

# 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 |
| 8     | Reflecteren                                       | 119 |
| 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 |
| 9     | De essentie vaststellen                           | 141 |
| 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.

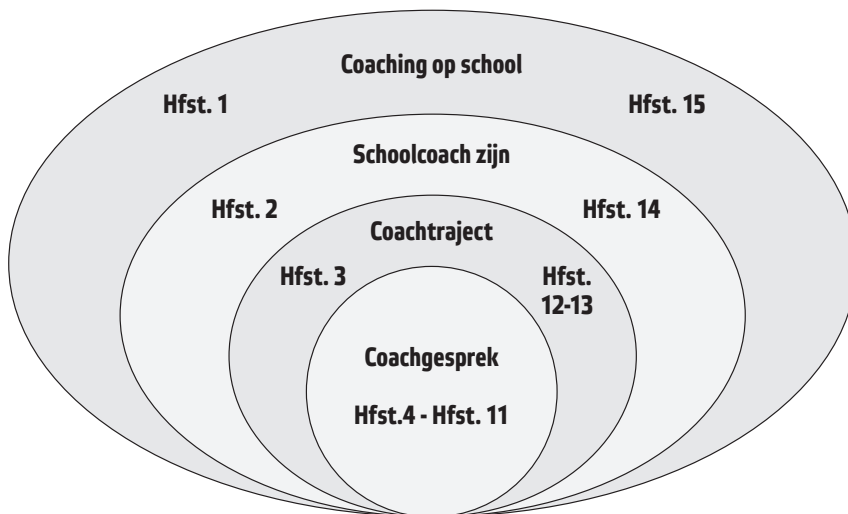
In de **hoofdstukken 5 t/m 11** worden de verschillende fasen van het coachgesprek verder uitgewerkt. Met name hoofdstuk 4 en dit deel van het boek zijn ontleend aan *Het geheim van een goede coach* (Slooter, 2010) en vervolgens geactualiseerd.

**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 lerarencoach, 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             |