



## Coaching

### Wat is coaching?

Omwille van de snel veranderende maatschappij, kunnen organisaties niet blijven stilstaan. Daardoor is er steeds meer nood aan leren op het werk. Coaching kan hierbij een centrale rol spelen aangezien het erop gericht is om mensen te leren hoe ze hun eigen functioneren kunnen optimaliseren. In lerende organisaties leren mensen van en met elkaar. Het is dus zeker geen eenrichtingsverkeer waarbij de coach enkel geeft en de coachee enkel krijgt. In bepaalde gevallen kan het zelfs interessant zijn als deze functies afwisselend worden ingenomen, zodat beide partijen van elkaar leren (Visser, 1998).

Coaching is een **specifieke** vorm van ondersteuning die gericht is op het **creëren van eigenaarschap** bij de gecoachte persoon om zo de effectiviteit van het handelen te vergroten en de eigen **competenties te verhogen**. De coach zegt niet hoe het moet, de coach is immers niet alwetend, maar stimuleert en ondersteunt het leerproces bij de ander. De coach kan de coachee prikkelen door bijvoorbeeld allerlei vragen te stellen, zodat de coachee zelf degene is die actief nadenkt, leert en zichzelf verder ontwikkelt (Visser, 1998).

Coaching is een *'pulling-out'* activiteit: je wil eruit halen wat erin zit (Visser, 1998). Een coach spreekt de coachee expliciet aan op zijn eigen professionaliteit en probeert op deze manier meer uit de coachee te halen dan wat de coachee alleen zou kunnen realiseren.

OP ZOEK NAAR 'PULLING OUT'			
PUSH		PULL	
NIET PRODUCTIEF	PRODUCTIEF	PRODUCTIEF	NIET PRODUCTIEF
Agressief	Assertief	Responsief	Passief
	Zeggen wat je wil	Actief luisteren en vragen stellen	
	Overtuigen met voorbeelden, cijfermateriaal	Vertrekken van ervaringen, verder bouwen op wat leerkrachten al doen	

Bekijk ook 'De gereedschapskist van de coach': <http://www.youtube.com/watch?v=UY75MQte4RU>

## Uitgangspunten

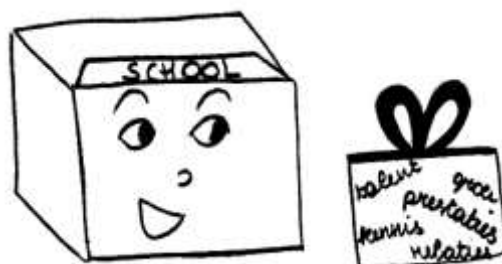
Enkele belangrijke uitgangspunten voor coaching zijn:

- De coachee is een professional;
- De relatie tussen coach en coachee is evenwaardig, net zoals hun mening;
- De coach gaat uit van wat al goed gaat;
- De coach sluit aan bij de realiteit en de behoeften van de coachee: elke coachee doorloopt een eigen proces en maakt daarbij gebruik van de voorhanden zijnde hulpmiddelen;
- Er wordt gewerkt aan concrete doelen die de gewenste situatie van de coachee weerspiegelen;
- Coaching is een cyclisch proces;
- Een coachingsgesprek is vertrouwelijk: de coachee bepaalt wat er al dan niet met anderen wordt gedeeld, maar de coach stimuleert wel samenwerking en uitwisseling tussen collega's en eventueel ook met het beleid;
- Er wordt bewust tijd en ruimte vrijgemaakt voor de coaching;
- Coaching gebeurt op vrijwillige basis en/of er wordt voldoende ingezet op het motiveren van de coachee.

## Wat levert het op?

Enkele belangrijke opbrengsten van coaching volgens Kessels en Smit (2014) zijn:

- een open en eerlijke organisatiecultuur;
- betere prestaties;
- betere relaties en hechte teamvorming;
- ontwikkeling en eigen maken van nieuwe kennis;
- verborgen talenten komen tot bloei;
- toegenomen zelfvertrouwen bij de coachee;
- persoonlijke keuze en zeggenschap;
- persoonlijke groei;
- inzicht in jezelf en je functioneren;
- leren leren.



## De coach

### Basishouding

Bij elke soort coaching is het van groot belang dat de persoon die de rol van coach opneemt de gepaste houding aanneemt. Als coach zal je namelijk vanuit een ander perspectief moeten leren kijken (vandaar: de coach op zijn hoofd). Een coach moet zich als **OEN** opstellen en tijdens de coaching werken vanuit het **NIVEA**-principe.



**OEN**: Open, Eerlijk en Nieuwsgierig

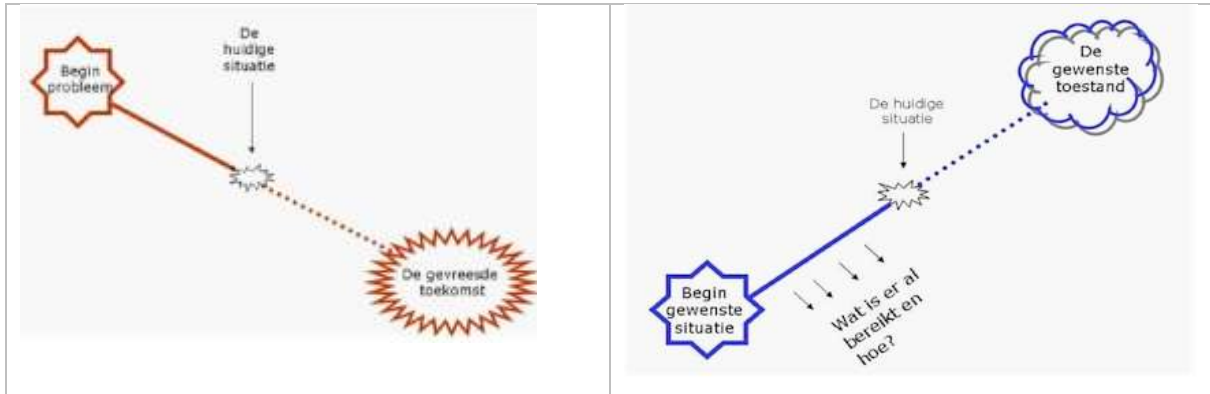
**NIVEA**: Niet Invullen Voor Een Ander (als coach mag je je eigen ideeën niet opdringen)

Dit hoort de basishouding te zijn van elk coach, zowel bij peer coaching als bij coaching door een getrainde coach.

Een goede (peer) coach:

- stelt zichzelf als lerende op;
- creëert eigenaarschap bij de coachee;
- waakt over de basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie van elke coachee (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991);
- vertrekt vanuit ervaringen en bouwt verder op wat de coachee al doet;
- werkt oplossingsgericht (Visser, 2009) en daagt stimulerend uit.

PROBLEEMGERICHT COACHEN	OPLOSSINGSGERICHT COACHEN
VRAAG MINDER	VRAAG MEER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is je probleem?</li> <li>• Hoe lang heb je er al last van?</li> <li>• Waarom denk je dat je dat probleem hebt?</li> <li>• Waarom vind je het een moeilijk probleem?</li> <li>• Wat zie je als oorzaken van het probleem?</li> <li>• Wat belemmert je om tot een oplossing te komen?</li> <li>• Wie of wat zou kunnen helpen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zou een goede uitkomst van dit gesprek zijn?</li> <li>• Stel dat je probleem is opgelost, wat is er dan anders?</li> <li>• Wat heb je tot nu toe gedaan dat werkte, al was het maar een beetje?</li> <li>• Hoe heb je vergelijkbare problemen in het verleden opgelost?</li> <li>• Wat zal volgens jou het beste werken?</li> <li>• Wat zou je nog meer kunnen doen?</li> </ul>



Bron: <http://artikelencoertvisser.blogspot.be/2007/12/van-probleemdenken-naar-oplossingen-in.html>

## Vaardigheden: tips voor de coach

### Niets doen

“Niet weten en niet werken. Daarin onderscheidt zich de echte coach” (Crasborn & Buis, 2013, p.149). Het is voor veel coaches een moeilijke opgave, maar door schijnbaar niets te doen en vertrouwen te geven kan de coachee in zijn eigen kracht groeien en zelf nieuwe mogelijkheden leren zien.

### Actief luisteren (luisteren – samenvatten – doorvragen)

- Toon interesse met je lichaamshouding
- Werk met wat de coachee tegen je zegt, los van je eigen oordeel
- Luister echt! Bedenk tijdens de uitleg van de coachee niet wat je straks zelf gaat zeggen
- Heb en neem tijd om te luisteren, laat stiltes
- Toon dat je de coachee begrijpt en met hem meevoelt
- Probeer te ontdekken wanneer de coachee zich bewust wordt van de essentiële aspecten = AHA-moment, *shining eyes* (zie 4.2.1 Reflectiecyclus van Korthagen)



### Goede vragen stellen

- Stel open en niet-suggestieve vragen
- Stel verhelderende/informatieve vragen
- Vraag naar de mening en de gevoelens van de coachee
- Stel vragen die actie uitlokken (bv. *Wat ga je doen? Welke hulp heb je nodig?*)

- Gebruik hypothesevragen als je vastzit (bv. *Stel dat ...? Wat als ...?*)

### **Constructieve feedback geven**

- Geef vooral beschrijvende feedback
- Wil je toch je mening geven?
  - Doe dit dan vanuit de ik-boodschap
  - Geef bruikbare feedback
  - Beperk het aantal verbeterpunten
  - Heb ook aandacht voor goede gedragingen

# Het coachingsproces

## Coachingsmethodieken

### Werkvormen voor expliciete coaching van individuele leerkrachten

#### 1. Observatie en feedback

De coach observeert een les. Hij noteert daarbij zo letterlijk mogelijk wat er allemaal gebeurt en wat er wordt gezegd. Nadien wordt deze beschrijvende feedback besproken met de coachee.

#### 2. Video-coaching

De coachee wordt gefilmd of filmt zichzelf. Nadien wordt het filmfragment samen met de coach bekeken en besproken. De coachee kan ook op voorhand het filmpje bekijken en zelf een fragment uitkiezen dat hij/zij wil bespreken.



#### 3. Voorbereiden en nabespreken (sandwich)

De coachee en de coach bereiden samen een les voor op basis van nieuwe inzichten die ze opdeden. De coachee geeft de les alleen. Na de les volgt een nabespreking met de coach.

#### 4. Modelling

De coach geeft les en de coachee observeert. Nadien is er een nabespreking.

#### 5. Agenda-analyse

De coachee en de coach bekijken samen de agenda van de coachee. Ze gaan op zoek naar activiteiten waarin veel werd geleerd en activiteiten waar dit minder goed liep. Ze proberen terugkerende patronen te ontdekken en formuleren alternatieven.

#### 6. Vergelijken

De coachee geeft tweemaal dezelfde activiteit, maar telkens op een heel verschillende manier. Nadien reflecteert ze samen met de coach over de sterktes en zwaktes van beide aanpakken.

## **7. Punten geven**

Net zoals bij de leerlingen, mag de coachee nu zichzelf een score geven voor een bepaalde les. Deze score vormt het uitgangspunt voor het coachingsproces: Waarom deze score? Hoe kunnen we de score verhogen?

## **8. Kijkwijzer**

De coachee en de coach stellen samen een kijkwijzer op met goede praktijken of gebruiken een bestaande kijkwijzer. De coach woont een les van de coachee bij en scoort met de kijkwijzer. De coachee doet hetzelfde. Nadien worden de scores vergeleken en besproken.

## **9. Associatie**

De coachee maakt na een gegeven les (waar de coach al dan niet bij aanwezig was) een webschema met woorden die in haar opkomen wanneer ze aan de les terugdenkt. Dit webschema vormt het uitgangspunt voor het coachingsgesprek.

## **10. Vlekjesmethode**

Voor de les of activiteit worden belangrijke elementen van een goede les (vanuit de drie cirkels van een krachtige leeromgeving; op leerling-, taak- en klasniveau...) in kernwoorden genoteerd. Achteraf wordt aan de hand van rode, oranje en groene doorschijnende plastic schijfjes per kernwoord beoordeeld of dit element al dan niet terug te vinden was in de les (het gekleurd schijfje wordt op het kernwoord gelegd, rood = niet aanwezig, groen = aanwezig). Op deze manier worden sterktes en werkpunten visueel voorgesteld.

## **11. Resultaten van leerlingen bespreken**

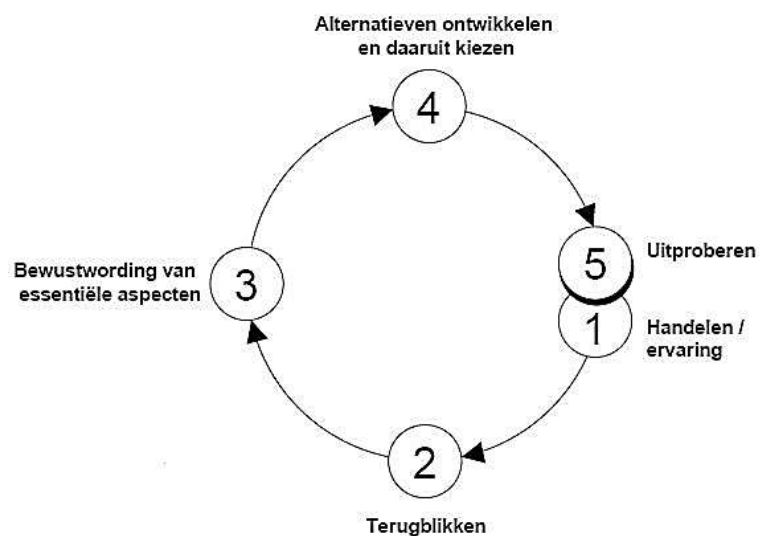
Na een bepaalde les worden de leerlingenboeken samen met de coach doorgenomen: Vinden we een patroon terug? Zijn we tevreden met deze werkjes? Hoe kunnen we in de toekomst bepaalde zaken beter aanpakken?

## Coachingsmodellen

### Reflectiecyclus van Korthagen

Reflectie is het bewust stilstaan bij ervaringen. De taak van de coach is de coachee tot diepgaande reflectie laten komen. De reflectiecyclus van Korthagen is daarbij een interessant vertrekpunt. In dit model staat het leren vanuit praktijkervaringen centraal.

Het spiraalmodel voor reflectie:



*Bron: Korthagen (2001)*

### Wat is de reflectiecyclus van Korthagen?

Het is een hulpmiddel om

- terug te kijken op je eigen handelen
- zicht te krijgen op je (onderwijskundig) functioneren
- je handelen bij te sturen



### Waarom gebruiken we de reflectiecyclus?

- Om ons bewust te worden van het eigen handelen en hierdoor te groeien als professional;
- Om het persoonlijk handelen te verbeteren;
- Om over het eigen handelen na te denken (minder impulsief waardoor we efficiënter gaan handelen);
- Om onze professionele deskundigheid te verhogen.

### Hoe is de reflectiecyclus opgebouwd?

Er zijn verschillende fasen in de reflectiecyclus te onderscheiden. Door je bewust te zijn van deze fasen en ze systematisch te doorlopen, kan je er voor zorgen dat er geen belangrijke stappen worden overgeslagen.

Een voorbeeld van hoe een leerkracht de cyclus kan doorlopen:

**Fase 1:** De leerkracht probeert de eerder gekregen input uit in de klas. De leerkracht heeft hierbij positieve of negatieve ervaringen.

**Fase 2:** In deze fase gaat het om de eerste indrukken. De leerkracht blikt terug op handelingen, gebeurtenissen, gesprekken die plaatsvonden en duidt een aantal eerste gedachten en gevoelens.

**Fase 3:** De derde fase is een belangrijke fase ter verdieping. De leerkracht wordt zich bewust van het effect van het eigen handelen op het lesverloop en het leren van de leerlingen.

**Fase 4:** Op basis van de inzichten en ideeën uit fase 3 gaat de leerkracht op zoek naar alternatieven om de eigen aanpak aan te passen. De coach en de coachee kunnen in deze fase samen op zoek gaan naar informatie. De coach mag hier ideeën leveren, maar de leerkracht maakt de uiteindelijke keuze.

**Fase 5:** De leerkracht probeert opnieuw uit.

De volgende figuur geeft een overzicht van relevante vragen doorheen de verschillende fasen in de reflectiecyclus voor coaching op basis van observatie en feedback.

Vragen doorheen de reflectiecyclus o.b.v. observatie en feedback			
Fase 1: Handelen		Fase 1: Observeren	
Fase 2: Terugblik: Wat gebeurt er?		Fase 2: Terugblik: Wat gebeurt er?	
Leraarperspectief	Leerlingperspectief	Wat zag ik de leerkracht en leerlingen ... doen?	Wat denk ik dat de leerkracht en leerlingen ... wilden?
Wat wilde ik?	Wat denk ik dat ze ... wilden?		
Wat deed ik?	... deden?		... deden?
Wat dacht ik?	... dachten?		... voelden?
Wat voelde ik?	... voelden?		
Fase 3: Bewustwording van essentiële aspecten			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe hangen de antwoorden op de vorige vragen met elkaar samen?</li> <li>- Hoe hangen ze samen met contextgegevens: eindtermen en leerplannen, schoolcontext, schoolbeleid, GOK-plan, leerling- en ouderkenmerken?</li> <li>- Hoe hangen ze samen met ervaringen in het verleden?</li> <li>- Wat is het probleem? Wat kan beter? Waar zit de uitdaging?</li> </ul>			
Fase 4: Alternatieven			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke alternatieven zien we?</li> <li>- Welke voor- en nadelen hebben die?</li> <li>- Wat neem ik me voor?</li> </ul>			
Fase 5: Uitproberen in de praktijk			

Bron: Van den Branden (2005) en Belmans & Luyten (2014)

Fase 3 is een cruciaal onderdeel van de reflectie, maar wordt wel eens vergeten. We zijn namelijk van nature uit gericht op het snel vinden van oplossingen voor praktische problemen, zonder dat er reflectie plaatsvindt op de onderliggende problematiek. Als er te snel op een mogelijke oplossing gefixeerd wordt, dan zit de kracht van de coachee nog niet in deze oplossing. Daarom is het belangrijk om als coach naar de coachee te luisteren en denkstimulerende vragen te stellen. Op deze manier kan de coachee zich van verschillende zaken bewust worden, waardoor hij o.a. met de eigen kernkwaliteiten in contact komt te staan. Op het moment dat dit gebeurt, kan je deze persoon zien stralen, dan heeft de coachee *shining eyes*. Vanuit deze positieve invalshoek kan de coachee met een nieuwe aanpak van start gaan.