

“Eerste hulp” bij koersbepaling



Onderzoek naar
de wijze waarop nieuwe collega's in het eerste jaar
het beste gecoached kunnen worden

Ellen Wilms

Fontys Tilburg MasterSEN

studentnummer **1360779**

juli 2013

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	4
Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding voor dit onderzoek.....	7
1.2 Noodzaak.....	8
1.3 Onderzoeksvragen.....	9
Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek.....	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Inductie.....	10
2.3 Inductieprogramma's.....	10
2.3.1 Inductieprogramma's in Europa.....	11
2.3.2 Inductieprogramma's in Nederland.....	12
2.4 Wat is coachen?.....	13
2.5 Oplossingsgericht coachen.....	13
2.5.1 Oplossingsgerichte communicatie.....	14
2.5.2 Oplossingsgerichte vragen.....	14
2.5.3 Coachen met beeldmateriaal.....	15
2.6 Gedragsverandering.....	16
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie.....	18
3.1 Inleiding.....	18
3.2 De onderzoeksmethoden.....	18
3.3 Verzamelen van data.....	18
3.3.1 Literatuur.....	18
3.3.2 Behoeftesonderzoek.....	19
3.3.2.1 Vragenlijst.....	19
3.3.2.2 Enquête.....	19
3.3.2.3 Interview.....	20
3.4 Betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie.....	20
3.5 Ethiek.....	21
Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten.....	22
4.1 Inleiding.....	22
4.2 Data enquêtes voor nieuwe docenten.....	22
4.2.1 Data coaching nu.....	22
4.2.2 Data coaching in het verleden.....	23

4.3	Data vervolgenquête nieuwe collega's	24
4.4	Data vragenlijsten voor MT-leden	26
4.5	Data interview met coaches.....	26
4.6	Samenvatting data	28
Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen.....		29
5.1	Inleiding.....	29
5.2	Deelvraag 1: Hoe gaat de coach te werk, met welk doel en welke middelen?	29
5.2.1	Definitie van "coach"	29
5.2.2	Met welk doel coachen wij?	29
5.2.3	Welke middelen heeft de coach?	29
5.2.4	Aanbeveling	30
5.3	Deelvraag 2: Welke behoeften leven er bij directie, coaches en nieuwe collega's op het gebied van coaching?.....	31
5.3.1	Behoefte directie	31
5.3.2	Behoefte coaches.....	31
5.3.3	Behoefte nieuwe docent	32
5.3.4	Aanbevelingen	32
5.4	Deelvraag 3: Hoe komen we tot een verbeterd inductieprogramma voor nieuwe docenten?.....	33
5.4.1	Conclusie	34
Hoofdstuk 6: Evaluatie		35
6.1	Inleiding.....	35
6.2	Beschrijvende reflectie.....	35
6.3	Technische reflectie	36
6.4	Dialogische reflectie.....	36
6.5	Meta reflectie	36
6.6	Kritische reflectie	37
Nawoord		38
Literatuurlijst.....		39
Bijlagen		40
Bijlage 1	Procedure beoordeling nieuwe docenten	41
Bijlage 2	Coaching volgens het MT.....	42
Bijlage 3	Coaching nu.....	45
Bijlage 4	Coaching in het verleden.....	50
Bijlage 5	Vervolg enquête	55
Bijlage 6	Groepsinterview	60

Samenvatting

Op een school in verandering spelen veel dingen die direct of indirect met het primaire proces te maken hebben. Onze nieuwe rector heeft daarbij een helder doel voor ogen: In 2017 een excellente school zijn.

Als coach heb ik in dit onderzoek gekeken naar de mogelijkheden die ik heb om, met behulp van de oplossingsgerichte werkwijze, aan dit proces bij te dragen. Wat is er nodig om een nieuwe docent binnen onze organisatie te begeleiden tot een topdocent, tot een docent die wil en kan excelleren? En wat verwacht deze docent van mij als coach?

Ik heb onderzocht wat een coach is, wat de Onderwijsinspectie, mijn directie, de andere coaches en de nieuwe collega's van een coach verwachten en hoe de coach kan handelen om dit waar te maken.

Dit onderzoek is ontstaan vanuit mijn eigen missie om als coach bij te kunnen dragen aan het streven naar topdocenten op onze school waarbij ik de expert kan zijn op het gebied van coachen/begeleiden. Ik heb daarvoor de vraag gesteld wat er nodig is om nieuwe collega's gedurende het eerste jaar zo effectief mogelijk te begeleiden.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek doe ik enkele aanbevelingen waarmee onze organisatie dit doel kan bereiken. Het onderzoek is een basis en vertrekpunt. De uitkomsten geven inzicht en overzicht van de ideeën die er nu binnen de organisatie leven en zijn daarmee de basis om te werken aan verbetering. De conclusies en aanbevelingen zijn het vertrekpunt naar een inductieprogramma voor onze school, waarmee we de begeleiding van nieuwe collega's efficiënter en effectiever kunnen gaan uitvoeren, zodat zij hun eigen koers kunnen bepalen.

Hoofdstuk 1 Inleiding

Sinds 1994 sta ik als docent Duits voor de klas. Eerst op een vmbo-school, later op een mavo-havo-vwo-scholengemeenschap. Mijn opleiding aan de Fontys Lerarenopleiding Tilburg (FLOT) heb ik met veel plezier en goed gevolg afgerond. Na enkele jaren lesgeven wilde ik mezelf graag ontwikkelen op een nieuw, maar wel aan het onderwijs gerelateerd, vlak. Ik werd in 2008 gevraagd om de cursus tot opleidingsdocent (OD) te volgen om stagiaires en met name nieuwe collega's beter te kunnen begeleiden gedurende hun eerste jaar. Ik heb daar kennis gemaakt met termen als reflectie, intervisie, beoordeling en het geven van feedback aan collega's. Deze kennis maakte mij enthousiast en nieuwsgierig.

1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

Met de kennis van de OD-training ben ik als begeleider aan de slag gegaan. Op “goed gevoel” heb ik nieuwe collega's zo goed en zo kwaad bijgestaan met goedbedoelde raad. Op papier was voor instromers/nieuwe docenten niet meer vastgelegd dan de schoolregels en een beschrijving van de benoemingsprocedure¹.

Als begeleider speelde ik bij de beoordeling en benoeming echter geen rol. Beoordelen was de taak van de directie. Met als gevolg dat soms een contract niet werd verlengd, terwijl ik als begeleider duidelijk groei en perspectief zag.

De begeleiders onderling maakten wel afspraken over bijvoorbeeld het aantal lesbezoeken. In die afspraken ontbrak echter een planmatige structuur en vooral een helder geformuleerd doel. Ik merkte in die tijd wel dat beginnende docenten veel behoefte hebben aan het uitwisselen van ervaringen. Met die kennis zijn we kleine bijeenkomsten gaan organiseren rondom diverse thema's als straffen/belonen, klassenmanagement en lesplanning.

Voor mij betekende dit, dat ik per jaar maximaal twee à drie collega's kreeg toegewezen, die door mij begeleid werden. Ik kreeg hiervoor ongeveer een half uur per week in mijn taakomschrijving. Het begeleiden van collega's was geen functie, maar een taak. We werkten aanvankelijk met drie begeleiders en een afdelingsleider, die de stagiaires onder zijn hoede nam. Er was geen structureel overleg tussen de begeleiders en ook weinig aansturing van bovenaf.

In 2009 besloot de directie, mede onder druk van tegenvallende resultaten op de vwo-afdeling, een extern bureau in te schakelen om ons te helpen bij het meer activerend maken van de lessen. Doel was hier kwaliteitsverbetering van het primaire proces. Onderdeel van het project “de veranderende leerling – de veranderende docent” was een intervisietraject, waarbij we bij elkaar in de les kijken en we de les aan de hand van een kijkwijzer bespreken. Helaas heeft het project te kort geduurd om dit bij alle collega's voor elkaar te krijgen en te leiden tot structurele intervisie.

¹ Bijlage 1

Ik ben twee jaar intern begeleider van dit project geweest, waarbij ik samen met een extern begeleider lessen bezocht en nabesprak met de betreffende docent. Achteraf gezien op een zeer oplossingsgerichte en vooral positieve manier. Motto was: met één suikerklontje vang je meer vliegen dan met tien liter azijn.

Omdat ik in dit project redelijk autodidactisch te werk ging, groeide steeds meer de behoefte om me te verdiepen in de materie van coachen en begeleiden.

Ik startte daarom in 2011 met de MasterSEN opleiding. In mijn POP schreef ik: *"Waarom nu deze studie? In de afgelopen drie jaar heb ik diverse mensen begeleid, de één moeiteloos, de ander intensief maar met veel resultaat en ook enkelen die moeilijk te coachen waren. Dit varieerde van mensen, die van jou het ultieme antwoord verwachten op hun vragen tot mensen, die nauwelijks te bereiken waren door hun starre houding."*

Deze laatste groep heeft mij geprikkeld om de Master SEN opleiding te gaan volgen. Ik wil voldoende baggage hebben om mensen te begeleiden en te coachen met als resultaat, dat we talent behouden voor het onderwijs".

Nu, bijna twee jaar later heb ik mijn gereedschapskoffer voor het coachen kunnen aanvullen met goed gereedschap. Ik wilde alleen nog onderzoeken hoe we op onze school het meest effectief kunnen coachen.

1.2 Noodzaak

Er heerste in 2010 een cultuur binnen de school, waarin men elkaar weinig complimenten gaf. De managementstructuur was top-down en de klaagsfeer overheerste vaak. De tegenvallende resultaten hadden geleid tot verscherpt toezicht van de inspectie en uiteindelijk tot het oordeel "zwak". Dit resulteerde weer in een abrupt opstappen van de rector, een interim-periode van 1,5 jaar en nu sinds februari 2013 weer een nieuwe rector.

In deze periode zijn er veel vernieuwingen in gang gezet. Oude lijnen zijn geschrapt en vervangen door nieuwe. Veel zaken binnen de school zijn tegen het licht gehouden.

Centraal daarbij staat het verbeteren van de kwaliteit van het primaire proces. Dit punt wordt vanuit zoveel mogelijk hoeken bekeken en dus ook vanuit het oogpunt van de begeleiding van nieuwe collega's. Snel werd duidelijk dat het management één duidelijk doel heeft: wij willen topdocenten! Hiermee wordt bedoeld, docenten die willen en kunnen excelleren.

Op dit punt komt mijn startbehoefte van de MasterSEN opleiding (het vullen van mijn gereedschapskoffer met goed gereedschap) en de schoolbehoefte (wij willen topdocenten) bij elkaar. Omdat er binnen de school geen duidelijk beleid ontwikkeld is voor het begeleiden van nieuwe collega's en ook de rolverdeling in dit proces onduidelijk is, richt ik me in dit onderzoek op de vraag: waarom en hoe zouden wij nu eigenlijk moeten coachen?

Ik hoop daarbij gefundeerd enkele aanbevelingen voor beleid, maar ook een instrumentarium "in kaart te kunnen brengen", zodat we daadwerkelijk kunnen opleiden tot topdocenten.

Door middel van enquêtes, vragenlijsten en interviews wil ik uitzoeken welke behoeften er zijn op het gebied van coachen. Ook wil ik bekijken wat er op dit gebied in het buitenland gebeurt en hoe de onderwijsinspectie tegen dit onderwerp aankijkt. En ik wil een aantal middelen bekijken, die iedere coach zou kunnen inzetten.

Ten slotte wil ik op basis van deze uitkomsten een protocol ontwikkelen, waarmee alle betrokken partijen kunnen werken.

1.3 Onderzoeksvragen

- | | |
|--------------|---|
| Hoofdvraag | Wat is de meest effectieve coaching voor nieuwe docenten gedurende het eerste jaar? |
| Deelvraag 1: | Hoe gaat de coach nu te werk, met welk doel en met welke aanpak? |
| Deelvraag 2: | Welke behoeften leven er bij onderwijsinspectie, directie, coaches en nieuwe collega's op het gebied van coaching van nieuwe collega's? |
| Deelvraag 3: | Hoe komen we tot een verbeterd begeleidingsprogramma voor nieuwe docenten? |

Hoofdstuk 2 Literatuur

2.1 Inleiding

Voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvragen ben ik eerst gaan kijken welke wens de onderwijsinspectie heeft met betrekking tot begeleiden van nieuwe collega's. Zij zien dat scholen het belang van goede begeleiding van nieuwe collega's zeker erkennen, maar de manier waarop dit uitgevoerd wordt is vaak niet helder geformuleerd (OCW, 2011). Net als bij ons op school staat er vaak weinig op papier. Ik ga uitzoeken waar deze wens vandaan komt en wat onze school kan doen om hieraan te voldoen.

2.2 Inductie

De begeleiding van nieuwe docenten gedurende het eerste jaar wordt inductie genoemd. Dit is een interventie in de eerste jaren van de beroepsuitoefening van leraren. De interventie heeft enerzijds betrekking op de werksituatie van de beginnende leraar en anderzijds op de begeleidingssituatie.

Begeleidingsprogramma's voor nieuwe docenten noemen we dus ook wel inductieprogramma. Ik zal deze term in dit onderzoek steeds gebruiken.

Momenteel wordt er op diverse plaatsen onderzoek gedaan naar het nut en effect van inductieprogramma's, waarbij vooral geconcludeerd wordt, dat er in Nederland wel aandacht is voor het inductieprobleem, maar dat er van inductiebeleid nog geen sprake is (Fruytier, 2013).



2.3 Inductieprogramma's

De ministers van onderwijs verzochten de Europese Commissie in 2009 om 'praktische informatie op te stellen voor politici en beleidsmakers over de ontwikkeling van gestructureerde inductieprogramma's voor alle nieuwe leraren'. Het rapport "*Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers; a handbook for policymakers*" verscheen in april 2010. Een inductieprogramma wordt omschreven als een min of meer formeel geregeld begeleidingsprogramma vanuit de school, om beginnende docenten te ondersteunen in hun eerste jaren van de zelfstandige beroepsuitoefening (Fruytier, 2013). De uitvoering van deze plannen zien we echter niet of nauwelijks terug in de scholen.

Dit rapport beschrijft de begeleiding van beginnende leraren als een essentieel onderdeel van het professionaliseringstraject voor leraren.

Uit het internationale onderzoek bleek dat nieuwe leraren vooral behoefte hebben aan:

- Ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling (ten aanzien van de eigen identiteit als leraar)
- Ondersteuning bij sociale ontwikkeling (als lid van het team, de schoolorganisatie en de beroepsgroep)
- Ondersteuning bij professionele ontwikkeling (pedagogisch, (vak)didactisch en vakinhoudelijk)
- Emotionele ondersteuning (zelfvertrouwen etc.)

Dat betekent dat een goed inductieprogramma moet bestaan uit:

- een mentorsysteem, waarbij mentoren op de werkplek directe ondersteuning geven, maar waarbij ook begeleide intervisiebijeenkomsten kunnen plaats vinden
- een expertsysteem, waarbij experts (bijv. ervaren collega's) relevante input leveren
- een peersysteem, waarbij beginners elkaar ondersteunen
- een zelf-reflectiesysteem (bijv. in de vorm van een portfolio-systeem)

2.3.1 Inductieprogramma's in Europa

In het kader van het Europese beleidsprogramma Education & Training, is in 2008 in Tallinn gesproken over de essentiële elementen van een effectief inductieprogramma. In het handboek "Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers" werden vervolgens de volgende redenen voor een goed inductieprogramma geformuleerd:

- het voorkomen dat beginnende leraren voortijdig het beroep verlaten
- versterken van de kwaliteit van leraren door levenslang leren
- bijdragen dat beginnende leraren een bijdrage kunnen leveren aan professionele leergemeenschappen in scholen
- organiseren van feedback voor de lerarenopleidingen over de kwaliteit van hun programma's

De noodzaak voor intensieve begeleiding van beginnende leraren is zichtbaar in de cijfers over het aantal leraren dat aan het begin van hun carrière gedesillusioneerd het onderwijs verlaat. Reden daarvoor is vaak het ontbreken van goede begeleiding in scholen (OCW, 2011).

Beginnende leraren zijn tegelijk sterk, competent en kwetsbaar en hebben daarom goede ondersteuning nodig. Goede begeleiding is daarom een recht en een verplichting van beginnende leraren. Daarom zien we in verschillende landen in Europa inductieprogramma's ontstaan (Snoek, 2008).

Voorbeelden zijn Schotland, waar sprake is van een tijdelijke bevoegdheid, zodat beginnende leraren 'gedwongen' zijn om deel te nemen aan (maar ook recht hebben op!) een begeleidingstraject, en Estland, waar de lerarenopleiding intensief betrokken is bij het inductieprogramma door het organiseren van seminars (Snoek, 2010).

Als change agent moet ik nadenken over de vorm van een inductieprogramma waarin genoemde doelen verwerkt worden. Deze doelen onderschrijf ik als coach helemaal, omdat iemand zich kan alleen professioneel ontwikkelen, wanneer hij zich persoonlijk en emotioneel goed voelt en zich veilig voelt in de sociale omgeving.

2.3.2 Inductieprogramma's in Nederland

In 2011 heeft de onderwijsinspectie een onderzoek laten doen naar de wijze waarop scholen de begeleiding van beginnende leraren kwalitatief realiseren en borgen. In dit onderzoek staan twee vragen centraal:

1. Hoe waarborgt het bevoegde gezag dat beginnende leraren actief worden ondersteund en ontwikkeld in hun bekwaamheden als leraar?
2. Aan welke voorwaarden dient de begeleiding van beginnende leraren te voldoen?

Uit het onderzoek is gebleken, dat, met betrekking tot vraag 1, op alle onderzochte opleidingsscholen een begeleidingstraject voor beginnende leraren is ingericht bestaande uit begeleiden en ondersteunen, het daartoe beschikbaar stellen van tijd en faciliteiten en het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor beginnende leraren.

Er zijn echter onvoldoende garanties dat de begeleidingstrajecten in individuele situaties ook daadwerkelijk aan de behoeften van de betreffende beginnende leraren voldoen. Daarom moeten scholen beter vastleggen welke tekortkomingen beginnende leraren in hun opleiding hebben ervaren en welke leerpunten ze hebben, zodat er direct op hun behoefte begeleid kan worden. Zelfreflectie of bespreking van het laatste stageverslag kan hier helpen.

Tevens zouden er duidelijke afspraken gemaakt en nagekomen moeten worden tussen schoolleiding, nieuwe leraar en begeleider. Zo ontstaat er meer aandacht voor preventie en signalering.

Als antwoord op vraag 2 worden enkele voorwaarden en aandachtspunten genoemd. Zo moet bij de start van het begeleidingsprogramma het bereikte beheersingsniveau en de sterke en zwakke punten in relatie tot de zeven competenties worden vastgesteld. Ook moet de schoolleiding regelmatig de wijze waarop de afspraken kwalitatief worden uitgevoerd controleren. Ten slotte moet regelmatig worden nagegaan in hoeverre het begeleidingsprogramma voor elke beginnende leraar effect oplevert, zodat de betrokkenen zicht hebben op de professionele ontwikkeling van de leraar.

De uitkomst van dit onderzoek slaat ook op onze school. Ook bij ons is een begin gemaakt met inductie, door nieuwe collega's te koppelen aan een coach, maar vervolgens is er geen inductieprogramma gemaakt, waarin staat beschreven hoe wij op school denken over deze begeleiding. Ik zal deze bevindingen moeten meenemen in mijn aanbevelingen. Daarbij wil ik wel opmerken, dat ik het beheersingsniveau van de zeven competenties als uitgangspunt voor de begeleiding te mager vind. Liever coach ik vanuit doelen, die met de nieuwe collega en de afdelingsleider zijn vastgesteld.

2.4 Wat is coachen?

Bij mijn onderzoek naar is het allereerst belangrijk helder te krijgen wat een coach nu eigenlijk is.

De coach is iemand, die een collega helpt het beste uit zichzelf naar voren te halen (Cauffman, 2010). Het streven is doelen te realiseren, die zij samen hebben vastgesteld en die werkgerelateerd zijn (Whitmore, 2010).



De essentie van goed coachen is dus het opbouwen van bewustzijn en verantwoordelijkheid bij de ander. De coach kan door het stellen van de goede vragen zorgen dat de ander meer zelfinzicht, verantwoordelijkheid en geloof in zichzelf krijgt. Dit gebeurt, doordat de coach op deze manier potentiële kwaliteiten bij de ander vrijmaakt. Hierdoor zal na ieder contactmoment het zelfvertrouwen van de ander groeien (Whitmore, 2010).

In de volgende paragraaf zal ik ingaan op de manier waarop de coach bewustzijn en verantwoordelijkheid kan oproepen.

2.5 Oplossingsgericht coachen

Een van de pijlers van de MasterSEN opleiding van Fontys is het oplossingsgericht werken.

De oplossingsgerichte werkwijze is in het begin van de jaren tachtig door het echtpaar Steve de Shazer en Insoo Kim Berg ontwikkeld. Zij wilden als psychotherapeuten, hun cliënten niet onnodig lang laten lijden en wilden de verantwoordelijkheid voor het slagen van de therapie in handen van de cliënt leggen.

In het interview van Armoud Huibers met Insoo Kim Berg (2004) wordt goed duidelijk waar het om draait. Insoo Kim Berg vertelt dat we veel teveel tijd kwijt zijn aan het denken in problemen. Traditioneel zijn we geneigd een diagnose te stellen op basis van het genoemde probleem, dat probleem wordt gecategoriseerd en vervolgens zoeken we de best passende oplossing bij het probleem. Volgens Kim Berg is het niet nodig om het probleem te kennen, om toch tot de juiste oplossing te komen. Door te helpen zoeken naar de krachtbronnen van de cliënt, zal deze zelf tot een oplossing kunnen komen. De oplossing is al aanwezig bij de ander, ik zal alleen moeten aanzetten tot zoeken en vinden. (Cauffman & Van Dijk, 2010).

Mensen beschikken over voldoende resources om er zelf iets moois van te maken

De focus ligt op oplossingen in plaats van op problemen. De focus ligt op de toekomst in plaats van op het verleden en op wat goed gaat in plaats van op wat fout gaat.

Kort gezegd:

Als iets werkt, laat het dan zo.

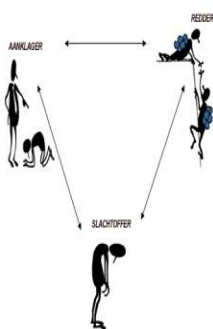
Als iets ooit effect had, doe het dan vaker.

Als iets niet werkt, doe het dan anders.

Deze theorie (Cauffman & Van Dijk, 2010) is, samen met het model van veerkracht, voor mij een inspiratiebron om volgens de oplossingsgerichte manier te coachen. Het model van veerkracht gaat er van uit dat ieder mens de vaardigheid bezit verstoringen levensgebeurtenissen te ondergaan, te verdragen en ervan te herstellen en er uiteindelijk van leert (Cauffman & Van Dijk, 2010) zijn Het idee, dat iemand zelf kan leren door te kijken naar zijn krachtbronnen en dit uit te breiden, maar ook de wetenschap dat iemand best tegen "een stootje" kan waren echte eye-openers. Voorheen dacht ik, dat je vooral tips en trucs moest aanleveren.

2.5.1 Oplossingsgerichte communicatie

Voor mij heeft deze theorie al veel mooie gesprekken opgeleverd. De coach dient steeds rekening te houden met de vijf axioma's van communiceren (Watzlawick, 1967) waarin hij een voortdurende bewuste en onbewuste interactie tussen gesprekspartners beschrijft.



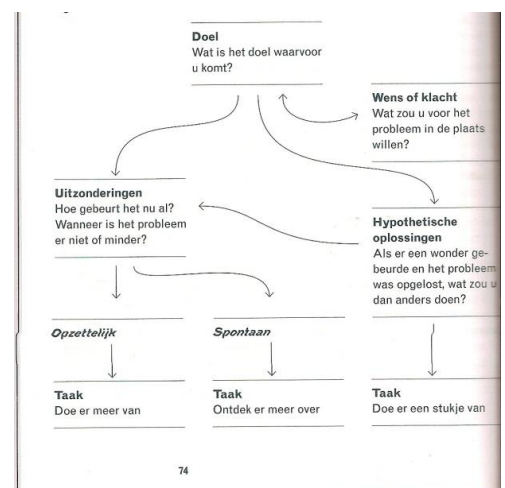
Dit betekent dat de coach zich steeds bewust moet zijn van zijn eigen rol en de invloed die hij (onbedoeld) op het gesprek kan hebben. Om te voorkomen dat de coach in de dramadriehoek terecht komt (Karpman in Van den Brand, 2010) is het belangrijk dat hij de neutrale getuige blijft. Als je de positie van neutrale getuige inneemt, kun je namelijk communiceren vanuit betrokkenheid en zonder waardeoordeel. Je bent respectvol en nieuwsgierig, maar ook open en eerlijk (Gil-Toresano & Van den Brand, 2007).

Voor mij als coach is dit een belangrijk punt. Ik heb zelf de neiging om me te veel als helper op te stellen. Ik zal dus steeds heel bewust tijdens het gesprek in de rol van neutrale getuige moeten blijven. Dit kan ik doen door het stellen van de juiste vragen, waardoor ik de ander de laat nadenken.

2.5.2 Oplossingsgerichte vragen

Goede vragen in een coachingsgesprek prikkelen tot actief en gericht denken, concentreren en waarnemen (Whitmore, 2010).

Hiervoor is het belangrijk het gesprek volgens een vast model te laten verlopen. Een mogelijk en voor mij bruikbaar model voor dit gesprek is dat van Bannink. (2006).



Wanneer de ander iets als een probleem ervaart, maak ik duidelijk dat geen enkel probleem zich elke seconde van de dag voordoet. Maar dat herkenning van de krachtbronnen wel de snelste weg naar een oplossing biedt. Door te vragen naar de momenten die wel goed gaan, lukt het de ander het probleem terug te brengen tot de kern (wens of klacht).

Hierbij is de wondervraag (hypothetische oplossing een mooi middel, om de ander tot denken aan te zetten en het probleem terug te brengen naar de kern. Door aan het einde van het gesprek te vragen welke positie de ander nu inneemt op een schaal van 1 – 10 en wat er nodig is om een stapje verder te komen, het stellen van schaalvragen (Bannink, 2006), kan de ander verder met het veranderingsproces. Kleine positieve veranderingen leiden tot het gewenste resultaat.



In het coachingsgesprek is het belangrijk de ander zo harmonieus mogelijk te blijven volgen. Dit kan door het inzetten van de “zeven-stappen-dans”. Tijdens het gesprek kunnen eindeloos veel combinaties ingezet worden. Er bestaat geen vaste volgorde. Zo dansen de coach en de ander samen naar oplossingen. (Cauffman & Van Dijk, 2010)

In mijn gesprekken is het aanboren van de krachtbronnen een belangrijke stap. Ik geloof er in, dat mensen tot veel meer in staat zijn dan ze zelf vaak denken. Het laten inzien dat ze vaak al goed bezig zijn, levert veel op in het coachingstraject. Door daarna de differentiatiemogelijkheden aan te reiken, zodat de ander in staat is gedrag uit situatie A ook in te zetten in situatie B is voor velen een enorme eyeopener. Ik heb hier tot nu toe veel mee bereikt. Het stellen van de wondervraag en vervolgens de schaalvraag zorgt ervoor dat de ander concreet in oplossingen gaat denken.

2.5.3 Coachen met beeldmateriaal

Wanneer het stellen van goede vragen niet het gewenste effect heeft, kan ik als coach gebruik maken van School Video Interactie begeleiding. Hierbij wordt in de begeleiding uitgegaan van beeldmateriaal dat door de coach is gemaakt.

De oorsprong van deze vorm van begeleiden ligt in de Video Home Training, waarin de communicatie tussen ouder en kind werd geanalyseerd. De VHT biedt een kader om te kijken naar leiding geven vanuit contact (Interne publicatie Fontys, 2011).

Voorafgaand aan het maken van beeldmateriaal voer je een intakegesprek met de ander, waarin je de leervraag, het leerdoel, formuleert. Het gesprek is een dialoog, die zorgt voor bewustwording bij de ander.

Hierbij moeten beide gesprekspartners het eens zijn over het vertrekpunt en de gewenste eindtoestand (Van der Wegen, 2009). Vervolgens maakt de coach beeldmateriaal op basis van de gestelde leervraag.

Het voeren van een gesprek aan de hand van beeldmateriaal kan zeer verhelderend werken. Ik heb geleerd als coach objectief en via een microanalyse naar concreet benoembaar gedrag te kijken. Belangrijk is om steeds te letten op basiscommunicatie (Van den Heijkant, 2000), waarbij het draait om:

- initiatief volgen
- ontvangstbevestiging
- instemmend benoemen
- beurtverdeling
- leiding geven

Als coach kijk je vooral naar de momenten waarop het goed gaat. Vanuit deze krachtbronnen wordt een analyse gemaakt en volgt het nagesprek met als doel de ander meer inzicht te geven in zijn eigen handelen. Wat zie je dat al goed gaat? En hoe kun je daar meer van doen? (Interne publicatie Fontys, 2011)

Het oplossingsgerichte GROW-model van John Whitmore (2010) is zeer bruikbaar bij het voeren van een gesprek naar aanleiding van bijvoorbeeld beeldmateriaal. De ander verheldert actief zijn probleem, bedenkt zelf oplossingen en verandert daardoor met plezier.

Je bespreekt eerst wat de doelen zijn Goal. Wat wil de ander bereiken? Vervolgens bekijk je de huidige situatie Reality. Waar sta je nu (schaalvraag)? Daarna bekijk je de verschillende mogelijkheden om het doel te bereiken Options. Tenslotte kies je een doel en beschrijf je hiervoor een actieplan Wrap-up.

Doordat ik mijn gesprekken aan de hand van dit model voer, kom ik tot helder geformuleerde doelen en afspraken. Omdat de ander gedwongen wordt een duidelijk leerdoel te formuleren, wordt het probleem helder en vaak ook kleiner. Daarna kan de ander aan de slag met het werken aan de benoemde stap naar veranderingen.

2.6 Gedragsverandering

Al deze werkwijzen hebben uiteindelijk één doel: een bewuste gedragsverandering teweeg brengen bij de ander. De coach is in dit proces aanjager en begeleider, maar de ander zal iets in zijn gedrag moeten wijzigen.

Dat betekent dat de coach de ander moet motiveren. Furman (2007) zegt hierover dat de ander het gevoel moet hebben, dat het zijn eigen doel is, dat het om een waardevol doel gaat, dat er vertrouwen moet zijn om het doel te halen, dat er vooruitgang merkbaar moet zijn en dat de ander ook tegenslagen moet verwerken.

Veranderingen zijn vaak spannend voor de ander. Verandering vraagt het loslaten van je "comfortzone". Johnson (1998) beschrijft dit spannende proces heel beeldend in zijn boek "Wie heeft mijn kaas gepikt?"



Aan de hand van vier personages laat hij zien hoe mensen kunnen reageren op veranderingen. Over het algemeen is er weerstand tegen verandering, omdat we veiligheid hebben opgebouwd in de situatie zoals die nu is. Mensen willen pas nieuwe paden bewandelen als ze weten dat ze ergens toe zullen leiden. Pas als men ervaart wat de opbrengst is, is men bereid om de oude veiligheid op te geven.

Voor de coach is het daarom belangrijk om de ander in zijn waarde te laten en te blijven betrekken bij het proces. De verandering moet ten slotte uit de ander zelf komen, wil hij ook daadwerkelijk tot ander gedrag leiden. Kotter (2005) noemt een aantal basisstappen in het proces van succesvolle verandering. Belangrijk is dat de weg naar verandering goed wordt voorbereid door een leidend team. Dit team maakt een plan van aanpak en zorgt ook dat dit plan wordt uitgevoerd. Ten slotte moet de nieuwe situatie de oude definitief gaan vervangen.

Om deze basisstappen goed uit te kunnen voeren is het stappenplan van reteaming (Furman, 2007) voor de coach een bruikbaar middel. Door het stellen van een doel ontstaat optimisme, wordt motivatie vergroot en de samenwerking versterkt.



Reteaming houdt in:

- je droom beschrijven
- een doel bepalen
- supporters werven
- voordelen van het doel onderzoeken
- reeds geboekte vooruitgang onderkennen
- komende vooruitgang schetsen
- erkennen dat veranderen een opgave is
- redenen tot vertrouwen vinden
- iets beloven
- vooruitgang evalueren
- op tegenslag voorbereid zijn
- succes vieren en supporters bedanken

Ik heb gemerkt, dat niet iedereen zich even makkelijk laat coachen. Daarom biedt dit stappenplan mij een houvast om toch oplossingsgericht te werken, zonder de helper te worden.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie

3.1 Inleiding

Om mijn onderzoeksvraag *Wat is de meest effectieve coaching voor nieuwe docenten gedurende het eerste jaar?* goed te kunnen beantwoorden, zal ik helder moeten krijgen welke behoeften er zijn op het gebied van coachen en begeleiden.

Ik ga dit doen aan de hand van een combinatie van een actieonderzoek en een ontwerponderzoek. In de volgende paragraaf licht ik dit verder toe.

In dit hoofdstuk wil ik ingaan op de door mij gemaakte keuzes met betrekking tot de onderzoeksmethoden, maar ook op triangulatie, betrouwbaarheid en ethiek.

3.2 De onderzoeksmethoden

Mijn onderzoek valt uiteen in twee delen.

Het eerste deel van mijn onderzoek naar de behoeften van de betrokkenen bij het coachen op school heb ik gedaan in een actieonderzoek. Kenmerk van een actieonderzoek is dat er sprake is van een onderzoeksdeel en een handelingsdeel. In dit handelingsdeel draait het om mijn handelen in een problematische praktijksituatie (De Lange e.a., 2011). Ik hoop dus met mijn onderzoek een gedragsverandering bij mijzelf en de andere coaches tot stand te brengen, waardoor onze eigen onderwijspraktijk verbetert. Wanneer deze begeleiding volgens vaste afspraken verloopt zal er een grotere kans zijn om nieuwe collega's te behouden voor het onderwijs (OCW, 2011). Ik zal in dit onderzoek vanwege de tijd niet alle cycli van een actieonderzoek kunnen doorlopen, maar met dit onderzoek hoop ik een grote stap in de goede richting te hebben gezet.

Het tweede deel van mijn onderzoek is een ontwerponderzoek. Ik hoop voldoende data en literatuur te kunnen verzamelen om aanbevelingen te doen voor een protocol, waarin de afspraken, procedures, middelen en communicatielijnen beschreven zijn.

3.3 Verzamelen van data

Voor mijn onderzoek heb ik op verschillende manieren informatie verzameld om uiteindelijk mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Ik heb literatuur gezocht en gelezen, een behoeftenonderzoek gedaan naar de rol van de coach en vergelijkingsmateriaal opgezocht. Ik zal hierna kort beschrijven waarom en hoe ik dit gedaan heb.

3.3.1 Literatuur

Allereerst ben ik begonnen met het herlezen van de literatuur, die ik al tijdens de onderwijseenheden bestudeerd heb. Onderwerpen als oplossingsgericht coachen en school video interactie begeleiding gaven mij nieuwe inzichten om als middel in te zetten bij het begeleiden van nieuwe collega's.

Tevens heb ik me ingelezen op het onderwerp inductieprogramma's, zoals het ministerie van onderwijs dat beschrijft en zoals die door de Europese Commissie worden geformuleerd. Hiermee heb ik inzicht gekregen in wat een inductieprogramma moet bevatten.

3.3.2 Behoeftedonderzoek

Ik heb de verschillende actoren, die betrokken zijn bij de begeleiding van nieuwe collega's binnen onze organisatie bevroegd. Ik heb onderzocht welke behoeften zij hebben, als het om de rol van de coach gaat.

3.3.2.1 Vragenlijst

Allereerst heb ik de leden van het managementteam gevraagd een vragenlijst met open vragen in te vullen, omdat ik op deze manier kan informeren naar opvattingen, overtuigingen en oordelen (De Lange e.a., 2010).

Omdat de MT-leden een belangrijke schakel zijn in het begeleidings- en beoordelingsproces heb ik hen gevraagd schriftelijk te beschrijven wat zij van een coach verwachten en aan welke rol van een coach zij behoefte hebben². Op deze manier gaf ik hen, anoniem, de gelegenheid zo uitvoerig mogelijk te beschrijven wat zij van mij als coach verwachten. Het gaat hier om een kleine groep (vijf personen) waardoor voor mij de vragenlijsten goed te verwerken zijn. Dit is gedaan met een inhoudsanalyse (De Lange e.a., 2010), waarmee ik de gegeven antwoorden zowel kwalitatief als kwantitatief kan analyseren.

3.3.2.2 Enquête

De collega's, die in het verleden zijn gecoacht en collega's die nu worden gecoacht heb ik ook anoniem, via internet, enquêtes laten invullen. De enquête bestond uit twaalf schaalvragen en drie open vragen.

Voor mijn onderzoek heb ik de uitkomsten van deze twee groepen steeds samengevoegd, omdat het voor mij van belang was om uit te zoeken wat een nieuwe collega tijdens de begeleiding van een coach verwacht en welke behoeften een nieuwe collega op dit gebied heeft.

Momenteel is die groep niet zo groot. Daarom heb ik ook collega's, die in het verleden begeleid zijn, hieraan toegevoegd. Omdat de vraagstelling dan anders is, heb ik een aparte vragenlijst gemaakt.

De vragenlijsten en de gegevens, die deze enquêtes hebben opgeleverd zijn terug te vinden in de bijlagen³.

Ik heb de vragen samengesteld op basis van mijn vraag "Hoe kan de coach op een effectieve manier ingezet worden?", waarbij ik onderzoek welke rol de coach moet spelen in de ogen van nieuwe collega's.

Ik heb gesloten vragen gemaakt, die mij een beeld geven van de rol van een coach, waaraan nieuwe collega's in een organisatie behoefte hebben. Ik heb geprobeerd de omschrijving van de coach (Whitmore, 2010) te toetsen aan de praktijk en de behoefte aan oplossingsgericht werken door het eigenaarschap bij de ander te laten.

Ik heb de antwoordmogelijkheden ingedeeld op basis van de Likert-schaal (De Lange e.a., 2010). Hiermee zijn moeilijk te kwantificeren gegevens toch te ondervragen en te behandelen (Wikipedia). Ik heb bewust voor een schaal van vier gekozen om het neutrale antwoord te vermijden. Ook gaf deze schaal mij de mogelijkheid om gemiddelden uit te rekenen en een kwantitatieve analyse uit te voeren (De Lange e.a., 2010).

² Bijlage 2a

³ Bijlage 3a, 4a en 5a

De open vragen heb ik toegevoegd, omdat ik de collega's de kans wilde geven zelf te formuleren hoe zij de rol van coach zouden invullen. Zo kan ik een kwalitatieve analyse maken.

Naar aanleiding van de eerste enquête heb ik een tweede enquête uitgezet, om de relatie tussen coach en nieuwe collega verder te onderzoeken. Whitmore (1995) benoemt enkele eigenschappen, die een coach moet hebben: geduldig, behulpzaam, belangstellend, opmerkzaam, bewust, aandacht. Deze eigenschappen zijn bepalend, voor de band die tussen coach en de ander ontstaat.

Ten tweede heb ik de rol van de coach bij de invulling van intervisiebijeenkomsten verder onderzocht.

Ook deze vragenlijst bestaat uit gesloten en open vragen om dezelfde reden als hierboven genoemd. De respons van deze enquête was steeds meer dan 50% en ik heb de uitkomsten gebruikt voor mijn onderzoek.

3.3.2.3 Interview

Met de vier andere coaches als focusgroep heb ik een groepsinterview gehouden, waarin over voorafgestelde onderwerpen gesproken is⁴. (Handboek Focusgroepen, 2004). Ik wil op een inductieve manier de antwoorden benaderen, waarbij ik de gegeven antwoorden bij de verschillende onderwerpen met elkaar vergelijk en zo tot een synthese kom. (De Lange e.a., 2010).

Op deze manier kan ik een kwalitatieve data verzamelen en kunnen de coaches participeren in mijn onderzoek. (De Lange e.a., 2010).

Dit interview heb ik opgenomen op film, zodat ik thuis de antwoorden kon uitwerken. Vooraf had ik de coaches een vragenlijst gegeven, zodat zij zich konden voorbereiden op het interview. Ik heb bewust voor deze vorm gekozen. Door met de betrokkenen samen te praten over de rol van de coach binnen de organisatie, werk ik aan een onderzoek *met* mensen in plaats van *naar* mensen (Heron & Reason, 2001).



3.4 Betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie

De kwaliteit van mijn onderzoek wordt mede bepaald door de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksinstrumenten (Harinck, 2007). Met betrouwbaarheid wordt bedoeld: levert de meetmethode bij herhaalde meting hetzelfde resultaat op? Met valide wordt bedoeld: meet het instrument werkelijk wat we denken te meten? (De Lange e.a., 2011) Betrouwbaarheid garandeert niet de validiteit van de meting. Echter, een hoge betrouwbaarheid is een voorwaarde voor validiteit.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen heb ik enquêtes en vragenlijsten laten invullen door diverse betrokkenen. De vragen van het interview zijn vooraf vastgesteld.

De validiteit van de vragen waarborg ik, doordat ik andere vragenlijsten heb gebruikt bij het samenstellen van mijn vragenlijst en doordat ik de antwoorden van mijn eerste vragenlijsten heb gebruikt bij het opstellen van de vervolgvragenlijst. Ik heb steeds voor ogen gehouden wat ik wil onderzoeken, namelijk welke rol dient de coach te spelen voor de diverse betrokkenen.

⁴ Bijlage 6a

Triangulatie zorgt er voor dat mijn onderzoek meer betrouwbaar en valide is. Daarom heb ik gebruik gemaakt van methodische triangulatie door verschillende vormen van dataverzameling toe te passen. Zoals reeds genoemd heb ik enquêtes, vragenlijsten en interviews gebruikt.

Ook heb ik gebruik gemaakt van brontriangulatie door diverse groepen informanten te kiezen. Ik heb nieuwe collega's, directieleden en de coaches ondervraagd. Tevens heb ik gebruik gemaakt van literatuur, overheidsbeleidsstukken en materiaal van andere scholen.

Door triangulatie op meerdere vlakken in te zetten hoop ik tot een kwalitatief goed onderzoek te komen en de informatie te krijgen die ik nodig heb om mijn onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

3.5 Ethiek

Tijdens mijn onderzoek heb ik rekening gehouden met de ethische aspecten, zoals De Lange e.a. (2011) die beschrijft.

Ik ben steeds transparant geweest naar alle betrokkenen over mijn onderzoek en heb duidelijk gemaakt met welk doel ik dit onderzoek doe. Zo wist iedereen welke oplossingen ik probeer te vinden en welk voordeel men daar van kan hebben. Door voldoende informatie te geven over mijn studie, onderzoeksvraag en doel heb ik de betrokkenen zelf laten kiezen deel te nemen aan mijn onderzoek. Ook in de vervolgvragenlijst heb ik opnieuw mijn doel kenbaar gemaakt en heb ik uitgelegd waarom ik deze tweede vragenlijst wil afnemen. In het kort heb ik de uitkomst van de eerste vragenlijst uitgelegd.

De keuze om oud-collega's niet te benaderen heb ik uit ethische overwegingen gemaakt. Omdat zij vaak met een naar gevoel zijn vertrokken, heb ik besloten hen niet te betrekken bij mijn onderzoek. Omdat in de tijd dat zij begeleid werden er vaak conflicten waren met de directie, heb ik het idee dat zij minder objectief of door een gekleurde bril naar de rol van de coaches kijken.

Ik heb de betrokkenen anoniem laten deelnemen aan de vragenlijsten en enquêtes. Deze heb ik uitgezet via internet (enquetemaken.be) zodat iedereen op een zelf gekozen moment de lijst kon invullen. Ik heb niemand gedwongen deel te nemen, ik heb alleen vlak voor de sluitingsdatum een reminder gestuurd.

Bij het interview met de coaches heb ik vooraf uitvoerig besproken wat ik hoop te bereiken met mijn onderzoek. Ik heb de coaches toestemming gevraagd het gesprek samen te voeren en op te nemen. Vooraf hebben zij de vragen van mij ontvangen.

Wanneer mijn onderzoek is afgerond zal ik mijn resultaten openbaar maken, door alle betrokkenen een samenvatting van mijn bevindingen te sturen. Aan de directieleden wil ik mijn conclusies en aanbevelingen presenteren tijdens een gezamenlijk gesprek.

Hoofdstuk 4 Data-analyse en resultaten

4.1 Inleiding



In dit hoofdstuk presenteer ik de data, die ik verkregen heb bij de verschillende actoren om helder te krijgen welke behoeften er zijn op het gebied van coachen en om in kaart te kunnen brengen wat er al gebeurt. Ik heb dit empirisch onderzoek gedaan aan de hand van het bevragen van de verschillende actoren (Harinck, 2007).

Ik heb bij het analyseren van de data gebruik gemaakt van de deductieve methode (De Lange e.a., 2010). Door vooraf vanuit de gelezen literatuur een selectie te maken van de belangrijkste begrippen en gedachtengangen over een specifieke situatie (in dit geval de rol van de coach bij begeleiding van nieuwe collega's in het eerste jaar) heb ik vragenlijsten en enquêtes⁵ gemaakt, die aan de diverse doelgroepen zijn voorgelegd.

Dat betekent dat er een kwantitatieve analyse zal plaatsvinden, waarbij ik het gemiddelde van de gegeven antwoorden gebruik (De Lange e.a., 2010). Bij de open vragen en bij het groepsinterview heb ik een kwalitatieve inhoudsanalyse gemaakt.

4.2 Data enquêtes voor nieuwe docenten

Dit jaar zijn er zes nieuwe collega's vanaf het begin door coaches begeleid. Drie van hen hebben de enquête "coaching nu" ingevuld⁶.

4.2.1 Data coaching nu

schaalvragen 1= mee oneens 4= mee eens

nr.	vraag	score
1	Ik heb het momenteel erg naar mijn zin in mijn nieuwe baan.	3.00
2	Ik krijg vanuit mijn vakgroep voldoende ondersteuning.	4.00
3	Ik vind het belangrijk dat ik goede begeleiding krijg vanuit een nieuwe werkgever.	3.67
4	De procedure rondom mijn begeleiding is mij helder.	3.33
5	Ik heb voldoende inbreng in het coachingstraject.	3.67
6	Ik vind dat ik zelf een actieve rol moet spelen in mijn begeleiding.	3.33
7	Ik vind dat het initiatief voor begeleiding bij mij moet liggen.	2.33
8	Ik vind het prettig om van tijd tot tijd met andere nieuwe collega's te praten over ervaringen.	4.00
9	Voor mij is het belangrijk dat er een "klik" is tussen coach en mij.	4.00
10	De communicatie tussen coach en afdelingsleider ervaar ik als prettig.	3.67
11	Ik ben tevreden over het coachingstraject tot nu toe.	3.67

⁵ Bijlage 2a, 3a, 4a en 5a

⁶ Bijlage 2b

In de frequentietabel valt op:

- Collega's die momenteel begeleid worden zijn overwegend positief in hun antwoorden. Zij voelen zich prettig op school en binnen hun vakgroep.
- Nieuwe collega's geven unaniem aan, dat het belangrijk is dat er een "klik" is met de coach.
- Zij vinden het prettig om met andere collega's ervaringen uit te wisselen.
- Het punt dat het laagste scoort is het eigen initiatief binnen de begeleiding. De rol van de coach is dus bepalend voor het begeleidingsproces.

Uit de open vragen maak ik op:

- Op dit moment worden nieuwe collega's onderverdeeld op basis van beschikbaarheid van de coaches en op basis van hun vak. Zo krijgt een nieuwe collega, die een bèta-vak geeft eerder een coach uit dat vakgebied.
- Intervisiebijeenkomsten moeten structureel in het inductieprogramma opgenomen worden. Nu gebeurt dat nog teveel op incidentele basis.
- Nieuwe collega's vinden dat de uitvoering van intervisie door de coach geregeld moet worden.

4.2.2 Data coaching in het verleden

Een vergelijkbare enquête "coaching in het verleden" heb ik uitgezet onder tien collega's, die de afgelopen drie jaar begeleid werden door een coach. Deze enquête is ingevuld door zes personen⁷.

schaalvragen 1= mee oneens 4 = mee eens

nr.	vraag	score
1	Ik heb de begeleiding uit het verleden als zeer prettig ervaren.	3.17
2	De coachingsprocedure was mij geheel duidelijk.	2.50
3	De begeleiding in mijn eerste jaar had beter achterwege gelaten kunnen worden.	1.67
4	Voor mij is het belangrijk dat er een "klik" is tussen coach en mij.	3.33
5	De rol van de coach in het beoordelingstraject was mij duidelijk.	2.83
6	Bevindingen van mijn coach kwamen overeen met die van de beoordelaar.	3.00
7	Ik heb nooit noemenswaardige problemen ervaren tijdens het lesgeven.	2.00
8	Ik heb veel gehad aan de nagesprekken van een lesbezoek door mijn coach.	3.00
9	Ik gebruik opgedane kennis uit het coachingstraject nog steeds in mijn lessen.	2.50
10	Het uitwisselen van ervaringen met anderen was erg prettig.	3.00
11	Het aantal begeleidingsmomenten was goed.	2.50

⁷ Bijlage 3b

Opvallend in de frequentietabel is:

- Men geeft aan de begeleiding als prettig en bruikbaar te hebben ervaren.
- Enkelen vinden dat de begeleiding achterwege gelaten had kunnen worden.
- De rol van de coach en de procedure waren voor de meesten helder.

Uit de open vragen maak ik op:

- Deze groep geeft aan de uitwisseling van ervaringen met andere collega's als zeer waardevol te hebben ervaren.
- De klik met de coach is belangrijk. Het gevoel gehoord te worden en op een open manier te kunnen praten over onderwijs, geeft een prettig gevoel.
- Op de vraag wat men als minder prettig heeft ervaren, komen antwoorden, die duiden op een niet duidelijk omschreven taak van de coach en de begeleidingsprocedure. De verwachtingen komen soms onvoldoende overeen met de huidige rol van de coach.

4.3 Data vervolgenquête nieuwe collega's

Op basis van deze twee enquêtes heb ik een vervolgenquête gemaakt, die dieper ingaat op de "klik" die er zou moeten zijn tussen coach en collega en op de rol van de coach bij de gezamenlijke bijeenkomsten. Deze enquête is opnieuw uitgezet onder zestien personen en door negen personen ingevuld⁸.

11 schaalvragen: 1= mee oneens 4 = mee eens

nr.	vraag	score
1	Ik vind het belangrijk dat de coach lesgeeft in hetzelfde cluster als ik.	2.18
2	Ik vind het belangrijk dat de coach hetzelfde geslacht heeft als ik.	1.18
3	Ik vind dat de coach ook aandacht moet hebben voor mijn privéleven.	2.73
4	Ik vind dat de coach ook buiten de lesbezoeken en gesprekken aandacht moet hebben voor mij.	2.82
7	In gezamenlijke bijeenkomsten wil ik praten over vooraf vastgestelde onderwerpen.	2.45
8	In een gezamenlijke bijeenkomst hoeft geen thema centraal te staan.	2.45
9	Ik wil kunnen meedenken over onderwerpen, die in een gezamenlijke bijeenkomst besproken worden.	3.36
10	Een gezamenlijke bijeenkomst is alleen zinvol met collega's, die gelijke leservaring hebben.	1.64
11	Ik heb vooral behoefte aan het uitwisselen van ervaringen met andere collega's.	3.00
12	Ik wil ook lessen van andere nieuwe collega's bezoeken.	2.73
13	Ik wil ook lessen bezoeken van collega's uit mijn eigen vakgroep of cluster.	3.18

⁸ Bijlage 4b

Opvallend is hier:

- Dat de "klik" mede bepaald lijkt te worden door de aandacht die de coach buiten de lesbezoeken en gesprekken met de nieuwe collega heeft.
- Dat de nieuwe collega graag meedenkt bij de onderwerpen voor een intervisiebijeenkomst.
- Dat de nieuwe collega lessen wil bezoeken bij collega's uit hetzelfde cluster.

Uit de open vragen maak ik op:

- De coach moet de ander kunnen laten reflecteren op het lesgeven zodat deze daar uiteindelijk zelf in verbetert. Door deze positieve feedforward, gebaseerd op respect en waardering, wordt de "klik" tussen coach en collega bepaald.
- Over de intervisiebijeenkomsten zegt men, dat men het liefste bij elkaar komt met collega's, die evenveel leservaring hebben. Men ervaart het als prettig wanneer er een onderwerp is, waarover gesproken wordt. Uit de open vragen blijkt dat onderwerpen als klassenmanagement, straffen en belonen, de eerste lessen graag besproken zouden worden.
- Wanneer de nieuwe collega uit deze bijeenkomst iets "mee kan nemen", dat direct in de lessen toepasbaar is, is een gezamenlijke bijeenkomst geslaagd. De erkenning van een probleem door anderen, het gesteund voelen is een belangrijk punt.

4.4 Data vragenlijsten voor MT-leden

Op dit moment bestaat ons managementteam uit vier afdelingsleiders, een conrector en een rector. Van deze mensen hebben vier personen de vragenlijst ingevuld⁹. De vragenlijst bestond uit vijf open vragen.

Het managementteam geeft aan behoefte te hebben aan een coach, die nieuwe collega's wegwijs maakt in het vertalen van onze visie naar de praktijk. Hierbij begeleidt de coach op pedagogisch en persoonlijk vlak, zodat de ander een professionele ontwikkeling doormaakt. Zo hopen we betere docenten te behouden en dus kwalitatief beter onderwijs te geven.

Veel MT-leden geven aan de rol van de coach ook breder te willen zien. Niet alleen het één op één coachen, maar ook begeleiden van de zittende collega's in de vorm van bijvoorbeeld intervisie.

Het MT wil een coach die geschoold is en die vanuit een helicopterview de nieuwe collega zelf kan laten inzien waar verbeter- en ontwikkelpunten liggen. Door de juiste gesprekstechnieken in te zetten kan hij de nieuwe collega een reflectieve houding aanleren.

Het MT geeft aan behoefte te hebben aan overleg met de coach, maar over de frequentie verschillen de meningen. Sommigen willen dit structureel inplannen, anderen willen het laten afhangen van de situatie. Hierbij speelt ook het probleem van het vertrouwen. Dit moet voor alle partijen duidelijk zijn en door alle partijen gedragen worden. Het MT heeft een beoordelende rol, de coach niet.

Ten slotte geeft het MT aan behoefte te hebben aan een protocol of richtlijn, waarin beschreven staat wat de rol van de coach is en wat er wel of niet besproken wordt tijdens een overleg.

Uit deze antwoorden maak ik op:

- De coach heeft een begeleidende rol in het bereiken van een professionele ontwikkeling bij de nieuwe docent, waarbij hij de ander laat reflecteren op zichzelf.
- Ook collega's die al lang(er) in dienst zijn zouden door een coach begeleid moeten kunnen worden.
- Er is behoefte aan een richtlijn voor de coachingsprocedure met een duidelijke taakomschrijving voor de diverse betrokkenen.

4.5 Data interview met coaches

Op dit moment werken er vijf coaches op school. Zij begeleiden nieuwe collega's en collega's, die nog geen vast contract hebben. Ik heb met vier van hen een interview gehouden in de vorm van een focusgroep (De Lange e.a., 2010). Ik wilde met dit gesprek samen praten over de rol van de coach binnen onze (veranderende) organisatie, zoals die door iedereen afzonderlijk ervaren wordt. Tevens wilde ik aftasten welke behoeften de coaches hebben in die rol en hoe zij hun rol graag zouden zien in de toekomst.

⁹ Bijlage 5b

Dit groepsinterview heb ik opgenomen en de antwoorden¹⁰ heb ik kwalitatief uitgewerkt vanuit de inductieve benadering (De Lange e.a., 2010) in onderstaand schema.

Vraag	Antwoord
Wat is een coach?	Een coach is een begeleider, die als doel heeft de ander door bewustwording te laten inzien hoe hij zelf dingen anders kan doen.
Wat doet een coach?	Hij kijkt mee in lessen en bespreekt verbeterpunten. Deze worden sinds dit jaar door de afdelingsleider aangegeven, maar het hangt nog erg af van de afdelingsleider, hoe dit gebeurt en hoe dit geëvalueerd wordt.
Wat is het nut van leerdoelen stellen?	Het is prettig om leerdoelen te hebben, waarop begeleid moet worden. Je kunt nu gericht en effectiever begeleiden.
Hoe verloopt de terugkoppeling?	Dit is nog niet goed geregeld en nu nog te afhankelijk van de diverse afdelingsleiders. De coaches hebben behoefte aan duidelijke afspraken hierover. Belangrijk is in ieder geval, dat de coaches niet mee willen beoordelen.
Hoe ziet de coach de ideale situatie?	- Wanneer de afdelingsleider na een afgesproken periode kijkt of de besproken doelen bereikt zijn. De uitkomst van dit gesprek kan de nieuwe docent weer met de coach bespreken. - Samen met de afdelingsleider een les te bezoeken en deze samen met de nieuwe collega na te bespreken. Zo heeft iedereen het over dezelfde situatie. - Het is belangrijk, dat de verantwoordelijkheid voor het proces bij de nieuwe collega ligt. Deze verantwoordelijkheid kan vergroot worden door hen ook een verslag van de bezochte les te laten maken. Dit is een bruikbaar zelfreflectiemiddel.
Welke behoefte is er?	Een standaard kijkwijzer, die bij een lesbezoek gebruikt wordt. Deze zou ook door de afdelingsleiders gebruikt kunnen worden. belangrijk is wel, dat het om een "handzame" kijkwijzer gaat.

¹⁰ Bijlage 6b

Opvallend is:

- De communicatie tussen afdelingsleider en coach is nog niet helder omschreven, wat soms voor onduidelijkheid zorgt.
- Men vindt het prettig om vanuit leerdoelen te werken.
- De coaches hebben een duidelijk idee van hoe de procedure er uit zou moeten zien.
- De coaches hebben behoefte aan een vooraf vastgestelde procedure.

4.6 Samenvatting data

Wanneer ik bovenstaande gegevens kort en helder in een tabel zet, waarbij ik rekening houd met mijn onderzoeksvraag en deelvragen, dan ontstaat volgend overzicht.

	Coach =	Wat?	Hoe?	Wat nog?
Nieuwe collega's nu	Iemand die wegwijs maakt, prikkelt en feedback geeft	Kritisch inzicht geven in aanpak lessen	Luisteren, reflectie en tips	Intervisie, professionele coach
Coaching in het verleden	Iemand om problemen mee te bespreken	Verbeterd klassenmanagement	Persoonlijk contact, lesbezoeken	Duidelijk protocol, meer orde-maatregelen
MT	Professionele begeleider met een helicopterview	professionele ontwikkeling van de collega	Vanuit professionaliteit	Protocol
Coaches	Begeleider die door bewustwording de ander laat groeien	De ander door aansturen zelf te laten groeien	Werken vanuit leerdoel Inzetten van SVB	Duidelijke taak-omschrijvingen Protocol Communicatie

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik antwoord geven op de hoofdvraag: *Wat is de meest effectieve coaching voor nieuwe docenten gedurende het eerste jaar?* en de onderliggende deelvragen. Ik zal iedere deelvraag aan de hand van de verkregen data en het literatuuronderzoek beantwoorden en ten slotte een aanbeveling doen voor de toekomst.

5.2 Deelvraag 1: Hoe gaat de coach te werk, met welk doel en welke middelen?

5.2.1 Definitie van "coach"

De diverse actoren, die ik bevraagd heb voor mijn onderzoek geven een omschrijving van de coach. Samenvattend is dit iemand, die de ander begeleidt, ondersteunt en prikkelt in het ontwikkelingsproces om uiteindelijk te groeien naar het worden van een betere docent.

Uit de diverse literatuur kan ik opmaken dat de coach iemand is, die op een professionele manier de ander begeleidt. Op deze manier laat de coach de ander zelf leren met als uiteindelijk doel een persoonlijke, kwalitatieve ontwikkeling. Whitmore (2003) zegt over de coach, dat deze zorgt dat de ander zo goed mogelijk gaat presteren.

In ons protocol neem ik onze definitie van een coach op.

5.2.2 Met welk doel coachen wij?

Door het inzetten van een coach wil men bij ons op school de individuele professionele ontwikkeling van de nieuwe collega begeleiden. De coach maakt de nieuwe collega's wegwijs in het vertalen van onze visie naar de praktijk. Zo voorkomen we dat nieuwe collega's vroegtijdig de school verlaten en bereiken we kwalitatief beter onderwijs. Hierin streven wij naar topdocenten, docenten die willen en kunnen excelleren..

De Nederlandse Onderwijsinspectie onderschrijft dit streven op basis van het Europese rapport (European Commission, 2010) waarin de begeleiding van beginnende leraren als een essentieel onderdeel van het professionaliseringstraject beschreven is. "Een goede begeleiding van beginnende leraren is van essentieel belang. Zij heeft directe consequenties voor zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve toestand van het leraarschap." (Onderwijsinspectie 2011).

Het doel van de Onderwijsinspectie en ons eigen doel worden in het protocol opgenomen en moeten door alle actoren onderschreven worden.

5.2.3 Welke middelen heeft de coach?

De huidige coaches doen hun werk op basis van zeer uiteenlopende trainingen. Drie coaches hebben de OD opleiding bij Fontys gevolgd, drie coaches hebben ervaring opgedaan via het Dienstencentrum Van Maerlant in Den Bosch in het project "De veranderende leerling, de veranderende docent" en twee coaches hebben aan beide deelgenomen. Ik ben de enige coach, die nu ook de MasterSEN opleiding volgt in het domein "begeleiden".

In al deze trainingen is in meer of mindere mate aandacht geweest voor oplossingsgericht communiceren. Het werd alleen niet altijd zo genoemd.

Twee coaches hebben afgelopen jaar een korte training Video Interactie Begeleiding gevolgd in Amsterdam en ikzelf heb de modules SVIB 1-3 gevolgd. Dit middel bij het coachen wordt door alle drie al ingezet.

Verder bestaat onze coaching nu uit het regelmatig voeren van gesprekken met de nieuwe collega en het doen van een aantal lesbezoeken. Hiervoor bestaat echter geen standaard kijkwijzer.

Uit de literatuur blijkt dat met name het oplossingsgerichte werken een zeer bruikbaar middel is bij het coachen van collega's. Sterk van deze aanpak is het uitgangspunt, dat men werkt vanuit de dingen die al goed gaan (Cauffman, 2010). De nieuwe collega wordt eigenaar van het proces. De coach begeleidt dit proces alleen door het stellen van de juiste vragen (Bannink, 2006).

Daarnaast is het inzetten van School Video Interactie Begeleiding een mooie aanvulling, omdat de beelden het werk doen. De coach en de nieuwe docent bekijken samen objectief de beelden vanuit de voorafgestelde leervraag volgens een vast model (Heijkant, 2000).

In het coachingsprotocol komt een omschrijving van de acties, die de coach en de nieuwe collega moeten nemen in de begeleiding, maar er moeten ook tools genoemd worden, die volgens de oplossingsgerichte aanpak ingezet kunnen worden.

5.2.4 Aanbeveling

Op basis van deze gegevens wil ik in een inductieprogramma een duidelijke omschrijving maken van:

- de rol en taken van de coach
- het doel van het inductieprogramma
- de aanpak van de gesprekken en lesbezoeken
- oplossingsgerichte tools benoemen zoals een leervraag formuleren/SVIB/etc.
- een uniforme kijkwijzer

5.3 Deelvraag 2: Welke behoeften leven er bij directie, coaches en nieuwe collega's op het gebied van coaching?

5.3.1 Behoeftedirectie

Het managementteam formuleert zijn behoefte vanuit de Europese en landelijke verplichting om een goede begeleiding voor nieuwe docenten aan te bieden. Zij hebben behoefte aan collega's die kwalitatief goed onderwijs bieden en niet voortijdig het onderwijs verlaten. Zeker omdat wij een periode hebben meegemaakt, waarin veel collega's vrijwillig de school hebben verlaten om elders te werken.

Vanuit de verkregen data blijkt dat het MT vooral uitgaat van een professionele benadering van het coachen. Tevens zou men graag werken met een vast protocol.

Coach =	doel	aanpak	behoefte
Professionele begeleider met een helicopterview	professionele ontwikkeling van de collega	Vanuit professionaliteit	Protocol

Hierbij kan de oplossingsgerichte werkwijze ingezet worden, waarbij de afdelingsleider input geeft aan de coach, die vervolgens samen met de nieuwe collega gaat bekijken wat al goed gaat en hoe dit verder uitgebreid kan worden. Zo wordt dan het eigenaarschap bij de nieuwe collega gelegd. Hij is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. De output wordt vervolgens weer door de afdelingsleider beoordeeld. Op deze manier blijft de coach buiten de beoordeling, maar kan wel gericht aan de slag met de professionele ontwikkeling van de nieuwe collega.

5.3.2 Behoeftecoaches

Uit het interview met de focusgroep bleek dat de coaches een duidelijk beeld hebben hoe een begeleidingstraject er in de toekomst uit zou moeten zien. Daarin wordt gesproken over de coaching vanuit een leerdoel, de verbeterde communicatie tussen coach-MT-nieuwe collega, over de te volgen lesbezoeken en de uitwerking van de nagesprekken.

Coach =	doel	aanpak	behoefte
Begeleider die door bewustwording de ander laat groeien	De ander door aansturen zelf te laten groeien	Werken vanuit leerdoel, Inzetten van SVB	Duidelijke taakomschrijvingen, Protocol Communicatie Kijkwijzer

In de literatuur heb ik gelezen over het coachen en begeleiden van nieuwe collega's. Met name de oplossingsgerichte aanpak waarbij we uitgaan van iemands eigen kracht is opvallend.

Tevens is de verschuiving van de individuele begeleiding naar intervisie in groepen een wens, die bij de coaches speelt.

Ik doe een aanbeveling voor de intervisiebijeenkomsten wat betreft opzet en inhoud.

5.3.3 Behoeftte nieuwe docent

Uit de afgenomen enquêtes kan ik opmaken dat er behoefte is aan een coach die zich persoonlijk betrokken voelt bij het begeleidings- en leerproces van de ander. Er moet een voortdurend leerproces ontstaan door de ander zelf aan het denken te zetten en te laten reflecteren.

Wel moet er bij nieuwe collega's onderscheid gemaakt worden tussen collega's, die niet of nauwelijks ervaring hebben en collega's die al langer werkzaam zijn in het onderwijs.

Coach =	doel	aanpak	behoefte
Iemand die wegwijs maakt, luistert, prikkel en feedback geeft	aanpak en inzicht in beter klassen- management	Persoonlijk contact, reflectie en lesbezoeken	Intervisie in ervaringsgroep, professionele coach, protocol

Uit het rapport van de onderwijsinspectie blijkt dat er onder beginnende docenten een behoefte bestaat naar goede begeleiding gedurende een vastgestelde periode. Dit om te voorkomen dat men vroegtijdig stopt.

Er moet worden vastgesteld welk beheersingsniveau reeds bereikt is, wat sterke en zwakke punten zijn in de professionele ontwikkeling en tot de zeven competenties. Gedurende het inductieprogramma moet regelmatig gecontroleerd worden of de begeleiding effect heeft en of gemaakte afspraken kwalitatief worden uitgevoerd (Rapport Onderwijsinspectie, 2011).

Door middel van reflectiemomenten tijdens de begeleiding kan "gemeten" worden of men al groei doormaakt in de competenties. Deze reflectiecyclus moet in het protocol vermeld worden.

5.3.4 Aanbevelingen

Op basis van deze gegevens bevat een inductieprogramma het volgende:

- vaststellen van een leerdoel
- aanpak van de lesbezoeken
- tijdslijn beoordelingstraject
- communicatie tussen actoren
- intervisievoorstel
- reflectie vastleggen in de vorm van bijvoorbeeld een portfolio

5.4 Deelvraag 3: Hoe komen we tot een verbeterd inductieprogramma voor nieuwe docenten?

In de vorige paragrafen heb ik een aantal aanbevelingen gedaan voor onderdelen van een inductieprogramma voor onze school, die uit mijn onderzoek bij de diverse actoren naar voren zijn gekomen. Hierbij staat de rol van de coach steeds centraal als spil tussen de nieuwe collega en de directie. Zijn neutrale rol binnen het beoordelingstraject geeft hem de mogelijkheid met beide partijen te communiceren over het vooraf vastgestelde leerdoel van de nieuwe collega.

In het onderzoek van Fruytier e.a. (2013) naar de aard, omvang en achterliggende oorzaken van de vroegtijdige uitval van beginnende leraren. In dit onderzoek wordt de stap gemaakt naar de mogelijke oplossingen voor de problemen en naar inductie als onderdeel van een breed programma van leven lang leren op scholen. In het rapport worden enkele aanbevelingen gedaan, die ook voor onze situatie zeer bruikbaar zijn.

1. Vorm een ontwikkelteam 'inductieprogramma' dat tot taak heeft een samenhangend programma te ontwikkelen voor beginnende leraren.
2. Formuleer heldere doelen voor het inductieprogramma.
3. Formuleer de uitgangspunten van het inductieprogramma:
 - Inductie op drie fronten: begeleiding, werkomstandigheden en professionalisering.
 - Een traject waar individuele coaching en intervisie samengaan.
 - Verplichte deelname van beginnende leraren (een inductieprogramma is een recht en een plicht).
4. Ontwikkel instrumenten die bijdragen aan het bereiken van de doelen van het inductieprogramma.
5. Zorg voor een effectieve aanpak van de begeleiding door:
 - Het organiseren van een feedbacksysteem voor de lerarenopleidingen opdat zij voortdurend hun opleidingen kwalitatief kunnen blijven versterken.
 - Een systematische aanpak van lesobservaties en het geven van feedback.
 - Aandacht te besteden aan klassenmanagement.
6. Regel hele concrete zaken rondom organisatie voor de beginnende leraren.

Deze punten kunnen het kader vormen, waarbinnen wij onze eigen visie op coachen en de doelen van coachen kunnen uitwerken in een eigen inductieprogramma.

5.4.1 Conclusie

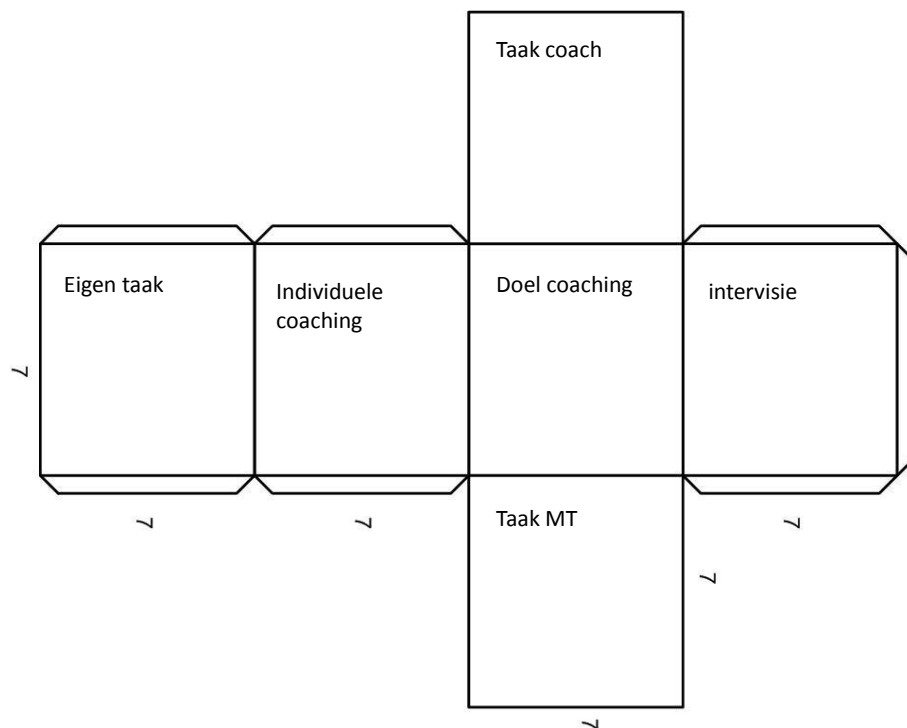
Het komende jaar wil ik me, in overleg met het MT en de andere coaches buigen over de invulling van het inductieprogramma. Ik kan op basis van alle informatie die dit onderzoek mij heeft opgeleverd een voorlopig voorstel doen. Daarna zal ik dit toetsen, testen en bijstellen.

Concluderend moeten in het inductieprogramma voor onze school de volgende zaken opgenomen worden:

- Het doel van coaching en het inductieprogramma voor onze school
- Taakomschrijving coach
- Taakomschrijving MT
- Taakomschrijving nieuwe docent
- Omschrijving procedure individuele coaching (tijdpad, leerdoel bepalen, kijkwijzer bij lesbezoeken, tools)
- Omschrijving procedure intervisie (groepssamenstelling, inhoud, reflectie)
- Portfolio met reflectieverslagen

Als eindproduct wil ik deze omschrijvingen kort en bondig in een “dobbelsteen” verwerken, zodat iedereen in één oogopslag ziet wat er verwacht mag worden en gedaan moet worden.

Een voorbeeld van deze dobbelsteen:



Hoofdstuk 6 Evaluatie

6.1 Inleiding

Het schrijven van dit praktijkgericht onderzoek heeft mij veel nieuwe inzichten gebracht. Toen ik bijna twee jaar geleden startte met deze opleiding had ik een duidelijke leerdoel, namelijk het aanvullen van mijn gereedschapskist met tools, die ik bij het coachen van nieuwe collega's kan inzetten.

Nu kan ik zeggen dat ik deze tools gekregen heb. Door me te verdiepen in oplossingsgericht werken heb ik geleerd dat de rol van de coach niet sturend is, maar juist helpend. Ik ben niet degene, die moet veranderen en ik kan de ander niet veranderen. Ik kan de ander alleen helpen zelf te veranderen, door hem te laten reflecteren op zijn handelen en uit te gaan van de dingen die al goed gaan.

Maar ik kan inmiddels veel meer aan mijn gereedschapskist toevoegen. Zo heb ik leren reflecteren op mijzelf aan de hand van diverse modellen. Het model van Bateson (1972) en dat van Korthagen (1993) zijn vaak voorbijgekomen en ik heb gemerkt, dat ik steeds beter en "dieper" naar mijn eigen handelen kan kijken.

Daarnaast heeft de theorie van Covey (1989) mij laten zien dat mijn cirkel van betrokkenheid groot is, maar dat ik in een veel kleinere cirkel van invloed ook daadwerkelijk iets kan doen. Het inzicht dat een ander alleen verandert, wanneer ik mijn eigen gedrag verander, was een waardevol inzicht.

Hierdoor is mijn gehele kijk op coaching veranderd. Ik ben niet meer dan iemand, die de ander helpt zelf tot gedragsveranderingen te komen om uiteindelijk een topdocent te worden.

6.2 Beschrijvende reflectie

Door dit onderzoek zie ik dat ik als coach een nieuwe rol binnen de organisatie kan gaan vervullen. Ik functioneer nu als spil tussen het MT en de nieuwe docent en samen werken we aan een gezamenlijk doel, namelijk professionele ontwikkeling. Maar ik kan als coach ook nieuwe ideeën aanleveren aan het MT om op andere manieren, bijvoorbeeld door intervisie, het gehele team op een hoger kwaliteitsniveau te krijgen. Ik heb voldoende bagage gekregen om dit soort veranderingsprocessen te begeleiden.

6.3 Technische reflectie

Naast de tools oplossingsgerichte gespreksvoering en SVIB om nog beter te kijken naar het interactieproces, kan ik nu ook gebruik maken van reflectiemodellen en veranderingsstrategieën. Verder heb ik door dit onderzoek meer inzicht gekregen in Europese en landelijke eisen op het gebied van het inzetten van inductieprogramma's voor nieuwe docenten. Met dit inzicht ben ik staat om voor de school een beleidsstuk te maken, waarmee wij de komende jaren aan de slag kunnen.

6.4 Dialogische reflectie

Mijn ervaring en de kennis zorgen ervoor dat ik een vorm van begeleiden heb ontwikkeld, die bij mij past.

Uit de leerstijltest van Kolb, die ik tijdens het schrijven van mijn POP heb ingevuld, bleek dat ik een denker ben. Ik zie leren als een uitdaging en werk op een ordelijke en rustige manier. Ik ben in staat duidelijke doelen te stellen en een goede planning te maken om deze leerdoelen te bereiken.

Vanuit deze leerstijl heb ik ook de inhoud van het oplossingsgericht werken bestudeerd en ik merkte, dat deze werkwijze goed bij mij past. Ik ben van nature een pleaser, iemand die graag anderen helpt. Maar ik ben ook erg bescheiden. Door de theorie van Ofman heb ik echter geleerd dat deze kwaliteiten als valkuil hebben ik bemoeizuchtig ben of juist onzichtbaar. Dit laatste overheerste nog wel eens, waardoor ik moeite had met het brengen van vervelende boodschappen.

Nu ik me veel zekerder voel in de theorie en deze gedurende de studie vaak heb kunnen oefenen in mijn praktijk, ben ik erg gegroeid als coach en kan ik me als zodanig profileren. De oplossingsgerichte aanpak van coaching zorgt ervoor dat ik als coach zorg dat de regie in handen van de ander blijft. Hij zoekt naar een oplossing, die bij hem past aan de hand van een samen vooraf gestelde leervraag. Ik begeleid alleen.

Daarbij komt dat ik al zestien jaar op deze school werk en de organisatie goed ken. Nu er grote veranderingen worden doorgevoerd zie ik de kracht van de school en de mensen en kan deze kracht vanuit mijn kennis benoemen. Dit in combinatie met mijn rustige karakter zorgt voor een grote vertrouwensband binnen het team. En dat vertrouwen krijg ik binnen mijn werk als coach weer terug.

6.5 Meta reflectie

Zoals al vermeld heeft het reflectiemodel van Dilts&Bateson (1989) mij al veel zelfinzicht opgeleverd. Wanneer ik dit invul aan de hand van dit onderzoek, dan ziet het er als volgt uit:

Missie	Mijn missie is als coach een instrument te ontwikkelen waarmee ik het streven naar topdocenten kan waarmaken.
Identiteit	Ik wil daarin de expert op het gebied van coachen/begeleiden zijn, die in staat is gefundeerd de lijnen uit te zetten voor dit instrument.

Overtuiging	Ik ben ervan overtuigd, dat de kennis die ik heb opgedaan tijdens mijn MasterSEN opleiding mij voldoende bagage geeft om deze verbetering binnen de school door te voeren.
Bekwaamheid	Ik heb mijn coachingsvaardigheden verbeterd en beheers inmiddels ook voldoende kennis om veranderingsprocessen te begeleiden.
Gedrag	Binnen de organisatie heb ik een voorbeeldfunctie op het gebied van oplossingsgerichte gespreksvoering. Ik kan als change agent optreden op het gebied van het maken van beleid over coaching.
Omgeving	Ik ben in staat professioneler te handelen als coach en als change agent met betrekking tot het MT als het over coachingsbeleid gaat. Ik kom zelf met voorstellen en ideeën wat begeleiding, intervisie en workshops betreft.

6.6 Kritische reflectie

De gelezen theorie heeft mij gedurende dit onderzoek veel nieuwe inzichten gebracht. Met name de stukken van het Ministerie van Onderwijs over de mate, waarin inductieprogramma's worden opgesteld en uitgevoerd waren nieuw voor mij.

Toch denk ik dat er ook een taak bij het Ministerie ligt om deze inductieprogramma's beter te introduceren. Alleen stellen, dat er wat moet gebeuren, en vervolgens de verantwoordelijkheid bij de scholen leggen is in strijd met de oplossingsgerichte werkwijze, die ik als coach wil hanteren. Het Ministerie zal samen met het werkveld moeten kijken naar een leerdoel en vooral naar de manier waarop een school in staat kan zijn dit doel te bereiken. Door te kijken wat er al gebeurt en vanuit die goede dingen verder te werken kan samen veel bereikt worden. Maar daarbij wordt wel een actieve houding van het Ministerie en de scholen verwacht.

Wanneer de aanbevelingen, die ik in dit onderzoek doe, worden uitgevoerd is dit in het voordeel van alle actoren. Het MT krijgt een duidelijk inductieprogramma en voldoet daarmee aan de wens van de Onderwijsinspectie om nieuwe docenten te begeleiden en kwaliteit te borgen. De coaches krijgen een helder geformuleerd protocol, waardoor er betere onderlinge afstemming kan plaatsvinden. En de nieuwe docenten krijgen een duidelijk omschreven procedure van de begeleiding gedurende het eerste jaar en een heldere taakomschrijving van alle actoren.

Uiteindelijk leidt dit tot beter kwalitatief onderwijs op school, die meer topdocenten krijgt. Daar profiteren de leerlingen weer van. Hierbij heb ik als Master een spilfunctie tussen directie, coaches en de nieuwe collega. Daarom moet ik regelmatig reflecteren op mijn eigen handelen en blijven afstemmen op de gezamenlijk afgesproken visie: Wij willen topdocenten die willen en kunnen excelleren!

Nawoord

Nu het onderzoek is afgerond kijk ik terug op een drukke, hectische, maar vooral ook zeer leerzame periode. Aanvankelijk dacht ik dat ik dit nooit voor elkaar zou krijgen, mede door de vele wijzigingen binnen mijn eigen organisatie. Keer op keer moest ik mijn onderzoeksvraag bijstellen door ontwikkelingen op school.

Gelukkig hield mij studiegroepbegeleider het hoofd koel en stimuleerde me keer op keer om alle ontwikkelingen door een "Master-bril" te bekijken en er uiteindelijk mijn voordeel mee te doen. Hiervoor heel veel dank. Net als voor alle Fontysdocenten, die altijd op een professionele en enthousiaste manier hun kennis hebben overgebracht.

Verder wil ik mijn afdelingsleider bedanken voor de inspirerende gesprekken, die we gedurende mijn onderzoeksfase gehouden hebben over mijn bevindingen en hoe we die in onze gezamenlijke droom voor ons zagen; een school met open deuren waar iedereen van elkaar kan en wil leren.

Collega's, bedankt voor de medewerking bij het verzamelen van data. Zonder jullie had ik dit onderzoek niet kunnen voltooien.

Ook mijn critical friends wil ik bedanken voor hun kritische blik op mijn toetsen. Zij zetten me keer op keer weer aan het denken en zorgden er mede voor dat ik met goed gevoel mijn toetsen kon inleveren. Daarbij speciale dank voor mijn zus, die vanuit haar beleidservaring steeds kritisch over mijn schouder meekeek en me erop wees niet zo bescheiden te zijn. Een actieve schrijfhouding heb ik van haar geleerd.

Ten slotte wil ik mijn man en kinderen bedanken voor de avonden, dat ik niet thuis was en de vele uren, die ze zonder mij moesten doorbrengen, omdat ik weer moest studeren. Het was fijn te weten, dat wanneer ik aangaf te willen werken het geregeld werd. De positieve feedback en het vertrouwen dat jullie me gaven was een grote steun.

Bedankt allemaal!

Literatuurlijst

Bannink, F. (2006) *Oplossingsgerichte vragen - Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering* Amsterdam: Pearson

<http://blogger.xs4all.nl/snoek1/archive/2010/07/02/554090.aspx> (op 16-05-2013)

Brand, A. van den (2010). *Gesprekscommunicatie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/coachen> (op 13-03-2013)

Cauffman, L. & Dijk, D.J. van (2010) *Handboek oplossingsgericht werken* Den Haag: Boom Lemma uitgevers

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/framework_en.htm (op 07-05-2013)

www.enquetemaken.be

European Commission (2010) *Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers; a handbook for policymakers*. Brussels.

Fontys OSO (2011). *Theoretisch kader SVIB*. Interne publicatie

Fruytier, B & Goorhuis, L. & Montesano Montessori, N. (2013) *Project Aantrekkelijker Scholen - Deelproject 1: Verbetering inductiefase beginnende leraren* Utrecht: Hogeschool Utrecht

Handleiding focusgroepen/Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg CBO/ sept '04

Harinck, F. (2007) *Basisprincipes praktijkonderzoek* Apeldoorn: Garant

Heijkant, C. van den & Wegen, R. van der (2000) *De klas in beeld* Heeswijk-Dinther: Uitgeverij Esstede bv

Lange, R. ea, (2010) *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals* Apeldoorn: Garant

<http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/web-dossiers/begeleiding-startende-leraren> (op 12-6-2013)

Rapport Onderwijsinspectie "De begeleiding van beginnende leraren in het voortgezet onderwijs", 16 februari 2011

Otter, M. den (red.) (2009) *De School Video interactie begeleider - Volgend in beweging* Apeldoorn: Garant

Snoek, M. (2008) *Begeleiding van beginnende leraren- een Europees aandachtspunt* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam

Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (2009) *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn, Stafleu van Loghum

Whitmore, J (2010) *Succesvol coachen* Amsterdam: Uitgeverij Nelissen

Gil-Toresano B. & Brand, A. van de, (2007). Hoe blijf je uit je dramadriehoek. *JSW*, 91 (4), 12-15

Bijlagen:

- 1 Procedure beoordeling nieuwe docenten
- 2 Coaching volgens het MT
 - a. Vragenlijst
 - b. Data
- 3 Coaching nu
 - a. Vragenlijst
 - b. Data
- 4 Coaching in het verleden
 - a. Vragenlijst
 - b. Data
- 5 Vervolgenquête
 - a. Vragenlijst
 - b. Data
- 6 Groepsinterview Coaches
 - a. Vragenlijst
 - b. Data

Bijlage 1 Procedure beoordeling nieuwe docenten

De beoordeling komt tot stand op de volgende wijze (voor elke nieuw benoemde docent wordt een tijdpad vastgelegd):

1. Gedurende de eerste 3 maanden wordt de nieuw benoemde docent begeleid door de vakmentor en een directielid
2. In deze periode vindt er minimaal 1 maal lesbezoek plaats door het directielid. Op het lesbezoek volgt een functioneringsgesprek met de nieuwe docent.
3. Na ongeveer 3 maanden ontvangt het directielid een schriftelijk verslag van de begeleidingsactiviteiten van de mentor.
4. Indien van toepassing ontvangt het directielid ook een schriftelijk advies van de vaksectie en van de teamleider van de teams waar de nieuw benoemde docent les aangeeft.
5. Het directielid dat belast is met de beoordeling doet verslag van de bevindingen en meldt de eerste indruk over het functioneren van de nieuw benoemde. Het directielid bespreekt de beoordeling met de nieuw benoemde docent en geeft eventueel adviezen voor de volgende periode. Deze adviezen worden ook doorgesproken met de vakmentor.
6. In de 3 maanden na dit gesprek vindt opnieuw lesbezoek plaats door het directielid, met daarop volgend een functioneringsgesprek.

Na deze drie maanden brengt de vakmentor opnieuw verslag uit en de vaksectie verstrekt opnieuw advies, evenals de teamleider van de teams waar de nieuw benoemde docent les aangeeft.

7. Op grond van eigen bevindingen, adviezen van de vaksectie, verslagen van begeleidingsactiviteiten door de vakmentor, teamleider en evt. andere signalen, maakt het directielid een verslag over het functioneren van de nieuw benoemde docent
8. Dit verslag wordt besproken in de directie. De rector kan vervolgens besluiten tot:
 - a. vaste benoeming
 - b. opnieuw tijdelijke benoeming (bij zeer bijzondere gevallen);
 - c. beëindigen van het dienstverband.
9. De rector stelt de nieuwe docent in kennis van zijn besluit.

Bijlage 2 Coaching volgens het MT

2a Vragenlijst Coaching volgens het MT

- 1) Wat verwacht je van een coach binnen de organisatie?

- 2) Met welk doel zou er gecoacht moeten worden?

- 3) Welke kwaliteiten moet een coach hebben?

- 4) Hoe zouden we de begeleiding op school kunnen verbeteren?

- 5) Hoe vaak zou er overleg moeten zijn tussen afdelingsleider en coach?

- 6) Hoe denk je over een protocol voor dit overleg?

2b Data Coaching volgens het MT

vraag 1 : Wat verwacht je van een coach binnen de organisatie?

Deze antwoorden werden gegeven:

- begeleiden van docenten die nieuw in de organisatie zijn op pedagogisch en persoonlijk vlak alsmede docenten die een beroep doen op coaching om bepaalde onderwijskundige competenties (verder) te ontwikkelen
- een coach moet de docent begeleiden in zijn/haar taal als lesgever op school.
- docenten helpen om de onderwijsvisie van school naar de praktijk te laten vertalen (datgene wat we in de les terug willen zien)
- Van een coach verwacht ik goede begeleiding richting (alle) collega's, op een breed gebied

vraag 2 : Met welk doel zou er gecoacht moeten worden?

Deze antwoorden werden gegeven:

- dat de gecoachte docent zich zodanig ontwikkelt dat hij op professioneel gebied waardevol is voor de organisatie.
- er voor zorgen dat de docent zich bewust is van zijn/haar rol als lesgever op school en conform de doelstelling van de school zijn/haar lessen geeft.
- een docent stimuleren en handvatten aanreiken om te groeien in zijn professionele ontwikkeling
- Beter docenten voor de klas, die mede daardoor beter in hun vel komen te zitten.

vraag 3 : Welke kwaliteiten moet een coach hebben?

Deze antwoorden werden gegeven:

- empathisch vermogen; goed scheiden van collegiaal en professioneel contact; een ontwikkelingsplan kunnen opzetten en uitvoeren; geschoold zijn; kunnen werken binnen de voorwaarden die een organisatie aan de gecoachten stelt.
- Kunne luisteren, kunnen sturen , grenzen bewaken, kunnen optreden, eisen kunnen vragen
- helicopterview vertaalslag visie > praktijk kunnen maken inzicht kunnen vergroten bij docent (zelfreflectie ontwikkelen) oog voor de behoefte van de organisatie (de docent maakt hier onderdeel van uit)
- Kennis, kunde en ervaring (1 jaar is ook ervaring)

vraag 4 : Hoe zouden we de begeleiding op school kunnen verbeteren?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Voortdurend in overleg over de gevraagde kwaliteiten om een goede coach op school te zijn.
- meer coachen vanuit de doelen van de organisatie coaches regelmatig training laten volgen
- coaching meer zichtbaar binnen de organisatie coaching als basisvoorwaarde ipv ondersteunend (intervisiegroepen, onderling overleg collega's stimuleren) duidelijke procedure voor beginnende docenten maar ook voor ervaren collega's coaches scholing laten volgen
- Naast de opgeleide coaches er voor zorgen dat iedere collega in meer of mindere mate coachingsvaardigheden beheerst

vraag 5 : Hoe vaak zou er overleg moeten zijn tussen afdelingsleider en coach?

Deze antwoorden werden gegeven:

- regelmatig, waarvan een aantal keren vooraf gepland.
- 1x per maand of vaker indien het coachingstraject dit vraagt
- afhankelijk van begeleidingstraject collega's, minimaal 1x/periode
- Zo vaak als de situatie er om vraagt, maar toch minimaal 1 x per maand

vraag 6 : Hoe denk je over een protocol voor dit overleg?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Wat bedoel je met een protocol, een agenda lijkt mij vanzelfsprekend, een afsprakenlijst ook.
- prima
- goed, een soort kijkwijzer hanteren voor de lesbezoeken?
- Moet er zijn

Bijlage 3 Coaching nu

3a Vragenlijst Coaching nu

1)

Ik heb het momenteel erg naar mijn zin in mijn nieuwe baan.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

2)

Ik krijg vanuit mijn vakgroep voldoende ondersteuning.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

3)

Ik vind het belangrijk dat ik goede begeleiding krijg vanuit een nieuwe werkgever.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

4)

De procedure rondom mijn begeleiding is mij helder.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5)

Ik heb voldoende inbreng in het coachingstraject.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

6)

Ik vind dat ik zelf een actieve rol moet spelen in mijn begeleiding.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

7)

Ik vind dat het initiatief voor begeleiding bij mij moet liggen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

8)

Ik vind het prettig om van tijd tot tijd met andere nieuwe collega's te praten over ervaringen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

9)

Voor mij is het belangrijk dat er een "klik" is tussen coach en mij.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

10)

De communicatie tussen coach en afdelingsleider ervaar ik als prettig.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

11)

Ik ben tevreden over het coachingstraject tot nu toe.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

12)

Ik kan de besproken onderwerpen goed inzetten in mijn lessen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

13)

Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie?

14)

Wat heb jij nodig om gecoacht te worden?

15)

Wat heeft de begeleiding je tot nu toe opgeleverd?

3b Data Coaching nu

vraag 1 : Ik heb het momenteel erg naar mijn zin in mijn nieuwe baan.

Gemiddelde waarde: 3.00

Variantie: 0.67

vraag 2 : Ik krijg vanuit mijn vakgroep voldoende ondersteuning.

Gemiddelde waarde: 4.00

Variantie: 0.00

vraag 3 : Ik vind het belangrijk dat ik goede begeleiding krijg vanuit een nieuwe werkgever.

Gemiddelde waarde: 3.67

Variantie: 0.22

vraag 4 : De procedure rondom mijn begeleiding is mij helder.

Gemiddelde waarde: 3.33

Variantie: 0.22

vraag 5 : Ik heb voldoende inbreng in het coachingstraject.

Gemiddelde waarde: 3.67

Variantie: 0.22

vraag 6 : Ik vind dat ik zelf een actieve rol moet spelen in mijn begeleiding.

Gemiddelde waarde: 3.33

Variantie: 0.89

vraag 7 : Ik vind dat het initiatief voor begeleiding bij mij moet liggen.

Gemiddelde waarde: 2.33

Variantie: 0.22

vraag 8 : Ik vind het prettig om van tijd tot tijd met andere nieuwe collega's te praten over ervaringen.

Gemiddelde waarde: 4.00

Variantie: 0.00

vraag 9 : Voor mij is het belangrijk dat er een "klik" is tussen coach en mij.

Gemiddelde waarde: 4.00

Variantie: 0.00

vraag 10 : De communicatie tussen coach en afdelingsleider ervaar ik als prettig.

Gemiddelde waarde: 3.67

Variantie: 0.22

vraag 11 : Ik ben tevreden over het coachingstraject tot nu toe.

Gemiddelde waarde: 3.67

Variantie: 0.22

vraag 12 : Ik kan de besproken onderwerpen goed inzetten in mijn lessen.

Gemiddelde waarde: 3.67

Variantie: 0.22

vraag 13 : Wat verwacht je van een coach binnen onze organisatie?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Iemand die je wegwijs maakt over alle dingen die je moet weten op een school (simpele dingen als toetsen inplannen, helpen met Magister), maar ook tips om het in de les goed te doen. (klassenmanagement)
- Dat hij/zij luistert en opbouwende feedback geeft. WE kijken samen naar waar de punten liggen en wat ik kan aanpassen
- Ruimte, respect, positieve prikkels.

vraag 14 : Wat heb jij nodig om gecoacht te worden?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Tips voor klassenmanagement, maar die krijg ik.
- Een rustige en open houding van mij maar ook vanuit mijn coach
- Open mind.

vraag 15 : Wat heeft de begeleiding je tot nu toe opgeleverd?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Veel. Veel handvatten waar mijn les aan moet voldoen, die praktisch zijn en makkelijk in te zetten. Kleine tips over dingen waar je normaal niet over nadenkt.
- Een fijn reflectie moment en vooral de rust dat ik altijd met mijn probleem bij iemand terecht kan
- Inzicht.

Bijlage 4 Coaching in het verleden

4a Vragenlijst Coaching in het verleden

1)

Ik heb de begeleiding uit het verleden als zeer prettig ervaren.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

2)

De coachingsprocedure was mij geheel duidelijk.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

3)

De begeleiding in mijn eerste jaar had beter achterwege gelaten kunnen worden.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

4)

Voor mij is het belangrijk dat er een "klik" is tussen coach en mij.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5)

De rol van de coach in het beoordelingstraject was mij duidelijk.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

6)

Bevindingen van mijn coach kwamen overeen met die van de beoordelaar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

7)

Ik heb nooit noemenswaardige problemen ervaren tijdens het lesgeven.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

8) Ik heb veel gehad aan de nagesprekken van een lesbezoek door mijn coach.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

9)

Ik gebruik opgedane kennis uit het coachingstraject nog steeds in mijn lessen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

10)

Het uitwisselen van ervaringen met anderen was erg prettig.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

11)

Het aantal begeleidingsmomenten was goed.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

12)

Wat heb je als prettig ervaren tijdens het coachingstraject? Waarom?

13)

Wat als minder prettig? Waarom?

14)

Wat heeft de begeleiding je opgeleverd?

15)

Hoe zouden we de begeleiding op school kunnen verbeteren?

4b Data coaching in het verleden

vraag 1 : Ik heb de begeleiding uit het verleden als zeer prettig ervaren.

Gemiddelde waarde: **3.17**

vraag 2 : De coachingsprocedure was mij geheel duidelijk.

Gemiddelde waarde: **2.50**

vraag 3 : De begeleiding in mijn eerste jaar had beter achterwege gelaten kunnen worden.

Gemiddelde waarde: **1.67**

vraag 4 : Voor mij is het belangrijk dat er een "klik" is tussen coach en mij.

Gemiddelde waarde: **3.33**

vraag 5 : De rol van de coach in het beoordelingstraject was mij duidelijk.

Gemiddelde waarde: **2.83**

vraag 6 : Bevindingen van mijn coach kwamen overeen met die van de beoordelaar.

Gemiddelde waarde: **3.00**

vraag 7 : Ik heb nooit noemenswaardige problemen ervaren tijdens het lesgeven.

Gemiddelde waarde: **2.00**

vraag 8 : Ik heb veel gehad aan de nagesprekken van een lesbezoek door mijn coach.

Gemiddelde waarde: **3.00**

vraag 9 : Ik gebruik opgedane kennis uit het coachingstraject nog steeds in mijn lessen.

Gemiddelde waarde: **2.50**

vraag 10 : Het uitwisselen van ervaringen met anderen was erg prettig.

Gemiddelde waarde: **3.00**

vraag 11 : Het aantal begeleidingsmomenten was goed.

Gemiddelde waarde: **2.50**

vraag 12 : Wat heb je als prettig ervaren tijdens het coachingstraject? Waarom?

Deze antwoorden werden gegeven:

- De gesprekken met jou, Ellen, vond ik prettig en waardevol. Je ging op een eerlijke, zorgvuldige en vertrouwelijke manier om met wat je gezien en gehoord hebt.
- Het nabespreken van de bezochte lessen.
- Persoonlijk contact, inzichten/handvatten aangereikt krijgen om dingen anders te bekijken en aan te pakken, positieve feedback te krijgen.
- Ik heb het traject niet als prettig ervaren, omdat het inhoudelijk niet aansloot bij de werkelijkheid van het lesgeven.
- de opbouwende kritiek, deze geeft handvatten voor een juiste lessituatie.
- Persoonlijk contact, zodat de school weet wat er speelt per docent.

vraag 13 : Wat als minder prettig? Waarom?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Ik vind het jammer dat we toch niet meer handvatten hebben kunnen bedenken voor het 'temmen' van die h3 en h4.

Ik denk dat het bij nieuwe docenten op deze school van groot belang is om ze direct in de eerste week of eerste twee weken 'ordehandvatten' te verstrekken, want het was me wel een geworstel naderhand.

- De hoeveelheid van het contact momenten.
- Niets
- zie vorige vraag, maar ook...

het groepje nieuwe docenten waarin ik zat bestond uit jongen docenten die gedurende het jaar stopten met lesgeven. De problemen die zij tegenkwamen waren anders dan de mijne. Ik vond die bijeenkomsten zonde van mijn tijd.

- nvt
- -

vraag 14 : Wat heeft de begeleiding je opgeleverd?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Een plek/persoon om mijn verhaal kwijt te kunnen.
- Andere kijk op de manier van lesgeven en tips/adviezen over lesgeven.
- Dat ik me zekerder voel.
- dat je op onze school altijd terecht kunt met je vragen bij collega's met je vragen. Sterker nog, hoe meer je aangeeft dat je bepaalde problemen hebt met lesgeven, hoe meer dat op prijs wordt gesteld en hoe meer men bereid is je te helpen.
- meer inzicht
- inzicht toekomst, evt bijscholing/cursus

vraag 15 : Hoe zouden we de begeleiding op school kunnen verbeteren?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Zie mijn antwoord bij vraag 13.
- Betere aansluiting van beoordeling per vaksoort.
- Duidelijker te vertellen hoe vaak en wanneer de coach langs komt.
- Het klassenmanagement zo concreet mogelijk maken. Nieuwe docenten die hier problemen mee hebben lessen laten bezoeken van docenten die hier goed in zijn.
- betere communicatie bij de opzet, wie doet wat enzovoort
- elke periode

Bijlage 5 Vervolg enquête

5a Vragenlijst Vervolgenquête

1)

Ik vind het belangrijk dat de coach lesgeeft in hetzelfde cluster dan ik.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

2)

Ik vind het belangrijk dat de coach hetzelfde geslacht heeft dan ik.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

3)

Ik vind dat de coach ook aandacht moet hebben voor mijn privéleven.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

4)

Ik vind dat de coach ook buiten de lesbezoeken en gesprekken aandacht moet hebben voor mij.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5)

Waaraan voldoet de "ideale" coach?

6)

Er is een klik tussen mij en mijn interne coach, als ...

7)

In gezamenlijke bijeenkomsten wil ik praten over vooraf vastgestelde onderwerpen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

8)

In een gezamenlijke bijeenkomst hoeft geen thema centraal te staan.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

9)

Ik wil kunnen meedenken over onderwerpen, die in een gezamenlijke bijeenkomst besproken worden.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

10)

Een gezamenlijke bijeenkomst is alleen zinvol met collega's, die gelijke leservaring hebben.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

11)

Ik heb vooral behoefte aan het uitwisselen van ervaringen met andere collega's.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

12)

Ik wil ook lessen van andere nieuwe collega's bezoeken.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

13)

Ik wil ook lessen bezoeken van collega's uit mijn eigen vakgroep of cluster.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

14)

Onderwerpen, die ik graag tijdens een gezamenlijke bijeenkomst wil bespreken, zijn...

15)

Een gezamenlijke bijeenkomst is voor mij zinvol als...

5b Data vervolgenquête

Statistieken voor vraag 1 : Ik vind het belangrijk dat de coach lesgeeft in hetzelfde cluster dan ik.

Gemiddelde waarde: 2.18

Variantie: 1.24

Statistieken voor vraag 2 : Ik vind het belangrijk dat de coach hetzelfde geslacht heeft dan ik.

Gemiddelde waarde: 1.18

Variantie: 0.15

Statistieken voor vraag 3 : Ik vind dat de coach ook aandacht moet hebben voor mijn privéleven.

Gemiddelde waarde: 2.73

Variantie: 1.11

Statistieken voor vraag 4 : Ik vind dat de coach ook buiten de lesbezoeken en gesprekken aandacht moet hebben voor mij.

Gemiddelde waarde: 2.82

Variantie: 0.51

Statistieken voor vraag 5 : Waaraan voldoet de ideale coach?

Deze antwoorden werden gegeven:

- Kan meedenken zonder zijn of haar manieren op te leggen.
- Behulpzaam, begrijpend, inlevingsvermogen, persoonlijk.
- Rustig, reflectief, overzichtelijk, vriendelijk, doeltreffend en open en eerlijk
- ...
- Authentiek zijn.
- Hij/zij luistert naar wat je te vertellen hebt en leest 'tussen de regels door'.
- Hij laat je ook zelf je antwoorden vinden door een vraag te stellen.
- Hij geeft tips als je vastloopt.
- Hij vraagt hoe het verder met je gaat.
- Hij komt terug op eerdere dingen.
- Hulpzaam, luisterend oor, (opbouwende) kritiek kunnen geven, goede vragen stellen, motiverend, inzicht in de persoon,
- goed analyserend vermogen en kunnen opzetten van opbouwende kritiek
- -begripvol -ondersteunend zijn -klik hebben met -open staan voor ander inzicht
- Een coach die zegt waar het op staat, indien nodig meedenkt naar mogelijk oplossingen voor problemen en ook positieve zaken bespreekbaar maakt.
- Is betrokken en makkelijk benaderbaar. Heeft een positieve houding en denkt mee.

Statistieken voor vraag 6 : Er is een klik tussen mij en mijn interne coach, als:

Deze antwoorden werden gegeven:

- Er een goede balans is tussen aandacht voor werk en privé. Ook vind ik het fijn als er gelijkwaardigheid is in de communicatie.
- Deze de goede dingen ziet, benoemt en dat mij waardering geeft. En dat deze op een persoonlijke manier feedback geeft, waarmee ik aan de slag kan. Om vervolgens te komen kijken of er verbetering zit door dat wat je als feedback gekregen hebt.

- We begrijpen van elkaar hoe we met elkaar over dingen praten en dat je op 1 golf lengte zit
 - ...
 - we allebei kunnen leren..
 - ik me op mijn gemak voel bij iemand. Iemand ook wat over zichzelf vertelt en hoe hij/zij het in het begin had.
- Als iemand goed naar je luistert.
- we goed kunnen praten, er wederzijds respect en vertrouwen is en als beide partijen openstaan voor (opbouwende) kritiek
 - we geen ruzie krijgen
 - we elkaar goed aanvoelen
 - we ons beide kwetsbaar durven op te stellen.
 - ... het ook persoonlijk klikt met elkaar.

Statistieken voor vraag 7 : In gezamenlijke bijeenkomsten wil ik praten over vooraf vastgestelde onderwerpen.

Gemiddelde waarde: 2.45

Variantie: 0.61

Statistieken voor vraag 8 : In een gezamenlijke bijeenkomst hoeft geen thema centraal te staan.

Gemiddelde waarde: 2.45

Variantie: 0.79

Statistieken voor vraag 9: Ik wil kunnen meedenken over onderwerpen, die in een gezamenlijke bijeenkomst besproken worden.

Gemiddelde waarde: 3.36

Variantie: 0.23

Statistieken voor vraag 10 : Een gezamenlijke bijeenkomst is alleen zinvol met collega's die gelijke leservaring hebben.

Gemiddelde waarde: 1.64

Variantie: 0.78

Statistieken voor vraag 11 : Ik heb vooral behoefte aan het uitwisselen van ervaringen met andere collega's.

Gemiddelde waarde: 3.00

Variantie: 0.36

Statistieken voor vraag 12 : Ik wil ook lessen van andere nieuwe collega's bezoeken.

Gemiddelde waarde: 2.73

Variantie: 0.56

Statistieken voor vraag 13 : Ik wil ook lessen bezoeken van collega's uit mijn eigen vakgroep of cluster.

Gemiddelde waarde: 3.18

Variantie: 0.51

Statistieken voor vraag 14 : Onderwerpen, die ik graag tijdens een gezamenlijke bijeenkomst wil bespreken, zijn:

Deze antwoorden werden gegeven:

- Op deze school: hoe start ik in een nieuwe klas. Die eerste lessen zijn zó belangrijk. Welke mogelijkheden heb ik om orde te bewaken.
- De verschillende mogelijkheden van straffen. Hoe consequent te zijn. Verschillende uitdagende werkvormen
- Wat is mijn werkpunt.
Hoe gaat het nu.
Wat moet ik nog doen.
Waar heeft dat mee te maken.
Wat vervolgens nog ter tafel komt
- ...
- Werkvormen
- klassenmanagement, afsluiting van de les, hoe controleer / bespreek je het huiswerk het beste, wat doe je na een SO.
- moeilijke situaties in de les, hoe je dingen kunt aanpakken zoals werkvormen en moeilijke onderwerpen, ervaringen uitdelen/wisselen
- x
- -ll die moeilijk aan de slag te krijgen zijn, hoe daar mee omgaan
- vakoverstijgende samenwerking
- Een geobserveerde les. Een probleem waar ik met een klas tegenaan loop.

Statistieken voor vraag 15 : Een gezamenlijke bijeenkomst is voor mij zinvol als:

Deze antwoorden werden gegeven:

- ik minimaal één handvat mee naar huis kan nemen en ik me gesteund voel zonder dat ik me een kneus voel.
- Als ik het geleerde gelijk toe kan passen. En er vervolgens op geëvalueerd kan worden. Zodat het onderwerp warm blijft en ik er steeds meer mee bezig ben en te perfectioneren tot het ideale.
- We alles kunnen zeggen
- ...
- we inhoudelijk kunnen zijn...
- ik wat van andere docenten heb kunnen leren, of andere ervaringen heb gehoord. Als je weet dat je niet de enige bent die ergens tegenaanloopt. Als je tips hebt gekregen.
- er een agenda is en het duidelijk is wat we gaan doen. Ook moet het doel duidelijk zijn.
- er uiteindelijk een afspraak uit volgt.
- daaruit zaken uitkomen waar ik concreet iets mee kan
- ik iets de volgende dag al kan gebruiken in mijn les. Of wanneer ik een collega ergens mee verder heb geholpen.
- ik na afloop iets nieuws heb geleerd / iets nieuws heb om uit te proberen.

Bijlage 6 Groepsinterview Coaches

6a Vragenlijst Groepsinterview Coaches

Wat is een coach?

Wat gebeurt er al op het gebied van coaching?

Wat zijn de wensen op het gebied van coaching?

Welke vorm van coachen past bij onze organisatie?

6b Data Groepsinterview Coaches

1. Wat is eigenlijk een coach?

- * iemand die naast en met iemand kijkt naar de beroepspraktijk zoals een rij-instructeur
- * iemand die begeleidt, meeloopt, meekijkt en probeert de ander "beter" te maken (beter in je vel, lekkerder voor de klas) waarbij de ander aangezet wordt uit zichzelf beter te worden
- * iemand die begeleidt en stuurt en zorgt voor bewustwording, de ander zelf laten nadenken over het proces

2. Wat doen we al?

- * We lopen met iemand mee op de achtergrond en doen wat net gezegd is.
- * Het proces is veranderd, omdat afdelingsleiders nu bepalen wie gecoacht wordt, waardoor het initiatief minder vanuit de ander uitgaat.
- * De verdeling van nieuwe collega's gebeurt nu nog op basis van beschikbaarheid en vakcluster.

De afdelingsleiders spelen nu een grotere rol in het begeleidingstraject. Zij geven nu aandachtspunten door aan de coach. Hoe kijken we daar tegenaan?

- * Eerst erg tegen, maar in de praktijk levert het veel voordelen op: effectiever begeleiden omdat beide partijen beter weten waaraan er gewerkt gaat worden. Wel lastig wat er in de terugkoppeling naar de afdelingsleider verteld wordt. Zeker ook afhankelijk van de afdelingsleider.
- * Maar ervaring met 1 afdelingsleider. Wel prettig om een duidelijk doel te hebben waaraan gewerkt wordt. Anders vaak een grote keuze.
- * Prettig om te weten waar de focus moet liggen. Je ziet altijd veel dingen in een les en nu kun je gericht kijken.
- * SVIB nuttig hulpmiddel bij deze aanpak. Omdat leervraag door afdelingsleider geformuleerd wordt, kan daarmee beeldmateriaal bekeken worden.

3. Oordelen of begeleiden?

- * In een situatie samen met afdelingsleider gekeken en samen nagesproken met de nieuwe collega = zeer prettig omdat iedereen het over dezelfde situatie heeft. Open en heldere communicatie.

Maar ook situatie bekend waarin de coach het gevoel heeft, dat de nieuwe collega geen aanwinst is voor de school. Afspraken worden niet nagekomen. Melden of niet? Wel meer overleg met afdelingsleider.

* Terugkoppeling soms lastig omdat het om je eigen mening gaat. Wil ik dat melden? Ik wil zeker niet oordelen. Bij zorg wel meer overleg.

4. Terugkoppelen noodzakelijk?

* Idee: De coach krijgt van de afdelingsleider enkele leer-/verbeterpunten door. Daaraan kan een afgesproken periode gewerkt worden. Na deze periode gaat de afdelingsleider opnieuw kijken en hij bepaalt of de doelen bereikt zijn. Zo hoeft er niet teruggekoppeld te worden. De uitkomsten van het beoordelingsgesprek worden door de nieuwe collega met de coach besproken. Coach blijft buiten de beoordeling, input van de afdelingsleider, output komt van de nieuwe collega. Het is zijn verantwoordelijkheid.

* Voor komend schooljaar duidelijk afspraken over de begeleiding van de nieuwe collega met de afdelingsleider en coach. Tijdspad.

* Duidelijke afspraken voorkomen dat een uiteindelijke beoordeling slechts op momentopnamen berust (en die niet overeenkomt met de bevindingen van de coach).

* Duo-lesobservatie houdt het zuiver. Iedereen praat over dezelfde situatie. Of iedere periode wordt er 1x een gesprek gevoerd tussen nieuwe collega, coach en afdelingsleider. De coach speelt daarin een ondergeschikte rol, kan aanvullende info geven.

* In een heldere procedure mag het niet uitmaken met welke afdelingsleider je te maken hebt.

* Start 1 op 1, gesprek met drieën nadat afdelingsleider gekeken heeft. Duo-lesobservatie is lastig in te plannen, maar zou een prioriteit moeten hebben bij de directie. Groot voordeel dat iedereen het over dezelfde situatie heeft. Zeker voor mensen, die de neiging hebben alles te bagatelliseren. Dus toch aan te bevelen dat deze minimaal 1x plaatsvindt.

5. Standaardkijkwijzers

- Slim omdat het objectieve lesobservatie geeft.
- Veel modellen beschikbaar.
- Afdelingsleiders kijken met dezelfde kijkwijzer beoordelend, wij begeleidend.
- 7 competenties, speerpunten benoemen
- passend op 1 A4

6. Verslaglegging

- Eerst maakte ik zelf verslagen, nu laat ik het de ander doen.
- Mooi zelfreflectiemiddel (zeker bij hen, die alles mooier maken)
- Mogelijkheid om ook eigen verslag te maken en dat te vergelijken
- Standaard?
- Bij nagesprek nemen beide personen hun verslag/aantekeningen mee. Daaruit komen leerdoelen naar voren, die bij het volgende lesbezoek of gesprek weer benoemd worden.
- Wat als beide verslagen zeer verschillen? Leervragen kunnen voor beide personen andere inhoud hebben? Aan het einde van het gesprek laten benoemen wat ze meenemen uit dit gesprek. Laten opschrijven, zodat de coach weet wat de ander meeneemt van het gesprek. Top-tip-flop (= bewustwording).
- Bewustwording en verantwoordelijkheid bij de nieuwe collega! Wanneer deze niets doet met de begeleiding dan zorgt een verslag voor harde bewijzen.