplu uitlenen hoort daar uiteraard niet bij. Een verzoek daartoe is voor hem dan ook bizar. Hij denkt na over hoe hij tegelijkertijd ijs kan verkopen en de broodjes kan beleggen. Als een klant bij het afrekenen nog snel om een ijsje vraagt, dan krijgt hij een ijsje. Het probleem ontstaat als de klanten iets van hem verwachten wat niet kan. Ze verwachten een andere identiteit, de identiteit van een gastheer.

De man in het restaurant heeft een andere identiteit. Hij wil de gastheer zijn en dat is hij ook. Het is zijn overtuiging dat het belangrijk is om het de mensen naar hun zin te maken, in allerlei opzichten. Veel is mogelijk. Hij denkt na over hoe hij zijn gasten een plezierige avond kan bezorgen. Hij gaat zelfs zo ver dat hij nadenkt over het probleem dat de regen met zich meebrengt. Als een van de gasten hem zou vragen naar een pleister voor een blaas, dan zal hij moeite doen om dat voor elkaar te krijgen, alles in het teken van zijn gastheerschap. Daar is hij juist goed in, hij doet wat van hem verwacht wordt. Er ontstaat een probleem als de gasten verwachten dat ze snel te eten krijgen. Dan komt de identiteit van gastheer niet overeen met wat de gasten willen dat hij is. In de tabel is te zien hoe gedragsuitingen voortvloeien uit identiteit en overtuiging.

In de snackbar	Uitspraak	Gedragsuiting
Identiteit	Ik ben iemand die vlot en snel bedient.	<ul style="list-style-type: none"> – snel bestellingen opnemen – veel handelingen tegelijkertijd
Overtuiging	Omdat ik het belangrijk vind om mensen niet te lang te laten wachten op hun eten, zodat ze dan tevreden zijn, dat er dan meer omzet is.	<ul style="list-style-type: none"> – geen tijd verdoen met praten als dat het tempo eruit haalt – meteen reageren als iemand een naam van een product roept
In het restaurant	Uitspraak	Gedragsuiting
Identiteit	Ik ben een gastheer.	<ul style="list-style-type: none"> – gasten begroeten en zorgvuldig benaderen – bestellingen opnemen als de klant dat wenst/aangeeft
Overtuiging	Omdat ik het belangrijk vind om mensen in alle rust goed te verzorgen en ze zo tevreden te stellen, dan komen er meer klanten.	<ul style="list-style-type: none"> – de tijd nemen om mensen te woord te staan – bedenken wat ze nodig hebben om zich goed te voelen

Het gaat bij deze metafoor niet om een waardeoordeel en of het één beter is dan het ander. Het gaat erom dat de opdracht die mensen krijgen te maken heeft met de identiteit die ze willen of moeten aannemen. Valt het moeten en willen samen? Is dat congruent? Want dan is er de optimale gedragsuiting en kunnen mensen goed functioneren. De identiteit en overtuigingen beïnvloeden dan heel sterk het gedrag. Zou je de personen omwisselen dan gebeurt het volgende. De ‘gastheer’ in de snackbar gaat de hele dag de tafeltjes schoonmaken, koopt misschien bloemen voor op de tafels en is de hele dag bezig zijn gasten in de watten te leggen. Voor patat bakken heeft hij niet zoveel tijd. Hij functioneert niet optimaal.

De jongen uit de snackbar zal zich in het restaurant met zijn overtuiging dat hij snel veel eten moet verkopen erg ongelukkig voelen. Snelheid en verkopen van eten staat daar niet boven aan de prioriteitenlijst. Hij zal zich moeten bezighouden met activiteiten waarvan hij het nut niet zomaar inziet. Misschien wordt hij nerveus, omdat hij telkens af moet wachten totdat de gasten hem weer wenken. Hij functioneert niet optimaal. Dit is te voorkomen door enerzijds goed te communiceren over de taak die iemand heeft of moet uitvoeren. Anderzijds moet dat passen bij wie iemand wil zijn.

De parallel voor leraren als professional is goed te leggen: het gaat om het zoeken naar de juiste fit. De juiste persoon, het passende gedrag, op de juiste plek. Dus welke overtuigingen heeft de (toekomstige) leraar en matchen die met wie hij als leraar moet zijn? Zoeken we iemand die omzet moet halen of zoeken we een gastheer?

Welke gedachten en ideeën heeft de persoon over lesgeven? Wie wil hij zijn voor de klas en voor de leerlingen, in het team, in de school? Wie moet hij zijn voor de klas en de leerlingen, in het team en in de school? Waar wordt hij voor betaald? Waar komen die ideeën vandaan, zijn ze gevoed door berichten op social media, tv-reclames, ingegeven door het feit dat hij vroeger zo'n fijne schooltijd heeft gehad of iets anders? Daarin heeft de school een rol te spelen, maar de leraar zelf ook. Wederzijdse verwachtingen uitspreken is een voorwaarde voor succes.

Bij een sollicitatie worden deze vragen niet altijd gesteld. Een gemiste kans, want veel problemen worden hiermee voorkomen. Een leraar die zich bewust is van zijn rollen in de klas is beter voorbereid op zijn werk. Afstemming over wat van hem verwacht wordt en wat hij zelf belangrijk vindt in wie hij zou willen zijn, schept duidelijkheid. Dus gewoon aangeven wat de identiteit en overtuigingen zijn die horen bij de beroepsgroep en de visie van de school, maakt helder wat van de leraar verwacht wordt.

1.2 Zes leraarrollen

In de lespraktijk is het leraarschap op te splitsen in deze rollen:

- de gastheer
- de presentator
- de didacticus
- de pedagoog
- de afsluiter
- de leercoach

Bij elke rol en identiteit horen overtuigingen en gedragingen die daarmee congruent zijn. In figuur 1.2 zijn de rollen terug te zien in het model waarmee CPS sinds 2016 werkt.