

Coachen helpt!



Anke van Gorkum

Studentnummer 1411907

Master Special Educational Needs

Leerroute: Coaching ter professionele ontwikkeling

Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Begeleid door: Rian Slenders en Ans Boosten

Mei 2011

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
Hoofdstuk 2: Literatuur beschrijving	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Ons kindcentrum: huidige stand van zaken wat betreft coaching	8
2.3 Wat is coachen? Een definitie	10
2.4 Verschillende vormen van coaching	12
2.5 Verschillende doelen met coaching	14
2.6 Een lerende organisatie	15
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Het onderzoeksmodel	20
3.3 Het verzamelen van data	21
3.4 Triangulatie	22
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	23
3.6 Ethiek	24
Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten	25
4.1 Inleiding	25
4.2 Data interviews	25
4.2.1 Interview met externe coach	25
4.2.2 Interviews directieleden en intern begeleiders	26
4.3 Data vragenlijsten	28
Hoofdstuk 5: Beantwoorden van de onderzoeksvraag	34
5.1 Inleiding	34
5.2 Deelvraag 1: Wat is coachen binnen onze organisatie?	34
5.2.1 Definitie	34
5.2.2 Wat gebeurt er al op het gebied van coaching?	35

5.2.3	Wat zijn de wensen op het gebied van coaching?	35
5.2.4	Welke vorm van coachen past bij onze organisatie?	35
5.3	Deelvraag 2: Hoe past de rol van coach binnen onze lerende organisatie?	36
5.3.1	Door wie gaat er gecoacht worden?	36
5.3.2	Met welk doel gaat er gecoacht worden?	37
5.3.3	Hoe kan een coach bijdragen aan onze lerende organisatie?	37
5.4	Deelvraag 3: Welke behoeften leven er onder alle werknemers op het gebied van coaching?	38
5.4.1	Welke behoeften hebben de directie en de intern begeleiders op het gebied van coaching?	38
5.4.2	Welke behoeften hebben de leerkrachten op het gebied van coaching?	38
5.4.3	Welke behoeften hebben de pedagogisch medewerkers op het gebied van coaching?	39
5.4.4	Welke gemeenschappelijke behoeften hebben de verschillende medewerkers?	39
Hoofdstuk 6:	Conclusies en aanbevelingen	40
6.1	Inleiding	40
6.2	Conclusies	40
6.3	Aanbevelingen	42
Hoofdstuk 7:	Evaluatie van het onderzoeksproces	45
Literatuurlijst		47
Bijlagen:		
Bijlage 1:	Complete interviews	50
Bijlage 2:	Vragenlijst	65
Bijlage 3:	Antwoord analyse uit interviews	70
Bijlage 4:	Antwoord analyse uit vragenlijsten	76
Bijlage 5:	Data bij beantwoorden van deelvragen	86

Samenvatting

Dit onderzoek komt voort uit mijn missie om mensen verder te helpen in hun ontwikkeling en mijn overtuiging dat een coach kan bijdragen aan een lerende organisatie (Senge, 2001). Als leerkracht van ons kindcentrum merk ik echter dat er weinig gecoacht wordt binnen onze organisatie. Met dit onderzoek toets ik mijn overtuiging aan literatuur en data om zo een vaste plek proberen te creëren voor uitvoering van mijn missie.

Mijn onderzoeksvraag luidt:

Hoe zou coaching vorm kunnen krijgen binnen onze lerende organisatie?

Ik onderzoek wat men verstaat onder coaching, wat de huidige situatie is wat betreft coaching, hoe coaching kan bijdragen aan onze lerende organisatie en wat de behoeften en wensen zijn. Dit doe ik door interviews te houden met een externe coach, directieleden en Intern Begeleiders (I.B.'ers) en door het uitdelen van vragenlijsten aan de overige personeelsleden van ons kindcentrum.

Mijn dataverzameling koppel ik aan literatuur zoals Senge (2001), die aangeeft dat een lerende organisatie pas goed werkt als de vijf disciplines (persoonlijk meesterschap, gemeenschappelijke visie, mentale modellen, teamleren en systeemdenken) voor handen zijn. Zo geef ik aan hoe een coach kan bijdragen aan een lerende organisatie.

Uit de dataverzameling blijkt dat coaching wordt gezien als een vorm van begeleiding waarbij er samen met de coach groei in ontwikkeling en functioneren wordt verwezenlijkt. Er wordt op het moment wel wat aan coaching gedaan, maar de behoeften blijken groter dan het aanbod. De werknemers geven duidelijk aan dat er behoefte is aan coaching voor persoonlijke groei en voor groei voor de organisatie.

Met behulp van mijn bevindingen in dit onderzoek heb ik aanbevelingen gedaan voor praktijkverbetering. Zo geef ik aan dat een leidinggevende in de rol van coach nadelen heeft, de visie van ons kindcentrum duidelijk moet zijn om ontwikkelingen

mogelijk te maken en dat er coaching aangeboden dient te worden voor beginnende leerkrachten. Het creëren van een coachingswerkgroep lijkt een goede mogelijkheid te zijn voor het realiseren van coaching binnen ons kindcentrum. Ik vind dit een kans voor ontwikkeling van onze lerende organisatie die we niet mogen laten liggen!

Hoofdstuk 1: Inleiding

Als leerkracht ben ik werkzaam bij een kindcentrum. Hier werken een basisschool, kinderdagverblijf, peuterspeelzaal en tussen- en naschoolse opvang samen in één gebouw. Wij werken als een team met alle medewerkers samen aan een doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar. Deze 'nieuwe' samenwerking is 3 jaar geleden opgestart.

Deze fusie van verschillende organisaties heeft ervoor gezorgd dat we volop in ontwikkeling zijn en van iedereen wordt een bijdrage verwacht. Samen willen we de doorgaande lijn 0-13 zo goed mogelijk neerzetten. We hebben een op leren gerichte attitude ontwikkeld die kenmerkend is voor een lerende organisatie (Senge, 2001).

In het jaarplan van ons kindcentrum wordt meerdere keren aangegeven dat leerkrachten bij elkaar kunnen gaan kijken, begeleid worden en dat coaching mogelijk is. In werkelijkheid zien we echter dat deze gewenste coaching en professionalisering niet goed tot uiting komt. De reden hiervoor is mij niet bekend, maar het is mijn inziens wel een gemis voor onze organisatie.

Ik denk dat een coach een bijdrage kan leveren bij allerlei organisatieontwikkelingen. Daarnaast zie ik collega's met uiteenlopende wensen in hun werkzaamheden die zij nu niet verwezenlijkt krijgen. Als coach wil ik deze mensen graag verder helpen bij praktische zaken, het wegnemen van onzekerheden en het leren volgen van hun hart.

Ik ben benieuwd naar de rol van een coach binnen onze organisatie bij ontwikkelingen. Wat gebeurt er al op het gebied van coaching? Wat zijn de behoeften van de medewerkers? Hoe kunnen we aan deze behoeften voldoen? Dat zijn vragen waar ik me mee bezig houd. Door hier een beeld van te krijgen, hoop ik de noodzaak voor het creëren van ruimte voor coaching aan te geven. Dit kan dan weer kansen bieden voor mij persoonlijk door een mogelijke rol in de verwezenlijking hiervan.

Met dit onderzoek wil ik bijdragen aan het creëren van coachingsmogelijkheden en groei voor onze organisatie en de mensen die er werken. Ik denk namelijk dat een

coach kan zorgen voor groei in de professionaliteit van mensen op de werkvloer. Dit zorgt voor een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor de organisatie. Hierdoor zal implementatie van de uiteindelijk gekozen organisatieontwikkeling beter verlopen. In het stuk 'Coaching als motor van schoolontwikkeling' van Corstanje en Keijzer (2005) wordt dit onderschreven. Zij geven aan dat de vijf disciplines van een lerende organisatie hierbij gebruikt kunnen worden als leerroute om bepaalde competenties in de schoolorganisatie te ontwikkelen.

Doel *van* het onderzoek:

Uitzoeken hoe coaching vorm kan krijgen binnen onze lerende organisatie zodat het aansluit bij de behoeften van onze organisatie, directie en mensen op de werkvloer.

Doel *in* het onderzoek:

Ik wil te weten komen welke manier van coachen aansluit bij onze organisatie. Ik wil weten welke behoeften er leven binnen alle geledingen op het gebied van coachen, in hoeverre deze overeen komen en hoe coaching een plek zou kunnen krijgen binnen onze lerende organisatie.

Onderzoeksvraag:

Hoe zou coaching vorm kunnen krijgen binnen onze lerende organisatie?

Deelvragen:

- Wat is coachen binnen onze lerende organisatie?
 - o Wat gebeurt er al op het gebied van coaching?
 - o Wat zijn de wensen op het gebied van coaching?
 - o Welke vorm van coachen past bij onze organisatie?
- Hoe past de rol van coach binnen onze lerende organisatie?
 - o Door wie gaat er gecoacht worden?
 - o Met welk doel gaat er gecoacht worden?
 - o Hoe kan een coach bijdragen aan onze lerende organisatie?

- Welke behoeften leven er onder alle werknemers op het gebied van coaching?
 - o Welke behoeften hebben de directie en de intern begeleiders op het gebied van coaching?
 - o Welke behoeften hebben de leerkrachten op het gebied van coaching?
 - o Welke behoeften hebben de pedagogisch medewerkers op het gebied van coaching?
 - o Welke gemeenschappelijke behoeften hebben de verschillende medewerkers?

Ik denk dat ons kindcentrum kansen laat liggen door het gebrek aan coaching. Ik ben benieuwd of anderen hier ook zo over denken.

Hoofdstuk 2: Literatuur beschrijving

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik wat ik aan literatuur gevonden heb over mijn deelvragen. Allereerst geef ik een beschrijving van de huidige situatie wat betreft coaching binnen deze organisatie. Daarna beschrijf ik verschillende definities en vormen van coaching. Ik maak hierbij de koppeling naar mijn werkcontext.

Vervolgens beschrijf ik mijn bevindingen uit de literatuur wat betreft verschillende doelen van coaching en hoe de rol van coach door verschillende functies ingevuld kan worden. Verder beschrijf ik de meerwaarde van een coach binnen een lerende organisatie zoals ons Kindcentrum.

2.2 Ons kindcentrum: huidige stand van zaken wat betreft coaching

Om een duidelijk beeld te vormen van onze organisatie op het gebied van coaching, geef ik hieronder weer wat de huidige stand van zaken is.

Externe coach

De stichting, waar ons kindcentrum onder valt, heeft twee coaches in dienst. Vanuit verschillende invalshoeken begeleiden zij mensen bij hun persoonlijke en/of professionele ontwikkeling (Signumonderwijs, 2011). Naast het coachen van werknemers, geven zij ook verschillende trainingen.

Deze coaches hebben een teambijeenkomst voor onze organisatie georganiseerd op het gebied van verbinding in het kader van de nieuwe 0-13 samenwerking.

Daarnaast zijn verschillende collega's met hen in gesprek (geweest) over persoonlijke ontwikkelingen.

Coach opleidingsschool

Onze school is al verscheidene jaren een opleidingsschool. Dit houdt in dat wij samenwerken met de opleidingsinstituten en we medeopleider zijn geworden. Op onze school is een basisschoolcoach werkzaam die is vrijgesteld van

werkzaamheden om invulling te geven aan de opleidingsschool. Dit houdt in dat hij alle stagiaires binnen ons kindcentrum begeleidt en coacht.

Coaching door Intern Begeleiders

Onze Intern Begeleiders (I.B.'ers) zijn het aanspreekpunt op het gebied van leerlingenzorg voor alle leerkrachten. Zij hebben regelmatig een consultatie met de leerkrachten om alle zorg goed in beeld te hebben en de vragen van leerkrachten te beantwoorden.

Beginnende leerkrachten hebben vaak nog veel te leren op het gebied van leerlingenzorg, waardoor de I.B.'ers soms ingezet worden als coach voor deze leerkrachten.

Er zijn dus mogelijkheden voor coaching aanwezig binnen onze organisatie. Ik denk dat we meer kansen moeten benutten om uit te kunnen groeien tot een goed lopende, lerende organisatie (Senge, 2001). Het jaarplan geeft aan dat er bij verschillende huidige ontwikkelingen mogelijkheden zijn tot begeleiding en coaching. Dit geeft een bepaalde welwillendheid hiervoor weer, alleen zie ik het in de praktijk helaas vrijwel niet terug. De reden hiervoor is mij onbekend, maar ik denk dat gebrek aan formatie een oorzaak is.

2.3 Wat is coachen? Een definitie

Coachen is een algemeen begrip dat ik voor zeer uiteenlopende manieren van begeleiding ben tegengekomen in de literatuur. Om uit te zoeken wat coachen is, ben ik eerst gaan zoeken naar verschillende definities van 'coachen'.

Visser (2002) ziet een coach als iemand om mee te leren. Zij geeft aan dat de coach vragen stelt om de gecoachte na te laten denken en ideeën te laten creëren. Zo leert en ontwikkelt de gecoachte.

Deze visie op coachen sluit goed aan bij mij en onze organisatie. Ik ben niet alwetend en als coach wil ik ook geen adviserende rol hanteren. Binnen onze organisatie werken veel kritische professionals waar een coach, die de gecoachte als expert ziet (Cauffman, 2007), beter zal passen.

Hendriksen (2009) ziet coachen als: 'Iemand in beweging krijgen'. Hij doelt daarbij op de leercyclus van Kolb (Hendriksen, 2009). Iemand kan stagneren in de cyclus doordat bepaalde eigenschappen domineren over anderen. Als iemand bewust kan omgaan met persoonlijke valkuilen, komt diegene in beweging. Zo ontwikkelt diegene zich tot bewust bekwaam.

Ik geloof dat onze organisatie baat kan hebben bij deze manier van werken. Er zijn tijdens een studiedag verschillende patronen binnen onze communicatie bij overlegmomenten ontdekt. Ik denk dat het voor ogen houden van onze valkuilen een duidelijke bijdrage kan leveren aan verbetering van onze communicatie.

Volgens Vandamme (2002) helpt de coach de ander om te leren, zichzelf beter te leren kennen en zijn vermogen tot zelfsturing te versterken. Withmore (2003) spreekt ook over het bevorderen van leren en daarbij iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Van Maris (2009) sluit zich hierbij aan en ziet daarnaast coaching als toekomstgerichte activiteit waarbij de relatie tussen coach en gecoachte gebaseerd is op gelijkwaardigheid.

Onze organisatie kijkt vaak toekomstgericht en we zien onszelf graag als een lerende organisatie (Senge, 2001). We zijn volop in ontwikkeling en druk bezig met vernieuwende projecten. Een coach die gericht is op leren en een toekomstgerichte blik heeft, past hier uiteraard goed bij.

Als ik bovenstaande definities en de daarbij horende koppeling naar mijn praktijk samenvat, kan ik concluderen dat een coach binnen onze organisatie toekomstgericht te werk moet gaan. Hij brengt een gecoachte in beweging en zorgt dat hij beter gaat presteren door zijn potentiële kwaliteiten vrij te maken. Daarbij wordt de gecoachte bewust bekwaam door zicht te krijgen op de manier van leren en de daarbij horende persoonlijke valkuilen. De zelfsturing van de gecoachte wordt bevorderd doordat hij zichzelf beter leert kennen. Als ik een definitie voor coaching zou moeten formuleren zou deze als volgt luiden:

'Coachen is samen werken naar een door de gecoachte gewenste toekomst om zo de kennis, houding en vaardigheden te verwerven zoals die van een professional verwacht worden'.

Binnen onze organisatie acht ik het van belang dat de coach een gelijkwaardige relatie tot de gecoachte heeft. De coach zal geen expert rol aannemen en juist de gecoachte als expert van eigen leven zien. Door deze houding aan te nemen verwacht ik dat een grote acceptatie van een coach door de collega's.

2.4 Verschillende vormen van coaching

Oplossingsgericht coachen richt zich niet op de oorzaak van een probleem, maar meer op de gewenste situatie en hoe deze bereikt kan worden (Cauffman, 2007). De coach ondersteunt daarbij door vragen te stellen en oor te hebben voor alles wat wel goed gaat. De gecoachte wordt als expert van eigen situatie gezien. De talenten en mogelijkheden van de gecoachte worden centraal gesteld en uitzonderingen op de regel worden uitgebouwd.

Oplossingsgericht coachen is toekomstgericht en de gecoachte wordt als expert gezien. Ik zie deze twee eigenschappen graag terug bij de vorm van coachen binnen onze organisatie.

Bij Transactioneel Analyseren (het T.A.-model) wordt er ook naar een oplossing toegewerkt (Educare, 2009). Er wordt hierbij eerst gezocht naar patronen in het gedrag en vanuit welke rol (kind – ouder – volwassene) en bijbehorende levensopvatting je dan handelt. Als kind handelt men vanuit aangeleerde opvattingen. Als ouder handel je vanuit gevoelsmatige opvattingen en als volwassene vanuit persoonlijk doordachte levensopvattingen. Wanneer dit duidelijk is kan er heroverwogen en een aanpassing in opvatting gedaan worden.

Bij T.A. (Educare, 2009) wordt er gekeken naar de onderliggende oorzaak van een probleem. Dit in tegenstelling tot de manier van werken bij oplossingsgericht coachen. Er kan inzicht in eigen handelen ontstaan, wanneer men stilstaat bij het 'waarom' erachter. Deze uitbreiding van zelfkennis lijkt me een goede basis om een blijvende verandering te bewerkstelligen. Het geeft inzicht in valkuilen wat uiteindelijk kan leiden tot bewust bekwaam zijn. Dit past goed bij onze organisatie doordat zelfsturing bevorderd wordt. Uiteindelijk kan de ontstane kennis door zelfsturing overgebracht worden op collega's wat de kwaliteit van ieders onderwijs doet groeien.

Competentiegericht coachen en teamcoaching (Lingsma, 2001) werken voornamelijk vanuit een managersfunctie. Wanneer er binnen onze organisatie gekozen wordt voor coaching door managers, kan deze vorm van coachen een juiste keus zijn. Wanneer coaching door collega's gedaan gaat worden, zijn er verschillende opvattingen uit deze manier van coachen die ook toegepast kunnen worden. In beide vormen van coachen wordt gesproken over de hier-en-nu situatie en het begrip 'eigenaarschap'. Deze begrippen vind ik erg belangrijk om tot een goed inzicht en een gewenste toekomst te komen.

Hier-en-nu situatie houdt in dat er een bepaald probleem of patroon gekoppeld wordt aan de houding en communicatie van de betrokkene in het coachingsgesprek. Je praat over een situatie die nu speelt in plaats van een gebeurtenis uit het verleden. Eigenaarschap van een probleem hebben betekent dat de betrokkene zich verantwoordelijk voelt voor zijn probleem. Zonder eigenaarschap is het moeilijk om te werken naar een oplossing, aangezien de gecoachte zich niet betrokken genoeg voelt bij het probleem.

Socratisch coachen werkt probleemgericht. Overtuigingen die blokkerend werken op de ontwikkeling worden geanalyseerd door middel van socratische vragen. Deze gaan diep in op je gevoel en opvattingen en kunnen confronterend zijn (Veraart 2006). Vervolgens wordt met behulp van Rationele Emotieve Therapie (R.E.T.) een verandering in gedachten gebracht waardoor iemand uiteindelijk anders handelt. Er wordt uitgegaan van een gebeurtenis (A) waar iemand gedachten over heeft (B), daardoor een bepaalde emotie (C) creëert en daar naar handelt. Wanneer de gedachte positief veranderd kan worden, zal dat het gedrag ook positief beïnvloeden (IJzermans, 1999). Deze vorm van coachen werkt vanuit het probleem en is niet echt toekomstgericht. Het wil de gestagneerde ontwikkeling weer in beweging krijgen door onderliggende opvattingen te analyseren en te rationaliseren. Er zijn dus overeenkomsten met de kenmerken die ik als passend voor onze organisatie zie. Het gebrek aan werken naar de toekomst doet mij concluderen dat R.E.T. als hulpmiddel gebruikt kan worden om het handelen in een situatie duidelijk te krijgen.

Gedurende deze opleiding heb ik geleerd dat de niveaus van Bateson (1979) ook kunnen helpen bij het analyseren van een probleem. Hierbij ga je een gebeurtenis analyseren door de verschillende niveaus te doorlopen: omgeving, gedrag,

vaardigheden, opvattingen, identiteit en zingeving. Per niveau kijk je wat er speelde tijdens die gebeurtenis. Door het op deze manier te analyseren krijg je een verhelderend inzicht in eigen handelen op dat moment.

De basisgedachte van R.E.T. spreekt me aan doordat deze simpel, duidelijk en logisch is. Bateson geeft echter een uitgebreidere analyse wat uiteindelijk ook meer inzicht kan geven. Zoals R.E.T. als hulpmiddel gebruikt kan worden voor een coach binnen onze organisatie, zullen de niveaus van Bateson uiteindelijk meer inzicht geven in het handelen bij een bepaalde situatie.

Als ik kijk naar de hierboven beschreven vormen van en hulpmiddelen bij coachen, wordt mij duidelijk dat oplossingsgericht coachen goed past bij onze organisatie. Dit kan gebruikt worden als basis, waarbij hulpmiddelen uit andere vormen een bijdrage kunnen leveren aan het gewenste resultaat.

T.A. helpt bij het zoeken naar onderliggende opvattingen vanuit een bepaalde rol die leiden tot patronen in het gedrag. Bateson kan hier ook aan bijdragen en R.E.T. laat dan zien welke gedachten veranderd moeten worden om tot het gewenste resultaat te komen. De hier-en-nu situatie kan bijdragen aan inzichten die op dat moment spelen en eigenaarschap zorgt dat de gecoachte gemotiveerd is om tot verandering in gedrag over te gaan.

Door de hulpmiddelen uit verschillende vormen van coachen toe te voegen aan een basis van oplossingsgericht coachen, ontstaat er een geheel dat past bij onze organisatie.

2.5 Verschillende doelen met coaching

Er kan vanuit verschillende insteken gecoacht kan worden. Vaak worden er varianten (zoals supervisie en consultatie) van coaching als werkelijke coaching gezien, terwijl men hierbij toch vaak andere doelen voor ogen heeft dan waar coachen voor bedoeld is.

Van Kessel (2002) noemt specifieke toepassingsgebieden van coachen.

Functioneringsproblemen in beroep en organisatie, persoonlijke problematiek, loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling zijn gebieden waarbij coachen een

meerwaarde kan betekenen volgens hem. Het is de vraag wie de rol van coach het beste op zich kan nemen.

Van Kessel (2002) spreekt over twee manieren van coaching in beroepsuitoefening. Als eerste noemt hij coaching als aspect van een specifieke stijl van leiding geven. Hij doelt daarmee op coaching door een leidinggevende die vanuit zijn functie de personeelsleden uit de organisatie coacht. Daarnaast spreekt hij over professionele coaching, wat betekent dat iemand de functie van coach vervult en handelt vanuit het belang van de gecoachte.

Ik ben een voorstander van coachen door een 'gelijke'. Ik denk dat er openlijker en met minder 'lading' gesproken kan worden wanneer een collega door iemand gecoacht wordt die een vergelijkbare functie heeft.

Van Kessel (2002) geeft ook aan dat de 'vrijwilligheid' vaak zoek is wanneer een leidinggevende de rol van coach op zich neemt. Het is de vraag of er dan nog sprake is van coaching. Van Kessel geeft ook aan dat een leidinggevende snel als 'beoordelaar' zal reageren en handelen, wat niet als geschikt wordt gezien als je in de rol van coach bent. Het zal dus voor een leidinggevende vaak lastig zijn om in de juiste rol te blijven. Ook voor de gecoachte kan dit gegeven tot verwarring leiden. De vertrouwensband wordt als zeer belangrijk gezien, daarom is het in dit geval van belang dat de gecoachte de manager als coach kiest en niet wordt opgelegd (Van Kessel, 2002).

2.6 Een lerende organisatie

Onze organisatie wil zoveel mogelijk ontwikkelingskansen bieden aan alle kinderen. Om dit te verwezenlijken is het van belang dat het team open staat voor nieuwe educatieve en maatschappelijke ontwikkelingen (Senge, 2001).

Om als team bij te blijven op het gebied van deze ontwikkelingen, is het van belang om onszelf als lerende organisatie te zien met de daarbij horende op leren gerichte attitude (Senge, 2001). Dit betekent dat iedereen zijn ambities waar moet kunnen maken, moet kunnen werken aan zijn houding en in samenwerking met anderen zijn capaciteiten verder kan ontwikkelen. Er wordt gewerkt aan verbetering van het

functioneren door het schrijven van Persoonlijk Ontwikkelings Plannen (P.O.P's) en de daarbij horende acties, waar met behulp van collega's gewerkt kan worden aan persoonlijke ontwikkeling.

Veranderingen in een organisatie zijn het gevolg van leerprocessen van de werknemers (Jutten, 2007). Plannen voor veranderingen kunnen van bovenaf ingezet worden, maar de verandering zal pas werkelijk plaatsvinden wanneer de werknemers alles geleerd hebben wat nodig is om deze verandering door te voeren. Wanneer deze werknemers dingen geleerd hebben die hen helpen bij hun werk, dan pas zal de organisatie werkelijk veranderen.

Om veranderingen in een organisatie succesvol te realiseren, zal er bewust beleid gevoerd moeten worden. Senge (2001) beschrijft vijf disciplines waar het beleid van een lerende organisatie zich op kan richten:

Persoonlijk meesterschap

Persoonlijk meesterschap houdt in dat medewerkers duidelijk voor ogen hebben wat hun persoonlijke visie is en wat voor hen van belang is. Daarbij dienen zij een realistisch beeld te hebben van hun huidige situatie, zodat zij goede keuzes kunnen maken met het beeld van hun toekomst voor ogen.

Gemeenschappelijke visie

Het creëren van een gemeenschappelijke visie is van belang bij het stellen van doelen. Als de visie niet door iedereen gedragen wordt, is de betrokkenheid klein en zullen bepaalde doelen minder snel behaald worden. Dit is dus van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van de organisatie.

Mentale modellen

Zicht hebben op verschillende mentale modellen binnen een organisatie zorgt ervoor dat hier open en eerlijk over gecommuniceerd kan worden. Mentale modellen zijn veelal onbewuste, diep gewortelde opvattingen, generalisaties en aannames die het denken en handelen aan sturen. Open communicatie hierover is de basis van een professionele cultuur en van de ontwikkeling (Jutten, 2007).

Teamleren

De intelligentie van een groep is gezamenlijk altijd groter dan die van een individu. Teamleren gaat over het leren van en met elkaar. Door dialogen met elkaar aan te gaan en in kleine groepen de energie en daadkracht met elkaar te verenigen, kunnen gemeenschappelijke doelen gesteld en bereikt worden.

Systeemdenken

Systeemdenken houdt in dat we het geheel voor ogen houden. Alles is met elkaar verbonden en staat niet op zich. Wanneer het ene verandert, heeft dat invloed op het andere. Als hier duidelijk zicht op is, is ook duidelijk wat er moet gebeuren om de gewenste verandering tot stand te brengen.

Persoonlijk meesterschap en de gezamenlijke visie zorgen voor de benodigde motivatie en passie in de lerende organisatie. Mentale modellen en teamleren zijn erg belangrijk voor de communicatie en systeemdenken zorgt ervoor dat we de complexiteit beter begrijpen. Wanneer een van deze disciplines wegvalt, zal de gewenste verandering/ontwikkeling moeilijker haalbaar zijn (Senge, 2001).

Wanneer ik bovenstaande disciplines koppel aan onze huidige situatie krijg ik een beeld van onze sterke punten en kansen voor ontwikkeling waar een coach aan kan bijdragen.

Zo zie ik een aantal werknemers dat zeer bewust bezig is met hun persoonlijk meesterschap. Zij geven duidelijk hun mening in vergaderingen en daarbuiten. Zij weten hoe zij bepaalde dingen kunnen bereiken en nemen initiatief. Daarnaast zijn er werknemers die nooit openlijk aangeven wat zij belangrijk vinden. Zij hebben wel een mening, maar uiten deze moeilijk en handelen er ook minder snel naar. Hier ligt een kans. Door middel van coaching zouden deze collega's meer vertrouwen in hun persoonlijke mening kunnen krijgen, zodat ze deze meer uiten.

De gemeenschappelijke visie is er. Onze organisatie is een paar jaar geleden drastisch veranderd door een fusie van een school, peuterspeelzaal, kinderdagverblijf en buiten schoolse opvang. Dit was aanleiding voor het schrijven van een nieuwe visie. Recentelijk is in een vergadering echter naar voren gekomen, dat deze niet leeft onder de werknemers aangezien niet iedereen hem duidelijk voor

ogen heeft. Hier ligt een kans voor ontwikkeling. Een coach kan eraan bijdragen dat een visie gaat leven onder de personeelsleden door samen te kijken wat deze voor iemand persoonlijk betekent en hoe ze dit door kunnen voeren in hun werkzaamheden.

Er leven verschillende mentale modellen binnen onze organisatie die een diepgewortelde achtergrond hebben. Door wisselingen van directie en onduidelijkheid over de toekomst is er een hele tijd niet door iedereen open gecommuniceerd. Tijdens een studiemiddag in het kader 'Op weg naar een nog professionelere cultuur' is er een eerste stap gezet in het bevorderen van de open communicatie. Hier ligt een mooie kans voor een coach. Hij kan het team, maar ook mensen individueel, de spiegel voorhouden om hun eigen manier van werken voor ogen te krijgen en patronen te doorbreken.

Wat betreft teamleren zie ik grote mogelijkheden. Er zijn verschillende goed geschoolde collega's die aangeven hun kennis verder uit te willen breiden en te delen met het team. Ik vind dat daar te weinig gebruik van wordt gemaakt. Er worden externe professionals ingehuurd die te weinig zicht hebben op onze beginsituatie en daardoor niet goed kunnen aansluiten op onze wensen. Hierdoor hebben de medewerkers geen enkele reden om de verandering door te zetten en vallen zij vaak terug op hun oude aanpak waar ze zich prettig bij voelen (Senge, 2001). Wanneer we meer gebruik maken van de professionaliteit die we in huis hebben, zie ik mogelijkheden voor ontwikkeling. Een coach kan ervoor zorgen dat alles wat men van elkaar leert in de praktijk ook werkelijk gebeurt. Er wordt dan samen gekeken wat de personeelsleden nodig hebben om alles te verwezenlijken in hun beroepspraktijk.

Op het gebied van systeemdenken valt er ook nog een slag te maken. Vele collega's beperken zich tot hun eigen wereldje en hebben niet de gehele organisatie voor ogen. Daardoor zien zij vaak ook niet wat zijzelf aan invloed hebben bij ontwikkelingen, of ze vinden het niet belangrijk. Een coach kan hieraan bijdragen door met mensen in gesprek te gaan over hun plek binnen de organisatie en door de spiegel voor te houden over hun eigen functioneren daarbinnen.

Al met al valt er volgens mij voor onze organisatie nog wat te leren op het gebied van organisatieontwikkeling. Ik vind dat er genoeg aanknopingspunten zijn voor een coach om hiermee aan de slag te gaan.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie

3.1 Inleiding

Met dit praktijkonderzoek wil ik antwoord geven op mijn onderzoeksvraag:

Hoe zou coaching vorm kunnen krijgen binnen onze lerende organisatie?

In dit hoofdstuk leg ik uit waarom ik voor een beschrijvend onderzoek heb gekozen, hoe ik alle data verzameld heb en welke keuzes ik daarbij heb gemaakt. Verder beschrijf ik de triangulatie, betrouwbaarheid, validiteit en ethiek binnen mijn onderzoek.

3.2 Het onderzoeksmodel

Een van de redenen voor dit onderzoek is het gebrek aan coaching binnen onze organisatie. Ik zie duidelijk de meerwaarde van coaching en wil uitzoeken hoe coaching vorm kan krijgen zodat het aansluit bij de behoeften van de organisatie, directie en personeelsleden.

Om een veranderingsproces als dit door te voeren, is het van belang dat er eerst wordt gepeild welke behoeften er zijn, hoe het coachen nu verloopt en wat de meerwaarde kan zijn (Van der Donk, 2009). Mijn onderzoek is een beschrijvend onderzoek (Van der Donk, 2009) wat inhoudt dat ik de behoeften voor coaching binnen onze organisatie in kaart breng. De uiteindelijke conclusies kunnen aanleiding vormen voor een vervolg stap.

Om antwoord te kunnen geven op mijn onderzoeksvraag en deelvragen, heb ik me eerst verdiept in literatuur over coachen en organisatieverandering (zie Hoofdstuk 2). Vervolgens heb ik interviews gehouden (zie bijlage 1) met de verschillende directieleden en I.B.'ers om een beeld te kunnen vormen wat hun gedachten en behoeften zijn wat betreft coaching binnen onze organisatie. Ik heb ook een coach geïnterviewd die werkzaam is voor de stichting waar ons kindcentrum onder valt. Ik wilde haar visie op coaching en zicht op mogelijkheden voor onze organisatie weten, aangezien zij al jaren actief is als coach binnen het basisonderwijs.

Na deze interviews heb ik een vragenlijst opgesteld (zie bijlage 2) voor alle medewerkers van ons kindcentrum. Deze vragenlijsten zijn opgesteld aan de hand van mijn deelvragen, gegevens uit de verschillende interviews die ik heb gehouden en mijn literatuuronderzoek. Aangezien ik van alle medewerkers de mening wilde peilen op het gebied van coaching binnen onze organisatie en de groep respondenten dus groot is, heb ik ervoor gekozen om vragenlijsten te gebruiken.

3.3 Het verzamelen van data

Om antwoord te kunnen geven op mijn deelvragen heb ik literatuur gelezen, interviews gehouden en vragenlijsten uitgedeeld. Hieronder beschrijf ik per informatiebron waarom ik voor die manier van dataverzameling heb gekozen en wie mijn respondenten zijn.

Literatuur

Als sleutelwoorden voor mijn theoretische onderbouwing bij dit onderzoek heb ik 'coachen' en 'organisatie' gebruikt. Door me te verdiepen in betrouwbare en relevante literatuur over deze begrippen uit mijn onderzoeksvraag, heb ik zicht gekregen op verschillende perspectieven (Donk en Lanen, 2009). Door deze te analyseren en te vergelijken heb ik mijn eigen ideeën en mening gevormd. De link die ik heb gelegd naar mijn werkcontext heeft ervoor gezorgd dat ik een oordeel heb gevormd over de inhoud van mijn deelvragen.

Interviews

De vragen van de interviews zijn gebaseerd op mijn deelvragen. De interviews waren gestructureerd van opzet (Harinck, 2007), doordat ik de vragen van tevoren vast had gesteld.

Ik heb ervoor gekozen om interviews te houden met verschillende personen. Deze interviews heb ik voorafgaand aan het uitdelen van de vragenlijsten afgenomen, aangezien ik de verkregen informatie in de vragenlijsten wilde verwerken.

Allereerst heb ik een externe coach geïnterviewd die werkzaam is binnen onze stichting. Ik zie haar als een externe ervaringsdeskundige die bekend is met onze organisatie. Zij geeft met haar visie en ervaring een extra dimensie aan mijn dataverzameling. Daarbij is zij in staat om antwoord te geven op een aantal

deelvragen die ik anders alleen met theorie heb beantwoord wat de triangulatie en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt.

Ik heb interviews gehouden met twee directieleden. Zij zijn een belangrijke spil binnen onze organisatie bij ontwikkelingen en hun wensen wat betreft coaching zullen uiteindelijk doorslaggevend zijn bij de verwezenlijking.

Verder heb ik twee I.B.'ers geïnterviewd. Coaching is een deel van hun functie en zij hebben tijdens hun opleiding voor deze functie ook informatie hierover gehad. Ik ben benieuwd naar hun mening over de huidige situatie en wat hun wensen zijn op het gebied van coaching.

Vragenlijsten

De vragen in de vragenlijsten zijn gebaseerd op mijn deelvragen. Verder hebben literatuur over lerende organisaties en verschillende doelen van coaching eraan bijgedragen. Ik heb gebruik gemaakt van open en gesloten vragen. Het verwerken van de antwoorden bij een groot aantal vragenlijsten is makkelijker met gesloten vragen. Aangezien ik ook behoeften wilde peilen, heb ik ook voor open vragen gekozen.

Ik wilde alle personeelsleden (45 personen) benaderen om een juiste weerspiegeling te krijgen vanuit de verschillende functies. Ik heb mensen persoonlijk benaderd en mails verstuurd om het doel van mijn onderzoek duidelijk te maken. Ik vond het belangrijk om de mening van iedereen te horen, aangezien ons streven is één organisatie te vormen. Om dit te kunnen verwezenlijken heb ik ervoor gekozen om vragenlijsten (zie bijlage 2) te gebruiken, zodat ik de verkregen informatie gestructureerd kan verwerken.

3.4 Triangulatie

Door het toepassen van triangulatie wordt de betrouwbaarheid en de validiteit van mijn onderzoek vergroot (Van der Donk, 2009). Dit houdt in dat ik verschillende vormen van dataverzameling gebruik. Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende typen informanten (Harinck, 2007). Zo heb ik gebruik gemaakt van kennis uit de literatuur en de meningen van een externe coach, de directieleden, I.B.'ers, leerkrachten en pedagogisch medewerkers van onze organisatie. De literatuur als informatiebron heeft mij de kennis opgeleverd die ik nodig had om goed

antwoord te kunnen geven op de feitelijke vragen. Ik heb me ook erg gericht op meningen en behoeften van verschillende personen. Daarvoor heb ik gebruik gemaakt van interviews en vragenlijsten als informatiebronnen. Ik heb in dit onderzoek dus gebruik gemaakt van brontriangulatie (literatuur, externe coach, directieleden, I.B.'ers, leerkrachten en pedagogisch medewerkers) en methodische triangulatie (literatuur, interviews en vragenlijsten).

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij het weergeven van de betrouwbaarheid van mijn onderzoek verwijs ik naar de herhaalbaarheid en de nauwkeurigheid van de 'meting' (Harinck, 2007). Met de validiteit van mijn onderzoek geef ik aan hoe ik ervoor heb gezorgd dat ik de juiste informatie heb verkregen om mijn deelvragen te kunnen beantwoorden.

Om de betrouwbaarheid van mijn 'meting' te vergroten heb ik de vragen voor de interviews en vragenlijsten voorgelegd bij critical friends vanuit mijn werkplek. Daarnaast hebben twee studiegenoten en mijn begeleidster van de opleiding feedback gegeven. Aan de hand hiervan heb ik aanpassingen gedaan voordat ik de instrumenten in gebruik nam. Daarnaast hebben alle critical friends mijn theoretische onderbouwing doorgenomen en voorzien van feedback. Mijn collega's hebben gekeken of onze organisatie juist wordt weergegeven en mijn studiegenoten en begeleidster hebben gelet op de gestelde voorwaarden vanuit de opleiding. De feedback van mijn critical friends heb ik verwerkt in mijn onderzoeksverslag.

Na het houden van de interviews heb ik de gegevens verwerkt en een 'member check' gedaan (Harinck, 2007). Zo creëerde ik de mogelijkheid om antwoorden van de respondenten bij te stellen en wist ik zeker dat ik de data vanuit de interviews juist verwerkte.

Bij het verzamelen van data heb ik alle respondenten vooraf ingelicht over het doel van mijn onderzoek en zij hebben vrijwillig geanticipeerd. Zij wisten dat alle gegevens geanonimiseerd zouden worden.

3.6 Ethiek

Dit onderzoeksverslag voldoet aan de ethische uitgangspunten die passen bij praktijkonderzoek in het kader van Master SEN bij Fontys OSO volgens R. Boerman (2008). Deze omvatten:

1. Vertrouwen, bedrog en zelfbedrog
2. Zorgvuldigheid en nalatigheid
3. Volledigheid en selectiviteit
4. Concurrentie en collegialiteit
5. Publiceren, auteurschap en geheimhouding
6. Onderzoek en opdracht

Voorafgaand aan de uitvoering van mijn onderzoek heb ik toestemming gevraagd aan de directie van onze organisatie. Zij staan volledig achter dit onderzoek en bleken welwillend om mee te werken. De andere respondenten hebben allemaal geheel vrijwillig mee gedaan aan dit onderzoek. Voorafgaand aan hun deelname heb ik hen geïnformeerd over het doel van mijn onderzoek en de manier van dataverwerking. Zij wisten wat het nut en de consequenties van hun deelname was en zij waren ervan op de hoogte gesteld dat alle gegevens geanonimiseerd zouden worden. Alle respondenten hebben toestemming gegeven en ik ben mijn afspraken naar hen toe nagekomen.

Gedurende het onderzoek is er regelmatig contact geweest tussen medestudenten, de begeleidster van de opleiding en mijzelf. Zij hebben mijn stukken voorzien van feedback, welke ik heb verwerkt in mijn onderzoeksverslag. Door ons veelvuldig contact en hun feedback, heb ik zelfbedrog en slordigheid weten te voorkomen. Zij hebben mij geholpen bij de noodzakelijke selectiviteit en meegekeken of alle verkregen data terug te vinden is in mijn onderzoeksverslag. De literaire bronnen die ik heb gebruikt worden allemaal volgens de APA-normen weergegeven.

De onderzoeksvraag heb ik in eerste instantie opgesteld vanuit mijn persoonlijke behoefte. De uitvoering werd wel gedragen door mijn werkcontext waardoor ik alles heb kunnen uitvoeren binnen onze organisatie. Ik ben eigenaar van dit onderzoek.

Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteer ik de data die ik heb verkregen met behulp van interviews en vragenlijsten. Bij deze presentatie houd ik de volgorde van mijn handelen aan (interview met externe coach, interne interviews en vragenlijsten).

4.2 Data interviews

Bij het houden van interviews heb ik gebruik gemaakt van open vragen. Ik heb voor het verwerken van deze data gebruik gemaakt van video-opnames en aantekeningen die ik tijdens de interviews gemaakt heb. De volledige versies zijn terug te vinden in bijlage 1.

4.2.1 Interview met externe coach

Hieronder beschrijf ik wat naar voren is gekomen na het analyseren van de antwoorden.

Definitie

‘Coachen is het prikkelen van mensen waardoor ze wat meer durven te kijken naar wat er is en zo een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling’.

Coachen vanuit hulpvraag

Bij coaching is de hulpvraag van de gecoachte altijd het uitgangspunt. Van daaruit wordt er gewerkt naar een oplossing die uit de gecoachte zelf komt.

Technieken bij coaching in gereedschapskist

Er zijn verschillende vormen/technieken van coaching. Deze lijken echter vaak veel op elkaar en komen op hetzelfde neer. Gebruik deze technieken als een gereedschapskist en pak eruit wat je op dat moment bij die persoon nodig hebt.

Coach is breed inzetbaar

De externe coach coacht voornamelijk op persoonlijk gebied. De interne coach kan heel breed inzetbaar zijn. Zowel op persoonlijk, team als organisatorisch niveau. Er ligt een kans bij coachen op didactisch gebied, aangezien dat niet door externe coaches gedaan wordt.

Meerwaarde interne coach

Er is een duidelijke meerwaarde voor een interne coach naast een externe coach. De taak is ook anders dan van een I.B.'er. Vooral op communicatiegebied valt er veel te halen.

Kwaliteiten

Belangrijke kwaliteiten voor een coach zijn: Open Eerlijk Nieuwsgierig (OEN) zijn, empathisch, luisteren, zonder eigen oordeel en creatief zijn.

Rol van coach

De rol van interne coach moet uitgevoerd worden door iemand die buiten belangverstrengelingen kan blijven. De rol moet helder zijn.

4.2.2 Interviews directieleden en intern begeleiders

Bij het interviewen van de directieleden en intern begeleiders is de mening van één persoon niet meegenomen. Hij heeft mij wel zijn definitie van coachen gegeven, maar was niet in staat om met mij een interview aan te gaan wegens gezondheidsproblemen.

Hieronder beschrijf ik puntsgewijs en analyserend wat er bij deze interviews naar voren is gekomen. De complete antwoorden staan in bijlage 3.

Definitie

Coaching wordt over het algemeen gezien als een vorm van begeleiding die zorgt voor groei in ontwikkeling en functioneren.

Huidige situatie

Het werkelijke coachen gebeurt nu voornamelijk door de IB'ers en externe coaches. Daarnaast gebeuren er dingen als 'brandjes blussen' en collegiale consultatie, wat niet echt als coaching wordt gezien. Verder wordt er te weinig gecoacht en is er veel onduidelijkheid over wie wat hoe doet. Er zijn twee opgeleide coaches in dienst die niet ingezet worden wegens gebrek aan formatie.

Meerwaarde van coaching voor organisatie

Bij de verwoorde meerwaarde van coaching voor de organisatie worden collectieve ambities, beter toegeruste professionals en hulp bij nieuwe ontwikkelingen genoemd. Na analyse aan de hand van de vijf disciplines van een lerende organisatie (persoonlijk meesterschap, gemeenschappelijke visie, mentale modellen, teamleren en systeemdenken) blijkt dat op alle disciplines met behulp van coaching een meerwaarde te behalen valt.

Meerwaarde van coaching voor directie

Als meerwaarde van coaching voor de directie wordt samenwerking tussen coach en directie meerdere keren aangehaald. Daarbij wordt gedacht aan een signaalfunctie van de coach, ondersteuning bij uitval van leerkrachten en beter toegeruste professionalisering. Na analyse aan de hand van de vijf disciplines van de lerende organisatie blijkt er door middel van coaching op het gebied van teamleren en systeem denken vooral meerwaarde valt te behalen voor de directie.

Meerwaarde van coaching voor personeelsleden

Bij de verwoorde meerwaarde van coaching voor de personeelsleden worden voornamelijk persoonlijke groei en groei in functioneren genoemd. Na analyse aan de hand van de vijf disciplines van een lerende organisatie blijkt dat er, volgens de directie en I.B.'ers, met behulp van coaching vooral meerwaarde voor personeelsleden valt te behalen op het gebied van teamleren.

Coachings onderwerpen

De onderwerpen die besproken kunnen worden met een coach heb ik geanalyseerd aan de hand van de volgende gebieden: functioneringsproblemen, persoonlijke problematiek, loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling (Kessel, 2002). Dit

laatste gebied wordt niet genoemd om te bespreken met een coach. De andere drie gebieden worden meerdere keren aangehaald. Meerdere personen geven aan dat het onderwerp afhankelijk is van de hulpvraag, waarmee wordt aangegeven dat het vrij breed kan zijn.

Kwaliteiten

Kennis van zaken, vertrouwen, empathisch vermogen en oplossingsgericht worden het meest genoemd als belangrijke kwaliteiten voor een coach.

Vertrouwenspersoon

Een coach binnen onze organisatie moet een vertrouwenspersoon zijn die zich vooral richt op beginnende leerkrachten en leerkrachten met een nieuwe taak.

Gewenste situatie

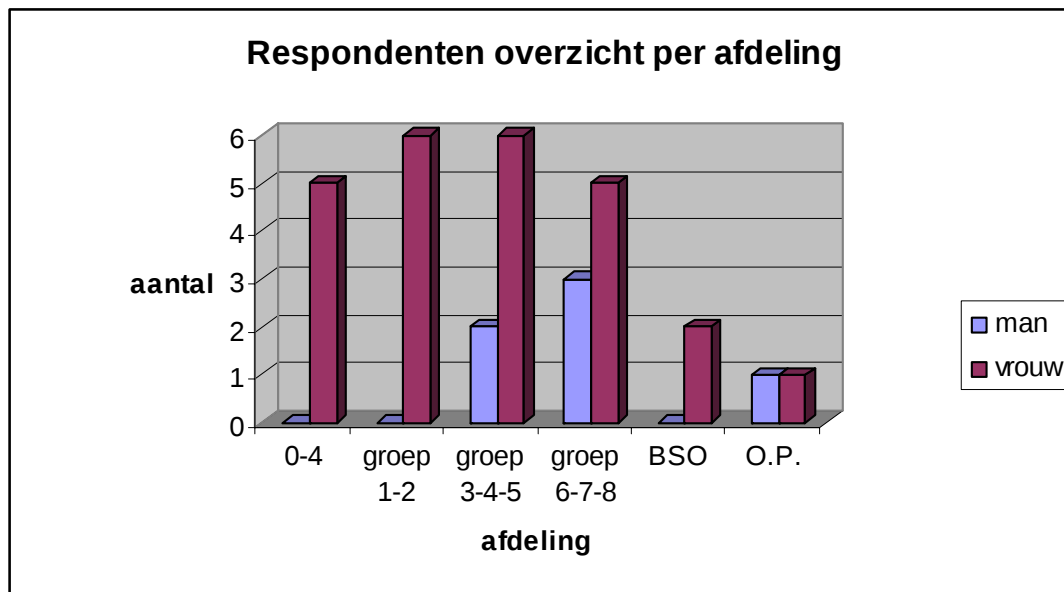
In de gewenste situatie op het gebied van coaching is er formatie om een coach structureel in te zetten, wordt er gecoacht op vraag van een collega en/of directie en is er een duidelijke structuur. Over de verdere invulling zijn de meningen verdeeld.

4.3 Data vragenlijsten

Voor het verkrijgen van deze data heb ik 45 vragenlijsten (zie bijlage 2) uitgedeeld aan alle medewerkers. Ik heb 31 vragenlijsten terug gekregen wat een respons van 69% weergeeft.

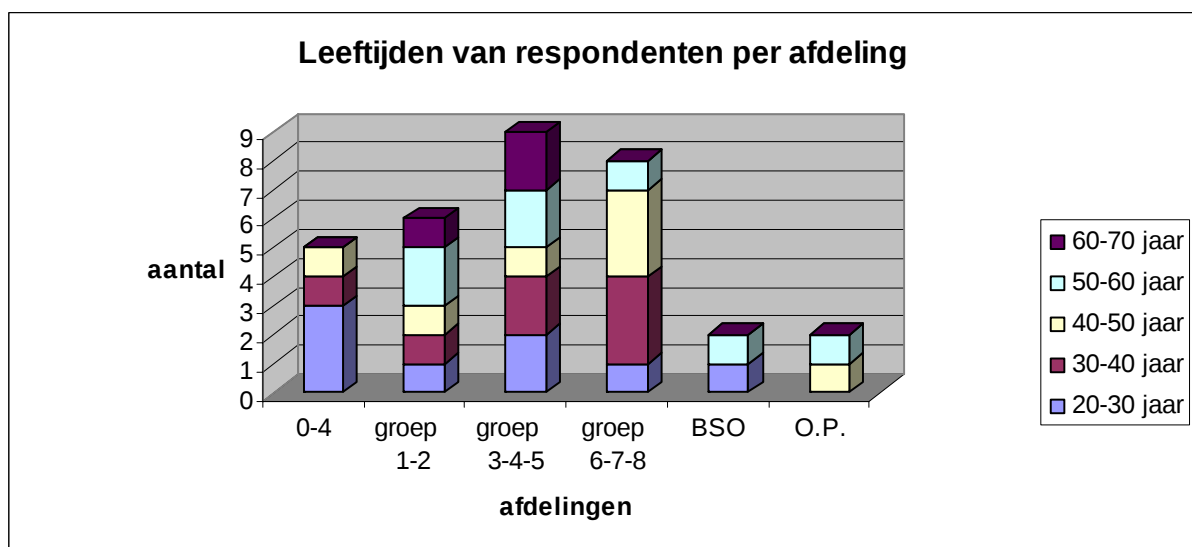
De informatie over de respondenten die ik heb verkregen met behulp van vraag 1,2,3 en 4 staan hieronder weergegeven in verschillende grafieken.

Onder '0-4' versta ik de personeelsleden die werkzaam zijn bij het kinderdagverblijf en de peuterspeelzaal binnen ons Kindcentrum. BSO staat voor Buiten Schoolse Opvang en de afkorting O.P. komt van Ondersteunend Personeel.



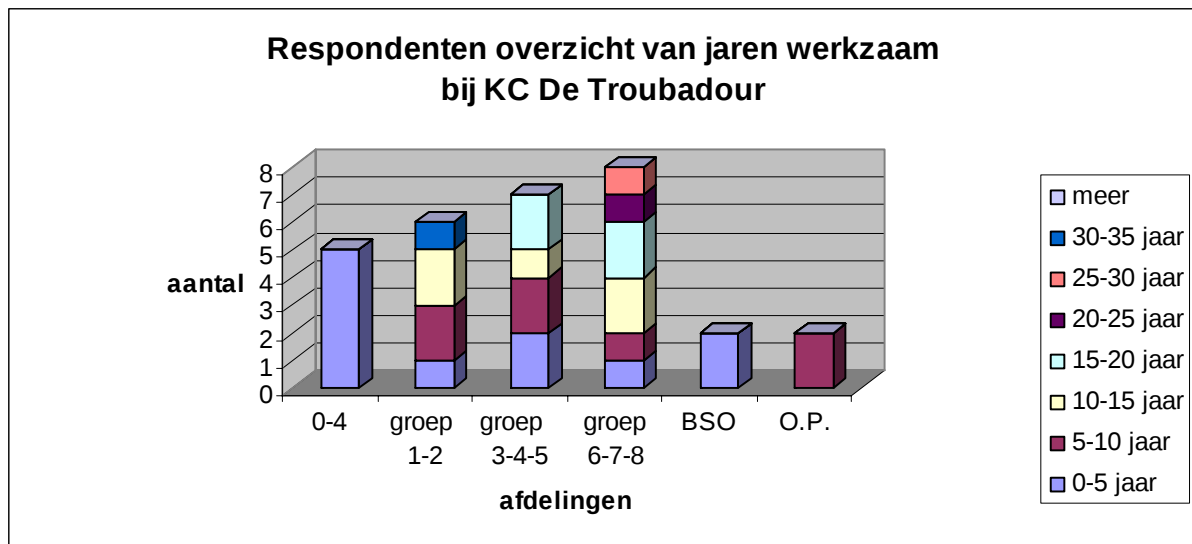
Meer vrouwen dan mannen

Het aantal vrouwen werkzaam binnen ons Kindcentrum is duidelijk groter dan het aantal mannen.



Leeftijden

De leeftijden van de respondenten zijn verdeeld.



Werkzame jaren

Uit deze laatste grafiek blijkt dat de personeelsleden van de afdeling 0-4 en de BSO allemaal nog maar 0 tot 5 jaar werkzaam zijn bij ons Kindcentrum. Dit komt doordat de samenwerking tussen de school en deze afdelingen ongeveer 4 jaar van kracht is. De meeste leerkrachten werken hier minder dan 15 jaar.

Hieronder beschrijf ik puntsgewijs en analyserend wat er verder uit deze vragenlijsten is gekomen. Alle antwoorden staan per vraag uitgewerkt in bijlage 4.

Definitie

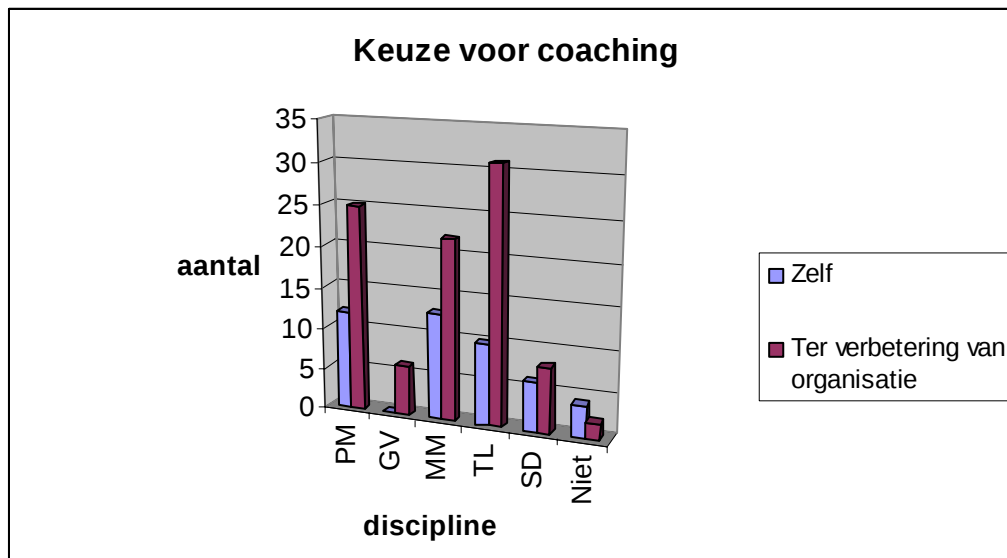
Uit de keuzes voor de verschillende definities blijkt dat 'samen', 'groei' en 'functioneren' belangrijke aspecten zijn in een definitie voor coaching.

Ervaringen met coaching

Ongeveer de helft van de personeelsleden is al eens gecoacht. Een kleine meerderheid hiervan is bij een externe coach geweest.

De opbrengsten van coaching door een intern persoon zijn wisselend. Men heeft onder andere zicht gekregen op eigen valkuilen, kennisoverdracht gehad en er zijn negatieve ervaringen. De opbrengsten van coaching door een externe coach zijn vooral te vinden op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling en de ervaringen zijn positief.

In de vragenlijsten hebben de respondenten aan kunnen kruisen op welke gebieden (die overeen kwamen met de vijf disciplines van een lerende organisatie) zij zelf gecoacht zouden willen worden en waarop er gecoacht zou moeten worden ter verbetering van de organisatie.



Coaching voor de organisatie

Uit de keuzes voor de verschillende gebieden waar coachen aan zou kunnen bijdragen voor onze organisatie, blijkt dat er vooral gecoacht moet worden op het gebied van persoonlijk meesterschap, mentale modellen en teamleren.

Coaching voor personeelsleden zelf

Uit de keuzes voor de verschillende gebieden waar de personeelsleden zelf op gecoacht zouden willen worden, blijkt dat vooral de gebieden van persoonlijk meesterschap en mentale modellen gewenst zijn. Gemeenschappelijke visie wordt niet 1 keer genoemd.

Kwaliteiten

Luisteren, vertrouwen, inleven en meedenken, enthousiasme en positiviteit uitstralen, begeleiden, authentiek en kritisch, zijn de meest genoemde gewenste kwaliteiten van een coach.

Doelen bij het coachen

De in de vragenlijst genoemde doelen waar collega's op gecoacht zouden willen worden, heb ik geanalyseerd aan de hand van de volgende gebieden: functioneringsproblemen, persoonlijke problematiek, loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling. Onder functioneringsproblemen komen zaken als omgaan met gedragsproblemen en werkdruk aan de orde. Bij persoonlijke problematiek worden zelfvertrouwen en persoonlijke ontwikkeling aangetipt en op het gebied van loopbaanontwikkeling zie ik competenties verbeteren en werken aan het POP duidelijk naar voren komen. Doelen op het gebied van organisatieontwikkeling zijn niet genoemd, terwijl functioneringsproblemen en persoonlijke problematiek het meest worden genoemd.

Verwachtingen

Bij de verwachtingen die men heeft ten aanzien van een interne coach wordt vooral aangegeven dat een coach als taak heeft mensen verder te helpen en beschikbaar moet zijn. Leerkrachten geven aan dat zij ook willen dat de coach nieuwe leerkrachten begeleid/inwerkt en dat de coach feedback geeft. Er zijn verder geen grote verschillen in verwachtingen ten aanzien van de coach tussen pedagogisch medewerkers en leerkrachten.

Er wordt ook aangegeven dat er meerdere coaches moeten zijn om goed aan te kunnen sluiten bij de hulpvraag en de persoon. Verder is het voor de personeelsleden ook erg belangrijk dat de coach tijd heeft en neemt voor hen.

Vertrouwen en samen werken

Verder geven de leerkrachten aan dat zij verwachten dat een coach vooral samenwerkend coacht en een vertrouwenspersoon is. Bij de andere personeelsleden wordt dit niet als zodanig genoemd.

Gewenste coachings doelen in combinatie met respondent gegevens

Door de doelen die genoemd zijn waarop collega's zelf graag gecoacht willen worden naast de gegevens uit vraag 1,2,3 en 4 te leggen, blijkt het volgende:

- Er zijn geen opvallende verschillen tussen mannen en vrouwen in hun persoonlijke wensen voor coaching.

- Van de afdeling 0-4 geeft iedereen een doel aan waarop zij gecoacht zouden willen worden. Dit zijn voornamelijk doelen die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling.
- Van het ondersteunende personeel geeft niemand een gewenst doel voor coaching voor zichzelf aan.
- Van het onderwijzende personeel geeft de grote meerderheid een gewenst doel voor coaching aan.
- Gemiddeld genomen blijkt dat de toename van de leeftijd van de leerkracht samen gaat met een afname van de coachings behoefte.
- Gemiddeld genomen blijkt dat toename van de werkzame jaren als leerkracht bij ons Kindcentrum samen gaat met een afname van de coachings behoefte.
- Jonge leerkrachten hebben voornamelijk coachings behoefte op persoonlijk en professioneel gebied. Hoe ouder men wordt, hoe meer de coaching ligt op het gebied van professionele groei.

Hoofdstuk 5: Beantwoorden van de onderzoeksvraag

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de data analyses gekoppeld aan de onderzoeksvraag:

Hoe zou coaching vorm kunnen krijgen binnen onze organisatie?

In elke paragraaf wordt er antwoord gegeven op een deelvraag van de onderzoeksvraag. In bijlage 5 wordt schematisch weergegeven welke data bijdraagt aan het beantwoorden van deze deelvraag.

5.2 Deelvraag 1: Wat is coachen binnen onze organisatie?

Hieronder beschrijf ik aan de hand van de subdeelvragen het antwoord op deze deelvraag.

5.2.1 Definitie

Alle geïnterviewden hebben een persoonlijke definitie gegeven van coaching zoals zij dat voor ogen hebben. Deze definities geven over het algemeen aan dat coaching wordt gezien als een vorm van begeleiding die zorgt voor groei in ontwikkeling en functioneren. Dit komt overeen met de uitkomsten van de vragenlijsten waarbij de aspecten 'samen', 'groei' en 'functioneren' belangrijk gevonden worden in een definitie voor coaching. Visser (2002) en Vandamme (2002) geven beide aan dat een coach iemand is om mee te leren, wat overeenkomt met het aspect 'samen'. Groei in ontwikkeling wordt in de literatuur door vrijwel iedereen aangegeven, aangezien er bij coaching ergens naar toe gewerkt wordt. Withmore (2003) geeft aan dat iemand door coaching zo goed mogelijk gaat presteren, wat aansluit bij het aspect 'functioneren'. Als ik aan de hand van deze gegevens een passende, concluderende definitie zou moeten schrijven voor coaching binnen onze organisatie, zou deze als volgt luiden:

'Coaching is een vorm van begeleiding waarbij er samen met de coach groei in ontwikkeling en functioneren wordt verwezenlijkt'.

5.2.2 Wat gebeurt er al op het gebied van coaching?

Uit de interviews blijkt dat de huidige situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie niet helemaal duidelijk is. De IB'ers beschrijven hun ervaringen en huidige werkzaamheden wat betreft coaching, maar de directieleden hebben geen duidelijk zicht over de invulling ervan.

Ongeveer de helft van de personeelsleden is al eens gecoacht. De meeste collega's gaan naar een externe coach als zij een coachingsbehoefte hebben. Dit kan een coach van de stichting zijn, maar ook anderen. De opbrengsten hiervan worden als positief ervaren.

Verder wordt er in de interviews aangegeven dat er meer tijd vrijgemaakt zou moeten worden om coachen te bewerkstelligen. We hebben twee collega's die tot coach zijn opgeleid, maar door gebrek aan formatie worden deze nu niet ingezet.

5.2.3 Wat zijn de wensen op het gebied van coaching?

Volgens Senge (2001) zijn er vijf disciplines waarop het beleid van een lerende organisatie zich op moet richten. Dit zijn persoonlijk meesterschap, gemeenschappelijke visie, mentale modellen, teamleren en systeem denken.

De wensen ter verbetering van onze organisatie met behulp van coaching zijn erg breed. Bij de interviews en vragenlijsten worden onderwerpen genoemd die vallen onder alle vijf disciplines.

De meerwaarde van coaching voor de organisatie wordt in alle disciplines gezien. Er wordt aangegeven dat coaching kan bijdragen aan beter toegeruste professionals, waardoor er meer collectieve ambities zullen ontstaan die leiden tot nieuwe ontwikkelingen.

Voor de directie wordt de meerwaarde van coaching voornamelijk gezien op het gebied van teamleren en systeemdenken. De directie wil met een coach samenwerken om betere professionalisering van de personeelsleden tot stand te brengen door leerkrachten die uitvallen te coachen. Daarbij kan de coach een signaalfunctie innemen wat de directie nieuwe inzichten kan brengen.

De meerwaarde van coaching wordt voor de personeelsleden voornamelijk gezocht in het teamleren. Personeelsleden kunnen met elkaar zorgen voor zorgen voor persoonlijke en professionele groei door bijvoorbeeld kennisoverdracht.

5.2.4 Welke vorm van coachen past bij onze organisatie?

In het externe interview wordt aangegeven dat er gebruik kan worden gemaakt van verschillende vormen/technieken van coaching. In Hoofdstuk 2 heb ik ook aangegeven dat ik vanuit de literatuur een mengeling van coachingsvormen zou gebruiken binnen onze organisatie.

De wensen op het gebied van coaching geven aan dat een coach verschillende vormen van coaching toe moet kunnen passen om tegemoet te komen aan de vijf disciplines van een lerende school (Senge, 2001).

Uit de data komt niet één bepaalde vorm van coaching naar voren. Ook hieruit blijkt dat een mengeling van technieken/vormen tegemoet zal komen aan onze uiteenlopende wensen.

5.3 Deelvraag 2: Hoe past de rol van coach binnen onze lerende organisatie?

Hieronder beschrijf ik aan de hand van de subdeelvragen het antwoord op deze vraag.

5.3.1 Door wie gaat er gecoacht worden?

Uit de verschillende data komt naar voren dat kennis van zaken, vertrouwen, empathisch vermogen, luisteren, meedenken en positiviteit als belangrijkste kwaliteiten voor een coach worden gezien.

De externe coach geeft aan dat een coach vanuit een leidinggevende functie duidelijk nadelen, maar ook voordelen kan hebben bij het coachen. Het is belangrijk om belangenverstrengelingen te voorkomen en dat het duidelijk is vanuit welke rol iemand handelt. Volgens Van Kessel (2002) is het voor een leidinggevende lastig om niet als boordelaar te worden gezien. Wanneer een leidinggevende toch als coach functioneert, is het volgens Van Kessel van belang dat de gecoachte deze kiest en niet wordt opgelegd. Dit is belangrijk vanwege de vertrouwensband die als voorwaarde voor coaching geldt. Uit de vragenlijsten en interviews komt ook naar voren dat vertrouwen in de coach als een zeer belangrijke kwaliteit wordt gezien. Er wordt daarbij aangegeven dat er een keus van coaches zou kunnen zijn om zo goed mogelijk aan te kunnen sluiten bij de gecoachte en de hulpvraag.

5.3.2 Met welk doel gaat er gecoacht worden?

Volgens Van Kessel (2002) zijn er specifieke toepassingsgebieden van coachen. Functioneringsproblemen in beroep en organisatie, persoonlijke problematiek, loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling zijn gebieden waar verschillende doelen van coachen onder kunnen vallen.

De externe coach richt zich voornamelijk op persoonlijke ontwikkeling en geeft aan dat er voor een interne coach nog veel mogelijkheden zijn voor coaching op didactisch gebied. De mogelijkheden breed, zowel op persoonlijk gebied als op organisatie management kan een coach bijdragen aan ontwikkeling.

Uit zowel de interviews als de vragenlijsten blijkt dat functioneringsproblemen, persoonlijke problematiek en loopbaanontwikkeling gebieden zijn waar genoemde doelen onder vallen en waar aan gewerkt kan worden met behulp van een coach. Organiseatieontwikkeling wordt hierbij niet aangehaald.

5.3.3 Hoe kan een coach bijdragen aan onze lerende organisatie?

De externe coach ziet de meerwaarde van een interne coach duidelijk. Vooral op communicatiegebied is er vaak veel te halen. Zij geeft ook aan dat een coach op persoonlijk en organisatorisch gebied ingezet kan worden. Volgens haar gaat persoonlijke ontwikkeling van teamleden vaak samen met groei in de organisatie. Corstanje (2005) geeft aan dat een interne coach eerst aan de slag gaat met sleutelpersonen om uiteindelijk een organisatieverandering tot stand te brengen. Met hen gaat de coach kijken welke opvattingen en overtuigingen er ter grondslag liggen aan diens handelen en hoe dit past bij de gekozen organisatieverandering. Dit met als onderliggende gedachte dat wanneer een individu in beweging komt, de omgeving dan ook in beweging komt. Hoe meer deze beweging past binnen de gekozen organisatieverandering, hoe meer rendement dit oplevert. De gemeenschappelijke visie moet voor ogen blijven en vanuit systeemdenken wordt gekeken of de gemaakte keuzes de individuele verantwoordelijkheid ten aanzien van de organisatieverandering vergroten. Het teamleren staat daarin voorop. Een interne coach kan door te werken met sleutelpersonen bij een organisatieverandering, de disciplines van een lerende organisatie voor ogen houden en stimuleren.

5.4 Deelvraag 3: Welke behoeften leven er onder alle werknemers op het gebied van coaching?

Hieronder beschrijf ik aan de hand van de subdeelvragen het antwoord op deze vraag.

5.4.1 Welke behoeften hebben de directie en de intern begeleiders op het gebied van coaching?

Uit de interviews blijkt dat de directieleden en IB'ers behoefte hebben aan een coach die een vertrouwenspersoon is en zich voornamelijk richt op beginnende leerkrachten en leerkrachten met een nieuwe taak.

Het is gewenst dat er genoeg formatie is om een coach in te zetten en dat deze functioneert op vraag van collega's of op vraag van directie. Er is behoefte aan duidelijkheid en structuur. Over de verdere invulling zijn de meningen verdeeld.

5.4.2 Welke behoeften hebben de leerkrachten op het gebied van coaching?

De leerkrachten hebben behoefte aan een coach die een vertrouwenspersoon is en samenwerkend coacht. Iemand waar ze zich prettig bij voelen en de juiste kwaliteiten bezit. Het zou fijn zijn wanneer er meerdere coaches zijn, zodat er een keuze is. Zij willen een coach die als taak heeft mensen verder te helpen wanneer zij ergens tegen aan lopen. Beschikbaarheid is daarbij erg van belang. Een coach zou volgens hen nieuwe leerkrachten moeten begeleiden/inwerken en feedback geven aan een ieder die dat wil.

Bij het onderzoeken van de doelen waar leerkrachten bij gecoacht zouden willen worden, bleken er geen grote verschillen tussen mannen en vrouwen te bestaan. Gemiddeld genomen bleek dat toename van aantal werkzame jaren bij het Kindcentrum en toename van leeftijd leiden tot een afname van de coaching behoeften. Daarbij hebben jonge leerkrachten voornamelijk coaching behoeften op persoonlijk en professioneel gebied. Hoe ouder men wordt, hoe meer de coaching behoefte ligt op het gebied van professionele groei.

5.4.3 Welke behoeften hebben de pedagogisch medewerkers op het gebied van coaching?

De pedagogisch medewerkers binnen ons Kindcentrum hebben behoefte aan een coach die ze vertrouwen met de taak om mensen verder helpen als ze ergens bij vastlopen. Beschikbaarheid van de coach is daarbij ook erg belangrijk.

Alle pedagogisch medewerkers hebben aangegeven dat zij gecoacht willen worden, voornamelijk op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.

5.4.4 Welke gemeenschappelijke behoeften hebben de verschillende medewerkers?

Door vrijwel iedereen wordt aangegeven dat een coach een vertrouwenspersoon moet zijn. Zowel directie als leerkrachten geven aan dat het belangrijk is dat er een coach ingezet wordt bij nieuwe collega's en bij collega's met een nieuwe taak.

Beschikbaarheid van een coach wordt door iedereen belangrijk gevonden. Er zal door de directie tijd vrij gemaakt moeten worden om een coach zijn taak uit te kunnen laten voeren en er voor de personeelsleden te zijn wanneer zij hen nodig achten.

In hoofdstuk 6 beschrijf ik de conclusies, waarmee ook het antwoord op de onderzoeksvraag wordt gegeven.

Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Het samengaan van basisschool, kinderdagverblijf, peuterspeelzaal en buitenschoolse opvang heeft voor onze organisatie tot heel wat veranderingen geleid. We zijn nog altijd bezig in onze zoektocht om zo goed mogelijk bij elkaar aan te sluiten en samen te groeien tot een lerende organisatie (Senge, 2001). Mijn inziens kan een coach een belangrijke bijdrage leveren in het realiseren van deze lerende organisatie. Mijn persoonlijke missie is mensen verder helpen in hun ontwikkeling en ik geloof dat wanneer personeelsleden in beweging komen, een organisatie ook in beweging komt. Mede door het inzetten van een of meerdere coaches binnen onze organisatie, geloof ik dat ons Kindcentrum kan uitgroeien tot een goed lopende lerende organisatie.

Het doel van dit onderzoek is:

Uitzoeken hoe coaching precies vorm kan krijgen binnen onze lerende organisatie zodat het aansluit bij de behoeften van onze organisatie, directie en mensen op de werkvloer.

6.2 Conclusies

In deze paragraaf beschrijf ik de algemene conclusies.

- ❖ Coaching wordt binnen onze organisatie gezien als een vorm van begeleiding waarbij er samen met de coach groei in ontwikkeling en functioneren wordt verwezenlijkt. Vooral voor de personeelsleden is het belangrijk dat het 'samen' gebeurd.
- ❖ Er zijn mogelijkheden voor onze personeelsleden om gecoacht te worden. Dit gebeurt nu voornamelijk extern, terwijl er intern ook mogelijkheden liggen. Dit gebeurt echter te weinig en er is veel onduidelijkheid over.

- ❖ Binnen onze organisatie liggen er mogelijkheden om te coachen op het gebied van functioneringsproblemen, persoonlijke problematiek en loopbaanontwikkeling. Organisatieontwikkeling wordt niet aangegeven. De ontwikkeling van functioneren, persoon en loopbaan door de personeelsleden zal uiteindelijk wel resulteren in ontwikkeling van de organisatie (Corstanje, 2005).
- ❖ Een interne coach kan van meerwaarde zijn voor ons Kindcentrum als lerende organisatie door vanuit een gemeenschappelijke visie te coachen en te kijken welke keuzes de organisatieveranderingen ondersteunen (Corstanje, 2005). Uit de analyse van de data blijkt dat niemand doelen heeft omschreven die vallen onder gezamenlijke visie. Dit geeft aan dat het handelen vanuit een gemeenschappelijke visie nu niet leeft onder de personeelsleden, wat een gemiste kans is.
- ❖ Er is niet één passende vorm van coaching voor onze organisatie. Een mengeling van vormen/technieken, zal tegemoet komen aan de uiteenlopende wensen die er zijn wat betreft coaching. Onder deze vormen/technieken worden onder andere oplossingsgericht coachen, R.E.T. en teamcoaching verstaan.
- ❖ De interne coach moet een vertrouwenspersoon zijn waar mensen zich prettig bij voelen. Het is daarbij belangrijk dat er genoeg tijd en ruimte is vrijgemaakt, zodat de coach beschikbaar is wanneer nodig. Verder worden empathisch vermogen, luisteren, meedenken, kennis van zaken en positiviteit als belangrijke kwaliteiten van een coach gezien.
- ❖ Er leeft een duidelijke behoefte voor een coach die beginnende leerkrachten begeleidt/inwerkt. Daarnaast is er behoefte aan een coach voor ervaren leerkrachten die een nieuwe taak toebedeeld krijgen.

Uit deze op data en literatuur gebaseerde conclusies blijkt over het algemeen op het gebied van 'coaching':

- ❖ Dat coaching van meerwaarde voor een lerende organisatie kan zijn. Door in te spelen op de vijf disciplines en vanuit de gemeenschappelijke visie te coachen, kan een coach een belangrijke spil in de organisatieontwikkeling zijn.
- ❖ Binnen een organisatie waar de personeelsleden veel verantwoordelijkheid hebben en veel individueel werken, er niet één passende vorm van coaching is. Om aan alle wensen te voldoen zal de coach bekend moeten zijn met meerdere vormen/technieken van coaching.
- ❖ Coaching voornamelijk gewenst is bij het aantreden van een nieuwe functie of taak.
- ❖ De coach een vertrouwenspersoon moet zijn en de juiste kwaliteiten moet bezitten, om goed te kunnen functioneren en gewaardeerd te worden onder de personeelsleden.

6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf geef ik aanbevelingen voor mijn praktijk. Daarbij geef ik aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

Deze aanbevelingen zijn voort gekomen uit de conclusies uit paragraaf 6.2.

- ❖ Een interne coach moet buiten belangenverstrengeling gehouden worden. Er moet duidelijkheid bestaan over de rol van de coach. Deze mag niet oordelend zijn of betweterig overkomen maar juist samenwerken aan een ontwikkeling. Vooral wanneer een leidinggevende de rol van coach op zich neemt, is het erg belangrijk dat er duidelijkheid bestaat over diens rol als coach. Ik zou geen leidinggevend persoon als coach willen aanraden. Een 'gelijke' heeft niet te maken met belangenverstrengeling, wat duidelijkheid en openheid bevordert.

- ❖ Werken met meerdere coaches binnen een organisatie heeft verschillende voordelen. Een coach dient een vertrouwenspersoon te zijn waar mensen zich prettig bij voelen. Dit is per persoon anders, dus is het raadzaam om te zorgen voor meerdere coaches om zo goed mogelijk aan te kunnen sluiten bij de gecoachte en diens hulpvraag. Er zijn binnen onze organisatie ook verschillende opgeleide coaches aanwezig waar gebruik van gemaakt kan worden.

Ik raad mijn organisatie aan om met een soort 'werkgroep coaching' te gaan werken. Hier nemen de verschillende opgeleide coaches in plaats. Wanneer er zich dan een coachings gelegenheid voordoet, kan gekeken worden naar de persoon en hulpvraag om zo tot een passende keuze van coach te komen.

- ❖ Zorg dat de gemeenschappelijke visie van de organisatie voor alle personeelsleden duidelijk is en leeft in hun praktijkuitvoering. Dit maakt het mogelijk voor een coach om vanuit deze visie personeelsleden te coachen en zo bij te dragen aan de ontwikkelingen van de organisatie. Eventueel vervolgonderzoek kan uitwijzen hoe een coach kan bijdragen aan het laten leven van de gemeenschappelijke visie binnen de organisatie.

Ik raad aan om de gemeenschappelijke visie te vertalen naar het dagelijks handelen van de personeelsleden. Door hierbij gebruik te maken van de competenties ontstaat er duidelijkheid. Ik zou de coach dan inzetten om personeelsleden te begeleiden in het ontwikkelen van deze competenties.

- ❖ Een voorwaarde voor interne coaching is het vrijmaken van tijd en ruimte voor de coach. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er duidelijke behoeften leven op het gebied van coaching. Ik raad de directie aan om te bekijken wat de mogelijkheden zijn wat betreft formatie. Vervolgonderzoek zou zich hierbij kunnen richten op de mogelijkheden voor een eventuele 'coachings werkgroep' waarin verschillende coaches samen werken en zo als 'leerteam' (Corstanje, 2005) functioneren.

Er moet goed onderzocht worden wat de mogelijkheden in formatie zijn om coaches in te zetten. Ik zie mogelijkheden om een werkgroep samen te stellen, wat minder effect heeft op de formatie en toch kansen creëert.

- ❖ Beginnende leerkrachten en ervaren leerkrachten met een nieuwe taak hebben de behoefte om gecoacht te worden. Het is raadzaam om in het beleid van de school op te nemen dat elke leerkracht die voor een nieuwe uitdaging komt te staan, coaching aangeboden krijgt.

Hoofdstuk 7: Evaluatie van het onderzoeksproces

In dit hoofdstuk evalueer ik mijn proces als onderzoeker. Daarbij geef ik aanbevelingen voor andere beginnende onderzoekers.

In het eerste jaar van deze opleiding heb ik, met behulp van de niveaus van Bateson (1979), ingezien dat mijn mening telt. Ik heb vaak te veel waarde gehecht aan de mening van anderen, waardoor ik mijn doel niet bereikte. Ik handelde niet naar mijn persoonlijke wil, maar naar de wil van anderen. De cirkel van invloed (Covey, 2004) heeft mij geleerd wat ik kan doen om mijn doel te bereiken. Ik heb hierbij geleerd dat het uiten van mijn mening van belang is voor mij. Het kan deuren voor me openen die anders gesloten waren gebleven.

Dit onderzoek is voor mij een middel om mijn mening te uiten en deuren te openen. Mijn persoonlijke missie (mensen verder helpen in hun ontwikkeling) heeft dan ook centraal gestaan in dit onderzoek. Dat was van het begin af aan duidelijk voor mij. Het vertalen van deze missie in een onderzoeksvraag met deelvragen was echter nog een heel proces. Het maken van keuzes in literatuur hielp mij om scherp te krijgen wat het belangrijkste doel van mijn onderzoek was, namelijk: binnen mijn werkplek de mogelijkheid creëren om mensen verder te helpen bij hun ontwikkeling. Door te denken vanuit mijn missie en de keuzes die ik maakte bij mij literatuurstudie, kreeg ik duidelijk voor ogen (en op papier) wat de kern van mijn onderzoek moest zijn. Ik zou andere onderzoekers aan willen raden om eerst op zoek te gaan naar hun persoonlijke missie, met deze voor ogen de literatuur in te duiken en vervolgens de onderzoeksvraag concreet te maken.

Bij het opstellen van mijn interviews en vragenlijsten heb ik gebruik gemaakt van literatuur. Als basis heb ik mijn deelvragen aangehouden, aangezien zij samen beschreven wat ik wilde weten. Door mijn vragen te baseren op literatuur en mijn deelvragen, was het komen tot conclusies en antwoorden op de deelvragen heel vanzelfsprekend. Voor andere onderzoekers, met interviews en vragenlijsten als data, wil ik aanraden om op een vergelijkbare manier te handelen.

Ik ben erg bewust bezig geweest met het verzamelen van mijn data. Ik ben vrij perfectionistisch met als valkuil dat ik alles zelf wil doen. Nu moest ik een beroep doen op anderen wat ik in het begin vrij lastig vond. Achteraf gezien verliep alles heel vlot. Ik kreeg medewerking van de directie en collega's reageerden enthousiast en geïnteresseerd, wat mij heeft gestrekt in mijn onderzoek.

Voor andere onderzoekers geef ik als tip om de dataverzameling goed te plannen en draagvlak te creëren om tot voldoende respons te komen.

Door mijn perfectionisme heb ik, achteraf gezien, een te groot onderzoeksdomain genomen om tot concrete conclusies en aanbevelingen te komen. Mijn resultaten zijn wat globaal gebleven, waardoor het lastiger was om concrete voorstellen te kunnen doen voor praktijkverbetering. Wanneer andere onderzoekers een concreet voorstel willen doen voor de praktijk, raad ik hen aan om de onderzoeksvraag erg concreet te maken en het onderzoeksdomain klein te houden.

De rol van mijn critical friends is erg belangrijk geweest in mijn onderzoeksproces. Zij hebben mij geholpen bij het duidelijk beschrijven en valide maken van mijn onderzoeksresultaten. Hun snelle reactie en scherpe blik hebben ervoor gezorgd dat ik zicht op dingen kreeg die ik zelf niet meer zag. Voor andere onderzoekers wil ik benadrukken dat het van groot belang is dat er verschillende critical friends ter beschikking zijn om je te ondersteunen en de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Dit onderzoek heeft voor mij persoonlijk en voor mijn praktijk het een en ander opgeleverd. Praktijk verbetering is mogelijk door een plan van invoering van interne coaching op te stellen aan de hand van mijn onderzoeksresultaten en aanbevelingen. Voor mij als professional heeft dit onderzoek opgeleverd dat ik een deur heb geopend en weet hoe ik een valide onderzoek kan doen wat groei voor mij als professional betekent.

Literatuurlijst

- Bateson Gregory (1979) 'Mind and nature' Internet WWW pagina op URL: <http://www.oikos.org/mind&nature.htm>
- Cauffman, Louis (2007) Oplossingsgericht management & coaching, Amsterdam: Boom
- Corstanje, Peter, Keijzer, Helma, de (2005) Beroepsonderwijs centraal: Coaching als motor van schoolontwikkeling, Apeldoorn: Garant
- Covey, Stephen R. (2004) De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact
- Donk, C. van der, Lanen, B. van (2009) Praktijkonderzoek in de school, Bussum: Uitgeverij Coutinhou
- Educare (2009) 'Transactionele Analyse' Internet WWW pagina op URL: <http://biz.inter.nl.net/Educare.NL/TXT/TA.html>
- Harinck, F. (2007) Basisprincipes praktijkonderzoek, Antwerpen/ Apeldoorn: Garant.
- Hendriksen, Jeroen (2009) Cirkelen rond Kolb Soest: Nelissen
- Ijzermans (1999) Beren op de weg, spinsels in je hoofd, Zaltbommel: Thema
- Jutten, Jan (2007) Natuurlijk leren, Echt: natuurlijk leren
- Kessel, Peter van (2002) Supervisie en Coaching: Coaching in variaties I, Houten: Springer Media
- Lingsma, Marijke (2001) Coachen op competentieontwikkeling, Soest: Nelissen
- Maris, Josee van (2009) Coachen en adviseren: onverenigbaar... tenzij? Internet WWW pagina op URL: http://www.coachingacademy.nl/uploads/files/artikel_van_Maris.pdf
- Senge, Peter (2001) Lerende scholen, Schoonhoven: Academic service
- Signumonderwijs (2011) site
- Visser, Yvonne. (2002) Coaching in het primair onderwijs, Amersfoort: CPS
- Vandamme (2002) Coaching voor iedereen, Deventer: Ankh-hermes B.V.
- Veraart, Hilde (2006) 'Socratisch coachen' Internet WWW pagina op URL: <http://www.socratischcoachen.nl/>

- Whitmore, John (2003) Succesvol coachen, Soest: Nelissen

Bijlagen:

- Bijlage 1: Complete interviews
- Bijlage 2: Vragenlijst
- Bijlage 3: Antwoord analyse uit interviews
- Bijlage 4: Antwoord analyse uit vragenlijsten
- Bijlage 5: Data bij beantwoorden van deelvragen

Bijlage 1: Complete interviews

Interview A: extern interview

Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven?

Wij coachen leerkrachten met name op persoonlijke ontwikkeling, niet op didactisch gebied. Wij zijn eigenlijk bezig met: 'Hoe doe jij wat jij doet?'. Mensen komen altijd met een hulpvraag en deze vormt dan ook het uitgangspunt van het coachtraject. Ik zie coachen vooral als heel goed luisteren naar waar de cliënt meekomt en kijken wat hij/zij nodig heeft. We proberen om ze er zelf achter te laten komen wat de oplossing is voor hun vraag. Het zit allemaal in henzelf, ook de oplossing. Wij gebruiken verschillende technieken, waaronder oplossingsgerichte gespreksvoering. Definitie van mijzelf: Mensen prikkelen waardoor ze wat meer durven te kijken naar wat er is en zo een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling.

Met welk doel coach jij?

- Voornamelijk persoonlijke ontwikkeling.
- Het empoweren van mensen.
- Zelfmanagement, zodat ze weer baas worden over hun eigen capaciteiten.
- Dat mensen de regie in eigen handen nemen - Covey

Wat zou volgens jou de meerwaarde van een interne coach naast de externe coach kunnen zijn?

Het kan zeker nooit kwaad om een interne coach te hebben, zeker bij een grote school. Een interne coach kan zeker meerwaarde hebben. De taken zijn m.i. anders als die van een IB'er.

Als de communicatielijnen goed is binnen teams en de verschillende bouwen, is een coach minder nodig. Maar misschien is die wel nodig om dat soort lijnen uit te zetten. Het komt heel vaak neer op communicatie.

Er kan een meerwaarde zijn zowel op persoonlijk als organisatie breed. Het is altijd en-en. Als ik iemand empower in zijn persoonlijke stuk dan heeft dat ook zijn uitwerking in het werk. Het werkt altijd naar twee kanten toe.

Hoe zou een interne coach bij kunnen dragen aan onze organisatie volgens jullie?
En voor het personeel?

Personeel: persoonlijke groei

Team (doen zij nu): communicatie, verbinding, verandermanagement

Met welk doel zou een interne coach binnen onze organisatie kunnen coachen volgens jou?

Communicatie binnen de organisatie en ook naar ouders toe. Om te kijken hoe mensen zo goed mogelijk een oudergesprek kunnen voeren en mensen daarin een beetje te empoweren, want dat is altijd een stuk dat heel moeilijk blijft. En waardoor je ouders soms heel makkelijk kwijt raakt terwijl de oplossing zo simpel is. Als men gaat kijken waarom deze ouder zo boos is, dan haal je de angel er al uit en kun je weer met de neuzen dezelfde kant op werken.

Ik denk dat er heel veel doelen kunnen zijn.

Voorbeelden vanuit mijn eigen praktijk: persoonlijke coaching, teamcoachen, MT taken/rollen en hoe is er gecommuniceerd, hoe is de organisatie. Communicatie training, oplossingsgerichte gesprekstechnieken (professionaliseren), levensfasebewust personeelsbeleid, timemanagement, werkdruk.

Teams: verandermanagement, voorbeelden: werkdruk, verbinding 0-13.

Een interne coach kan zulke dingen ook met de organisatie doen. Op team gebied. Die kun je heel breed inzetten.

Welke vorm van coachen past er volgens jou binnen onze organisatie?

NLP kan overal. RET, oplossingsgericht, Covey...het komt uiteindelijk allemaal op hetzelfde neer. Er is veel overlap. Het is eigenlijk een grote paraplu en al die technieken kun je er een voor een uithalen maar ze hebben ook veel verband met elkaar. Dat doen we eigenlijk. We pakken de paraplu en pakken eruit wat we dan nodig hebben, wat interessant is. Het is een soort gereedschapskist.

Welke kwaliteiten moet een interne coach volgens jullie hebben?

- *Luisteren is heel belangrijk! En daarbij je eigen wereldbeeld uitzetten. Daar begint het mee, luistern en afstemmen op de ander. Meegaan in waar de ander zit. Welke methode je ook kiest, het afstemmen en het contact met de*

ander is van essentieel belang! Goed luisteren en jezelf leegmaken. Niks is goed niks is fout

- *Zonder eigen oordeel*
- *OEN: Open Eerlijk Nieuwsgierig = houding. Als je nieuwsgierig bent komen de vragen vanzelf wel.*
- *Empathisch vermogen*
- *Creativiteit: zonder van te voren te denken 'ik moet dit gaan doen' en gewoon laten komen en op het moment weten wat je moet doen, dat is het leuke ervan en pak die paraplu maar en kijk maar wat eruit komt.*

Binnen een organisatie zijn directieleden en I.B.'ers vaak degene die een coachende rol aannemen. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van deze verschillende rollen bij coaching?

- *Nadelen: rollen moeten uit elkaar gehouden worden, de rol moet helder zijn, je hebt te maken met beeldvorming daar ontkom je niet aan, er is sprake van een relatie die je aan de kant moet schuiven, want dan heb je geen belang en is het vertrouwen er eerder. Goed kijken 'waar liggen mijn grenzen'. Doen wij ook. Schoenmaker blijf bij je leest. Buiten belangen verstrengeling blijven wordt lastiger.*
- *Voordelen: laagdrempelig, met de valkuil dat mensen dan overal mee kunnen komen, daar moet een duidelijke grens zijn en dit helder communiceren*
- *Voordeel is de vorm die je kiest. Ga even lopen uit die Troubadour of een drankje ergens doen. Je krijgt echt een andere flow. Geen afleiding van taken die je moet doen. Dit werkt veel effectiever. Wij doen het standaard buiten de werkplek.*

Is er nog iets wat je met mij wilt delen over dit onderwerp?

Er zijn veel mogelijkheden voor coaching op didactisch gebied zoals werken met SVIB (= heel mooi middel). Ook interactie met kinderen hierbij. Wij zijn begonnen vanuit welzijnsverbetering omdat er veel ziekteverzuim was. Dus daarom geen didactische coaching on the job. Dit geldt ook voor het KDV en PSZ. Wij krijgen ook steeds meer vragen voor coaching op dit gebied maar doen dit meestal niet. We barsten nu al van het werk. Passage doet dit wel, maar een organisatie zoals jullie Kindcentrum heeft daar ook nog veel te halen zelf. Dan is er ook geen bedreiging.

Er is nog heel veel werk voor een coach aangezien het onderwijs een vak is waarbij iedereen alleen in een klaslokaal werkt en alles zelf maar moet oplossen. SVIB is daar ook een heel mooi middel bij.

Tip: ga lopen of buiten school zitten, dan komen andere dingen aan bod die anders niet boven tafel zouden komen.

Soms zeggen wij ook nee tegen iemand, bijv als iemand een pathologisch verleden heeft. Dit gebeurt best wel eens maar dan sturen we mensen door naar bv een psycholoog.

De volgende interviews zijn intern gehouden.

Interview B

Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven?

Definitie: Een activiteit met mensen om te zorgen dat die goed kan functioneren in zijn huidige werk of kan groeien in hun ambitie/toekomstige werk.

Verder:

Je kunt op verschillende manieren coachen:

- *Resultaatgericht coachen*
- *Procesgericht coachen: waar mensen gestuurd moeten worden in hun manier van handelen (voorbeeld: intervisie)*

Wat is de huidige situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

Hier is op dit moment nog geen duidelijk beeld van te vormen. Wel bekend is dat er collega's zijn met een coachende taak (opleidingscoach en afdelingsmanagers), maar met welke inhoud, frequentie e.d. is nog niet duidelijk.

Wat kan coaching opleveren voor onze organisatie?

- *Dat je een lerende organisatie kunt zijn waarin mensen die bepaalde kennis en vaardigheden hebben, anderen daarin verder kunnen helpen.*

Wat kan coaching opleveren voor de directie?

- *Directie hoeft niet alle coachende taken zelf op zich te nemen, maar kan er dan iemand voor inzetten. (Bouwcoördinator zou ook kunnen coachen)*

Wat kan coaching opleveren voor de personeelsleden?

- *Niet alle lijntjes lopen vanuit de directie (is namelijk niet altijd gunstig/gewenst, er kan dan sprake zijn van onduidelijkheid over pettenwisseling van een directielid).*
- *Voordeel voor de coach: als coach kunnen groeien in het opbouwen van hun eigen vaardigheden binnen hun eigen professie; opbouw van competenties waardoor je kunt aantonen in je eigen bekwaamheidsdossier 'dit kan ik'.*

Welke onderwerpen worden er met een coach besproken?

- *Afhankelijk van coachingsvraag; kan heel breed zijn*
- *Persoonlijk vlak*
- *Emotionele vlak*
- *Professionele vlak*
- *Functionele vlak*
- *Samen doelen (SMART) omschrijven, eventueel starten vanuit intervisie*
- *Zonder doel kun je niet coachen!*

Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?

- *Invoelend vermogen/empathisch vermogen*
- *Open mind*
- *Samenvatten, verwoorden*
- *Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden*
- *Kennis hebben van de vaardigheden die je coacht*
- *Kennis hebben van de manier van het beïnvloeden van gedrag*
- *Goede schrijfvaardigheid en mondelinge vaardigheid*
- *Inhoudelijk overzicht: gecoachte voelt zich prettig en begrepen door de coach en heeft er vertrouwen in dat hij iets kan leren van hem/haar.*

Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie?

- *Met starters het coachingstraject bespreken. Dan komen tot een coachingsvraag en bepalen of hij hulp kan bieden of dat het een opleidingspunt is (coachen is iets anders dan opleiden).*

- *Ervaren leerkrachten hulp bieden bij een volgende carrièrestap (voorbeeld: nieuwe groep)*
- *Directie gaat na of de coach dit kan, directie coacht de coach en kijkt of de coach het aantal gecoachte collega's kan behappen.*
- *Rapportage door coach aan directie over voortgang/uitkomst (met privacy gewaarborgd)*
- *Gecoachte is binnen een jaar van de coachingsvraag af. Wanneer dit niet lukt wordt er samen met de directie gekeken wat de vervolgstap zal zijn.*

Wat is de door jouw gewenste situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

Ultieme droom:

- *Alle leerkrachten zijn capabel voor het uitvoeren van hun taak en breed nageschoold (er hoeft geen aandacht besteed te worden aan competenties/vaardigheden die een leerkracht eigenlijk al moest beheersen vanuit de opleiding)*
- *Er zijn dan flink wat hulpvragen weg, waardoor de coach zich kan richten op vragen die er echt toe doen (voorbeeld: omgaan met gedragsproblemen)*

Iets reëler met huidige werknemers:

- *Per bouw is er tijd beschikbaar voor coaching*
- *Duidelijkheid of coaching valt onder taak of functie (waarschijnlijk taak, of combinatie functie: leerkracht - coach)*
- *Duidelijkheid over manier van faciliteren en waarderen van de coach*
- *Verschillende coaches hebben, zodat de coach afgestemd kan worden op de coachingsvraag*

Is er nog iets wat je met mij wilt delen over dit onderwerp?

Ik ben benieuwd naar de manier waarop de huidige coach binnen het onderwijs zijn of haar taak uitvoert, wat is de kwaliteit van de coach.

Dan kan ik een beeld vormen over de mogelijkheden op het coaching vlak binnen onze organisatie.

Binnen het taakbeleid zijn er mogelijkheden om coaching trajecten te faciliteren.

Interview C

Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven?

Definitie: coachen is met mensen gericht werken aan een doel die hun persoonlijke of professionele groei bevordert.

Verder:

- *De ander actief maken; zelf actief werken aan je persoonlijke groei*
- *Doelgericht werken*

Wat is de huidige situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

Extern:

- *Collega's hebben zelf coach gezocht voor een persoonlijke hulpvraag*
- *Collega's zijn met hulp van mij naar coach gegaan, manager heeft het bespreekbaar gemaakt, toen volgde de stap naar de coach*
- *Belangrijk dat het niet altijd de direct leidinggevende is die coacht*

Intern:

- *Collegiale consultatie; bij het KDV meer (door directe samenwerking) dan bij school*
- *Misschien IB'ers? Maar de insteek heb ik niet helder. Naar inschatting coacht de ene waarschijnlijk meer dan de ander (afhankelijk van vaardigheden en visie).*

Wat kan coaching opleveren voor onze organisatie?

- *Betere toegeruste professionals, die bewust omgaan met zichzelf als persoon in relatie tot collega's, kinderen, ouders, en die bewust omgaan met hun rol als professional in relatie tot collega's, kinderen, ouders.*
- *Weten waar de kwaliteiten en allergieën liggen, op persoonlijk niveau en organisatieniveau (hangt met elkaar samen)*
- *Organisatieontwikkelingen met draagvlak vanuit de werkvloer*

Wat kan coaching opleveren voor de directie?

- *Betere toegeruste professionalisering*
- *Signaalfunctie: welke problemen leven er op de werkvloer*
- *Directieleden worden gecoacht; groeien in functie*

- *Het kan nieuwe inzichten leveren*

Wat kan coaching opleveren voor de personeelsleden?

- *Zicht hebben op persoonlijk functioneren als mens en professional (interne coach alleen als professional)*
- *Beter toegerust zijn*
- *Zicht hebben op handelen in relaties met kinderen, ouders en collega's*
- *Hoe ben je zelf als collega?*
- *Eest coachen op persoonlijk gebied, daarna kan eventueel op didactisch gebied (focus van coach ligt op persoonlijk gebied)*

Welke onderwerpen worden er met een coach besproken?

- *Dat is zo breed!*
- *De ander spiegelen, je mening leren geven, leren zekerder te worden*
- *Leren communiceren in je rol*
- *Leren omgaan met kritische ouders*
- *Persoonlijke groei en groei als professional*
- *IB'er is er voor problemen in de groep of met een kind, een stapje erna kan coaching zijn.*

Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?

- *Vertrouwen moet er zijn!*
- *Doelgericht*
- *Oplossingsgericht*
- *Makkelijk verbinding kunnen maken met de ander*
- *Communicatief vaardig*
- *Empathisch*
- *Doortastend zijn, het juiste eruit weten te halen*
- *Patronen kunnen doorbreken*

Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie?

- *Coach voor startende leerkrachten en langdurige vervangingen of leerkrachten die een praktisch probleem hebben.*

- *Dat we zo'n soort lerende organisatie worden dat we aan kunnen en durven geven dat je in sommige gevallen een coach nodig hebt en die dan van extern inzetten (intern kan namelijk drempelverhogend zijn waardoor minder diepgang wordt bereikt)*
- *Iemand waar je altijd beroep op kunt doen en een hulpvraag neer kunt leggen*

Wat is de door jouw gewenste situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

- *Dat we voldoende formatie hebben om intern de vragen die je als directie of personeelslid hebt neer te leggen bij iemand die ten alle tijden de tijd en ruimte heeft om jou daarbij te helpen.*
- *Coach die ten goede komt aan de gehele teamcultuur.*
- *Coach die alleen de functie van coach heeft, die geen directe collega is, maar wel Kindcentrum breed werkt.*

Is er nog iets wat je met mij wilt delen over dit onderwerp?

Nee.

Interview D

Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven?

Definitie: Coachen is een collega begeleiden op de werkvloer in zijn talenten, mogelijkheden, ontwikkeling.

Verder:

- *Werken vanuit hulpvraag, gecoachte geeft aan waar hij hulp bij wil. Coach kan wel sturen, maar gecoachte moet het aangeven.*
- *Coachen van collega's op de werkvloer*
- *Vanuit vertrouwen: helpen, luisteren, begeleiden, kansen/mogelijkheden/talenten benutten, feedback geven op je ontwikkeling, spiegel voorhouden en waarnodig veranderingen bespreekt om door te maken.*
- *Werken met een trechtermodel: bovenstaande activiteiten inzetten wanneer nodig wordt geacht.*

Wat is de huidige situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

- *Nieuwe mensen/collega's worden begeleid op de werkvloer op didactisch en pedagogisch gebied en met praktische zaken. Daarna komt de diepgang met coaching.*
- *We hebben al 2 coaches, die niet worden ingezet i.v.m. formatieproblemen.*
- *IB'er coacht nieuwe collega dagelijks. Het initiatief ligt dan bij de IB'er, maar er wordt wel gewerkt vanuit een hulpvraag.*
- *IB'er coacht soms ook andere leerkrachten, maar dit gebeurt niet frequent.*
- *IB'er coacht voornamelijk op het gebied van leerlingenzorg en op pedagogisch en didactisch gebied, nooit voor het empoweren van leerkrachten.*
- *Directie geeft sturing, maar dat zie ik niet als echte directe coaching op de werkvloer.*
- *Er is regelmatig collegiale consultatie en intervisie bij bouwvergaderingen, maar dit is niet echt coaching.*

Wat kan coaching opleveren voor onze organisatie?

Op alle gebied is er meerwaarde, mocht de formatie en het geld er voor zijn:

- *Pedagogische en didactische verrijking, klassenmanagement, schoolmanagement*
- *Versterking van eigenwaarde, wat een sneeuwbaaleffect heeft op anderen en uiteindelijk de hele organisatie*
- *Een coach bij de ontwikkelingen zoals 0-13 had gekund, maar is nu te laat.*
- *Bij het begin van nieuwe ontwikkelingen kan een coach wel van meerwaarde zijn, o.a. door draagvlak te creëren.*

Wat kan coaching opleveren voor de directie?

- *Directie kan terugvallen op coach, ze lopen ergens tegenaan op management niveau, krijgen bepaalde personeelsleden niet mee. Coach kan dan kijken wat er leeft in het team en kan dan kijken wat hij hierin kan betekenen.*
- *Dit is afhankelijk van de hulpvraag van het MT*
- *Neuzen dezelfde kant op zetten, wanneer de directie en personeelsleden ieder iets anders willen*

- *Wanneer een coach tussen directie en werkvloer wordt gezet, is het lastig als dit een MTlid betreft. Vertrouwen moet er dan van beide kanten zijn en het moet iemand zijn die onafhankelijk kan zijn.*
- *Helpen bij weerstand van de werkvloer*
- *Feedback geven*
- *Vooruitgang bewerkstelligen*

Wat kan coaching opleveren voor de personeelsleden?

- *Dat er iemand is die ze kunnen vertrouwen, dat er iemand is waar ze altijd een beroep op kunnen doen die expertise heeft op dit terrein*
- *Er moet dan wel een duidelijke taakbeschrijving zijn van die coach en op welk niveau (organisatie of klassenniveau) hij werkt. Mensen moeten niet tegen elkaar in gaan werken.*

Welke onderwerpen worden er met een coach besproken?

Coach met collega:

- *Afhankelijk van hulpvraag*
- *Klassenmanagement*
- *Hoe sta jij in deze organisatie?*
- *Wie ben je als persoon?*
- *Wat zijn je kansen mogelijkheden, talenten?*
- *Wat wil je bereiken?*
- *Waar wil je naartoe? Wat heb je voor doel?*
- *Wat is jouw streven?*

Coach op organisatie niveau:

- *Wat verwacht je van je directie, van je leidinggevende, van mij als coach?*
- *Wat verwacht je van het MT?*

Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?

- *Vertrouwen!*
- *Luisterhouding*
- *Open houding hebben*
- *Rust nemen en uitstralen*

- *Letten op non-verbale communicatie*
- *Geen oplossingen aandragen, maar terugkoppelen*
- *Oplossingsgericht werken*
- *Juiste gesprekstechnieken hanteren om talenten op te roepen*
- *Gecoachte tot oplossing laten komen*
- *Kennis van zaken hebben*

Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie?

- *Openheid*
- *Vertrouwen*
- *Privacy – bescherming ‘beroepsgeheim’*
- *Goede communicatie*
- *Geen druk opleggen,*
- *Tijd nemen, rust*
- *Tolerantie*

Wat is de door jouw gewenste situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

- *Formatie voor coach voor 1 dag in de week*
- *Eigen werkplek voor coach, waar men altijd terecht kan*
- *Klassenbezoeken kunnen doen*
- *Intern overleg met directie / IB'ers e.d.*
- *Open spreekuur houden*
- *Maar is dit reëel?*
- *Directie moet hier tijd voor inzetten!*

Interview E

Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven?

Definitie: Coachen is het samen optimaliseren van het functioneren.

Verder:

- *Het is 2-ledig:*
 - *Medewerker inhoudelijk begeleiden in het ontwikkelen van hun werkzaamheden*

- *Medewerker begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling in relatie met werk*
- *Doel is iemand optimaliseren in zijn functie.*

Wat is de huidige situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

- *IB'er coacht de leerkracht vakinhoudelijk en in het belang van het kind. Hierbij wordt rekening gehouden met de persoonlijke ontwikkeling van de leerkracht. Dat gaat altijd samen.*
- *IB'er neemt vaak het initiatief tot coaching, maar werkt wel vanuit de behoefte van de leerkracht.*
- *Er wordt nog te weinig gecoacht met name voor beginnende leerkrachten, of leerkrachten die er behoefte aan hebben, of wat de directie aan geeft.*
- *In noodsituaties neemt de directie een coachende rol in. Dit is eerder brandjes blussen dan werkelijk coachen.*
- *Er is veel onduidelijkheid over wie wat en hoe gecoacht wordt.*

Wat kan coaching opleveren voor onze organisatie?

- *Meer collectie ambities (samen de school dragen)*
- *Daardoor betere werksfeer*
- *Daardoor betere resultaten op alle fronten*

Wat kan coaching opleveren voor de directie?

- *Leerkrachten met meer zelfvertrouwen*
- *Meer kans op verbonden- en betrokkenheid bij de school*
- *Minder ziekteverzuim*

Wat kan coaching opleveren voor de personeelsleden?

- *In zijn 'zijn' gerespecteerd worden*
- *Verhogen van energie – en welzijnsniveau en verantwoordelijkheidsgevoel.*
- *Zicht krijgen op eigen gedrag en hier richting aan kunnen geven*
- *Zin krijgen in ontwikkeling, leergierigheid, nieuwsgierigheid*
- *Leren omgaan met successen en teleurstellingen*
- *Leren omgaan met feedback, wensen dat je feedback krijgt*
- *Vakinhoudelijke kennis vergroten*

Welke onderwerpen worden er met een coach besproken?

- *Dit is persoonsafhankelijk*
- *Gebeurt het op vrijwillige basis of ligt de coachwens bij de directie?*
- *Alles moet in relatie met het werk staan*
- *Zwaardere persoonlijke dingen worden doorgestuurd naar een externe deskundige*
- *Voorbeeld: vastlopen in de klas*

Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?

- *Weten wat er op de werkvloer speelt / weten wat het betekent om leerkracht te zijn (werkdruk, mogelijkheden)*
- *Oprecht geïnteresseerd zijn*
- *Zelf energie en enthousiasme uitstralen*
- *Kennis met inzicht inzetten (kijk naar de gecoachte)*
- *Goed communiceren, luisteren, waarnemen (letten op non-verbale communicatie)*
- *Naar boven kunnen krijgen welke verbeterpunten er zijn*
- *Kunnen differentiëren per persoon*
- *Zelf ook coachbaar zijn (lerende houding hebben)*
- *Empatisch zijn*
- *Vertrouwen*
- *Respect*

Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie?

- *Zie ook kwaliteiten*
- *Met tact laten inzien dat er altijd wat te halen valt*
- *Zin ervan laten inzien en zorgen dat de gecoachte er zin in krijgt*
- *Werken op persoonlijk vlak*
- *Structureel en verplichte coaching voor beginnende leerkrachten*
- *Duidelijkheid over wie wat doet, structuur daarin hebben*
- *Werken n.a.v. POP*
- *De minder daadkrachtige collega's onder ons daadkrachtiger maken (kan gedwongen traject zijn)*
- *Wijsheid: je hoort en ziet heel veel, hoe ga je daar mee om?*

Wat is de door jouw gewenste situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

- *Enerzijds verplichte ontwikkelingskansen bieden*
- *Nieuwkomers zelfvertrouwen geven*
- *Op wens van de leerkrachten, maar ook op wens van de directie*
- *Er zijn verschillende trajecten mogelijk*
- *Ruimte van lb-er wordt veel in beslag genomen door vereiste dossiervorming.
Kunnen/willen leerkrachten die taak erbij nemen zodat lb-er meer tijd kan
creëren voor coaching?*

Bijlage 2: Vragenlijst

Beste collega's,

Voor mijn Masteropleiding Coaching voer ik een onderzoek uit waarbij ik jullie hulp nodig heb. Het onderzoek waar ik mee bezig ben gaat over coaching binnen ons Kindcentrum. Mijn onderzoeksvraag luidt: *'Hoe zou coaching vorm kunnen krijgen binnen onze organisatie?'*

Ik wil weten wat coaching voor jou betekent, hoe het kan bijdragen aan onze organisatie en welke behoeften jij hebt op het gebied van coaching. Daar gaan onderstaande vragen over. Ik hoop dat je even de tijd wilt nemen om ze zo goed mogelijk te beantwoorden.

Als je alles hebt vermeld wat je kwijt wilt, kun je deze vragenlijst naar mij terugmailen of in mijn postvakje (11) doen. Graag voor Pasen (dus voor 23 april)! Ik anonimiseer alle gegevens, dus je hoeft niet bang te zijn dat jouw antwoorden aan jou als persoon worden gekoppeld.

Ik hoop dat je even de moeite wilt nemen om deze vragen te beantwoorden, zodat ik ook jouw mening kan meenemen in mijn onderzoek. Mijn uiteindelijke conclusies en aanbevelingen zal ik t.z.t. met jullie delen.

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Anke

1. Wat is jouw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

2. Wat is je leeftijd?

- ☐ Tussen de 20 en 30 jaar
- ☐ Tussen de 30 en 40 jaar
- ☐ Tussen de 40 en 50 jaar
- ☐ Tussen de 50 en 60 jaar
- ☐ Tussen de 60 en 70 jaar

3. Waar ben je werkzaam binnen onze organisatie?

- ☐ 0-4
- ☐ Groep 1-2
- ☐ Groep 3-4-5
- ☐ Groep 6-7-8
- ☐ Ondersteunend personeel
- ☐ Buiten schoolse opvang

4. Hoe lang ben je al werkzaam binnen ons Kindcentrum?

- ☐ 0-5 jaar
- ☐ 5-10 jaar
- ☐ 10-15 jaar
- ☐ 15-20 jaar
- ☐ 20-25 jaar
- ☐ 25-30 jaar
- ☐ 30-35 jaar
- ☐ meer

5. Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?

6. Met welk doel zou jij gecoacht willen worden?

7. Wat verwacht jij van een coach binnen onze organisatie?

8. Wat heb jij nodig om gecoacht te worden?

9. Ben jezelf al eens gecoacht in de tijd dat je werkzaam bent binnen onze organisatie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga door naar vraag 12)

10. Door wie ben je toen gecoacht?

- ☐ Directielid
- ☐ I.B.'er
- ☐ Signum coach
- ☐ Iemand anders nl.....

11. Wat heeft het je opgeleverd?

12. Op welk gebied zou er volgens jou gecoacht kunnen worden ter verbetering van onze organisatie? (je mag meerdere keuzes aangeven)

- ☐ Mening uiten, open communiceren, initiatief nemen, zelfvertrouwen
- ☐ Persoonlijke betrokkenheid bij organisatie en visie
- ☐ Patronen bij jezelf ontdekken en daarmee omgaan
- ☐ Leren van en met elkaar
- ☐ Uitvoeren van nieuwe ontwikkelingen in eigen praktijk
- ☐ Jouw plek in en invloed op onze organisatie
- ☐ Anders, namelijk.....

13. Op welk gebied zou jij zelf gecoacht willen worden?

- ☐ Mening uiten, open communiceren, initiatief nemen, zelfvertrouwen
- ☐ Persoonlijke betrokkenheid bij organisatie en visie
- ☐ Patronen bij jezelf ontdekken en daarmee omgaan
- ☐ Leren van en met elkaar
- ☐ Uitvoeren van nieuwe ontwikkelingen in eigen praktijk
- ☐ Jouw plek in en invloed op onze organisatie
- ☐ Anders, namelijk.....

14. Welke van de onderstaande definities sluit het beste aan bij jouw visie op coaching?

- ☐ Coachen is een activiteit met iemand om te zorgen dat die goed kan functioneren in zijn huidige werk of kan groeien in hun ambitie/toekomstige werk.
- ☐ Coachen is met mensen gericht werken aan een doel die hun persoonlijke of professionele groei bevordert.
- ☐ Coachen is een doelgerichte maar ook op resultaat geënte begeleiding om anderen zo te prikkelen en te motiveren dat ze hun competenties verbeteren.
- ☐ Coachen is een collega begeleiden op de werkvloer in zijn talenten, mogelijkheden, ontwikkeling.
- ☐ Coachen is het samen optimaliseren van het functioneren van de gecoachte.
- ☐ Coachen is het prikkelen van mensen waardoor ze wat meer durven te kijken naar wat er is en zo een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling.
- ☐ Coachen is samen werken naar een door de gecoachte gewenste toekomst om zo de kennis, houding en vaardigheden te verwerven zoals die van een professional verwacht worden.

Super bedankt!

Bijlage 3: Antwoord analyse uit interviews

Vraag 1: Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven?	
	Aantal respondenten met dit antwoord:
Verschillende manieren van coachen:	
- persoonlijk / didactisch gebied	1
- inhoudelijk / persoonlijk	1
- resultaat / proces gericht	1
Gebruik maken van technieken:	
- goed luisteren	2
- helpen / begeleiden	1
- kansen/talenten benutten	1
- feedback geven	1
- spiegel voorhouden	1
- oplossingsgerichte gespreksvoering	2
- gecoachte actief maken	1
- coachen op werkvloer	1
Deze technieken inzetten wanneer nodig	1
Hulpvraag vormt uitgangspunt	2
Vermelde definities:	
- Een activiteit met mensen om te zorgen dat die goed kan functioneren in zijn huidige werk of kan groeien in hun ambitie/toekomstige werk. - Een doelgerichte maar ook op resultaat geënte begeleiding om anderen zo te prikkelen en te motiveren dat ze hun competenties verbeteren. - Coachen is met mensen gericht werken aan een doel die hun persoonlijke of professionele groei bevordert. - Coachen is een collega begeleiden op de werkvloer in zijn talenten, mogelijkheden, ontwikkeling. - Coachen is het samen optimaliseren van het functioneren.	

Vraag 2: Wat is de huidige situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?	
	Aantal respondenten met dit antwoord:
IB'er:	
- coacht nieuwe collega's	1
- coacht soms ook andere collega's	1
- neemt initiatief tot coaching maar werkt met hulpvraag	2
- coacht vakinhoudelijk in leerlinggericht	2
- niet genoemd	2
Directielid:	
- in noodsituaties brandjes blussen	1
- geeft sturing (geen coaching)	1
- niet genoemd	2

Externe coach:	
- collega's hebben zelf externe coach gezocht	1
- collega's hebben op initiatief van manager een externe coach gezocht	1
- niet genoemd	2
Collegiale consultatie:	
- bij KDV	1
- bij bouwvergadering (maar is niet echt coaching)	1
- niet genoemd	2
Verder:	
- we hebben 2 coaches die niet worden ingezet door gebrek aan formatie	1
- er wordt te weinig gecoacht	1
- er is veel onduidelijkheid over	2

Vraag 3: Wat kan coaching opleveren voor onze organisatie?	
Persoonlijk meesterschap:	2
- beter toegeruste professionals	
- versterking van eigenwaarde	
Gemeenschappelijk visie:	1
- organisatieontwikkelingen met draagvlak	
Mentale modellen:	1
- kwaliteiten en allergieën kennen	
Teamleren:	2
- elkaar verder helpen in kennis en vaardigheden	
- hulp bieden bij nieuwe ontwikkelingen in praktijk brengen	
Systeem denken:	3
- organisatie ontwikkelingen met draagvlak	
- meer collectieve ambities	
- betere werksfeer	
Op alle gebieden:	2
- meerwaarde op alle gebieden (mits formatie en geld het toelaten)	
- betere resultaten op alle fronten	

Vraag 4: Wat kan coaching opleveren voor de directie?	
Persoonlijk meesterschap:	3
- Directieleden worden gecoacht; groeien in functie	
- Leerkrachten met meer zelfvertrouwen	
- Betere toegeruste professionalisering	
Gemeenschappelijke visie:	3
- Directie kan terugvallen op coach, wanneer bepaalde teamleden uitvallen	
- Neuzen dezelfde kant op zetten	
- Helpen bij weerstand van de werkvloer	

Mentale modellen: - Het kan nieuwe inzichten leveren	1
Teamleren: - Signaalfunctie: welke problemen leven er op de werkvloer - Feedback geven - Betere toegeruste professionalisering - Directie kan terugvallen op coach, wanneer bepaalde teamleden uitvallen - Vooruitgang bewerkstelligen	5
Systeemdenken: - Directie hoeft niet alle coachende taken zelf op zich te nemen, maar kan er dan iemand voor inzetten. - Meer kans op verbonden- en betrokkenheid bij de school - Minder ziekteverzuim - Betere toegeruste professionalisering	4
Verder: - Dit is afhankelijk van de hulpvraag van het MT	1

Vraag 5: Wat kan coaching opleveren voor de personeelsleden?	
Persoonlijk meesterschap: - coach kan groeien in eigen vaardigheden - eerst coachen op persoonlijk gebied, daarna didactisch gebied - er is iemand waar men op kan vertrouwen en een beroep op kan doen - vakinhoudelijke kennis vergroten - in zijn 'zijn' gerespecteerd worden - Verhogen van energie – en welzijnsniveau en verantwoordelijkheidsgevoel. - Zicht hebben op persoonlijk functioneren als professional - Beter toegerust zijn - Zicht hebben op handelen in relaties met kinderen, ouders en collega's - Leren omgaan met successen en teleurstellingen	10
Gemeenschappelijke visie:	0
Mentale modellen: - Hoe ben je zelf als collega? - Zicht krijgen op eigen gedrag en hier richting aan kunnen geven - Zicht hebben op handelen in relaties met kinderen, ouders en collega's	3
Teamleren: - Leren omgaan met feedback, wensen dat je feedback krijgt - Zin krijgen in ontwikkeling, leergierigheid, nieuwsgierigheid	2
Systeemdenken: - Niet alle lijntjes lopen vanuit de directie - Er moet een duidelijke taakbeschrijving zijn van die coach en op welk niveau (organisatie of klassenniveau) hij werkt. Mensen moeten niet tegen elkaar in gaan werken. - Verhogen van energie – en welzijnsniveau en verantwoordelijkheidsgevoel.	3

Vraag 6: Welke onderwerpen worden er met een coach besproken?	
Functioneringsproblemen: - Functionele vlak - Leren communiceren in je rol - Leren omgaan met kritische ouders - Klassenmanagement - Voorbeeld: vastlopen in de klas - Professionele vlak - Hoe sta jij in deze organisatie?	7
Persoonlijke problematiek: - Persoonlijk vlak - Emotionele vlak - De ander spiegelen, je mening leren geven, leren zekerder te worden - Persoonlijke groei en groei als professional - Wie ben je als persoon? - Wat verwacht je van je directie, van je leidinggevende, van mij als coach? - Wat verwacht je van het MT?	7
Loopbaanontwikkeling: - Persoonlijke groei en groei als professional - Wat zijn je kansen mogelijkheden, talenten? - Wat wil je bereiken? - Waar wil je naartoe? Wat heb je voor doel? - Wat is jouw streven?	5
Organisatieontwikkeling:	0
Verder: - Afhankelijk van coachingsvraag; kan heel breed zijn - Samen doelen (SMART) omschrijven, eventueel starten vanuit intervisie - Dat is zo breed! - IB'er is er voor problemen in de groep of met een kind, een stapje erna kan coaching zijn. - Afhankelijk van hulpvraag - Dat is persoonsafhankelijk - Gebeurt het op vrijwillige basis of ligt de coachwens bij de directie? - Alles moet in relatie met het werk staan - Zwaardere persoonlijke dingen worden doorgestuurd naar een externe deskundige	

Vraag 7: Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?	
<u>Kennis:</u> - Kennis hebben van zaken hebben - Juiste gesprekstechnieken hanteren om talenten op te roepen - Kennis met inzicht inzetten (kijk naar de gecoachte) - Weten wat er op de werkvloer speelt / weten wat het betekend om leerkracht te zijn (werkdruk, mogelijkheden)	2 1 1 1

Houding:	
- Open houding hebben	1
- Vertrouwen moet er zijn!	3
- Zelf energie en enthousiasme uitstralen	1
- Luisterhouding	1
- Rust nemen en uitstralen	1
- Inhoudelijk overwicht	1
- Open mind	1
- Oprecht geïnteresseerd zijn	1
- Respect	1
- Zelf ook coachbaar zijn (lerende houding hebben)	1
Vaardigheden:	
- Invoelend vermogen/empathisch vermogen	3
- Makkelijk verbinding kunnen maken met de ander	1
- Naar boven kunnen krijgen welke verbeterpunten er zijn	1
- Kunnen differentiëren per persoon	1
- Goede schrijfvaardigheid en mondelinge vaardigheid	1
- Communicatief vaardig	1
- Letten op non-verbale communicatie	1
- Goed communiceren, luisteren, waarnemen (letten op non-verbale communicatie)	1
- Samenvatten, verwoorden	1
- Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden	1
- Doelgericht	1
- Oplossingsgericht	2
- Doortastend zijn, het juiste eruit weten te halen	1
- Patronen kunnen doorbreken	1
- Geen oplossingen aandragen, maar terugkoppelen	1
- Gecoachte tot oplossing laten komen	1

Vraag 8: Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie?	
Coaching voor:	
- startende leerkrachten	3
- ervaren leerkrachten bij volgende stap in carrière	2
Concrete praktijk:	
- per hulpvraag max. 1 jaar coachen	1
- rapportage van coach aan directie	1
- werken n.a.v. POP	1
- duidelijkheid in taken	1
- directie coacht de coach	1
- Iemand waar je altijd beroep op kunt doen	1
Vertrouwenspersoon:	
- wijsheid: hoe gaat de coach om met alles wat hij hoort en ziet?	1
- privacy - bescherming 'beroepsgeheim'	1
- vertrouwen	1
Kwaliteiten:	
- Openheid	1
- Goede communicatie	1

- Geen druk opleggen,	1
- Tijd nemen, rust	1
- Tolerantie	1
- Zie ook kwaliteiten	1
- Met tact laten inzien dat er altijd wat te halen valt	1
- Zin ervan laten inzien en zorgen dat de gecoachte er zin in krijgt	1
Verder:	
- Dat we zo'n soort lerende organisatie worden dat we aan kunnen en durven geven dat je in sommige gevallen een coach nodig hebt en die dan van extern inzetten	1
- Werken op persoonlijk vlak	1

Vraag 9: Wat is de door jouw gewenste situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?

Formatief:	
- Per bouw is er tijd beschikbaar voor coaching	1
- Formatie voor coach voor 1 dag in de week	1
- Voldoende formatie om intern de vragen als directie of personeelslid neer te leggen bij iemand die ten alle tijden de tijd en ruimte heeft om jou daarbij te helpen.	1
- Duidelijkheid of coaching valt onder taak of functie (waarschijnlijk taak, of combinatie functie: leerkracht - coach)	1
- Directie moet hier tijd voor inzetten!	1
Praktische invulling:	
- Duidelijkheid over manier van faciliteren en waarderen van de coach	1
- Verschillende coaches hebben, zodat de coach afgestemd kan worden op de coachingsvraag	1
- Er zijn verschillende trajecten mogelijk	1
- Coach die alleen de functie van coach heeft, die geen directe collega is, maar wel Kindcentrum breed werkt.	1
- Op wens van de leerkrachten, maar ook op wens van de directie	1
- Enerzijds verplichte ontwikkelingskansen bieden	1
- Nieuwkomers zelfvertrouwen geven	1
Concrete zaken:	
- Eigen werkplek voor coach, waar men altijd terecht kan	1
- Klassenbezoeken kunnen doen	1
- Intern overleg met directie / IB'ers e.d.	1
- Open spreekuur houden	1
Verder:	
- Coach die ten goede komt aan de gehele teamcultuur.	1
- Ruimte van lb-er wordt veel in beslag genomen door vereiste dossiervorming. Kunnen/willen leerkrachten die taak erbij nemen zodat lb-er meer tijd kan creëren voor coaching?	1

Bijlage 4: Antwoord analyse uit vragenlijsten

Elke + geeft aan dat dit antwoord door nog een respondent is genoemd.
Alle cijfers geven het aantal respondenten met dat antwoord aan.

Vraag 5: Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?

Gesorteerd volgens kennis, houding en vaardigheden

	Aantal repondenten:
Kennis:	
- Kennis van zaken (onderwijspraktijk van diverse groepen)	6
- Kennis van verschillende gesprekstechnieken	1
- Kunnen aangeven wat beter kan en dit weten te brengen	2
- Tips geven	1
- Zicht hebben op organisatie als geheel	1
- Inzicht in alle werkzaamheden	1
- Ruime ervaring	1
Houding:	
- Positief zijn en dit uitstralen/overbrengen	6
- Positieve invloed op mensen hebben	1
- Positieve instelling	1
- Stimulerend, motiverend	3
- Warm gevoel uitstralen	1
- Vertrouwen	10
- Vertrouwen	9
- Zorgvuldig omgaan met informatie	1
- Rust en geduld	6
- Rust uitstralen	3
- Geduld	2
- De tijd nemen	1
- Luisteren	19
- Luisteren	17
- Goede luisterhouding	2
- Respectvol	3
- Respectvol	1
- Niet oordelend	1
- Discreet	1
- Vriendelijk, begripvol	4
- Begripvol	3
- Vriendelijk	1
- Authentiek en kritisch	7
- Sterk in de schoenen staan	1

- Authentiek zijn	1
- Onafhankelijk zijn	1
- Daadkrachtig	1
- Kritisch	1
- Doortastend	2
- Eerlijk en open	3
- Eerlijk	2
- Open minded	1
- Open staan	1
- Niet alleswetend	2
- Niet alles wetend	1
- Niet betweterig overkomen	1
Vaardigheden:	
- Inleven en meedenken	10
- Meedenken met anderen/gecoachte	1
- Inlevingsvermogen	3
- Empathisch	2
- Steunen	1
- Meedenken	1
- Probleem aanvoelen	1
- Aanvoelen	1
- Gesprekstechnieken	6
- Reflecteren met anderen/gecoachte	1
- Reflecteren	1
- Spiegel voorhouden	2
- Samenvatten	1
- Doorvragen	1
- Enthousiasme en positiviteit uitstralen	8
- Positief coachen, complimenten geven	5
- Enthousiasme en betrokkenheid laten vergroten	1
- Enthousiasme uitstralen	1
- Mensen begeleiden op zo'n manier dat ze gemotiveerd raken om te groeien op professioneel gebied vooral	1
- Doortastend zijn, het juiste eruit weten te halen	6
- Hulpvraag uit gecoachte laten komen	1
- Juiste vragen stellen	1
- Gecoachte aan het denken brengen	1
- Mensen tot denken zetten	2
- Iemand kunnen aansturen en helpen om het maximale uit zichzelf te kunnen halen	1
- Oplossingsgericht	3
- Oplossingsgericht werken	3

- Kunnen differentiëren per persoon	5
- Oog hebben voor gecoachte en coaching aanpassen aan de persoon	1
- Afstemmen	1
- Mensenkennis hebben	2
- Door het masker heen prikken	1
- Doelgericht	9
- Doelen zijn reëel	1
- Duidelijk beeld van eigen missie	1
- Prioriteiten stelen	1
- Specifieke opdrachten geven	1
- Relativeren	1
- De welbekende muur afbreken	1
- Analyseren	1
- Overzicht houden	1
- Doorzettingsvermogen	1
- Feedback geven	3
- Feedback geven	3
- Observeren	3
- Observeren	3
-	
- Adviseren	2
- Delen van kennis, ervaring en inzichten	1
- Adviseren	1
- Communicatie	4
- Communicatie	1
- 'Hard' kunnen ingrijpen	2
- Directe en open communicatie	1
- Signaleren	6
- Kwaliteiten herkennen	2
- Signaleren	1
- Signalen opvangen op werkvloer	1
- Inzicht in menselijk denken/handelen	2
- Begeleiden	8
- Samen werken	1
- Begeleiden	2
- Begeleid het ontwikkelingsgericht denken van een groep	1
- Veel samenspraak	1
- Trainen	1
- Overzicht houden	1
- Teams ondersteunen bij hun keuze van en het gebruik van leermiddelen	1

Schematisch verkorte weergave:

Kennis:	
- Kennis van zaken (onderwijspraktijk van diverse groepen)	5
- Kunnen aangeven wat beter kan en dit weten te brengen 2	2
- Kennis van verschillende gesprekstechnieken	1
- Tips geven	1
- Zicht hebben op organisatie als geheel	1
- Inzicht in alle werkzaamheden	1
- Ruime ervaring	1
Houding:	
- Luisteren	19
- Vertrouwen	10
- Authentiek en kritisch	7
- Positief zijn en dit uitstralen/overbrengen	6
- Rust en geduld	6
- Vriendelijk, begripvol	4
- Respectvol	3
- Eerlijk en open	3
- Niet alleswetend	2
Vaardigheden:	
- Inleven en meedenken 10	10
- Doelgericht 9	9
- Enthousiasme en positiviteit uitstralen 8	8
- Begeleiden 8	8
- Gesprekstechnieken 6	6
- Signaleren 6	6
- Doortastend zijn, het juiste eruit weten te halen 6	6
- Kunnen differentiëren per persoon 5	5
- Communicatie 4	4
- Oplossingsgericht 3	3
- Feedback geven 3	3
- Observeren 3	3
- Adviseren 2	2

Vraag 6: Met welk doel zou jij gecoacht willen worden?Functioneringsproblemen in beroep en organisatie:

- Wegwijs worden in de bouw/groep
- Omgaan met drukke kinderen/gedragsproblemen +
- Eigen plek weten in te nemen
- Omgaan met ouders
- Werkdruk verdelen/plannen
- Prioriteiten stellen
- Handelingsplannen maken

Persoonlijke problematiek:

- Gevoel kwijt kunnen
- Emoties kunnen beheersen
- Meer zelfvertrouwen krijgen
- Persoonlijke ontwikkeling ++
- Leren loslaten, dingen aan anderen overlaten
- patronen in mezelf ontdekken
- Initiatief nemen
- Mening uiten in een groep
- Zekerder gevoel hebben tijdens mijn lessen
- Meer genieten van de dingen die goed gaan
- Mezelf beter leren kennen
- Beter leren grenzen aangeven

Loopbaanontwikkeling:

- Verder ontwikkelen op het gebied van onderwijs (breed gezien)
- Ontwikkelingsprofiel in praktijk gestalte geven
- Werken aan POP
- Gerichte feedback krijgen op werkzaamheden
- Ontwikkeling van mezelf als professional
- Groei op professioneel vlak
- Andere mogelijkheden en kansen zien tijdens werk dat je al lang doet
- Competenties verbeteren
- Professioneel samenwerken met collega's

Organisatieontwikkeling:Ontwikkeling breed gezien:

- Om iets te leren
- Groei op allerlei gebieden
- Vragen stellen
- Leren kijken naar mezelf
- Verbeteren van zwakke punten
- Inzicht krijgen in eigen kwaliteiten en die leren uit bouwen
- Leren van mezelf en de ander om tot collectief leren te komen
- Realiseren wat mezelf alleen niet lukt
- Dat de kinderen en ik met een plezierig gevoel naar school komen en naar huis gaan
- Effectief reflecteren; inzicht van anderen
- Dingen bij te leren
- Leren van en met elkaar

2 respondenten hebben nu geen behoefte aan coaching en 6 respondenten hebben niets ingevuld.

Vraag 6: Met welk doel zou jij gecoacht willen worden?	
	Aantal respondenten met dit antwoord:
Functioneringsproblemen	8
Persoonlijke problematiek	14
Loopbaanontwikkeling	9
Organisatieontwikkeling	0
Verder: Ontwikkeling breed gezien	12

Vraag 7: Wat verwacht jij van een coach binnen onze organisatie?	
Pedagogisch medewerkers	Leerkrachten
Taak: - Samen werken aan POP - Aan kunnen kloppen als het nodig is - Bijdragen aan open communicatie - Mensen stimuleren tot maximale inzet en positiviteit - Problemen aanpakken - Punt van raadplegen als je vastloopt - Erachter komen wat je wilt, wie je bent en wat je kunt - Het leren van combineren van persoonlijke talenten, voor optimaal functioneren van het team - Iets betekenen voor de gecoachte - Dat die iets toevoegd	Taak: - Inwerken/begeleiden van nieuwe leerkrachten ++ - Nieuwe ontwikkelingen volgen - Leerkracht begeleiden die er baad bij hebben (bijv beginnende Ik en Ik met nieuwe taak) - Coach anticipeert bij twijfels over iemands functioneren - Stagiaires begeleiden - Conflicten oplossen - Advies geven - Mensen motiveren in functioneren - Iemand op hoger niveau kunnen brengen op elk gebied - Feedback geven + - Aanzetten tot zelfreflectie, keuzes maken, zelfwerkzaamheid - Ondersteunen - Aanspreekpunt zijn - Begeleiding al je ergens tegenaan loopt - Anderen helpen - Helpen bij persoonlijke ontwikkeling - Begeleiding op hoogst professionele manier - Professioneel persoonsgebonden advies
Manier van coachen: - Dmv opdrachten werken aan jezelf - Eye openend	Manier van coachen: - Tijd nemen om echt te luisteren - Iemand die meedenkt + - Positief kritisch zonder aan te vallen - Ruimte laten en niet sturend is - Doelgericht coachen - Samen kijken naar mogelijkheden - Samen werkend komen tot

	gemeenschappelijk ideaal en dat dan proberen te bereiken met coaching - Werken vanuit sterke punten om minder sterke punten te verbeteren
Kwaliteiten: - Zie kwaliteiten	Kwaliteiten: - Communicatievaardigheden - Zie kwaliteiten ++ - Luisteren
Persoon: - Inspirerend	Persoon: - Kennis - Ervaring - Gelijkwaardig persoon - Vertrouwenspersoon + - Geen allesweter - Discretie, vertrouwen, eerlijkheid
Organisatie:	Organisatie: - Meerdere coaches, zodat je voor een bepaald gebied ergens terecht kunt - Keuzevrijheid in coaches, want je moet je goed voelen bij iemand - Klassenbezoek doen - Beschikbaarheid + - Tijd en ruimte hebben voor iemand - Per jaar bijv 2 mensen coachen - Tijd vrij maken voor coaching tot samen besloten is dat het stopt

Vraag 8: Wat heb jij nodig om gecoacht te worden?

Pedagogisch medewerkers	Leerkrachten
- Tips - Video-interactie - Een luisterend oor - Een goeie coach - Vriendelijkheid - Soms wat hard op zijn tijd - Inzicht - Enthousiasme - Vertrouwen + - Eerlijkheid - Werken met opdrachten om inzicht te krijgen	- Integer, solide, oprecht, eerlijk - Ervaren coach verschillende tools aangereikt krijgen - Tijd en ruimte + - Vertrouwen ++++++++ - Gelijkwaardig persoon - Kennis van zaken maar niet alleswetend - Iemand die mij aan het denken zet - Actief betrokkenheid - Aanbod van coaching - Open houding + - Goede stimulans - Zie kwaliteiten + - Rust uitstraalt - Begrip - Respect

	- Iemand waar ik me prettig bij voel ++ - Iemand die me helpt zonder kritiek te geven - Samen zoeken naar passende oplossing - Iemand die de juiste snaar weet te raken - Iemand die mij kent en er de juiste dingen uit weet te halen - Een luisterend oor

Vraag 9: Ben je zelf al eens gecoacht in de tijd dat je werkzaam bent binnen onze organisatie?				
Vraag 10: Door wie ben je toen gecoacht?				
Vraag 11: Wat heeft het je opgeleverd?				
Vraag 9		Vraag 10		Vraag 11
Nee	16			
Ja	15	Intern	8	- Kennis - Leerpunten halen uit ervaringen van een ander - Meer inzicht in structuur / onderwijs / materialen kleuterbouw - Niet veel - Was vreselijk - Hoe maak je een rapport - Gespreksvoering - Resultaten verwerking - Ordeverstoring gedrag - Wordt er rijker van - Zicht op valkuilen - Ontdekken van grenzen en aangeven - Goede gesprekken - Nuttige tips
		Extern	10	- Casus inbrengen - Leren van elkaar - Ben erg gegroeid - Leren relativeren e.d. - Wordt er rijker van - Zicht op valkuilen - Op andere manier leren kijken - Zelfvertrouwen - Betere communicatie - Durf meer te zeggen - Meer inzicht in mezelf - Tips en handvaten - Veel positieve feedback - Waarom ik doe wat ik doe en wat dit voor

				mij en de ander betekend - Helikopterview - Betere beschouwing
--	--	--	--	--

Vraag 12: Op welk gebied zou er volgens jou gecoacht kunnen worden ter verbetering van onze organisatie? (je mag meerdere keuzes aangeven)		
Mening uiten, open communiceren, initiatief nemen, zelfvertrouwen.	Persoonlijk meesterschap	25
Persoonlijke betrokkenheid bij organisatie en visie	Gemeenschappelijke visie	6
Patronen bij jezelf ontdekken en daarmee omgaan	Mentale modellen	22
Leren van en met elkaar	Teamleren	21
Uitvoeren van nieuwe ontwikkelingen in eigen praktijk	Teamleren	10
Jouw plek in en invloed op onze organisatie	Systeemdenken	8
Anders, namelijk... - nieuwe leerkrachten of leerkrachten die een nieuwe functie gaan uitoefenen - communiceren met ouders		2
NIETS		2

Vraag 13: Op welk gebied zou jijzelf gecoacht willen worden?		
Mening uiten, open communiceren, initiatief nemen, zelfvertrouwen.	Persoonlijk meesterschap	12
Persoonlijke betrokkenheid bij organisatie en visie	Gemeenschappelijke visie	0
Patronen bij jezelf ontdekken en daarmee omgaan	Mentale modellen	13
Leren van en met elkaar	Teamleren	8
Uitvoeren van nieuwe ontwikkelingen in eigen praktijk	Teamleren	2
Jouw plek in en invloed op onze organisatie	Systeemdenken	6
Anders, namelijk...		0
NIETS		4

Vraag 14: Welke van de onderstaande definities sluit het beste aan bij jouw visie op coaching?	
Coachen is een activiteit met iemand om te zorgen dat die goed kan functioneren in zijn huidige werk of kan groeien in hun ambitie/toekomstige werk.	9
Coachen is met mensen gericht werken aan een doel die hun persoonlijke of professionele groei bevordert.	11

Coachen is een doelgerichte maar ook op resultaat geënte begeleiding om anderen zo te prikkelen en te motiveren dat ze hun competenties verbeteren.	3
Coachen is een collega begeleiden op de werkvloer in zijn talenten, mogelijkheden, ontwikkeling.	4
Coachen is het samen optimaliseren van het functioneren van de gecoachte.	4
Coachen is het prikkelen van mensen waardoor ze wat meer durven te kijken naar wat er is en zo een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling.	0
Coachen is samen werken naar een door de gecoachte gewenste toekomst om zo de kennis, houding en vaardigheden te verwerven zoals die van een professional verwacht worden.	7

Bijlage 5: Data bij beantwoorden van deelvragen

Deelvraag 1: Wat is coachen binnen onze organisatie?

Voor het beantwoorden van deze vraag heb ik gebruik gemaakt van:

Soort data:	Vraag:	Te vinden in:
Extern interview	1: Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven? 6: Welke vorm van coachen past er volgens jou binnen onze organisatie?	Bijlage 3
Interne interviews	1: Wat versta jij onder coaching? Kun je een soort definitie geven? 2: Wat is de huidige situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie? 3: Wat kan coaching opleveren voor onze organisatie? 4: Wat kan coaching opleveren voor de directie? 5: Wat kan coaching opleveren voor de personeelsleden?	Bijlage 3
Vragenlijsten	9: Ben je zelf al eens gecoacht in de tijd dat je werkzaam bent binnen onze organisatie? 10: Door wie ben je toen gecoacht? 11: Wat heeft het je opgeleverd? 12: Op welk gebied zou er volgens jou gecoacht kunnen worden ter verbetering van onze organisatie? 13: Op welk gebied zou jijzelf gecoacht willen worden? 14: Welke van de onderstaande definities sluit het beste aan bij jouw visie op coaching?	Bijlage 4

Deelvraag 2: Hoe past de rol van coach binnen onze lerende organisatie?

Voor het beantwoorden van deze vraag heb ik gebruik gemaakt van:

Soort data:	Vraag:	Te vinden in:
Extern interview	2: Met welk doel coach jij? 3: Wat zou volgens jou de meerwaarde van een interne coach naast de externe coach kunnen zijn? 4: Hoe zou een interne coach bij kunnen dragen aan onze organisatie volgens jullie? En voor het personeel? 5: Met welk doel zou een interne coach binnen onze organisatie kunnen coachen volgens jou? 7: Welke kwaliteiten moet een interne coach volgens jullie hebben? 8: Binnen een organisatie zijn directieleden en I.B.'ers vaak degene die een coachende rol aannemen. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van deze verschillende rollen bij coaching? 9: Is er nog iets wat je met mij wilt delen over dit onderwerp?	Bijlage 3
Interne interviews	6: Welke onderwerpen worden er met een coach besproken? 7: Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben?	Bijlage 3
Vragenlijsten	5: Welke kwaliteiten moet een coach volgens jou hebben? 6: Met welk doel zou jij gecoacht willen worden?	Bijlage 4

Deelvraag 3: Welke behoeften leven er onder alle werknemers op het gebied van coaching?

Voor het beantwoorden van deze vraag heb ik gebruik gemaakt van:

Soort data:	Vraag:	Te vinden in:
Extern interview	-	-
Interne interviews	8: Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie? 9: Wat is de door jouw gewenste situatie wat betreft coaching binnen onze organisatie?	Bijlage 3
Vragenlijsten	1: Wat is jou geslacht? 2: Wat is je leeftijd? 3. Waar ben je werkzaam binnen ons Kindcentrum? 4. Hoe lang ben je werkzaam binnen ons Kindcentrum? 6. Met welk doel zou jij gecoacht willen worden? 7: Wat verwacht jij van een coach binnen onze organisatie? 8: Wat heb jij nodig om gecoacht te worden?	Bijlage 4