

# Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	12
<b>1 Coaching in de school</b>	<b>15</b>
1.1 De context van de school	15
1.2 Het doel van coaching op school	17
1.3 De schoolcoach als interne coach	18
1.4 Doelgroepen van de schoolcoach	20
<b>2 Visie op coaching en het coachingsgebied op school</b>	<b>21</b>
2.1 Wat is coaching?	21
2.2 Het coachingsgebied van de schoolcoach	22
2.2.1 Coaching en niet-coaching	22
2.2.2 Rollen van de schoolcoach?	23
2.2.3 Reflecteren op de rol als schoolcoach	28
2.3 Houding en algemene vaardigheden van de schoolcoach	30
2.4 Leren en coachen op verschillende niveaus	33
2.5 Van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam	35
<b>3 De start van het coachingstraject</b>	<b>37</b>
3.1 Zes fasen van het coachingstraject	37
3.2 Succesvoorwaarden	46
<b>4 Het coachgesprek</b>	<b>49</b>
4.1 Doel van de coachgesprekken	49
4.2 De gespreksstructuur	51
4.2 Gespreksfasen en coachingsvaardigheden	52
<b>5 Contact maken</b>	<b>55</b>
5.1 De begroeting	55
5.2 Vaardigheden van de schoolcoach	58
5.2.1 Voorbereiding	58
5.2.2 Verbaal afstemmen	58
5.2.3 Non-verbaal afstemmen	60
5.3 Reflecteren op de rol van de schoolcoach	63
5.4 Reflecteren op overtuigingen	65

5.5	Afstemmen op diverse doelgroepen	66
5.5.1	Zij-instromers	67
5.5.2	Beginnende leraren	69
5.5.3	Leraren met een specifieke ontwikkelpunt	71
5.5.4	Ervaren leraren met een opgelegd coachingstraject	73
<b>6</b>	<b>Stoom afblazen</b>	<b>77</b>
6.1	Luisteren naar het verhaal van de ander	77
6.2	Vaardigheden van de schoolcoach	79
6.2.1	Passend non-verbaal gedrag vertonen	80
6.2.2	Uitnodigende startvragen stellen	80
6.2.3	Empathisch reageren	83
6.2.4	Echtheid	83
6.2.5	Lui zijn	84
6.2.6	Filteren	86
6.2.7	Samenvatten	87
6.2.8	Verbinden	87
6.2.9	Valkuilen	89
6.3	Reflecteren op de rol van de schoolcoach	93
6.4	Reflecteren op overtuigingen	94
6.5	Stoom laten afblazen door diverse doelgroepen	96
6.5.1	Zij-instromers	96
6.5.2	Beginnende leraren	96
6.5.3	Leraren met een specifiek ontwikkelpunt	98
6.5.4	Leraren met een opgelegd coachingstraject	99
<b>7</b>	<b>Hulpvraag formuleren</b>	<b>101</b>
7.1	Helpen bij het formuleren van de hulpvraag	101
7.2	Vaardigheden van de schoolcoach	104
7.2.1	Timing: het juiste moment kiezen	104
7.2.2	Een goede hulpvraag herkennen	105
7.2.3	Concretiseren	107
7.2.4	Accepteren van de hulpvraag	109
7.2.5	Categoriseren	109
7.2.6	Diagnose stellen	110
7.3	Twee specifieke soorten hulpvragen	110
7.4	Reflecteren op de rol van schoolcoach	111
7.5	Reflecteren op overtuigingen	113

7.6	De hulpvraag bij verschillende doelgroepen	114
7.6.1	Zij-instromers	114
7.6.2	Beginnende leraren	115
7.6.3	Leraren met een specifiek ontwikkelpunt	116
7.6.4	Leraren met een opgelegd coachingstraject	117
<b>8</b>	<b>Reflecteren</b>	<b>119</b>
8.1	In de spiegel laten kijken	119
8.2	Kiezen van een situatie	121
8.3	Vaardigheden van de schoolcoach	122
8.3.1	Accepteren van wat is gebeurd	122
8.3.2	Concretiseren met behulp van acht reflectievragen	122
8.3.3	Verplaatsen in de situatie van de ander	124
8.3.4	Doorvragen	124
8.3.5	Objectiveren	125
8.4	Als reflecteren niet mogelijk is	132
8.5	Reflecteren op de rol van schoolcoach	133
8.6	Reflecteren op overtuigingen	134
8.7	Het reflectieproces bij verschillende doelgroepen	136
8.7.1	Zij-instromers	136
8.7.2	Beginnende leraren	137
8.7.3	Leraren met een specifiek ontwikkelpunt	138
8.7.4	Leraren met een opgelegd coachingstraject	139
<b>9</b>	<b>De essentie vaststellen</b>	<b>141</b>
9.1	Horen waar het allemaal om draait	141
9.2	Vaardigheden van de schoolcoach	144
9.2.1	Terugblikken op de opbrengsten van de reflectie	144
9.2.2	Generaliseren en patronen herkennen	144
9.2.3	Afstand bewaren	145
9.2.4	Feedback geven	145
9.2.5	Confronteren	146
9.2.6	Verantwoordelijkheid nemen	146
9.3	Reflecteren op de rol van schoolcoach	147
9.4	Reflecteren op overtuigingen	149

9.5	Doelgroepen en de essentie	150
9.5.1	Zij-instromers	150
9.5.2	Beginnende leraren	151
9.5.3	Leraren met een specifiek ontwikkelpunt	151
9.5.4	Leraren met een opgelegd coachingstraject	152
10	Alternatieven bedenken	153
10.1	Op zoek naar oplossingen	153
10.2	Vaardigheden van de schoolcoach	155
10.2.1	Creativiteit bevorderen	156
10.2.2	Tips geven	157
10.3	Reflecteren op de rol van schoolcoach	159
10.4	Reflecteren op overtuigingen	160
10.5	Doelgroepen en alternatieven	161
10.5.1	Zij-instromers	161
10.5.2	Beginnende leraren	162
10.5.3	Leraren met een specifiek ontwikkelpunt	162
10.5.4	Leraren met een opgelegd coachingstraject	163
11	Doelen stellen	165
11.1	In beweging komen	165
11.2	Vaardigheden van de schoolcoach	167
11.2.1	Doelen formuleren met behulp van de vijf vormvoorwaarden	167
11.2.2	Deskundigheid inzetten	172
11.2.3	Een stappenplan maken	173
11.3	Reflecteren op de rol van schoolcoach	173
11.4	Reflecteren op overtuigingen	175
11.5	Doelgroepen en doelen stellen	176
11.5.1	Zij-instromers	176
11.5.2	Beginnende leraren	177
11.5.3	Leraren met een specifiek ontwikkelpunt	177
11.5.4	Leraren met een opgelegd coachingstraject	177
11.6	De afronding	178
11.7	Reflectie op de gespreksstructuur	178

12 Afronding van het coachingstraject	181
12.1 Afsluitend gesprek	181
12.2 Evaluatie van het coachingstraject	183
12.3 Afscheid nemen	183
13 E-coaching	185
13.1 Vormen van e-coaching	185
13.2 Inzet van e-coaching	191
14 Kennismaken met aanvullende coachtechnieken en -benaderingen	195
14.1 Omgaan met weerstand	196
14.2 Korte historische context	202
14.3 Motiverende gespreksvoering	204
14.4 GROW-methodiek	209
14.5 Coachmodel van Dalmeijer	212
14.6 Oplossingsgericht coachen	214
15 Implementatie van coaching op school	225
15.1 De rollen van de schoolcoach	225
15.1.1 Ambassadeur	226
15.1.2 Beleidsmaker	227
15.1.3 Ontwerper	232
15.1.4 Intervisor	233
15.1.5 Coach van de coach	233
15.1.6 Kwaliteitsbewaker	234
15.2 Reflecteren op de rol als schoolcoach bij de implementatie	235
Nawoord	237
Literatuurlijst	238
Bijlagen	243
Bijlage 1 Intakeformulier	244
Bijlage 2 Voorbeeld coachcontract	246
Bijlage 3 Coachingstraject	248
Bijlage 4 Logboek van gecoachte leraar en schoolcoach	250
Bijlage 5 Reflectieformat coachgesprek	253
Bijlage 6 Evaluatie coachingstraject	254



# Voorwoord

Al ruim een decennium ontdekken beginnende schoolcoaches 'het geheim van een goede coach'. De zeven fasen van het coachgesprek en de daaraan gekoppelde coachingsvaardigheden bieden een krachtige basis om als coach de ontwikkeling van leraren op school te begeleiden. Een groeiend aantal scholen, in primair en voortgezet onderwijs en mbo, kiest ervoor om leraren binnen de eigen organisatie te ondersteunen met behulp van interne schoolcoaches.

Coaching in de schoolsetting heeft zich de afgelopen tien jaar verder ontwikkeld. Dit zien we ook terug in de leervragen van deelnemers aan de CPS-opleiding tot schoolcoach. De behoefte aan een goede gespreksstructuur, aandacht voor de coachende houding en de specifieke afstemming op het coachen van leraren in het onderwijs is gebleven. Daarnaast willen schoolcoaches zich graag andere coachtechnieken en -benaderingen eigen maken, goed leren schakelen tussen hun verschillende (andere) rollen binnen de school en gerichte hulp bij het versterken van de structuur van het instrument coaching op school. De laatste jaren is ook de interesse toegenomen voor het continueren van de coaching als live ontmoeten niet mogelijk is. Dit boek is geschreven om aan te sluiten bij de optelsom van al deze leerbehoeften.

Coaching in het onderwijs is niet nieuw, een deel van de inhoud van dit boek ook niet. Twee eerdere uitgaven van CPS, *Het geheim van een goede coach* (Slooter, meest recente druk 2019) en *Coaching in het primair onderwijs* (Visser, meest recente druk 2021), liggen ten grondslag aan *De schoolcoach*. De inhoud van deze titels is hierin geïntegreerd en hierop is doorontwikkeld. Zo evolueert coaching in de school mee met de opleiding van schoolcoaches en de leraren die zij begeleiden.

Ik dank niet alleen mijn voorgangers, maar ook mijn collega's Ariena Verbaan en Clarien Veltkamp, die helpen om het gedachtegoed voor coaching op school verder te ontwikkelen. Speciale dank gaat uit Marijke Wiersma, theaterdocent, mediator en schoolcoach die alle modules van de CPS-opleiding tot schoolcoach heeft doorlopen, voor de scherpe blik en feedback die de praktische waarde van de inhoud hebben verhoogd. En dank aan alle andere schoolcoaches die ik vanaf 2016 heb mogen helpen het coachvak in de schoolcontext verder te ontdekken en van wie ik zelf ook weer heb geleerd. Met jullie inzichten en praktijkvoorbeelden heb ik in dit boek een volgende stap kunnen zetten.

Guido van den Brink  
augustus 2022

# Inleiding

De aandacht voor coaching is nagenoeg zo oud als de aandacht voor leren. Denk bijvoorbeeld aan de niet-wetende houding in de vraagstellingen van Socrates en de dialogen van zijn leerling Plato, waarin hij figureert. Ze bevatten de kern van coaching: een gelijkwaardig tweegesprek, waarin bewustzijn van de lerende wordt vergroot om zelf te ontdekken wat je kunt doen om verantwoordelijkheid te nemen over je leven en je werk. Het is een vorm van zelfonderzoek die goed past in onze tijd en bij het werken en leren op een school. Althans, als we ervoor kiezen om daar de tijd voor te nemen. Zelfonderzoek begint bij zelfregulering om leer- en reflectietijd vrij te maken.

Vandaag de dag zoeken we in het onderwijs afzonderlijk en met elkaar naar een andere balans in de vormgeving van leren en begeleiden. Dat geldt zowel voor het primair en voortgezet onderwijs als voor het beroepsonderwijs. We zien ieder kind als uniek. Naast het leren in groeps- of klasverband ontwikkelen we vormen van maatwerk in het leren, passend bij het individu. Zo pogen we recht te doen aan verschillen. Kinderen, leerlingen en studenten verschillen immers van elkaar en maken een eigen ontwikkeling door. Dat geldt ook voor leraren; ook zij verschillen in hun manier van werken en leren. Coaching op school kan een effectief middel zijn om leraren te laten groeien en aan de school te binden. Het is een vorm van leren die ruimte biedt waarbij de lerende, in dit geval de individuele leraar, de richting bepaalt. Aandacht voor de leraar en zijn leren versterkt de aandacht voor de leerling en diens leren. Zo draagt coaching van leraren indirect bij aan de duurzame ontwikkeling van kinderen, leerlingen en studenten en het onderwijs dat zij volgen.

Over coaching is veel geschreven. Er is dus heel veel informatie om uit te putten bij het verdiepen van de eigen leervraag. Tegelijkertijd maakt dat het voor een schoolcoach erg tijdrovend en ingewikkeld om een geschikte route binnen die kennis te vinden. Om de schoolcoach goed op weg te helpen bevat dit boek een basis voor coachgesprekken en -trajecten, passend bij de setting in primair en voortgezet onderwijs en in beroepsonderwijs. De gebruikte voorbeelden zijn soms algemeen geldend, soms toegespitst op een specifieke sector. Reflecteer als lezende schoolcoach: is dat op mijn school ook zo of is het anders? En wat maakt het dan anders? En wat vraagt dat van mij als coach?

In dit boek maken we een selectie uit de vele coachliteratuur en snijden die toe op de rol en situatie van de coach op school, de schoolcoach. Het boek is in eerste instantie geschreven voor schoolcoaches in opleiding die de CPS-coachopleiding volgen. Het is echter zeker zo relevant voor leraren, opleidingscoördinatoren, ib'ers, schoolopleiders en teamcoördinatoren op andere plekken.



## **Leeswijzer**

In **hoofdstuk 1** komt de schoolcontext aan de orde, waarin de schoolcoach opereert. Deze context is medebepalend voor het speelveld en de speelruimte die de schoolcoach en de gecoachte leraar hebben. We koppelen coaching aan de school als lerende organisatie. Daarnaast gaan we in op het waarom van coaching en de meerwaarde van een interne coach.

In **hoofdstuk 2** staan we stil bij de visie op coaching op school en de verschillende rollen van een schoolcoach. Ook beschrijven we een aantal basisvaardigheden van de schoolcoach.

In **hoofdstuk 3** gaan we in op de start van de coaching. Aan bod komen de intake, het 'contract' en de inrichting van het coachingstraject.

In **hoofdstuk 4** de schets van het kader van het coachgesprek en we lichten de zeven fasen van de gespreksstructuur toe.

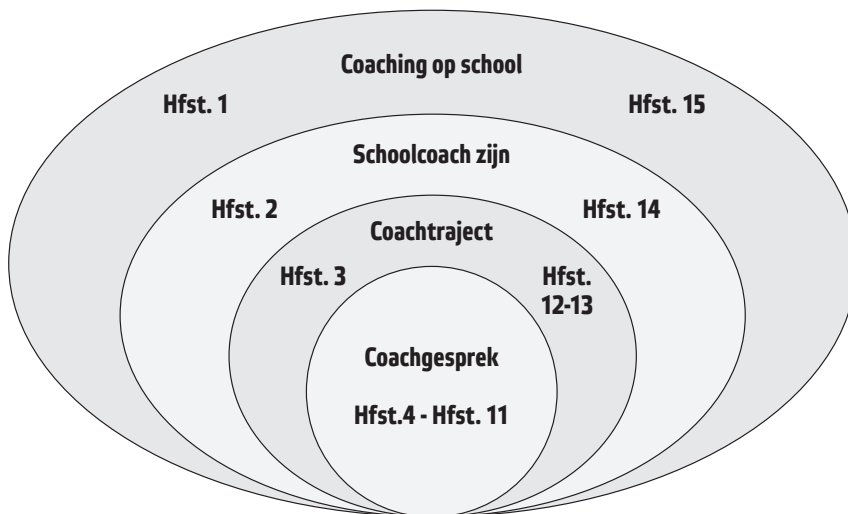
In de **hoofdstukken 5 t/m 11** worden de verschillende fasen van het coachgesprek verder uitgewerkt. Met name hoofdstuk 4 en dit deel van het boek zijn ontleend aan *Het geheim van een goede coach* (Slooter, 2010) en vervolgens geactualiseerd.

**Hoofdstuk 12** behandelt de afronding en de evaluatie van het coachingstraject.

**Hoofdstuk 13** werpt licht op e-coaching. We bespreken hoe de schoolcoach deze vorm van coaching kan inzetten en hoe dit bijdraagt aan continuïteit of juist maatwerk in een coachingstraject.

In **hoofdstuk 14** schetsen we een aantal coachtechnieken en -benaderingen die de schoolcoach in het gesprek kan inzetten. Ze passen bij de doelgerichte setting waarin de coaching op school vaak een plek heeft.

**Hoofdstuk 15** is bedoeld om de schoolcoach te ondersteunen bij een duurzame aanpak en de inzet van coaching als blijvend en effectief instrument om van en met elkaar te leren. Coaching komt dan terug bij de bedoeling. Daarmee is de cirkel in dit boek rond.







Figuur 1 De samenhang in dit boek *De schoolcoach*

### Terminologie

Voor degene die in de school coacht, worden tal van termen gebruikt, zoals lerencoach, leerkrachtcoach, docentencoach of onderwijscoach. In dit boek gebruiken we naast het meer algemene ‘coach’ de term ‘schoolcoach’. De schoolcoach opereert immers binnen de school.

Daarnaast gebruiken we het woord leraar, waarmee we zowel leerkrachten in het basisonderwijs als docenten in het voortgezet onderwijs en mbo bedoelen. Om praktische redenen refereren we aan de (school)coach en leraar als ‘hij’. Uiteraard bedoelen we ook ‘zij’ of ‘hen’.

Bij sommige tekstgedeeltes kom je de volgende symbolen tegen:

Symbol	Betekenis
	Reflectie
	Praktische toepassing
	Tips
	Valkuilen