

COACHEN IN SCHOLEN

Pocketboek

Andy Vass



bazalt



Begin met het succes voor ogen



Ik zou je graag een aantal vragen willen stellen, want dat is wat een coach doet.

Wat gebeurt er als je je probeert voor te stellen dat dit boek je echt zal helpen? Dat je er beter mee kunt worden in het voeren van effectieve en motiverende gesprekken met collega's, leerlingen en ouders? Dat je door het lezen van dit boek en het zo nu en dan weer oppakken, meer zelfvertrouwen krijgt en beter wordt in je werk en misschien ook op andere vlakken?

Waarom merk je dat dit gebeurt?

Wat doe je nu anders dat je bevalt? En wat nog meer?

Wie zal er merken dat er dingen anders zijn en zelfs verbeterd?

Wat valt hun op? En wat nog meer?

Wat leren deze positieve veranderingen je over jezelf

Dit zijn **oplossingsgerichte** coachingsvragen. Ze stimuleren je om na te denken over toekomstig succes. De benadering in dit boek is oplossingsgericht.



Wat is coaching?



De volgende definitie sluit aan bij de oplossingsgerichte benadering:

'Het ontsluiten van iemands vermogen om zijn prestaties te optimaliseren. Niet door hem iets te leren, maar door hem te helpen het zelf te leren.'

John Whitmore

Met coaching wil je verandering in gang zetten. Dit veranderingsproces begint met het voeren van gesprekken. Zulke gesprekken kunnen we met onszelf voeren ('self-talk') of met onze collega's. Het gaat vaak om een combinatie van de twee. Het is alleen wel ERG moeilijk om jezelf een vraag te stellen waarop je het antwoord nog niet weet.

Een ervaren coach zal je vragen stellen die jou met respect uitdagen kritisch naar je eigen gedachten te kijken, om je daarmee te helpen doelen te stellen en te bereiken.

Een echt goede coach onderscheidt zich door precies te weten welke vraag wanneer kan worden gesteld en hoe iemand daarbij bevestigd en/of uitgedaagd kan worden.

Waar komt het van pas?



Binnen scholen kan ik me geen enkele ontwikkeling voorstellen die niet beter zou worden van hoogwaardige coachingsvaardigheden. Ik heb coaching toegepast om:

- collega's te helpen meer invloed te krijgen en beter te kunnen motiveren;
- strategische ontwikkelingsplannen te schrijven;
- leerlingen te ondersteunen die van school gestuurd dreigden te worden;
- functioneringsgesprekken te verbeteren;
- een gemeenschappelijke taal te vinden om een cultuurverandering te ondersteunen;
- goed presterende managementteams te ontwikkelen;
- scholen die moesten verbeteren weer hoop en optimisme te geven;
- kinderen te stimuleren in hun ontwikkeling tot zelfstandige leerlingen;
- positieve uitkomsten te geven aan lastige relaties met ouders.



Wat is goede coaching?



Bij goede coaching:

- wordt niet geoordeeld;
- wordt jouw beginsituatie erkend en geaccepteerd zonder te oordelen;
- ligt de focus op oplossingen, een gewenste toekomst;
- worden sterke punten en eigen mogelijkheden benadrukt;
- worden vragen gesteld die tot nadenken stemmen;
- is veel empathie;
- wordt proactief geluisterd;
- wordt de gecoachte verantwoordelijk gehouden voor zijn eigen handelen en verandering;
- is het doel de gecoachte sterker en bekwaamer te maken.

Deze punten zijn van toepassing op effectieve coachingsgesprekken, maar vormen ook meteen de principes van een oplossingsgerichte aanpak.



Merk het verschil



Werk samen met een collega en stel elkaar om de beurt de volgende vragen:

- Wat is het probleem?
- Hoelang speelt dit al?
- Waar gaat het fout?
- Wie reken je dat het meest aan?
- Wat is je ergste ervaring?
- Waarom heb je het nog niet opgelost?

- Wat wil je dat er in de plaats komt voor het probleem?
- Hoe zul je merken dat je dit bereikt hebt?
- Wat zal er nog meer verbeteren als gevolg hiervan?
- Welke mogelijkheden heb je nu al om dit voor elkaar te krijgen?
- Welk vergelijkbaar resultaat heb je bereikt?
- Wat is de volgende stap?

Waarin verschilden deze twee sets vragen volgens jou?

Hoe anders voelde dat? In welk opzicht verschilden de antwoorden?

Dit is een effectieve manier om te laten zien hoe taal verbonden is met emoties en denkprocessen.

Oplossingen versus problemen



De vragen op de vorige pagina laten zien wat het verschil is tussen probleemgericht (links) en oplossingsgericht (rechts) denken. En hoewel er heel wat verschillende coachingsmodellen zijn, is effectieve coaching altijd oplossingsgericht.

De vragen aan de linkerkant worden kort beantwoord, vaak met één woord, en geven je een ongemakkelijk gevoel. De vragen aan de rechterkant geven een aanzet tot een gesprek, scheppen mogelijkheden en wijzen vaak de weg vooruit.

Door uitgebreid op problemen in te gaan, raken mensen en organisaties nog gefrustreerder. Uiteindelijk weten ze heel precies wat er niet werkt. Het wekt ook negatieve energie en emoties op, die vaak ontaarden in wederzijdse beschuldigingen en een verstoorde samenwerking. En aangezien deze gesprekken ten grondslag liggen aan de schoolcultuur, staat de probleemgerichte aanpak goede prestaties in de weg en werkt hij demotiverend.

Door te blijven graven, wordt het gat alleen maar dieper!



Oplossingsgerichte gedachtencyclus



Oplossingsgerichte cyclus



Met dank aan Ben Furman en Evan George voor het oorspronkelijke idee.

Overzicht



In aanvulling op de algemene coachingsvaardigheden die verderop in dit boek beschreven worden, maakt een oplossingsgerichte aanpak gebruik van een aantal bijzonder krachtige extra tools:

1. uitzonderingen (pagina 31-34)
2. de vraag naar de gewenste toekomst (pagina 35)
3. inschalen (pagina 36-40)

De integratie van deze tools in je coaching en de toepassing van een oplossingsgerichte filosofie geven je de ruimte om de focus van een gesprek te verleggen:

Van	Naar
Tekort	Eigen mogelijkheden
Klacht	Gewenste toekomst
Vastzitten	Beweging
Wat er mis is	Wat er goed gaat
Weerstand	Samenwerking
Angst	Vertrouwen
Beperking	Mogelijkheid en potentieel

Overzicht



Het coachingsproces verschilt van andere professionele gesprekken die op school worden gevoerd doordat je er een bepaalde rol voor aanneemt en binnen een vaste structuur werkt. Op het basaalste niveau gaat het bij coaching om:



Vragen
stellen



Geconcentreerd
luisteren

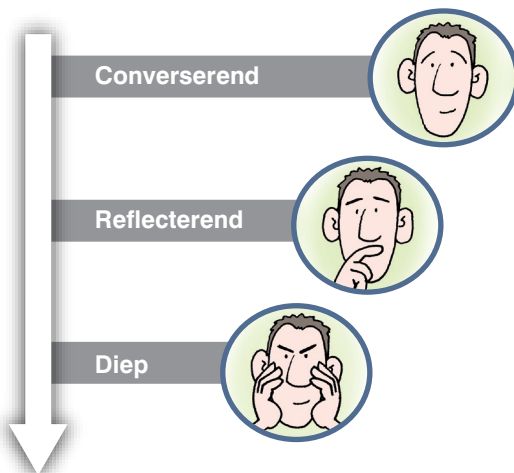


Feedback
geven

Op pagina 53 tot en met 66 behandelen we elk van deze onderdelen.

Deze vaardigheden heb je ook nodig bij het lesgeven, maar coaching gaat nadrukkelijk uit van de agenda van de gecoachte. Om hieraan tegemoet te komen, werken de meeste coaches binnen een kader of structuur. Op pagina 49 tot en met 52 vind je zo'n model.

Luisterniveaus



Binnen gesprekken wordt er op verschillende niveaus geluisterd.

Luisterniveaus



Bij **converserend luisteren** worden luisteren en spreken afgewisseld. Het is hierbij niet essentieel dat je alle nuances oppikt. Je bent bezig met het zoeken van eigen voorbeelden bij wat de ander zegt, om eigen ervaringen te kunnen bijdragen. De spreektijd is meestal redelijk gelijk verdeeld.

Reflecterend luisteren doet een groter beroep op de luisteraar om op de juiste manier te reageren op wat er gezegd wordt en op de emoties die daarbij komen kijken. De nadruk ligt meer op het stimuleren van de ander om zich vrij te uiten en op de ontwikkeling van het gesprek. Specifieke vaardigheden die hierbij gebruikt worden zijn:

- Verbale en non-verbale aanmoediging: knikjes, *'Hm, hm', 'Ga door.'*
- Spiegelen en bevestigen: *'Dus je was teleurgesteld toen X gebeurde?'*
- Samenvatten: *'Wat we tot nu toe hebben besproken, is...'*

Feedback geven



Coaching is niet hetzelfde als feedback geven.

Natuurlijk is feedback waardevol: een coach kan een langere periode samenvatten en daar zijn eigen observaties aan toevoegen. Over het algemeen gaat feedback vooraf aan coaching. Het richt zich op de huidige stand van zaken. Als de gecoachte hier beter zicht op krijgt, en zeker als dit perspectief gedeeld wordt, legt dit het fundament voor de gewenste toekomst. In het coachingsproces onderzoek je de weg naar die gewenste toekomst, maar ook de sterke punten en eigen mogelijkheden van de gecoachte die kunnen helpen bij het bereiken ervan.

Als feedback effectief wordt overgebracht, geeft het:

- kloppende informatie om gezichtspunten te vergelijken,
- de aanzet om inzicht en reflectie te stimuleren,
- ondersteuning bij het bereiken van de doelstellingen,
- een aanzet voor het ondernemen van actie,
- vertrouwen en motivatie.

Onthoud: 'constructieve' kritiek BESTAAT NIET.

Criteria voor feedback



Laat feedback:

- feitelijk zijn en gedrag beschrijven;
- eerlijk en kloppend zijn;
- gericht zijn op problemen binnen de invloedssfeer van de gecoachte;
- een positieve insteek hebben en inlevend zijn;
- bijdragen aan het leerproces van de gecoachte.

Laat feedback niet:

- de 'flow' van een gesprek onderbreken;
- oordelend of kritisch zijn;
- tot gevolg hebben dat de coach de leiding neemt;
- gebaseerd zijn op aannames of vooroordelen.



Waarom stellen we doelen?



Doelen zijn het centrale focuspunt van een **coachingsgesprek**. Ze bepalen de richting en zijn de aanleiding voor de coachingsrelatie. Bedenk dat coaching draait om het behandelen van drie centrale vragen:

- Waar sta je nu?
- Waar zou je willen zijn?
- Hoe ga je dat bereiken?

Zonder geschikte, duidelijke doelen te stellen, voer je een gewoon gesprek in plaats van een coachingsgesprek.

Als je tijdens en na de sessie op je eigen coaching reflecteert, vraag je dan af:

*'Helpt wat ik doe de gecoachte zijn
doel te bereiken?'*



Wiens doelen?



Bij effectieve coaching wordt erkend dat het gaat om de doelen van de gecoachte. Als coach is het jouw taak om je collega's of leerlingen te faciliteren en te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen. In iedere leercontext worden de motivatie en betrokkenheid vergroot door eigenaarschap en vrije keuze.

Als je coaching geeft op het gebied van prestaties binnen de setting van een school, zul je moeten accepteren dat de school een eigen agenda heeft. Dit kan spanningen veroorzaken tussen de doelen van het individu en die van de school. Om de integriteit van het coachingsproces te bewaren is het belangrijk om dit open en eerlijk aan de orde te stellen. Een collega kan bijvoorbeeld het idee hebben dat hij zich alleen kan ontwikkelen door een cursus te volgen, terwijl de school zich richt op het interne aanbod aan coaching en mentoring. Vaak kunnen invoelende vragen hierbij een uitweg bieden, vooral wanneer ze gericht zijn op het bereiken van een oplossing.

'Hoe kunnen deze ideeën elkaar versterken?'

'Wat vind je het belangrijkste aan...?'

'Wat zal X je opleveren dat je niet op een andere manier kunt krijgen?'

Voorbeeldvragen voor leerlingen



'Wat zou je graag anders zien aan de manier waarop je leraren en jij met elkaar omgaan?'

'Stel dat het op school de komende weken wat gemakkelijker gaat, hoe zou dat dan zijn?'

'Stel je voor dat morgen een goede dag wordt. Je bent op je best en je doet je best. Je kunt tevreden zijn over jezelf, en de school kan tevreden zijn over jou. Wat doe je om dat voor elkaar te krijgen?'

'Hoe ziet een goede toekomst er voor jou uit?'

'Stel je voor dat deze gesprekken je inderdaad verder helpen. Wat doe jij dan anders?'

Overzicht



Nu je over de vaardigheden en voordelen van coaching hebt gelezen, is de logische vraag:

Hoe wordt coaching een integraal onderdeel van de schoolcultuur?

Scholen zijn complexe en unieke organisaties. In dit pocketboek kunnen we niet uitgebreid ingaan op de manier waarop coaching op jouw school opgezet zou kunnen worden. Er is bovendien niet één benadering die bij iedere school past. We hebben hier alleen wat ideeën willen aandragen om het gesprek over de mogelijkheden op gang te brengen. In de ware oplossingsgerichte stijl zou je kunnen vragen:

'Als coaching een grote rol zou krijgen in het verhogen van de kwaliteit van het leerproces op onze school, wat zou er dan gebeuren?'

'Zijn er verbeteringen op school denkbaar waar kwalitatief goede coaching géén bijdrage aan zou kunnen leveren?'

In dit hoofdstuk geven we een aantal voorbeelden van een effectieve inzet van coaching. We bespreken een belangrijk ontwikkelingsidee – het concept van de positieve afwijking – en laten zien hoe coaching de interne capaciteit kan versterken door de bestaande expertise toegankelijk te maken.

Het boek bestellen?

[Coachen in scholen-pocketboek](#) is te bestellen via onze webwinkel.

Bestellen



Workshop of studiedag hierover? Dat is zo geregeld.

Neem contact met ons op via dienstverlening@bazalt.nl.

*Wil je meer previews ontvangen meld je dan aan voor de 2 wekelijkse e-mailing.
[aanmelden](#)*