



6

VO ACADEMIE

ONTMOETING EN INTERACTIE

Coaching als ontwikkelinstrument

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

.....

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*
Mei 2013
- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders*
Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*
Juni 2014
- (3) *Doelgericht Vertrouwen – Strategisch HRM voor schoolleiders*
November 2014
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs*
Maart 2015
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders*
September 2015

VO-academie, maart 2016

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad



ONTMOETING EN INTERACTIE

Coaching als ontwikkelinstrument

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Over dit katern	4
Hoofdstuk 2 Waarom coaching?	8
2.1 Coaching als vorm van non-formeel leren	9
2.2 Definitie van coaching	10
2.3 Een korte geschiedenis	11
2.4 Vormen van coaching	12
2.5 Coach en coachee	14
2.6 Veranderende attitude jegens werken en loopbaan, en coaching	15
Hoofdstuk 3 Werkt coaching?	16
3.1 Effecten van coaching	17
3.2 Metastudies bieden houvast: studie 1	17
3.3 Metastudies bieden houvast: studie 2	22
Hoofdstuk 4 VO-managementcoach: coachingstraject voor schoolleiders	24
4.1 Achtergrond	25
4.2 Kenmerken	30
4.3 Oplossingsgericht coachen: houd het kort	31
4.4 Regionale netwerken	33
4.5 Evaluaties	36
4.6 Coaching voor bestuurders	40
Hoofdstuk 5 Schoolleiders en coaching	42
5.1 Kwaliteit in de scholen	43
5.2 Wat maakt een goede coach?	45
5.3 'Ze zijn eager': pluspunten van schoolleiders	46
5.4 Volgen in plaats van leiden: valkuilen van schoolleiders	50
5.5 De coachee	54

VOORWOORD

Wie meer wil bewegen, kan zich wenden tot een sportcoach. En heb je te veel rommel in huis, dan wil de opruimcoach je graag helpen orde te scheppen in de chaos. In het bedrijfsleven is het al langer gewoon een coach te hebben: veel managers werken met een executive coach voor vraagstukken rondom strategie en leidinggeven.

Ook in het onderwijs is het steeds gebruikelijker dat docenten af en toe een coach in de arm nemen. Voor schoolleiders was dat tot enige jaren terug minder gewoon. Toch kunnen ook zij veel baat hebben bij iemand die hen helpt te reflecteren op hun eigen handelen. Schoolleiders hebben doorgaans binnen hun school immers niet veel mogelijkheden om hun dilemma's, vragen en problemen te bespreken met iemand anders.

Of een coach nu binnen of buiten de organisatie werkt maakt niets uit, zo leest u in dit katern. Ook kan een coachingstraject kort of lang zijn: veel mensen blijken al goed geholpen met enkele sessies. De kern, zo blijkt uit veel verschillende onderzoeken, is dat coaching wérkt op gebieden als doelgerichte zelfsturing, prestaties en werkhouding. Ook het welzijn van de gecoachte gaat vooruit door coaching.

Om coaching van schoolleiders te bevorderen, startte de VO-academie enkele jaren geleden het traject VO-managementcoach. Inmiddels hebben meer dan honderd ervaren schoolleiders een opleiding tot coach gevolgd en zijn meer dan tweehonderd beginnend schoolleiders begeleid in een coachingstraject. In regionale netwerken zorgen zij ervoor dat zij elkaar blijven ontmoeten om ervaringen te delen en hun kennis te verdiepen.

In 2016 zullen we een speciaal VO-managementcoachtraject voor bestuurders opzetten, zodat ook zij kunnen profiteren van de voordelen die coaching biedt. Zoals een van de geïnterviewden in dit katern het verwoordt: 'Door coaching groeien zowel jij als de mensen met wie je werkt. Elke schoolleider en elke bestuurder zou één keer per jaar bij wijze van APK een kort coachingstraject moeten volgen. Daar wordt hij én het onderwijs beter van.'

Paul Rosenmüller
Voorzitter VO-raad

ONTMOETING EN INTERACTIE

HOOFDSTUK 1



Over dit katern

In het voortgezet onderwijs wordt steeds meer gevraagd van leidinggevendenden. In een veranderende context, waarin scholen strategisch, inhoudelijk en financieel steeds meer eigen keuzes maken, is het zaak vanuit een sterke visie op onderwijs en organisatie te sturen waar nodig en ruimte te bieden waar het kan. Ook in het Sectorakkoord VO staat dit omschreven:

“Toegenomen wensen, eisen en verwachtingen en meer ruimte voor besturen en scholen om eigen keuzes te maken, stellen meer en hogere eisen aan de professionaliteit van schoolleiders en schoolbestuurders. Voor een goede en duurzame onderwijskwaliteit zijn goed opgeleide, professionele schoolleiders en bestuurders onontbeerlijk.”

Natuurlijk werken leidinggevendenden voortdurend aan de professionele ontwikkeling van hun medewerkers en collega's én die van zichzelf. Deze professionalisering wordt door de sector gestimuleerd door middel van bijvoorbeeld de Beroepsstandaard Schoolleiders VO (bestaande uit een beschrijving van de beroepsgroep, competenties, bekwaamheidseisen en professionele normen) die werd ontwikkeld onder begeleiding van de VO-academie en in samenwerking met het veld en het daaruit voortvloeiende schoolleidersregister VO. Deze laatste wordt inmiddels beheerd door de Stichting Schoolleidersregister VO (SRVO).

In Nederland telt het voortgezet onderwijs zo'n zesduizend leidinggevendenden, waaronder jaarlijks ongeveer driehonderd beginnend leidinggevendenden. Het is evident dat beginnend leidinggevendenden ter ondersteuning van hun functioneren baat kunnen hebben bij de kennis en ervaring van de meer ervaren rectoren, afdelingsleiders en teamleiders.

Inspelend hierop is in 2012 het traject VO-managementcoach ontwikkeld door de VO-academie van de VO-raad. Het traject heeft geleid tot het opleiden van ervaren schoolleiders tot gecertificeerde coaches, die andere schoolleiders coachen en ondersteunen bij hun ontwikkeling.

In deze uitgave zullen we nader ingaan op wat coaching kan betekenen voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling, op de specifieke behoeften van schoolleiders als het gaat om coaching, op de achtergronden van het VO-managementcoachtraject en op de opbrengsten en de ervaringen van de deelnemers.

We benadrukken dat deze publicatie is bedoeld als praktische handreiking met concrete inzichten voor schoolleiders en bestuurders die nieuwsgierig zijn naar coaching en de eventuele voordelen die dit hun kan bieden. Wie op zoek is naar een wetenschappelijke studie naar coaching, verwijzen we graag onder meer naar de door ons gebruikte literatuur.

Omwille van de leesbaarheid wordt de schoolleider, de coach en de coachee in dit katern veelal aangeduid met 'hij'. Dat is natuurlijk ook te lezen als 'zij'.



ONTMOETING EN INTERACTIE

HOOFDSTUK 2



Waarom coaching?

Coaching is een vorm van non-formeel leren die in steeds meer verschillende sectoren wordt toegepast voor professionele en persoonlijke ontwikkeling. Hoe heeft coaching zich de afgelopen decennia ontwikkeld? En heeft coaching bewezen effecten? In dit eerste hoofdstuk verkennen we het begrip coaching in algemene zin.

2.1 Coaching als vorm van non-formeel leren

In het katern 'Al doende leren. Non- en informeel leren van schoolleiders' van de VO-academie werd het onderscheid tussen formeel, non-formeel en informeel leren al behandeld. Een veelgebruikt onderscheid (Van den Dungen en Smit, 2010):

Formeel leren vindt doelgericht en georganiseerd plaats. Het gaat om wettelijk gereguleerde opleidingen met afgesproken inhouden en kwaliteitseisen. Ze leiden tot een landelijk erkend kwalificatiebewijs voor het uitoefenen van het beroep. Voor docenten is de lerarenopleiding een vorm van formeel leren; voor artsen een studie geneeskunde.

Non-formeel leren is ook doelgericht en georganiseerd, maar het valt buiten de reguliere, erkende opleidingen en sluit niet per definitie af met een bewijs van bekwaamheid of erkend diploma met een civiel effect. Voorbeelden zijn congressen, lezingen, studiereizen en coaching, maar ook langlopende opleidingen, cursussen en trainingen.

Informeel leren is doorgaans niet doelgericht en niet georganiseerd. Het kan overal plaatsvinden. Wanneer collega's samen werken aan een lastig vraagstuk in de school, bijvoorbeeld. Maar ook in het maatschappelijk verkeer of tijdens een avond met vrienden.

Coaching is een vorm van non-formeel leren die enerzijds werkt aan concrete doelstellingen, maar tegelijkertijd geen bewijs van behaalde doelen geeft.

2.2 Definitie van coaching

Coaching is niet nieuw, integendeel: het is zo oud als het leren van de mens (Donders, 2011). Donders schrijft erover in zijn inleiding bij het boek *Coachende gespreksvoering* (2011):

“Hoewel de term coach in het oude Griekenland nog niet bestond, was Socrates er al een bij uitstek. Zijn leerlingen leerden van hem zelf na te denken en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leven. Hij zei hun niet wat ze moesten doen, maar stelde hun simpelweg vragen op een open, onderzoekende manier.”¹

Zowel in praktijk als in de literatuur worden veel verschillende definities van coaching gebruikt. De NOBCO, de Nederlandse Orde van Beroepscoaches, hanteert sinds 2011 de volgende omschrijving:

“Coaching is die vorm van professionele begeleiding waarbij de coach als gelijkwaardige partner de cliënt ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen doelen.”²

Al eerder, in 2004, trachtte een werkgroep binnen de NOBCO een bruikbare definitie voor het begrip coaching op te stellen. Dat resulteerde in de volgende beschrijving:

“Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door:

- bewustwording en persoonlijke groei;
- het vergroten van zelfvertrouwen;
- het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden.

Coach en gecoachte nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.”³

2.3 Een korte geschiedenis

In 2008 schreef de Amerikaanse onderzoeker Vicki Brock een proefschrift⁴ over de geschiedenis van coaching in de Verenigde Staten en in Europa. Hiervoor interviewde ze 170 coaches en deskundigen op het gebied van coaching en verrichtte ze uitgebreid literatuuronderzoek.

Hoewel disciplines als filosofie, sociologie, antropologie en psychologie allemaal invloed hebben gehad, liggen de wortels van coaching in de jaren dertig van de vorige eeuw, zo schrijft Brock. In die tijd begonnen organisatiepsychologen en therapeuten met het geven van begeleiding aan topmanagers over het motiveren en ontwikkelen van medewerkers.

De jaren zestig en zeventig van de twintigste eeuw zagen een sterke opkomst van coaching in het bedrijfsleven door de veranderende kijk op leiderschap, de groei van grote bedrijven, theorieën over organisatieontwikkeling en kennis uit de psychologie⁵. Toen werden ook de eerste boeken geschreven over coaching door managers.

In de jaren tachtig werden voor het eerst technieken uit de sport naar het bedrijfsleven gekopieerd door grote bedrijven. Zij noemden dit ‘coaching’. Ook counselors, therapeuten en psychologen begonnen hun diensten als coaching aan te merken. De eerste coachopleidingen werden in dit decennium opgericht.

In de jaren negentig en na 2000 nam het aantal coaches en coachopleidingen vervolgens explosief toe. Er ontstonden organisaties die coaches certificeren, evenals zaken als coachcongressen en beroepsverenigingen. De eerste wetenschappelijke artikelen over het onderwerp verschenen en in het bedrijfsleven werd het begrip ‘coachcultuur’ gemeengoed.

Brock signaleert de volgende vijf factoren die van invloed waren op de ontwikkeling van coaching⁶:

1. Coaching kent zijn oorsprong in verschillende onafhankelijke bronnen en verspreidde zich door (persoonlijke) relaties.
2. Coaching heeft een breed intellectueel palet dat voortkomt uit de synergie, kruisbestuiving en praktijk van veel verschillende disciplines.
3. Moderne vormen en praktijken van coaching zijn dynamisch en contextueel.
4. Coaching is ontstaan uit onvervulde behoeftes in een interactieve en dynamische wereld vol veranderingen en complexiteit.
5. Coaching heeft zich ontwikkeld binnen een open sociaal netwerk vanuit een perspectief van diversiteit en integratie.

Coaching lijkt inmiddels ook in Nederland een ongekend populair instrument voor professionalisering. De NOBCO meldt dat momenteel 41 procent van de bedrijven coaching inzet als ontwikkelingstool, maar dat er daarom ook nog volop groeimogelijkheden zijn.⁷

2.4 Vormen van coaching

Geen enkel coachingstraject zal volkomen gelijk zal zijn aan een ander, simpelweg vanwege het feit dat geen coachee en coach hetzelfde zijn. Daarnaast zijn er op elk mogelijk onderwerp coachingstrajecten te bedenken (denk aan een 'sportcoach', een 'kindercoach', een 'budgetcoach', een 'mindfulnesscoach' of een 'vitaliteitscoach'). Binnen de scope van deze uitgave zullen we ons beperken tot vormen van coaching die zich afspelen op het professionele vlak, in de werksfeer. Dit gezegd hebbende is het goed om aan te tekenen dat het moeilijk kan zijn om in het geval van coaching werk en privé te scheiden, omdat vragen of problemen in werksituaties vaak doorspelen in iemands privéleven.⁸

Op de werkvloer zijn verschillende vormen van coaching te onderscheiden⁹. De meest bekende zijn (zonder volledig te willen zijn):

Coaching lijkt een ongekend populair instrument voor professionalisering

1. Executive coaching

Deze vorm van coaching omvat het begeleiden van (top)managers op vraagstukken rond strategie, leidinggeven, loopbaan, versterking van positie en persoonlijk functioneren. Specifieke vragen op het gebied van zakendoen en ondernemen vallen vaak onder executive coaching en worden 'business coaching' of 'ondernemerscoaching' genoemd.

2. Managementcoaching

Coaching voor leidinggevendenden op midden- en operationeel niveau.

3. Ontwikkelingsgerichte coaching

Gericht op het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van eigen competenties.

4. Performance coaching

Performance coaching gaat over het ontwikkelen van individuele competenties, het verbeteren van persoonlijke performance (*mental coaching*), het verbeteren van teamperformance en het verbeteren van de prestaties van de organisatie als geheel.

5. Life coaching

Life coaching behandelt zaken als balans werk/privé, zingeving, persoonlijke ontwikkeling en relaties.

6. Loopbaancoaching

Loopbaancoaching is coaching in het kader van carrière, arbeid, talentontwikkeling en verzuim. Deze vorm van coaching omvat bijvoorbeeld carrièreplanning, outplacement, re-integratie en mobiliteit.

7. Teamcoaching

Dit betreft coaching specifiek gericht op groepen, waarbij vooral wordt gekeken naar onderlinge interactie en samenwerking. Doel is vaak om de effectiviteit van het team te vergroten.

2.5 Coach en coachee

Niet alleen de vormen van coaching lopen sterk uiteen, ook geen coach en coachee zijn hetzelfde. Er zijn verschillende soorten coaches: interne en externe coaches, en peercoaches¹⁰. Interne coaches treffen we vooral aan in het bedrijfsleven, waarbij deze coach iemand is uit de eigen organisatie. De kosten van deze vorm van coaching zijn vaak relatief laag en ook is de drempel om ervan gebruik te maken niet hoog. De externe coach wordt door een particulier of organisatie ingehuurd. Een peercoach wordt gebruikt bij coaching door een gelijke, een 'peer'. Dit kan bijvoorbeeld een docent zijn die een andere docent coacht, of een leerling die een andere leerling helpt.

De coach vervult in de coachrelatie een aantal rollen¹¹. Hij is *ontwerper* en bekijkt welke instrumenten het leerproces optimaal zullen bevorderen. Daarnaast is hij *procesbegeleider*: hij monitort hoe de interactie verloopt en hoe deze eventueel kan worden geoptimaliseerd.

De coachee is degene met de coachingsbehoefte. Hij bepaalt in overleg met de coach welke doelen in het coachtraject zullen worden nagestreefd. Donders maakt onderscheid tussen drie soorten coachees: *bezoekers*, *klagers* en *klanten*.¹² Bezoekers zijn zelf van mening dat ze geen probleem hebben. Zij zijn bijvoorbeeld door hun werkgever richting een coachtraject gedirigeerd. Klagers erkennen dat er een probleem is, maar zij zien de oorzaken vooral bij anderen liggen. Klanten komen gericht voor coaching. "Zij hebben een doel en zijn in staat dit te verwoorden. Ze nemen een eigen verantwoordelijkheid in de situatie waarmee ze worstelen en stellen zich onderzoekend op."¹³

Vaak is de heersende idee nog dat coaching alleen nuttig en wenselijk is als iemand niet goed functioneert

2.6 Veranderende attitude jegens werken en loopbaan, en coaching

Coaching in het onderwijs is niet onomstreden. (Te) vaak is de heersende idee nog dat coaching alleen nuttig en wenselijk is als je niet goed functioneert. Dit beaamt Petra Janzweerd van BGL & partners, dat diverse opleidingen en trajecten aanbiedt op het gebied van coaching en ook het VO-managementcoachtraject ontwikkelde: "Veel mensen denken dat je alleen coaching nodig hebt als er iets met je aan de hand is. Ga je naar een coach, dan is dat een signaal dat je niet goed zou zijn in je werk. Terwijl coaching juist gebruikt kan worden om jezelf te verbeteren en te leren om op je eigen handelen te reflecteren. Het hoeft absoluut niet negatief te zijn. Voor sommige coachees kan dat lastig zijn. Zij zijn bang dat ze een stigma krijgen als ze naar een coach gaan."

Ook voormalig rector Martin Hulsen is overtuigd van het nut van coaching ook als er geen acute problemen spelen. Toen hij afscheid nam als rector na 38 jaar in het onderwijs, drukte hij zijn collega's op het hart dat zij beter voor zichzelf moesten zorgen, bijvoorbeeld door het volgen van een coachtraject: "Af en toe moet je de tijd nemen om te reflecteren op waar je staat. Na afloop kwamen de partners van die rectoren naar mij toe om te zeggen dat ze dat een heel verstandige opmerking vonden. We hollen maar door in het onderwijs. De schoolleider doet zichzelf te kort door te veel de waan van de dag te volgen en te weinig tijd te nemen voor reflectie op het eigen functioneren."

ONTMOETING EN INTERACTIE

HOOFDSTUK 3



Werkt coaching?

Met de veranderende attitude jegens coaching komen we op de vraag: werkt coaching eigenlijk? En hoe dan precies?

3.1 Effecten van coaching

De laatste decennia worden veel wetenschappelijke onderzoeken en artikelen gepubliceerd over coaching. Naast bijvoorbeeld onderzoeken naar leiderschap en coaching, de structuur van de coaching en de rol van het gedrag van de coach, is de effectiviteit van coaching een geliefd onderwerp van veel studies.¹⁴

‘Werkt coaching?’ is een voor de hand liggende vraag die coaches en coachees zich zullen stellen, zowel voor, tijdens als na afloop van een coachtraject. Met name de soms hoge kosten van coaching zorgen ervoor dat ook organisaties deze vraag stellen. De NOBCO bespreekt op regelmatige basis wetenschappelijke artikelen en studies naar de effecten van coaching. Er zijn de laatste jaren enkele grote meta-analyses gedaan van de bestaande studies. We bespreken twee recente studies die een doorsnede bieden van actueel onderzoek.

3.2 Metastudies bieden houvast: studie 1

Het onderzoek ‘Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context’ van Theeboom, Beersma en Van Vianen is een metastudie naar de effectiviteit van coaching binnen organisaties¹⁵. De auteurs bekeken na zorgvuldige selectie uiteindelijk achttien studies, waarbij vragen meespeelden als ‘waren de onderzoeksmethoden adequaat?’, ‘was er een heldere rapportage van bevindingen?’ en gaat het om

‘professioneel getrainde coaches die niet in een formele gezagsrelatie stonden ten opzichte van de coachee’?

Eerdere studies werden nogal eens uitgevoerd door mensen met praktijkkennis maar met weinig onderzoekservaring. Zij probeerden vooral de voordelen van coaching te benadrukken, wat resulteerde in beschrijvende onderzoeken en casestudies die niet genoeg kwantitatieve data bevatten. Studies die wel kwantitatieve resultaten beoogden, focusten vaak op de *return-on-investment*, zo schrijven Theeboom, Beersma en Van Vianen, waarbij de opbrengsten werden beperkt tot financiële voordelen (‘wat levert coaching financieel gezien op?’). Deze auteurs pleiten voor een bredere blik en hebben zich bij hun selectie van literatuur gericht op de volgende vijf gebieden: (1) prestatie(vaardigheden), (2) welzijn, (3) opgewassen zijn tegen problemen (coping), (4) werkattitudes en (5) doelgerichte zelfsturing. Ze keken duidelijk naar opbrengsten op individueel niveau die vrij goed te kwantificeren zijn.

De belangrijkste uitkomst van de studie is dat coaching significante positieve effecten heeft op alle vijf gebieden, zelfs bij relatief korte coachtrajecten. De kwantitatieve resultaten zijn vereenvoudigd weergegeven in deze tabel:

Opbrengst	Effectgrootte
Prestatie/vaardigheden	0,60
Welzijn	0,46
Coping	0,43
Werkattitudes	0,54
Doelgerichte zelfsturing	0,74

Tabel 1 Effecten van coaching. Een effectgrootte tussen 0,10 en 0,30 betekent een klein effect, een waarde tussen 0,30 en 0,50 een gemiddeld effect en boven 0,50 een groot effect.

Coaching is een effectief instrument voor het verbeteren van het functioneren van individuen in organisaties

Grote effecten van coaching zijn door deze metastudie dus gevonden op het gebied van prestaties/vaardigheden, doelgerichte zelfsturing en werkhoudingen. Ook de effecten op welzijn en coping bleken gemiddeld groot. Het is daarmee verantwoord om te stellen dat coaching een effectief instrument is voor het verbeteren van het functioneren van individuen in organisaties.

Uit de studie kwam nog een aantal andere belangrijke resultaten. Zo leidt volgens het onderzoek meer coachsessies tot grotere effecten op coping en doelgerichte zelfsturing, maar tot minder effect op werkhouding en prestaties/vaardigheden. In zijn bespreking geeft Korthagen¹⁶ aan dat dit te maken kan hebben "met het feit dat coaches met minder grote problemen minder sessies nodig hebben en eerder resultaat ervaren dan mensen met complexere problemen". Ook zijn kortere trajecten vaak gebaseerd op een oplossingsgerichte benadering, die snel effect heeft op prestaties. Bij langere trajecten was minder variatie in de resultaten dan bij kortere, waardoor we kunnen stellen dat langere trajecten meer kans geven op een goed resultaat.

Deze metastudie kende ook een aantal beperkingen, zoals het relatief kleine aantal onderzoeken, het feit dat er vaak geen controlegroepen werden gebruikt bij de onderzoeken en er werd niet gekeken naar eventuele positieve invloeden op collega's van de coach.

JOKE BOS / CSG Calvijn, Rotterdam

Toen Joke Bos begon als vestigingsdirecteur bij CSG Calvijn in Rotterdam ('een pittige functie') had ze behoefte aan coaching om een goede start te kunnen maken in haar nieuwe baan.

"Als je eindverantwoordelijk bent voor een vestiging, komt er veel op je af. Ik ken mezelf: in mijn enthousiasme kan ik me snel laten verleiden om te veel hooi op de vork te nemen. Het is belangrijk om de juiste keuzes te maken, prioriteiten te stellen. Daarom koos ik voor coaching via VO-managementcoach." Zij ziet haar coach vooral als sparring partner, iemand die haar op gezette tijden een spiegel voorhoudt.

Joke Bos werd gekoppeld aan Hans Buijze, die rector en conrector was bij verschillende gymnasia in Amsterdam en Utrecht en nu rector is van het Stedelijk Gymnasium Leiden. Hij heeft meer dan twintig jaar ervaring als schoolleider. Die ervaring kan voor de coach ook een nadeel zijn, merkt Buijze op. "Met al je ervaring in het onderwijsvak is de verleiding groot om te gaan adviseren, terwijl je als coach een andere rol hebt. Je probeert een proces op gang te brengen en te begeleiden. De coachee is leidend. Het gaat erom dat hij of zij er iets aan heeft, dat vragen zijn verhelderd, of nieuwe inzichten zijn ontstaan waar hij of zij mee verder kan."

Bos is blij met de aanpak van haar coach. "Ik merk dat mijn coach hetzelfde heeft meegemaakt als ik. Daardoor weet hij welke vragen hij aan mij moet stellen. In de gesprekken kun je een diepere laag raken, je komt bij jezelf als persoon in deze leidinggevende functie. De focus ligt sterk op jouw beleving. En ja, dat kan af en toe ook best confronterend zijn."

.....

'De coachee is leidend. Het gaat erom dat hij of zij er iets aan heeft'

.....

foto boven: Joke Bos

foto onder: Hans Buijze

Na twee sessies stond Bos al anders in haar werk. "Ik ben toen echt geland in de organisatie en kon de school overzien. Ik heb inmiddels een aantal vernieuwingen geïnitieerd. Mijn inschatting is dat de coaching daar een positieve bijdrage aan heeft geleverd."

Ook Buijze ervaart zijn ervaringen als coach als waardevol. "Je gaat anders luisteren, wordt sensitiever. Bewust vertragen en afstemmen wat een ander nu echt bedoelt, in plaats van een en ander zelf maar alvast te interpreteren. Dat vind ik een groot voordeel."



3.3 Metastudies bieden houvast: studie 2

Het onderzoek 'The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching' (Jones, Woods en Guillaume, 2015) is tevens een metastudie die zich richtte op de effecten van coaching op het werk van de coachee¹⁷. Specifiek richtte de studie zich op de affectieve effecten (zoals vertrouwen in eigen kunnen, zelfvertrouwen in het algemeen, minder stress, voldoening in werk of motivatie), effecten op gedrag en vaardigheden en opbrengsten op individueel niveau (financiële resultaten, behaalde doelen en verhoogde productiviteit).

Ook werd gekeken naar de invloed van verschillende hulpmiddelen bij de coaching, zoals het benutten van feedback uit meerdere bronnen, het 'coachformat', het type coach (intern of extern) en de duur van de coaching. In totaal werden zeventien studies bekeken.

De metastudie voegt volgens Korthagen enkele interessante inzichten toe aan de vorige metastudie. Zo laat deze zien dat coaching een positieve invloed heeft op alle gekozen deelgebieden: affectieve effecten, effecten op vaardigheden en individuele opbrengsten. Hij schrijft:

"Coaching blijkt individuen echt verder te helpen, met name ten aanzien van hun prestaties, hetgeen een belangrijk gegeven is voor organisaties. Het is daarbij van belang dat de coaching wordt toegespitst op het concrete alledaagse werk en de persoonlijke behoeften van de coachee, waardoor deze het geleerde gemakkelijker kan toepassen in de praktijk. Juist omdat dit eenvoudiger te realiseren is in coaching dan in trainingen, is dit een groot voordeel van coaching als professionaliseringsinstrument."

Daarnaast kwamen in de metastudie enkele verrassende resultaten naar voren als het gaat om de hulpmiddelen die gebruikt worden bij coaching. Zo blijkt coaching zonder feedback uit meerdere bronnen effectiever dan mét dergelijke feedback. Korthagen wijt dit aan het feit dat een derde van de feedback die mensen krijgen, een negatief effect op hen blijkt te hebben. Ook kan feedback coachees soms teveel afleiden.

Coaching zonder feedback blijkt effectiever dan mét feedback

Met betrekking tot het coachformat blijkt dat face-to-face coaching gemengd met coaching via de telefoon, Skype of e-mail (goedkoper en met minder tijdsinvestering) geen verschil kent met uitsluitend face-to-face coaching.

De studie wijst verder uit dat de effecten van coaching minder waren bij externe dan bij interne coaches. Interne coaches kennen de organisatie van de coachee beter en kunnen op de organisatiecontext toegesneden uitdagingen en handelingsmogelijkheden aanbieden. Ook kunnen zij beter inschatten wat realistische mogelijkheden voor de coachee zijn.

Met betrekking tot de duur van de coaching blijkt dat de duur van de coaching en de mate van spreiding over meerdere weken weinig invloed heeft op de effectiviteit. Veel mensen blijken al goed geholpen met een paar sessies. "Ook is het gevoel van steun dat een coach kan bieden wellicht belangrijker dan het aantal sessies", voegt Korthagen toe.

Samengevat: coaching is effectief

Uit de besproken metastudies blijkt dat coaching een effectieve manier is om de prestaties van medewerkers te verbeteren. Het belang van coaching voor organisaties wordt hiermee onderstreept. De coachingstrajecten kunnen zonder problemen ook korte trajecten zijn, bij voorkeur uitgevoerd door interne coaches, waarbij gebruik kan worden gemaakt van communicatie per e-mail en Skype zonder dat de coaching aan effectiviteit inboet.

ONTMOETING EN INTERACTIE

HOOFDSTUK 4



VO-managementcoach: coachingstraject voor schoolleiders

VO-managementcoach is een initiatief van de VO-academie¹⁸ waarbij ervaren schoolleiders en bestuurders een professionele opleiding tot gecertificeerd coach volgen, zodat zij beginnende schoolleiders kunnen ondersteunen en begeleiden. Bij de opleiding horen themadagen, intervisie en supervisie. Het leren door 'doen' staat centraal en al tijdens hun opleiding coachen de schoolleiders beginnende collega's.

4.1 Achtergrond

VO-managementcoach is in 2012 als pilot gestart samen met School aan Zet als onderdeel van het non-formele scholingsaanbod van de VO-academie. Het traject biedt ervaren leidinggevendenden met veel ervaring en kennis een coachopleiding. Zij coachen op hun beurt beginnend leidinggevendenden met de behoefte aan ondersteuning in hun taak, om zo de kwaliteit van het onderwijs in hun school te versterken.

Bij de startbijeenkomst van het eerste traject benadrukte Hein van Asseldonk, vice-voorzitter van de VO-raad, de bereidheid in de sector om te professionaliseren en de kwaliteit te verbeteren, en noemde hierbij de bestaande huisacademies als inspirerend voorbeeld. Het grote aantal aanmeldingen voor het eerste traject VO-managementcoach toonde volgens hem aan hoe groot de bereidheid van schoolleiders is om in zichzelf te (blijven) investeren: "Van de 117 aanmeldingen kunnen maar vijftig coaches aan de slag, meer dan honderd beginnend leidinggevenden tonen de moed zich te laten coachen. Dat zegt veel over hun professionele houding."

Ook staatssecretaris Dekker sprak de coaches toe bij de startbijeenkomst en gaf aan de VO-academie en de VO-managementcoach in het bijzonder, te zien als een bredere beweging waarin is begonnen om het onderwijs van binnenuit te verbeteren. Hij benadrukte daarin nog eens de belangrijke rol van de schoolleider: "We praten al langer over de kwaliteit in de klas, het is goed dat dit verbreed wordt naar het niveau van de schoolleider. Het zijn de schoolleiders die ervoor kunnen zorgen dat docenten het beste uit zichzelf halen."

Inmiddels zijn er twee opleidingstrajecten van VO-managementcoach geweest: de tweede lichting startte in januari 2014 en kende wederom honderd beginnende leidinggevenden en vijftig ervaren schoolleiders. Alle bijna honderd gecertificeerde coaches zijn opgenomen in een database op de website van de VO-academie. Schoolleiders met een coach- of ondersteuningsvraag kunnen via een account op de website inloggen op de database om vervolgens een keuze voor een van de coaches kenbaar te maken. Voor het verder expliciteren van de coachvraag kunnen de competenties voor leidinggevenden op basis van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO worden benut.

Veertig coaches hebben tevens een verdiepende opleiding van tien dagen gevolgd tot *coach practitioner*. Zij mogen zich – als ze dat wensen – vestigen als zelfstandig coach en ook lid worden van de branchevereniging.



KLAAS VAN DE GROEP / Scholengemeenschap Groevenbeek, Ermelo

Klaas van de Groep, afdelingsdirecteur bij scholengemeenschap Groevenbeek in Ermelo, volgde de opleiding tot coach van het VO-managementcoachtraject en daarna ook de opleiding tot coach practitioner:

“Ik vind coaching heel boeiend en wilde er nog veel meer uit halen. Voor de opleiding moest ik iemand uit een ander beroepenveld coachen. In mijn geval was dat een verloskundige. Dat was gemakkelijker dan iemand coachen uit het onderwijs, want je kunt heel onbevangen doorvragen. Maar ik zag ook parallellen. Net als veel mensen in het onderwijs werken verloskundigen vaak vanuit idealisme. En gaan ze soms veel te ver, vooral in hun betrokkenheid bij de mensen met wie ze werken. Ze liggen wakker als het niet goed gaat met een kindje, zoals een schoolleider wakker kan liggen wanneer het niet goed gaat met personeel. In beide gevallen moet de coachee leren wat zijn grenzen zijn: wat is de verantwoordelijkheid van die mensen zelf, en wat is de eigen verantwoordelijkheid van de coachee? Er zijn vaak allerlei redenen waarom mensen dat moeilijk vinden: hun opvoeding, hun eigen idealisme, hun karakter. Ze moeten leren om een stukje professionele afstand te creëren, uit zelfbehoud.”

Van de Groep heeft veel over zichzelf geleerd in de beide trajecten: “Ik heb ook mijn eigen valkuilen en goede punten scherp in beeld moeten brengen. Ook ik heb karaktertrekken die niet altijd even handig zijn. Die kan ik niet allemaal veranderen, maar ik heb ze wel goed leren herkennen en ik kan ze op een positieve manier inzetten.”

Van de Groep kijkt nu regelmatig met collega-schoolleiders mee als coach: “Je stelt vragen: hoe pak je je werk aan, welke overtuigingen zitten daaronder? Hoe helpen die jou en hoe belemmeren ze je? Je

.....

'Ik denk dat het een goed idee zou zijn om coaching standaard onderdeel te maken van de nascholing'

.....

houdt een spiegel voor, be vraagt de ander kritisch op zijn drijfveren, bekijkt hoe hij met zijn dilemma's aan de slag zou kunnen. Samen vraag je je af hoe de coachee is geworden wie hij nu is. Niet om te veranderen: we zijn geen psychotherapeuten en werken oplossingsgericht. Bij ons is het doel om zichtbaar te maken wie je bent en hoe je omgaat met je eigen kwaliteiten en valkuilen. Hoe zorg je dat je het redt, dat je kan groeien en jouw werk je energie oplevert?"

Veel schoolleiders denken dat coaching alleen iets is voor wanneer je in de problemen zit, iets wat Van de Groep bestrijdt: "Het is voor elke schoolleider goed om elke twee, drie jaar iemand even te laten meekijken en vanuit een andere invalshoek vragen te laten stellen. Dat geeft altijd verrassende ontdekkingen. Achteraf zeggen mensen vaak: dit had ik eerder moeten doen. Ik denk dat het ook een goed idee zou zijn om coaching standaard onderdeel te maken van de nascholing. Door de coaching ga je ook een coachende houding ontwikkelen naar de mensen aan wie je leiding geeft. Het maakt je milder, in mijn geval geduldiger. Je leert begrijpen waarom mensen op een bepaalde manier reageren, welke behoefte daaronder zit. Boosheid kan bijvoorbeeld een vertaling zijn van teleurstelling, of van een behoefte aan aandacht. Ik merk ook dat ik door de coachtrajecten minder snel antwoorden geef. Als vroeger iemand m'n kamer binnenliep met een vraag, had ik meteen het antwoord klaar. Nu gaan mensen naar buiten met nog een paar extra vragen en zie ik dat ze met eigen antwoorden komen."



4.2 Kenmerken

Het belangrijkste kenmerk van het VO-managementcoachtraject is dat ervaren schoolleiders worden opgeleid tot coach. Minder ervaren schoolleiders kunnen in het kader van VO-managementcoach als coachee een coachtraject krijgen, waarin hun eigen leervraag en coachdoel centraal staat. De VO-academie zorgt binnen de coachopleiding voor de matching van de ervaren schoolleider met twee beginnend schoolleiders.

De coachopleiding kent een vaste opzet en bevat verschillende vaste werkvormen. Tijdens alle werkvormen wordt de koppeling met de Beroepsstandaard en het coachprofiel gemaakt. De verschillende onderdelen zijn:

- **Plenaire bijeenkomsten:** Behalve de kick-off zijn dit een tussentijdse bijeenkomst en een slotbijeenkomst, waarin de ervaringen in het opleidings-traject worden verbonden met trends en ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs.
- **4 themabijeenkomsten:** Hierin komen onderwerpen aan bod die belangrijke handvatten bieden aan de managementcoach om de begeleiding van beginnend schoolleiders met een coachvraag succesvol te laten verlopen. Thema's zijn bijvoorbeeld respectvolle gesprekvoering, oplossingsgericht coachen, omgaan met weerstand en emoties, en overdracht-tegenoverdracht. Door middel van literatuurstudie en gerichte opdrachten werken de deelnemers aan verdieping van kennis en inzicht met betrekking tot de behandelde thema's.
- **Praktijktraject:** In dit onderdeel gaan de deelnemers actief met het geleerde aan de slag in de praktijk. Tijdens het opleidingstraject doet een deelnemer twee coachtrajecten. Deze vinden na elkaar plaats, zodat de ervaringen uit het eerste coachtraject kunnen worden meegenomen naar het tweede. Elk coachtraject bestaat uit vier gesprekken. De ervaringen die worden opgedaan in de praktijk, vormen de input voor de supervisie en themabijeenkomsten en vice versa.
- **Supervisie:** Onder leiding van een supervisor werken deelnemers zowel vragen uit die betrekking hebben op het begeleidingsproces van de coachees, als vragen die samenhangen met het eigen functioneren. Deze werkvorm geeft ruimte voor verdieping en biedt gelegenheid om van elkaar te leren.

VO-managementcoach maakt gebruik van de methode die bekend staat als 'oplossingsgericht coachen'

De supervisiegroep komt driemaal bijeen. De groepssupervisie wordt ondersteund door twee individuele supervisiegesprekken, waarin specifiek wordt ingegaan op leervragen die samenhangen met het persoonlijk ontwikkelingsproces.

Na afronding van het coachtraject kunnen de coaches deelnemen aan het regionale netwerk van VO-managementcoach in hun eigen regio, waarin onder andere verdieping op de coachvaardigheden en intervisie worden georganiseerd (zie ook 4.4 Regionale netwerken).

4.3 Oplossingsgericht coachen: houd het kort

Er zijn vele verschillende vormen van gespreksmethodes die worden gebruikt bij coaching. Dit zijn bijvoorbeeld RET (Rationeel-Emotieve Training), motiverende gespreksvoering, NLP (Neuro-Linguïstisch Programmeren), systeemtheorie, mediation en motiverende gespreksvoering.

Het traject VO-managementcoach maakt gebruik van de methode die bekend staat als 'oplossingsgericht coachen'. Bij deze methode draait het om "een specifieke vorm van gespreksvoering, met de bedoeling cliënten te steunen en een goede start te geven bij hun zoektocht".¹⁹ Oplossingsgericht coachen is mogelijk dankzij een gericht gesprek dat cliënten moet helpen hun doelen voor ogen te houden.²⁰ Belangrijk is verder wat de coachees bij deze vorm van coaching zelf inbrengen in de relatie met hun coach. "Ze beschikken namelijk al over vaardigheden, ideeën en vele andere gereedschappen. Dat wijkt dus volledig af van de benadering waarbij gekeken wordt naar de tekortkomingen van cliënten om daar verbetering in te brengen."²¹

Deze methode is ontstaan in de jaren tachtig van de vorige eeuw en werd ontwikkeld door Steve de Shazer en Insoo Kim Berg. Zij gingen op zoek naar een nieuwe, effectieve vorm van therapie waarbij het vinden van een oplossing niet te veel tijd zou vergen. Al experimenterend realiseerden ze zich dat mensen actief en enthousiast werden als ze praten over oplossingen van hun problemen in plaats van

over de problemen zelf.²² De oplossingsgerichte methode draait om gezond verstand en een pragmatische houding en sluit nauw aan bij het dagelijks leven. Het is een daarmee een minimaal theoretische en maximaal praktische benadering²³.

Oplossingsgericht coachen kent de volgende paradigma's:

- Als het werkt, laat het dan zo.
- Als iets ooit effect had, doe het dan vaker.
- Als het niet werkt, doe dan iets anders.
- Verandering is constant en onvermijdelijk.
- De toekomst is onderhandelbaar en wordt geschapen.
- Kleine oplossingen kunnen tot grote veranderingen leiden.
- Problemen en oplossingen zijn niet altijd direct aan elkaar gerelateerd.
- Geen enkel probleem doet zich de hele tijd voor.
- Stel cliënten vragen, maar vertel hun niet wat ze moeten doen.
- Geef complimenten.²⁴

De methode staat open voor nieuwe inzichten en aanvullingen onder het motto 'Together Each Achieves More' (TEAM)²⁵. Een *open mind* is daarbij essentieel: "Als je van anderen hoort of ziet welke methodes zij met succes gebruikt hebben, zou je wel onnozel zijn om niet iets soortgelijks uit te proberen."²⁶ En:

"Te vaak schermen we anderen af van ons succes. Het is een onhebbelijkheid, die je met evenveel recht 'ongeflijkheid' zou kunnen noemen. Vrijgevigheid biedt meer soelaas. Is er een groter (professioneel) plezier denkbaar dan je successen te delen met anderen die ervoor openstaan? Vergeet niet wat je er nu of later voor terugkrijgt."²⁷

Petra Janzweerd, directeur van BGL & partners die diverse opleidingen en trajecten aanbieden op het gebied van coaching, gebruikte de oplossingsgerichte coachmethode bij de ontwikkeling van het VO-managementcoachtraject. "Onze opleiding *coach foundation* is gericht op oplossingsgericht werken. De mensen die onze opleidingstrajecten volgen, en dus ook VO-managementcoach, hebben vaak al diverse opleidingen achter de rug. Vaak hebben ze minimaal hbo-niveau en hebben

De nadruk bij de regionale netwerken ligt op ontmoeting, interactie, uitwisselen van ervaringen en verdere verdieping van kennis

ze aanvullende opleidingen en trainingen gedaan. Daarnaast bezitten ze veel werk- en levenservaring. Het past dan niet om een benadering te bieden met bijvoorbeeld veel colleges. Wij werken ervaringsgericht, waarbij mensen zich goed voorbereiden en inlezen. Vaak maken ze ook een opdracht om goed beslagen ten ijs te komen. Daardoor kunnen we praktijkgericht en ervaringsgericht aan de slag tijdens de lessen.”

4.4 Regionale netwerken

Als een een-op-een-coachtraject is afgerond, betekent dat niet het einde van deelname aan het VO-managementcoachtraject en daarmee een einde aan deze vorm van professionalisering. De coaches maken onderdeel uit van een van de vijf regionale netwerken die exclusief voor hen zijn opgezet. De nadruk in deze netwerken ligt op ontmoeting, interactie, uitwisselen van ervaringen en verdere verdieping van kennis, bijvoorbeeld op het gebied van coachvaardigheden en intervisie. Op regelmatige basis worden inspirerende leerbijeenkomsten georganiseerd, waarbij de inhoudelijke agenda altijd ten doel heeft de professionalisering en kwaliteit van de coaches te bevorderen. Sinds april 2014 zijn er vijf regionale netwerken van coachees en gecertificeerde coaches van start gegaan.

De VO-academie ondersteunt de gecertificeerde coaches in de netwerken, waardoor zij op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen rond bijvoorbeeld de Beroepsstandaard, het schoolleidersregister en de professionaliseringsmogelijkheden en ook actief kunnen verwijzen naar de vele mogelijkheden die er op dat gebied zijn.

INGEBORG ADEGEEST / Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur

Ingeborg Adegeest is betrokken bij de oprichting van het regionale netwerk voor coaches in de regio Hoofddorp. Zij is conrector onderwijs op de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en was een van de coaches van het eerste uur:

“Als regiocoördinator werk ik samen met Sita Remesar, conrector op het Vossius Gymnasium in Amsterdam. Coaches vinden het prettig om elkaar te treffen voor intervisie. De coaches willen ook hun vaardigheden als coach verder uitdiepen. Voordat we de bijeenkomsten gaan voorbereiden, inventariseren we welke onderwerpen beide groepen interesseren. Op die manier sluiten we goed aan bij de behoeften van coaches en coachees.

Het is fijn dat je als regiocoördinator extra scholing krijgt, zo’n tien dagdelen in totaal. Er is aandacht voor verdieping van onze coachingcompetenties, voor intervisietechnieken en het begeleiden van intervisiegroepen. Ideaal: ik ben op een positieve manier bezig met de ontwikkeling van anderen, maar werk tegelijkertijd aan mijn eigen ontwikkeling. Ik heb er veel profijt van in mijn huidige baan.”

De regiocoördinatoren houden ook bij hoe het loopt binnen hun regio: zijn er nieuwe aanmeldingen van schoolleiders die begeleid willen worden? Zijn alle coaches actief, of tijdelijk wat minder? “Mensen enthousiast maken, werken aan de bekendheid van dit initiatief. Dat hoort er ook bij.”

.....

'Ik ben positief bezig met de ontwikkeling van anderen, maar werk tegelijkertijd aan mijn eigen ontwikkeling'

.....



4.5 Evaluaties

De VO-academie heeft zowel de eerste als de tweede tranche van het VO-managementcoachtraject geëvalueerd. De uitkomsten laten een positief resultaat zien. Dit zijn op hoofdlijnen de uitkomsten van de eerste tranche:

- 92% van de deelnemers is tevreden tot zeer tevreden.
- 95% geeft op de vraag naar de waarschijnlijkheid de leergang aan te bevelen aan dat dit 6 of hoger is (op een schaal van 10); 70% geeft zelfs een cijfer 8 of hoger.
- Op de vraag naar de bruikbaarheid in de dagelijkse praktijk geeft 85% het cijfer 8 of hoger, waaronder 35% een 9 of een 10. Lager dan een 5 geeft 4%.
- VO-managementcoach bevordert de kwaliteit van het eigen schoolleiderschap: 93% geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over de meerwaarde van het traject op het eigen werk.
- Bijna tweederde is het er volledig mee eens dat het informele karakter een laagdrempelige manier is om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Een kwart enigszins, 11% twijfelt en 5% is het er niet mee eens.

Eind 2015 werd bovendien via een monitor onderzocht hoe door VO-managementcoach opgeleide coaches het traject bezien. Meer dan veertig coaches vulden de monitor in. Gemiddeld gaven zij aan vier coachtrajecten te hebben uitgevoerd. De onderlinge intervisie wordt door de coaches als belangrijk ervaren voor feedback en voor hun individuele ontwikkeling als coach.

In 2016 zal de VO-academie het huidige netwerk van VO-managementcoach gaan uitbreiden en een impuls gaan geven aan het netwerk. Zo wordt er bekeken of er mogelijkheden zijn om opnieuw een aantal schoolleiders de opleiding tot coach aan te bieden.

VO-managementcoach bevordert de
kwaliteit van het eigen schoolleiderschap

MARTIN HULSEN / landelijk coördinator VO-management-coach en zelfstandig coach

Dat het VO-managementcoachtraject impact heeft, hoort landelijk coördinator VO-managementcoach Martin Hulsen vaker:

“Mensen waarderen het zeer. Een van de coaches zei: ‘Het werkt ook door in mijn gezinssituatie. Ik stel andere vragen en ga anders met bepaalde zaken om.’ De coaches worden geholpen, maar ook de coaches komen een stuk verder in hun functioneren.

Wie aan dit traject heeft meegedaan, straalt daarmee voorbeeldgedrag uit binnen de onderwijsorganisatie. De coachende rol is een essentieel onderdeel van je werk; eigenlijk moet elke schoolleider en bestuurder deze vaardigheid hebben. Coaching zou wat mij betreft standaard in het pakket van deze beide functionarissen moeten zitten. Het is in feite een basiscompetentie. Door coaching groeien zowel jij als de mensen met wie je werkt. Je hoort mensen weleens zeggen: ik zoek wel een coach op als ik problemen heb. Natuurlijk moet je dat zeker doen wanneer je vastloopt, maar het is echt jammer wanneer dit krachtige instrument alleen bij problemen wordt ingezet. Wat mij betreft zou elke schoolleider en elke bestuurder één keer per jaar bij wijze van ‘APK’ een kort coachtraject moeten volgen. Daar wordt hij én het onderwijs beter van.”

.....

'Coaching is in feite een
basiscompetentie'

.....



4.6 Coaching voor bestuurders

Niet alleen schoolleiders, ook bestuurders binnen het voortgezet onderwijs kunnen veel baat hebben bij gerichte coaching. In 2016 gaat de VO-academie daarom van start met een VO-managementcoachtraject speciaal gericht op bestuurders, in het kader van de uitbreiding van de activiteiten van de VO-academie voor schoolbestuurders. Weliswaar kunnen directeur-bestuurders nu al meedoen aan het bestaande traject, maar het nieuwe traject is ook geschikt voor bestuurders van grotere scholen.

Een belangrijke reden voor het opzetten van dit tweede traject is dat bestuurders een uitzonderingspositie innemen binnen de onderwijsorganisatie: ze kunnen sparren met leden van de Raad van Toezicht en hun schoolleiders, maar niet vaak met iemand met dezelfde functie binnen hun eigen organisatie. Omdat het voor hen nuttig en prettig kan zijn om ervaringen uit te wisselen met iemand die in een vergelijkbare situatie zit, wil de VO-academie nu ook bestuurders een coachtraject aanbieden.

Ook bij dit traject zullen ervaren bestuurders worden opgeleid tot coach. Wanneer zij de opleiding hebben afgerond, krijgen zij de titel Bestuurderscoach. De inhoud van het traject hangt af van de vragen van bestuurders; zij kunnen dilemma's inbrengen vanuit hun eigen onderwijspraktijk.

.....

Ervaren bestuurders worden opgeleid
tot Bestuurderscoach

.....

ONTMOETING EN INTERACTIE

HOOFDSTUK 5



Schoolleiders en coaching

Coaching brengt zelfinzicht en vergroot je effectiviteit als professional. Dat vinden veel deelnemers aan het traject VO-managementcoach. Al bijna honderd schoolleiders lieten zich opleiden tot VO-managementcoach en samen coachten zij tot nu toe tweehonderd beginnende schoolleiders.

5.1 Kwaliteit in de scholen

Uit de evaluatie onder de gecoachte schoolleiders van VO-managementcoach blijkt dat zij vinden dat ze beter zicht hebben gekregen op zichzelf en hun eigen functioneren. Bij het aansturen van hun scholen coachen zij nu zelf soms teams en teamleden en ze spreken collega-schoolleiders aan om de kwaliteit in de scholen beter te benutten. De schoolleiders vinden dat ze meer voorbeeldgedrag tonen en sommigen zeggen dat ze ook leerlingen nu anders benaderen. Enkelen hebben een netwerk opgezet voor informeel leren. De schoolleiders zien de 'waan van de dag' wel als een risicofactor: daardoor komen zij soms niet meer toe aan coachen en gecoacht worden.

'Wij spreken de taal van
het onderwijs'

**SITA REMESAR / Vossius
Gymnasium, Amsterdam**

Sita Remesar, conrector van het Vossius Gymnasium in Amsterdam, ziet collegiale coaching als een goede mogelijkheid om professionele ontwikkeling van schoolleiders te bevorderen. "Deze aanpak past bij mij. In mijn werk op school heb ik ook een rol als coach.

VO-managementcoach is een goed initiatief om de expertise in scholen en in het onderwijs te bevorderen."

Het mooie aan dit project is, volgens haar, het uitgangspunt dat al veel expertise aanwezig is. "Mensen in het onderwijs kennen de behoeften. Ze weten als geen ander wat er speelt in de scholen. Wij spreken de taal van het onderwijs en begrijpen snel wat werkelijk bedoeld wordt. Mensen van buiten hebben vaak hun eigen jargon. Dan kost het soms extra tijd om elkaar te begrijpen en af te stemmen wat nodig is."

Sita heeft haar eigen teamleiders geadviseerd om zich door een collega van buiten te laten coachen. Voor zichzelf ziet ze collegiale coaching als kruisbestuiving. "In korte tijd heb ik al zoveel geleerd, ook voor mijn dagelijkse praktijk. Dit initiatief verdient een mooie toekomst, bijvoorbeeld als een poule van onderwijsmensen die elkaar verder brengen. Mijn complimenten voor de aanpak: de drempel is laag, de selectie is zorgvuldig, de opleiding is intensief en professioneel. Het is een netwerk van inspirerende mensen."



5.2 Wat maakt een goede coach?

Naast de theoretische kennis en professionele inzichten die publicaties en gecertificeerde opleidingen tot coach bieden, is uiteraard ook praktijkervaring van belang om een goede coach te worden. Petra Janzweerd van BGL & partners: "Tijdens onze lessen oefenen we veel en verbinden we de oefeningen met het theoretisch kader. Daarnaast starten deelnemers van onze coachopleidingen meteen met coachtrajecten naast de lessen. Leren en praktijk gaan dus hand in hand. De ervaringen uit de praktijk vormen weer nieuwe input voor bij het theoretisch kader, zeker de ervaringen uit de supervisietrajecten. In de coachopleidingen bieden wij een aantal keren groepssupervisie, soms met beeldmateriaal, waarin we aan de hand van methodieken reflecteren op de zaken die deelnemers hebben toegepast en waar ze tegenaan zijn gelopen."

Janzweerd vindt het belangrijk dat coaches de aangeboden theorie leren te verbinden met de persoon die ze zelf zijn. "Je bent zelf het allerbelangrijkste voertuig in je begeleidingstrajecten. Dat houdt echter ook in dat je jezelf heel goed moet kennen. In een coachtraject ontstaan bijvoorbeeld altijd overdracht- en tegenoverdrachtsituaties [overdracht is het verschijnsel dat mensen gevoelens, wensen en ervaringen uit het verleden projecteren op een ander persoon, vaak hun therapeut of coach. De overdracht van de therapeut/coach wordt tegenoverdracht genoemd, red.²⁸]. Je moet dan wel weten wat er gebeurt, de situatie herkennen: wanneer neem je bijvoorbeeld een vader- of moederrol aan, wanneer word je defensief? Zelfonderzoek is daarom een belangrijk element in opleidingen van coaches. Dit kan bijvoorbeeld door veel te reflecteren. Dus niet alleen kijken naar 'wat heb ik ingezet en hoe heeft dat uitgedrukt', maar ook 'hoe heb ik in het traject gezeten?'. Dat relateren aankomend coaches aan een persoonlijk ontwikkelingsplan." De combinatie van theorie, praktijkervaring en zelfinzicht zorgt volgens Janzweerd voor de ontwikkeling van een professionele basishouding. "Dat is heel belangrijk in coaching."

5.3 ‘Ze zijn eager’: pluspunten van schoolleiders

Schoolleiders lijken gemiddeld gesproken veel eigenschappen te bezitten die bijdragen aan het succesvol doorlopen van een coachtraject, zo vertelt Janzweerd. Het niveau van de trajecten van VO-managementcoach steeg door het hoge opleidingsniveau en de werkervaring die schoolleiders al bezitten. “Ze hebben veel niveau en kunnen goed reflecteren.” Toch is dat geen garantie dat iemand een goede coach wordt: “Goede managers zijn lang niet altijd goede coaches. Vaak blijven managers juist dingen invullen voor de coachee.”

Schoolleiders kunnen verder goed parafraseren, inhoud teruggeven en open vragen stellen. “Ze zijn heel leerbaar”, vertelt Janzweerd. “Ze werken serieus aan opdrachten en zijn super *eager*. De trainers gaven aan dat het een genot was om met hen te werken. Zij hebben soms zelfs extra tools aangeboden voor supervisie, en dat pakten de schoolleiders met beide handen aan.”

Schoolleiders zijn betrokken bij hun werk en hebben hen hart op de goede plek, is Janzweerds ervaring: “Wel zijn ze kritisch, ze nemen niet zomaar iets aan. Ze hebben alle trainers uitgeprobeerd en checkten of het wel echt ervaren mensen waren die ze tegenover zich hadden.” Tijdens het eerste traject van VO-managementcoach merkte Janzweerd nog iets bijzonders: “Hoewel de insteek in eerste instantie vrij rationeel was, werd gaandeweg de opleiding steeds meer een verbinding tussen hoofd en hart gemaakt. In de supervisiebijeenkomsten hebben ze een echte verdiepingsslag gemaakt.”



Petra Janzweerd:
‘Schoolleiders zijn heel leerbaar’

'Zelfonderzoek is een belangrijk element in opleidingen van coaches'

Hoeveel bovengenoemde eigenschappen ook van belang zijn, eigenlijk is authentieke communicatie het allerbelangrijkst, vertelt Janzweerd: "Echt contact met iemand maken, het helder krijgen van een vraag, een soort beweging realiseren en laten zien dat er iets gebeurt. Dat kunnen schoolleiders heel goed. Ze zijn gericht op mensen, snappen wat mensen beweegt en ze kunnen doorvragen." Het belang van de eigen authenticiteit wordt onderschreven door Donders (2011):

"Jij bent als coach het belangrijkste instrument tijdens het hele traject. Jouw vaardigheid in het toepassen van verschillende beïnvloedingstechnieken en je houding daarbij hebben een groot effect. Je manier van vragen stellen, feedback geven, bekrachtigen en het onverdeeld aandacht geven op een accepterende, uitdagende manier maken het verschil."²⁹

INGRID TJIO / Regius College, Schagen

Ingrid Tjio is sectordirecteur havo/vwo van het Regius College in Schagen. Collega's coachen ziet ze als een mooie vorm van tweezijdig leren:

"Je helpt iemand zoals ik zelf ook geholpen ben toen ik schoolleider wilde worden. Tegelijkertijd zet het coachen je ook zelf aan het denken, je reflecteert op wat je doet. Het is voor mij minstens net zo nuttig als voor degene die gecoacht wordt. Het is *learning on the job* voor de gecoachte en voor mezelf.

Tjio heeft ook meerdere bijeenkomsten bijgewoond met de andere coaches. "Daar geniet ik van. Het is een mix van theorie en praktisch oefenen. Ik zit nu weer met plezier mijn huiswerk te maken en lees allemaal dingen die ik graag wil weten. Aan rollenspellen heb ik normaal een hekel, maar hier leer ik beter luisteren en oplossingsgerichte vragen te stellen."

Wat het oplevert? "Ik ben blij als ik de teamleider die ik ga coachen meer in haar kracht kan zetten, haar zo kan begeleiden dat ze met zelfvertrouwen verder kan op haar weg. Voor mezelf wil ik meer input, reflectie en veel leren. De bijeenkomsten met de coaches en de begeleiders zijn zo inspirerend. Ik ontmoet daar veel leuke collega's die gewend zijn in netwerken met en van elkaar te leren. Het is hard werken. Ik krijg er veel energie van.

'Het gaat om de kracht van de verschillen tussen mensen'

Bij VO-managementcoach leren we van elkaar hoe je bepaalde gesprekken moet voeren, je ziet mensen dingen op een andere manier aanpakken dan je zelf zou doen. Juist die verschillen vind ik heel mooi. Je hoort nu veel over omgaan met verschillen op scholen. Niet alleen docenten moeten dat met leerlingen kunnen; ik vind dat je dat als schoolleider dus ook moet doen met collega's. Ik ben erg tegen eenheidsworst; ik geloof niet in systemen waarbij iedereen op een bepaalde manier moet werken. Het gaat om de kracht van de verschillen tussen mensen. Ik probeer op school mensen in hun kracht te zetten zodat iedereen het verschil kan maken. Zelf haal ik daaruit ook mijn inspiratie."



5.4 Volgen in plaats van leiden: valkuilen van schoolleiders

Schoolleiders hebben uiteraard ook valkuilen als het gaat om coaching. De deelnemende coaches aan het VO-managementcoachtraject hebben tijdens hun opleiding aangegeven op welke terreinen zij zich nog verder wilden ontwikkelen:

- van inhoud naar processturing;
- niet adviseren, maar leren leren, volgen in plaats van leiden;
- kunnen vertragen zodat er meer procestijd bij de coachees vrijkomt;
- het kunnen doen van gevoelsreflecties: gevoelens en emoties benoemen, reflecteren op wat in het hier en nu plaatsvindt;
- voorbij de context naar de sturingsknoppen achter gedrag (overtuigingen, waarden);
- herkennen van overdracht.

Schoolleiders komen opvallend vaak snel met oplossingen voor hun coachees, vertelt Janzweerd: "Ze moeten meer naar achteren leunen: een coachende rol aannemen en een adviserende stijl realiseren. Schoolleiders zijn geneigd om een probleem van een coachee ter plekke op te lossen. En ook nog snel, terwijl ze de coachee juist de tijd moeten gunnen om zelf een proces te doorlopen." Het oplossen van problemen is wel een vaardigheid van ervaren schoolleiders waarop altijd een appèl wordt gedaan. "De coachees vragen veel praktische tips en de verleiding is dan groot om het heft in handen te nemen. Een coach moet echter het probleem achter het probleem proberen bloot te leggen, de vraag achter de vraag, en mensen juist activeren zonder meteen een oplossing te schetsen. Je moet als coach een bewustzijn creëren dat kan signaleren of een coachee onzeker is en bijvoorbeeld een praktische vaardigheid moet leren, of gewoon een tip nodig heeft. Daarop doorvragen, daar draait het om."

Omgaan met emoties en weerstand en de voorspelbaarheid ervan is ook een thema dat bij coachopleidingen voor schoolleiders sterk speelt, vertelt Janzweerd, "omdat er veel gevraagd wordt van mensen in het onderwijs. Leren hoe je om kunt gaan met weerstanden is dan een belangrijke vaardigheid." In organisaties die veel veranderingen doormaken of die gekenmerkt worden door een continue situatie die veel vraagt van medewerkers, is weerstand een bekend verschijnsel. Dat kan bijvoorbeeld weerstand tegen veranderingen zijn, van medewerkers die zich niet begrepen voelen, die zich vastklampen aan vertrouwde patronen en gevoelens kennen van angst en onzekerheid (Remmerswaal, 2012). Zowel coaches als coachees kunnen veel baat hebben bij het leren herkennen van weerstand en weerstandreacties (ook tijdens de coachtrajecten zelf) en over wat weerstand vertelt als signaal voor (niet uitgesproken) behoeftes.

Gevoelsreflecties zijn een ander moeilijk punt: "Echt gevoelens benoemen en reflecteren op wat in het hier en nu plaatsvindt, vinden de meeste ervaren schoolleiders lastig. Zeker mannelijke schoolleiders ervoeren dat. Het heeft alles te maken met het niet zelf naar de oplossing sturen en de ander meer procestijd geven. Daar hoort bij dat je benoemt wat je ziet, in het hier en nu. Opvallend vaak gebeurt dan datgene wat de coachee inbrengt als coachvraag, ook tijdens de coachgesprekken. Hoe mooi is het om zo'n moment te benoemen en daarop te reflecteren? Neem de rust, adviseer ik altijd. Dan gebeurt er meer."

MARK MANDERS / Oostvaarders College, Almere

Een coach is geen verstrekker van nuttige tips, zegt Mark Manders, rector van het Oostvaarders College in Almere. Manders volgde de opleiding tot coach van VO-managementcoach:

“Als mensen binnenkomen denken ze misschien: dat is een ervaren rector, die kan mij helpen. Het is ook heel verleidelijk om tips te gaan geven. Wij kennen natuurlijk de context waarin de leidinggevende in het onderwijs functioneert; dat helpt. Maar we helpen de coachees vooral om tot eigen, duurzame oplossingen te komen bij hun dilemma’s. De een wil ontdekken welke gevoelens ten grondslag liggen aan zijn handelen, de ander heeft juist behoefte aan een veel cognitiever proces; die wil vanuit een algemene theorie zijn handelen ontleden.

Wanneer een collega-leidinggevende zijn problemen met je deelt en jij je oprecht verplaatst in zijn dilemma’s, zie je parallellen met je eigen organisatie en je eigen afwegingen. Vaak kiest een coachee voor heel andere oplossingen dan jij zou doen. Dat is heel verrijkend om mee te maken. Je krijgt door deze opleiding meer begrip voor andersdenkenden, andersvoelenden en andersacterenden. Ik ben met meer liefde naar de verschillen tussen mensen gaan kijken. Er is niets zo mooi als wanneer je een jonge en talentvolle leidinggevende enorme sprongen ziet maken in zijn of haar leiderschap. Ik kan daar diep ontroerd door raken.”

'Ik ben met meer liefde naar de verschillen tussen mensen gaan kijken'

Zeker binnen het onderwijs is deze vorm van deskundigheidsbevordering heel gewenst, vindt Manders. "Onze leerlingen en medewerkers verdienen goede leidinggevendenden. Er zijn nogal wat scholen waar de resultaten slecht zijn. Coaching helpt om het onderwijs te verbeteren. De manier waarop leiding wordt gegeven aan het onderwijsproces maakt echt een verschil. Als de leidinggevende sterk in zijn schoenen staat, de juiste afwegingen maakt, als hij impact heeft, ga je dat terugzien in de resultaten. Het VO-managementcoachtraject geeft coaches de tools om die kracht bij leidinggevendenden te helpen ontwikkelen. De methoden die je bijgebracht worden, van het rapporteren tot begeleide intervisie en provocatief coachen, vergroten je impact als leidinggevende enorm. Deze coachopleiding heeft veel impact op mij gehad. Ik ben nu veel beter in staat om processen die zich afspelen binnen de school te benoemen en te stimuleren dat mensen in beweging komen. Ik heb beter geleerd om mensen te 'lezen', om daar adequaat op te reageren en op het juiste moment over te schakelen op een passende stijl van coaching."



5.5 De coachee

Het is van belang dat coachees hun eigen ontwikkelthema's aangeven aan het begin van een coachingtraject. De deelnemende coachees aan VO-managementcoach wilden de volgende vaardigheden versterken en op de volgende ontwikkelgebieden verder leren:

- ontwikkelen van de eigen leiderschapsstijl;
- vergroten van zelfvertrouwen;
- het versterken van de eigen positie;
- omgaan met autoriteit/dominantie;
- vergroten van zelfsturing;
- het stellen van prioriteiten/keuzes maken: 'tegen wat zeg ik nee om tegen het juiste ja te zeggen?'
- effectief kunnen aansturen van een team;
- te groot verantwoordelijkheidsgevoel ervaren, leren loslaten;
- leidinggeven aan collega's die moeite hebben met verandering en weerstandsreacties vertonen;
- stimuleren veranderingsbereidheid en initiatief;
- leidinggeven in een omgeving waarin als gevolg van reorganisaties en fusies onduidelijkheden ontstaan over verantwoordelijkheden, verwachtingen en bevoegdheden;
- het spanningsveld tussen directie en leidinggevendenden;
- aanpassen aan de cultuur versus bij jezelf blijven. Grens hierin ontdekken;
- zicht krijgen op werkelijke passie en drijfveren in een hectische omgeving;
- focus behouden in de 'waan' en hectiek van de dag.

De schoolleiders die het meest worstelen met hun eigen functioneren, zijn middenmanagers, zoals teamleiders. Janzweerd van BGL & partners: "Voor hen speelt de hectiek van de dag het meest. Ze hebben daardoor moeite met het behouden van focus. Ook het leidinggeven aan collega's is voor hen een moeilijk punt." Dit blijkt ook uit 'Leren van Lead & Learn', over het gelijknamige intervisietraject voor middenmanagers in het voortgezet onderwijs (Visser 2015). Veel middenmanagers waren vroeger docent op hun huidige school en veel van hen maakten zonder gerichte opleiding of coaching de stap naar hun nieuwe functie. Dat geldt het meest voor jonge middenmanagers. Recent onderzoek van de VO-academie³⁰ wijst uit dat deze middenmanagers zich, ook als zij een opleiding hebben gevolgd, nog niet steeds voldoende toegerust voelen voor hun huidige functie. Hun drukke baan maakt het vaak onmogelijk om daar verandering in te brengen. Zaken als reflecteren of professionaliseren schieten erbij in, met als gevolg dat (jonge) middenmanagers blijven worstelen met hun rol.

Het ontwikkelen van leiderschap en een persoonlijke leiderschapsstijl is een van de belangrijkste ontwikkelpunten van de coachees van VO-managementcoach. Ook in het onderwijs is het steeds belangrijker dat een leider in staat is zijn eigen persoonlijkheid optimaal te gebruiken bij het leiderschap: "Steeds minder voldoet het om terug te vallen op deskundigheid, positie of macht."³¹ Het toenemende belang van een persoonlijke leiderschapsstijl komt door een veelheid van factoren, zoals toenemende 'massificatie' van de maatschappij en haaks daarop de toenemende individualisering, voortschrijdende technologische ontwikkelingen, toenemende complexiteit van de samenleving en de veranderingen in sociale kringen van mensen, met de belangstelling voor het (inter)persoonlijke in het bijzonder (Veenbaas en Weisfelt, 1997). Ieder mens is volgens deze auteurs in principe in staat en heeft de kwaliteiten in huis om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen, maar dat moet wel bewust worden gedaan.

PAULINE WENDERICH / Liemers College, Zevenaar

Pauline Wenderich is afdelingsleider vwo op het Liemers College. Toen ze in haar vorige baan als conrector op het Revius Lyceum begon, nam ze als beginnend schoolleider meteen een coach in de arm, in de eerste ronde van VO-managementcoach.

“Er lag een stevige opdracht: de resultaten van de havo moeten beter en dat willen we bereiken door uitdagend onderwijs. We noemen het de ondernemende havo. De functie ging dus niet alleen om leidinggeven aan een team maar ook om een onderwijskundige uitdaging.”

Het feit dat de coach haar begeleidde in het stellen van vragen en het reflecteren op zichzelf en haar werk, sprak Wenderich bijzonder aan. “Het gaat erom dat je zelf een oplossing formuleert voor jouw situatie”, zegt Wenderich. “In mijn geval vond ik het bijvoorbeeld moeilijk om te bepalen hoe ik het beste mijn positie moest ‘pakken’ als jonge leidinggevende in een team dat er al jaren zat. Door de gesprekken over het werk zie je op een gegeven moment een rode draad.”

De coachingsgesprekken, vier in totaal, waren voor Pauline erg prettig omdat ze buiten de school plaatsvonden. “Dat hielp om afstand te nemen en over mezelf en mijn werk na te denken. In de drukte van de school en het jonge gezin dat ik heb, komt dat er anders nauwelijks van. De gesprekken gaven mij rust en inzicht. Ik heb veel vragen over mezelf naar boven kunnen halen. Dat heeft me meer opgeleverd dan een losse cursus of opleiding. Eigenlijk zou iedere leidinggevende een coach moeten hebben.”

..... 'Het gaat erom dat je zelf een oplossing formuleert voor jouw situatie'



REFERENTIES

Berg, I.K., & Szabó, P. (2006). *Oplossingsgericht coachen*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Beroepsstandaard Schoolleiders VO. (2014). Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Brock, V. (2008). *Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching* (Proefschrift). Maui: International University of Professional Studies.

Coaching Nederland. (2016). *Vormen van coaching*. Geraadpleegd op 2 februari 2016, van <http://www.coaching.nl/vormen-van-coaching/>.

Donders, W. (Red.). (2011). *Coachende gespreksvoering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Jones, R.B., Woods, S.A en Guillaume, Y.R.F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Gedownload op 1 februari 2016 van <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12119/abstract>.

Korthagen, F. (2016). *Werkt coaching? Een meta-analyse van de effectiviteit van coaching op individueel niveau in een organisatie context* (Online publicatie). Geraadpleegd op 2 februari 2016, van http://www.nobco.nl/kenniscentrum/onderzoek/werkt_coaching.

http://www.nobco.nl/kenniscentrum/onderzoek/effectiviteit_van_werkgerelateerde_coaching

NOBCO. (2016). *Kenniscentrum voor coaching*. Geraadpleegd op 26 januari 2016, van <http://www.nobco.nl/kenniscentrum>.

Remmerswaal, J. (2012). *Persoonsdynamica*. Professioneel omgaan met emoties. Houten: Bohn, Stafleu van Loghum.

Sectorakkoord VO 2014-2017. Klaar voor de toekomst! Samenwerken aan onderwijskwaliteit.

Theeboom, T., Beersma, B., Van Vianen, A.E.M. 2013. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.

Van den Dungen, M., & Smit, W. (2010). *Meerdere wegen naar professionalisering*. Validering en certificering van informeel leren door leraren. Heerlen: Ruud de Moor Centrum – Open Universiteit.

Veenbaas, W., Weisfelt, P. (1997). *Persoonlijk leiderschap*. Amsterdam, Uitgeverij Boom Nelissen.

Visser, S. (2015). *Leren van Lead & Learn*. Utrecht/Den Haag: VO-academie/School aan Zet.

VO-raad (2015). *VO-managementcoach. Ervaren schoolleiders coachen beginnende schoolleiders*. Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

EINDNOTEN

- 1 Donders 2011, p. 29.
- 2 NOBCO 2016.
- 3 NOBCO 2016.
- 4 Brock 2008.
- 5 NOBCO 2016.
- 6 Brock 2008, p. vii.
- 7 NOBCO 2016.
- 8 Donders 2011, p. 20.
- 9 Coaching Nederland 2016.
- 10 Donders 2011, p. 31.
- 11 Donders 2011, p. 31.
- 12 Donders 2011, p. 32.
- 13 Donders 2011, p. 32.
- 14 NOBCO 2016.
- 15 De bespreking van het artikel is een samenvatting van de bespreking die prof. dr. Fred Korthagen, lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek en emeritus-hoogleraar van de Universiteit Utrecht, geeft op de website van de NOBCO.
- 16 De bespreking van prof. dr. Fred Korthagen, lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek en emeritus-hoogleraar van de Universiteit Utrecht, staat op de website van de NOBCO.
- 17 De bespreking van het artikel is een samenvatting van de bespreking die prof. dr. Fred Korthagen, lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek en emeritus-hoogleraar van de Universiteit Utrecht, geeft op de website van de NOBCO.
- 18 Oorspronkelijk was VO-managementcoach een initiatief van School aan Zet en de VO-academie samen. In 2014 is besloten het traject door de VO-academie voort te laten zetten omdat het beter bij de opdracht van deze organisatie paste.
- 19 Berg en Szabó 2006, p. 11.
- 20 Berg en Szabó 2006, p. 11.
- 21 Berg en Szabó 2006, p. 11.
- 22 Berg en Szabó 2006, p. 15.
- 23 Donders 2011, p. 57.
- 24 Berg en Szabó 2006, p. 17-21.
- 25 Donders 2011, p. 61.
- 26 Donders 2011, p. 61.
- 27 Donders 2011, p. 61.
- 28 Donders 2011, p. 237-241.
- 29 Donders 2011, p. 45.
- 30 Visser 2015.
- 31 Veenbaas en Weisfelt, p. 12.

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie,
een programma van de VO-raad.

Teksten en interviews Cindy Curré (Storm Tekst & Media),
Marijke Nijboer, Eva van Teeseling

Fotografie Josje Deekens, Dirk Kreijkamp, iStockphoto,
Thinkstock

Ontwerp Osage / Communicatie en ontwerp, Utrecht

Druk Fennema Drukkers, Werkendam

Oplage 500 exemplaren

Utrecht, maart 2016

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl