

Coaching voor en door schoolleiders

Een onderzoek naar de effecten en succesfactoren van coaching in het primair onderwijs.



Coaching voor en door schoolleiders

Een onderzoek naar de effecten en succesfactoren van coaching in het primair onderwijs.

Coaching voor en door schoolleiders

Een onderzoek naar de effecten en succesfactoren van coaching in het primair onderwijs.

Miranda Grootscholte
Yvonne Hoogeveen
Karin Jettinghoff

SBO, maart 2011

Deze publicatie is gemaakt in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Uitgave: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), Den Haag

Auteurs: Miranda Grootsholte, Yvonne Hoogeveen, Karin Jettinghoff, CAOP, Den Haag

Opmaak: Drukkerij Jan Van Gils, Alphen aan den Rijn

Druk: Ando, Den Haag

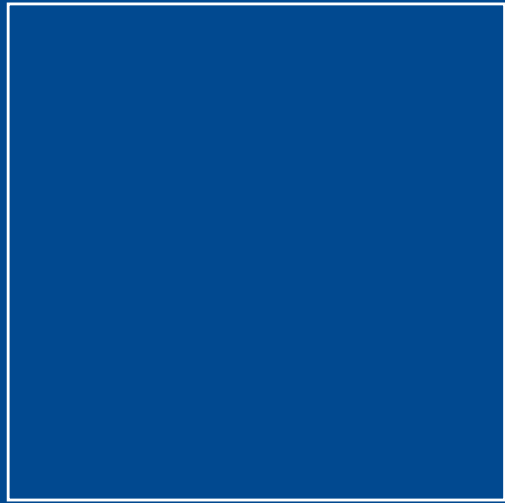
ISBN 978-90-77864-45-6

© maart 2011, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, Den Haag

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de uitgever.

| Inhoudsopgave

Samenvatting	6
1 Inleiding	12
1.1 Onderzoeksvragen	14
1.2 Leeswijzer	14
2 Coaching in het primair onderwijs	16
2.1 Hoe en waarom coaching wordt ingezet	18
2.2 Organisatie van coaching binnen de school	21
2.3 Opbrengsten van coaching	22
2.4 Coaching van schoolleiders	23
3 Coaching voor en door schoolleiders	26
3.1 Uitvoering van het coachingsproject	28
3.2 Tips bij de uitvoering van een coachingsproject	32
3.3 Ervaringen met cursus	33
3.4 Ervaringen met coachingstraject	34
3.5 Voorwaarden voor succes en valkuilen	36
4 Opbrengsten en borging Coaching voor en door schoolleiders	40
4.1 Opbrengsten	42
4.2 Borging	44
5 Conclusies	48
6 Achtergrondliteratuur	52
Bijlage	56
Onderzoeksopzet	57
Tabellen en figuren	59



Samenvatting

| Samenvatting

Het gebeurt in Nederland nog niet zoveel dat ervaren schoolleiders in het primair onderwijs startende schoolleiders coachen. Om deze reden heeft het SBO in het najaar van 2009 het project ‘Coaching voor en door schoolleiders’ uitgevoerd. Een doelstelling van dit project is het opleiden van extra schoolleiders tot coach zodat zij startende schoolleiders kunnen gaan coachen. Ook het verbeteren van de kwaliteit van de coaching van startende schoolleiders en helderheid over de meerwaarde van coaching voor deze groep, is een doelstelling. Daarnaast richt het project zich op het geven van een impuls aan de regionale samenwerking tussen schoolbesturen.

Het CAOP onderzocht in het kader van dit project de inzet van coaching in het primair onderwijs in brede zin en bracht tevens in kaart wat de effecten, randvoorwaarden en knelpunten zijn bij het coachen van schoolleiders door schoolleiders. In deze samenvatting staan de belangrijkste conclusies uit het onderzoek op een rij.

Coaching snel in opkomst in primair onderwijs

Coaching blijkt in het primair onderwijs veel gebruikt te worden. Op 98 procent van de scholen wordt gebruik gemaakt van enige vorm van coaching. In meer dan 40 procent van de gevallen wordt coaching structureel ingezet voor onderwijzend personeel en ongeveer in een derde van de gevallen heeft coaching directie en management structureel als doelgroep. Ruim de helft van de scholen zet coaching incidenteel in. Ook blijkt dat coaching al enige ontwikkeling heeft doorgemaakt in het primair onderwijs. Zo maakt meer dan een derde van de basisscholen langer dan vijf jaar gebruik van coaching. Op kleinere scholen maakt 40 procent tussen de één en drie jaar gebruik van coaching. Het gebruik van coaching binnen het primair onderwijs neemt toe. Het merendeel van de leidinggevenden in het primair onderwijs is van plan ook in de toekomst coaching in te zetten.

De aanleiding om coaching in te zetten is meestal gericht op het verbeteren van het functioneren of op het professionaliseren van medewerkers en, gerelateerd daaraan, het ondersteunen bij een nieuwe functie.

Ongeveer 80 procent van de scholen maakt gebruik van externe coaches, maar ook interne coaches komen op meer dan de helft van

de scholen voor. Niet bekend is in hoeverre deze interne coaches een coachingstraject hebben gevolgd. Kleine scholen maken veel minder vaak gebruik van interne coaches dan grote scholen. De helft van de basisscholen heeft coaching geborgd in het personeelsbeleid. Op grote scholen is dit vaker het geval dan op kleine scholen. Ongeveer een derde van de scholen meet de effecten van coaching.

Zowel de gecoachte als de schoolorganisatie heeft baat bij coaching. Zo komen de effecten van coaching bij de meeste basisscholen tot uiting in een verbetering in inzicht in eigen handelen en gedragsveranderingen bij de gecoachte die resulteren in een hogere kwaliteit van het werk. Op bijna driekwart van de basisscholen zijn medewerkers daarbij meer tevreden met hun werk na het doorlopen van een coachingstraject en wegen de kosten van coaching op tegen de baten. Dit positieve beeld van coaching blijkt ook uit diverse internationale onderzoeken.

Coaching voor en door schoolleiders meerwaarde voor gecoachte en coach

De binnen het project uitgevoerde coachingstrajecten hebben voor alle partijen meerwaarde (zie paragraaf 4.1.) De samenwerkingsverbanden beoogden met deelname aan het project de professionaliteit van hun instelling en de bekwaamheid van schoolleiders te vergroten. Deze doelstelling is behaald. Zo wordt door de coachingsgesprekken het zelfvertrouwen van gecoachten vergroot waardoor ze eerder zijn ingewerkt als startend schoolleider en een hogere kwaliteit van werk kunnen leveren. Daarbij hebben ze baat gehad bij de ervaringsdeskundigheid van ervaren schoolleiders. Daarnaast hebben gecoachten en coaches door het project het gevoel gewaardeerd te zijn, wat hun motivatie voor hun werk vergroot en de kans op uitval verkleint. Daarnaast is er een breder effect. De ervaren schoolleiders zetten hun opgedane coachingskennis namelijk actief in binnen hun team, bij leerkrachten, ouders, kinderen, maar ook tijdens functioneringsgesprekken en intervisietrajecten. Dit leidt uiteindelijk tot een hogere kwaliteit van onderwijs en een professionele cultuur. Coaching door externe coaches met kennis van het onderwijs heeft ook zijn effectiviteit bewezen, maar 'Coaching voor en door schoolleiders' draagt er daarnaast toe bij dat ervaren schoolleiders in bredere zin beter functioneren door de gevolgde opleiding en de opgedane ervaring.

In hoeverre het project ook heeft geleid tot een kwaliteitsverbetering van de coaching van startende schoolleiders is niet duidelijk. De startende schoolleiders zijn immers nog niet eerder gecoacht, dus kan de kwaliteit van een interne en externe coach niet met elkaar worden vergeleken.

Heldere afspraken, professionele coach en klik belangrijk

Uit het onderzoek zijn verschillende knelpunten naar voren gekomen die scholen hebben ervaren bij de uitvoering van het project. Hieronder zijn deze knelpunten omschreven als randvoorwaarden voor de voorbereiding, uitvoering en borging van het project.

- Heldere visie op coaching. Dit geeft sturing aan het project.
- Faciliteiten beschikbaar voor de uitvoering van het project zoals voldoende tijd voor en een juiste timing van de coachingscursus en – gesprekken, maar ook voldoende geschikte gemotiveerde kandidaten voor het project, een gespreksruimte waar men ongestoord kan praten en extra formatie voor vervanging.
- Goede coachingscursus met kundige en inspirerende trainers, goede balans tussen theorie en praktijk en veel ruimte voor zelfreflectie.
- Duidelijke afspraken vooraf over de coachingsgesprekken waaronder vertrouwelijkheid van de gesprekken, rollen, gespreksdoelen en/of – onderwerpen en doorlooptijd van het coachingstraject. De schoolorganisatie heeft hierin een regiefunctie.
- Aanwezigheid van klik tussen gecoachte en coach.
- Borgingsdoelstellingen en inzet van instrumenten om de borging van het project en verdere competentieontwikkeling van coaches vorm te geven.

Bij het coachingstraject zijn de volgende aandachtspunten naar voren gekomen.

- Een aandachtspunt is de scheidingslijn tussen praktische begeleiding en coaching. Begeleiding is geen coaching, maar komt wel tegemoet aan de behoefte van startende schoolleiders.
- De ervaren schoolleiders zijn startende coaches die nog ervaring opdoen met het toepassen van coachingstechnieken. Daarbij bleek vooral het ruimte maken voor de ander en het niet aandragen van oplossingen een leerpunt. Ook was de hulpvraag niet altijd even helder bij coaches en gecoachten.

- Het is gebleken dat er soms onvoldoende afstand was tussen de coach en gecoachte. Dit gold vooral waar collega's elkaar coachten.

Interne coaches in de functie van ervaren schoolleider kunnen startende schoolleiders uit eenzelfde schoolbestuur of samenwerkingsverband coachen, mits aan bovenstaande randvoorwaarden is voldaan. Vooral de afspraken over de coachingsgesprekken zijn hierbij essentieel.

1

Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u de aanleiding voor het onderzoek, de onderzoeksvragen (1.1) en een leeswijzer (1.2). De onderzoeksmethode kunt u nalezen in de bijlage.

In Nederland komt het nog niet zoveel voor dat ervaren schoolleiders in het primair onderwijs startende schoolleiders coachen. Uit internationale ervaringen blijkt echter dat coaching zich de afgelopen jaren binnen en buiten het onderwijs als instrument heeft bewezen. Het coachen door en voor schoolleiders lijkt daarmee een efficiënte aanpak te zijn om het onderwijskundig leiderschap van beginnende schoolleiders te versterken.

Wat is coachen?

In de literatuur wordt coachen beschreven als het vrijmaken van iemands potentiële kwaliteiten zodat hij optimaal presteert. Het is een begeleidingsvorm die het leren bevordert en de persoonlijke groei stimuleert. Coach en gecoachte onderzoeken samen wat de leerdoelen zijn. De coach begeleidt vragenderwijs de gecoachte in het bewustwordingsproces rond zijn leren. Door het bewustzijn te vergroten en meer inzicht te verwerven, krijgt de gecoachte ruimte om te leren en oude patronen te doorbreken.

Om deze reden heeft het SBO in het najaar van 2009 het project 'Coaching voor en door schoolleiders' uitgevoerd. Een doelstelling van dit project is het opleiden van extra schoolleiders tot coach, zodat zij startende schoolleiders kunnen gaan coachen. Ook richt het project zich op het verbeteren van de kwaliteit van de coaching van startende schoolleiders en geeft het helderheid over de meerwaarde van coaching voor deze groep. Daarnaast is het geven van een impuls aan de regionale samenwerking tussen schoolbesturen een doelstelling van het project.

Onderdeel van het project was een breder onderzoek naar de inzet van coaching in het primair onderwijs en een onderzoek gericht op de ervaringen opgedaan tijdens de uitvoering van 'Coaching voor en door schoolleiders'. Het CAOP heeft dit onderzoek uitgevoerd.

1.1 Onderzoeksvragen

In het onderzoek dat de basis vormt voor dit rapport zijn we nagegaan welke ervaringen deelnemers hebben met het project 'Coaching voor en door schoolleiders'. Tevens onderzochten we de effecten van het project en brachten we in kaart wat in bredere zin de meerwaarde van coaching is. Daarbij staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe wordt coaching op dit moment ingezet in het primair onderwijs?
2. Wat is volgens schoolleiders in het primair onderwijs de meerwaarde van coaching?
3. Wat is de toegevoegde waarde van 'Coaching voor en door schoolleiders' (voor de coaches, de gecoachte en de scholen)?
4. In hoeverre heeft men knelpunten ervaren bij de uitvoering van de coachingsprojecten (bij het opzetten van het project, bij de cursussen en bij de coachingsgesprekken)?

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst een beeld van de inzet van coaching in het primair onderwijs. In hoofdstuk 3 komt aan bod hoe scholen die hebben meegedaan aan 'Coaching voor en door schoolleiders' het project hebben opgezet en leest u specifieke tips voor de uitvoering van een coachingsproject. Ook het coachingstraject zelf en de opleiding tot coach komen aan de orde. Wat zijn de absolute randvoorwaarden voor het laten slagen van een dergelijk project en welke valkuilen zijn de deelnemers aan de coachingsprojecten tegengekomen? Deze resultaten kunt u ook zelf weer gebruiken als u binnen uw organisatie aan de slag wilt met 'Coaching voor en door schoolleiders'. Hoofdstuk 4 gaat in op de opbrengsten van coaching en de borging van de coaching voor en door schoolleiders. Hoofdstuk 5 geeft de conclusies. Waar we in dit rapport spreken over gecoachten, bedoelen we startende schoolleiders. De ervaren schoolleiders fungeren voor hen als coach.

2

Coaching in het primair onderwijs

| Coaching in het primair onderwijs

In dit hoofdstuk leest u hoe basisscholen coaching momenteel inzetten. Schoolleiders en bestuurders zijn geënquêteerd over de inzet van coaching voor alle personeelsleden. Eerst komt het gebruik van coaching in het primair onderwijs aan de orde (paragraaf 2.1). Vervolgens komt de organisatie van coaching aan bod (paragraaf 2.2). Daarna behandelen we de opbrengsten van coaching (paragraaf 2.3). Paragraaf 2.4 zoomt in op coaching van schoolleiders. In dit hoofdstuk wordt daar waar dat interessant is, onderscheid gemaakt tussen grote en kleine scholen¹ en tussen grote en kleine besturen². Het hoofdstuk begint met een korte samenvatting.

Samenvatting

Coaching wordt in het primair onderwijs veel toegepast. Vrijwel alle basisscholen maken gebruik van coaching. Scholen zetten coaching vooral in voor het onderwijzend personeel, maar ook voor schoolleiders. Verder blijkt dat coaching al enige ontwikkeling heeft doorgemaakt. Zo maakt meer dan een derde van de basisscholen langer dan vijf jaar gebruik van coaching en is het merendeel van de leidinggevenden van plan coaching ook in de toekomst in te zetten.

Scholen zetten coaching meestal in om hun medewerkers te professionaliseren en, daarmee samenhangend, te ondersteunen bij een nieuwe functie. De meeste scholen maken gebruik van externe coaches, maar ook interne coaches komen op meer dan de helft van de scholen voor. De helft van de scholen heeft coaching opgenomen in het personeelsbeleid.

Gecoachte startende schoolleiders hebben baat bij coaching. Zo leidt coaching bij de meeste gecoachten tot beter inzicht in hun handelen en tot verandering van hun gedrag. Hierdoor neemt de kwaliteit van hun werk toe en ook het werkplezier wordt vergroot. Dit positieve beeld van coaching blijkt ook uit internationaal onderzoek.

- 1 Het onderscheid tussen grote en kleine scholen is gebaseerd op het aantal leerlingen per school.
- 2 Het onderscheid tussen grote en kleine besturen is gebaseerd op het aantal scholen per bestuur.

2.1 Hoe en waarom coaching wordt ingezet

Coaching blijkt waardevol instrument

Schoolleiders en bestuurders zien coaching als een waardevol instrument (tabel 1). Coaching levert de organisatie meerwaarde op, verbetert de kwaliteit van het werk van de gecoachte, leidt tot gedragsveranderingen en verhoogt de tevredenheid van medewerkers. Coaching is volgens de meeste respondenten geschikt voor alle groepen personeelsleden.

Tabel 1 Stellingen over opbrengsten van coaching %

	(helemaal) mee eens
Coaching levert een organisatie/instelling meerwaarde op	93
Door coaching verbetert de kwaliteit van het werk van de gecoachte	92
Coaching leidt over het algemeen tot gewenste gedragsverandering(en) bij de gecoachte	85
De kosten van coaching wegen op tegen de baten	76
Medewerkers die een coachingstraject hebben doorlopen zijn meer tevreden met hun werk	74
Totaal (N)	660

Coaching voornamelijk ingezet voor leraren en management

Schoolleiders en bestuurders zien coaching niet alleen als een nuttig instrument, maar handelen daar ook massaal naar. Bijna alle 660 bevroegde schoolleiders en bestuurders zetten coaching structureel of incidenteel in. Structureel wordt coaching het meest ingezet voor onderwijzend personeel (43,5 procent), daarna voor directie en management (33 procent). Voor beheer- en administratief personeel zetten scholen coaching het minst vaak in; slechts 3,2 procent van de schoolleiders en bestuurders zet coaching structureel in bij deze functiegroep (zie tabel 2).

Tabel 2 Bij welk personeel is coaching ingezet? (%)

	Ja, structu- reel	Ja, inciden- teel	Nee
Beheer- en administratief personeel	3,2	31,6	65,2
Onderwijsondersteunend personeel	9,1	44,5	46,4
Onderwijzend personeel	43,5	52,6	4,0
Directie/management/leidinggevend	33,0	55,2	11,8
Totaal (N)			660

Vooral grote besturen (vijf of meer scholen) doen aan coaching van schoolleiders. Vooral de structurele inzet van coaching voor schoolleiders is afhankelijk van de bestuursomvang. Een kwart van de besturen (25,7 procent) met één school (de 1-pitters) zet geen coaching in voor schoolleiders. Bij besturen met tien of meer scholen ligt dit percentage veel lager, op 8,5 procent. Bij het onderwijzend personeel en het ondersteunend en administratief personeel zijn deze verschillen minder groot (zie bijlage tabel 3).

Van de kleine groep scholen (veertien) die nu nog geen coaching inzet, geeft de helft aan dit in de toekomst wel te gaan doen. De redenen dat scholen geen coaching inzetten zijn beperkte financiële middelen, beperkte interesse bij het personeel of onvoldoende bekendheid met het instrument.

Meerderheid scholen zet coaching sinds drie jaar of langer in

Coaching is voor veel scholen een relatief nieuw instrument, dat snel aan belang gewonnen lijkt te hebben. Ruim een derde van de schoolleiders en bestuurders geeft aan dat al meer dan vijf jaar gebruik wordt gemaakt van coaching. Een klein aandeel schoolleiders en bestuurders behoort tot de echt 'nieuwe gebruikers' (3,8 procent minder dan één jaar). Over het algemeen maken kleinere scholen minder lang gebruik van coaching dan grote scholen.

Tabel 4 Hoelang maakt uw instelling gebruik van coaching? Naar schoolgrootte (%)

	klein	midden	groot	Totaal
Minder dan 1 jaar	4,4	4,0	3,1	3,8
1-3 jaar	40,5	26,4	31,2	32,5
3-5 jaar	25,7	32,1	28,2	28,7
Meer dan 5 jaar	29,4	37,5	37,6	34,9
Totaal (N)	143	201	219	563

Ruim een kwart van de schoolleiders en bestuurders geeft aan dat binnen het afgelopen schooljaar (2009-2010) vier of meer trajecten zijn opgestart. Ruim twee derde heeft het afgelopen schooljaar slechts een tot drie trajecten ingezet. Natuurlijk is het aantal trajecten afhankelijk van het aantal personeelsleden binnen een school of bestuur. Uit tabel 5 blijkt dat op grote scholen meer trajecten worden ingezet dan op kleine.

Tabel 5 Hoeveel coachingstrajecten zijn in het afgelopen schooljaar (2009/2010) daadwerkelijk ingezet binnen uw instelling? Naar schoolgrootte (%)*

	Kleine scholen	Gemiddelde scholen	Grote scholen	Totaal
1 traject	38,1	22,0	15,9	25,1
2 trajecten	30,7	28,5	22,9	27,3
3 trajecten	17,2	27,2	20,8	21,8
4 tot 10 trajecten	14,0	20,7	34,0	23,1
meer dan 10 trajecten	0,0	1,6	6,4	2,7
Totaal (N)	143	201	219	563

Als een schoolleider of bestuurder aangaf dat op zijn/haar instelling al langer dan één jaar gebruik wordt gemaakt van coaching, hebben we gevraagd of het gebruik van coaching in de afgelopen jaren is toe- of afgenomen. Ruim de helft (57 procent) geeft aan dat zij meer gebruik zijn gaan maken van coaching. Bij een (zeer) klein deel is het gebruik van coaching afgenomen (zie tabel 6 in de bijlage). Verder geeft een minimaal aandeel leidinggevenden aan in de toekomst af te zien van coaching als instrument, terwijl 90 procent van plan is dit ongeveer even vaak of vaker dan in het afgelopen schooljaar in te zetten (zie tabel 7 in de bijlage).

Coaching vooral ingezet voor professionalisering medewerkers

Vaak vormt een gewenste verbetering in het functioneren of professionalisering van medewerkers de aanleiding voor het inzetten van een coachingstraject (zie tabel 8). Het ondersteunen bij een nieuwe functie is voor bijna 60 procent van de schoolleiders en bestuurders aanleiding voor het organiseren van coaching. Conflicten met collega's worden het minst genoemd als reden voor het opstarten van een coachingstraject.

Tabel 8 Aanleiding voor in inzetten van een coachingstraject

	%
Verbeteren van het functioneren	87,7
Professionalisering van medewerkers	70,1
Ondersteunen bij een nieuwe functie	59,1
Vergroten van zelfinzicht	46
Stress- en/of spanningsklachten	38
Ondersteuning bij loopbaanontwikkeling	26,4
Organisatieveranderingen	25,3
Conflicten met collega's	13,2
Anders	1,8
Totaal (N)	646

2.2 Organisatie van coaching binnen de school

In deze paragraaf bekijken we welke typen coachingstrajecten binnen de instelling / school worden ingezet en hoe de trajecten georganiseerd zijn (begeleiding, duur, inbedding in HRM-beleid).

Persoonlijke coaching meest gebruikte vorm

Persoonlijke coaching is de meest gebruikte coachingsvorm binnen het primair onderwijs (82 procent). Ook competentiegerichte coaching, managementcoaching en teamcoaching zijn volgens de schoolleiders en bestuurders populaire vormen van coaching. Van business coaching en executive coaching wordt relatief weinig gebruik gemaakt. In tabel 9 in de bijlage staan de verschillende coachingsvormen toegelicht.

Grote scholen zetten vaker interne coaches in dan kleine scholen

Zowel externe coaches, interne coaches als (direct) leidinggevenden spelen een belangrijke rol in de begeleiding van de coachingstrajecten (zie tabel 10). Ongeveer 80 procent van de scholen maakt gebruik van externe coaches. Daarnaast maakt ruim de helft van de scholen gebruik van interne coaches. Onbekend is in hoeverre deze coaches een coachingsopleiding hebben gevolgd. Verder blijkt dat kleine scholen veel minder vaak gebruik maken van interne coaches dan grote scholen. De meeste coachingstrajecten duren tussen de drie en zes maanden en een derde duurt een half jaar tot een jaar (zie tabel 11). Besturen met één school zetten vaker een korter traject in dan grotere schoolbesturen.

Tabel 10 Wie verzorgt de begeleiding van coachingstrajecten? (%)

	Kleine scholen	Gemiddelde scholen	Grote scholen	Totaal
Externe coaches	79,6	74,2	78,9	77,5
Interne coaches	43,4	58,1	64,8	55,7
Direct leidinggevende	54,6	57,6	55,9	56,0
Anders	4,3	5,8	4,1	4,7
Totaal (N)	143	201	219	563

* Exclusief bestuurders

Tabel II Wat is de gemiddelde duur van een coachingstraject? (%)

	1 school	2-4 scholen	5-9 scholen	>= 10 scholen	Totaal
0-3 maanden	19,9	14,6	9,7	14,9	14,4
3-6 maanden	46,2	47,7	52,1	46,8	47,8
6-12 maanden	25,4	35,4	34,1	32,4	32,3
Langer dan 1 jaar	8,4	2,2	4,1	5,9	5,5
Totaal (N)	60	46	118	422	646

Bij helft scholen is coaching onderdeel HRM-beleid

Eerder in dit rapport komt al naar voren dat de inzet van coaching voor veel schoolleiders en bestuurders geen nieuw fenomeen is. We zien dit deels terug in de mate waarin coaching geïntegreerd is in het personeelsbeleid van de school of instelling. Ruim de helft van de schoolleiders en bestuurders geeft aan dat coaching als instrument is opgenomen in het HRM-beleid van de school/instelling. Op grote scholen en op scholen binnen grotere besturen is dit iets vaker het geval dan binnen kleinere scholen en besturen (zie tabel 12 en 13 in de bijlage). Voor bijna driekwart van de scholen (72,7 procent) vormt coaching daarnaast een onderdeel van de gesprekkencyclus van de instelling/school. Bijna een derde (30,7 procent) meet de effecten van coaching. Voorbeelden van manieren waarop effecten van coaching gemeten worden, zijn tevredenheidsmetingen, monitoring van het ziekteverzuim, klassenobservaties en bespreking tijdens functioneringsgesprekken.

2.3 Opbrengsten van coaching

Coaching geeft inzicht in eigen houding en functioneren

Uit onderzoek, uitgevoerd in vooral Amerika en Groot Brittannië, blijkt dat coaching effectief is. Zo blijkt dat er sprake is van een toegenomen productiviteit – onder andere door verminderd ziekteverzuim – en daarmee hogere effectiviteit van medewerkers, een betere relatie met collega's na afloop van het coachingstraject, meer voldoening in het werk, meer zelfinzicht en het beter behalen van doelen (KPMG i.s.m. Erasmus Universiteit, 2009).

Wat zijn volgens schoolleiders en bestuurders de opbrengsten van de coachingstrajecten die de scholen de afgelopen jaren hebben ingezet? Vooral een verbetering in inzicht in eigen gedrag, houding en functioneren wordt vaak gezien als resultaat van coaching (92 procent redelijk/in hoge mate). Ook komt coaching in veel gevallen

(89 procent) de kwaliteit van het werk ten goede. De opbrengsten van coaching lijken dus tweezijdig: zowel de gecoachte (beter inzicht in eigen gedrag, verbeterde arbeidstevredenheid) als de school/instelling (toename in kwaliteit van het werk) heeft baat bij het traject. Het minst worden resultaten ervaren op het gebied van productiviteit (zie tabel 14).

Tabel 14 Wat zijn de resultaten van het inzetten van coaching? (%)

	Niet	In enige mate	In redelijke mate	In hoge mate
Beter inzicht in eigen gedrag, houding en functioneren	0,2	7,5	46,5	45,8
Toename in kwaliteit van het werk	0,1	10,5	63,8	25,5
Verbeterde arbeidstevredenheid	1,5	15,1	61,2	22,2
Verbeterde samenwerking/relatie met collega's	3,3	18,9	56,6	21,3
Verbeterde communicatie	3,0	18,9	60,6	17,5
Beter prioriteiten kunnen stellen	3,4	21,5	58,9	16,2
Beter in staat duidelijke en heldere doelen te stellen	3,4	22,2	58,6	15,7
Gewenste gedragsverandering (bijv. andere stijl van leidinggeven)	2,1	25,8	58,1	14,1
Toename van de productiviteit	9,9	38,0	48,0	4,1
Totaal (N)				646

Meeste scholen (zeer) tevreden over coaching

De hoge gepercipieerde opbrengsten van coaching komen ook tot uitdrukking in de algemene tevredenheid van schoolleiders en bestuurders over de inzet van coaching als instrument voor de ontwikkeling van medewerkers; bijna 90 procent is (zeer) tevreden.

2.4 Coaching van schoolleiders

In de vorige paragrafen is ingegaan op de meerwaarde van coaching voor alle personeelsgroepen in het primair onderwijs. Aangezien 'Coaching voor en door schoolleiders' zich richt op de coaching van schoolleiders, is die groep extra geanalyseerd. Gekeken is in hoeverre de groep scholen die coaching niet aan hun directie of management aanbiedt, verschilt met de groep scholen die dit wel doet. Opvallend is dat de groep scholen die geen coaching aanbiedt aan hun directie of management (in totaal 66 procent van scholen) minder positief is over coaching dan de groep scholen die coaching wel voor schoolleiders inzet. Of dit de oorzaak is of het gevolg, is op

basis van de resultaten niet te zeggen. Ook zetten deze scholen coaching pas sinds een paar jaar in, bijvoorbeeld voor het onderwijzend personeel. Tot slot is coaching op deze scholen minder vaak ingebed in het personeelsbeleid dan op scholen die coaching wel aanbieden aan hun directie of management.

Het lijkt erop dat scholen in eerste instantie starten met het coachen van het onderwijzend personeel en pas in een later stadium overgaan tot het coachen van schoolleiders.

3

Coaching voor en door schoolleiders

| Coaching voor en door schoolleiders

In dit hoofdstuk kunt u lezen hoe ‘Coaching voor en door schoolleiders’ in de praktijk is uitgevoerd. Ook kunt u de ervaringen nalezen van de deelnemers aan het coachingsproject. Achtereenvolgens komen de uitvoering van het coachingsproject (paragraaf 3.1), tips bij de uitvoering van een coachingsproject (3.2), de ervaringen met de cursus (paragraaf 3.3) en de ervaringen met het coachingstraject (paragraaf 3.4) aan bod. Daarnaast kunt u lezen welke voorwaarden voor succes en welke valkuilen uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. De opbrengsten van ‘Coaching voor en door schoolleiders’ vindt u in hoofdstuk 4. In onderstaand kader vindt u de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk op een rij.

Samenvatting

Het project ‘Coaching voor en door schoolleiders’ spreekt veel scholen aan. Van de samenwerkingsverbanden die hebben deelgenomen aan het project was een deel al van plan met dit onderwerp aan de slag te gaan. Ook een beperkt aantal ervaren schoolleiders had reeds plannen tot het volgen van een coachingsopleiding. De overige samenwerkingsverbanden en ervaren schoolleiders hebben door het project voor het eerst kennisgemaakt met coaching voor en door schoolleiders.

De belangrijkste redenen voor scholen om ‘Coaching voor en door schoolleiders’ op de agenda te zetten is het vergroten van de professionaliteit binnen de instelling. De coachingscursussen zijn positief ontvangen door de deelnemers, net als de coachingstrajecten. Uit de interviews komt een aantal randvoorwaarden naar voren voor een succesvol coachingstraject. Dit zijn een klik tussen coach en gecoachten, vertrouwelijkheid, een duidelijke hulpvraag als leidraad in het coachingstraject, een open en neutrale houding van de coach en het vooraf maken van heldere afspraken. Bij de uitvoering van het coachingstraject is ook een aantal valkuilen naar voren gekomen die samenhangen met de succesfactoren. Deze hebben betrekking op de match, het formuleren van de hulpvraag, de grenzen van coaching en de afstand tussen coach en gecoachte. In dit hoofdstuk zijn ook tips opgenomen voor scholen die een coachingsproject willen opzetten.

3.1 Uitvoering van het coachingsproject

Samenwerkingsverbanden enthousiast over het project

'Coaching voor en door schoolleiders' is een concept dat veel scholen aanspreekt. Er wilden meer samenwerkingsverbanden meedoen dan het project toeliet. Een deel van de deelnemende samenwerkingsverbanden had al plannen op het gebied van coaching, de andere besturen zijn met dit onderwerp aan de slag gegaan door de komst van het project.

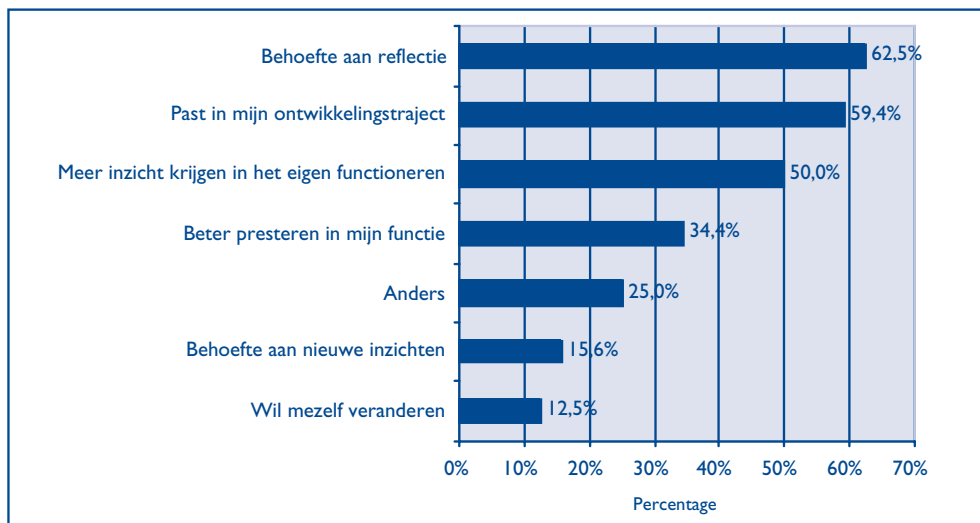
Coachingsprojecten gericht op professionalisering

De doelstellingen van de individuele coachingsprojecten blijken grotendeels overeen te komen met de doelstellingen van het project. Zo beogen deelnemende schoolbesturen en samenwerkingsverbanden met hun deelname de professionaliteit van de instelling en de bekwaamheid van schoolleiders te vergroten. Dit geldt voor startende, maar ook voor ervaren schoolleiders die de opgedane kennis en ervaring als coach weer kunnen inzetten bij de uitoefening van hun directeursfunctie.

Ervaren schoolleiders beoogden via deelname aan 'Coachen voor en door schoolleiders' hun competenties verder te ontwikkelen, zo blijkt uit de verdiepende interviews. Ze verwachtten van de cursus niet alleen voordeel te hebben in hun functie van coach, maar ook in hun dagelijks werk als schoolleider. Voor sommige coaches is het een onderdeel in hun loopbaanontwikkeling; zij zien het als mogelijke nieuwe stap in hun loopbaan. Ook de meerwaarde van coaching voor startende schoolleiders en het voorkomen van vroegtijdige uitval van deze groep noemen ervaren schoolleiders als reden om mee te doen.

De belangrijkste doelen voor de gecoachte startende schoolleiders om aan 'Coaching voor en door schoolleiders' deel te nemen, zijn de behoefte aan reflectie, de aansluiting bij het eigen ontwikkelings-traject en de behoefte aan meer inzicht in het eigen functioneren (zie figuur 1).

Figuur 1: Doel startende schoolleiders om aan het coachingstraject te beginnen



Verskillende manieren van werving coaches en gecoachte

Uit de enquête onder coaches blijkt dat de helft van de coaches door het schoolbestuur gevraagd is de cursus tot coach te volgen en een derde zelf het initiatief heeft genomen. Kader 1 geeft een concreet voorbeeld van hoe de werving van ervaren schoolleiders voor de opleiding tot coach heeft plaatsgevonden.

Werving van ervaren schoolleiders voor de opleiding tot coach

Bij één samenwerkingsverband heeft het opleidingsbureau geholpen met het werven van ervaren schoolleiders voor het volgen van de opleiding tot coach. Dit opleidingsbureau heeft een informatiebijeenkomst voor geïnteresseerde schoolleiders georganiseerd. Het opleidingsbureau was beschikbaar voor vragen en geïnteresseerden konden een persoonlijk gesprek aanvragen om nader te bekijken of de opleiding iets voor hen is.

Op dit samenwerkingsverband hebben dertien ervaren schoolleiders de opleiding tot coach gevolgd. Inmiddels is het opleidingsbureau bezig met het werven van een tweede groep ervaren schoolleiders binnen het samenwerkingsverband die de opleiding tot coach willen volgen.

Bijna de helft van de coaches (49,1 procent) geeft aan de cursus waarschijnlijk niet te hebben gevolgd als het project 'Coaching voor en door schoolleiders' er niet was geweest. En 17 procent geeft aan de cursus ook te hebben gevolgd zonder het project. Het overige aandeel (34 procent) geeft aan niet te weten of ze de cursus zou hebben gevolgd als het project er niet was geweest.

Ruim een derde van de gecoachten (37,5 procent) is via het schoolbestuur bij zijn coach terechtgekomen. Verder geeft 34,4 procent aan via een andere weg aan een coach gekoppeld te zijn. Hier worden vooral de schoolleider en de coach zelf genoemd. Ongeveer een vijfde (18,8 procent) heeft via een collega een coach gevonden.

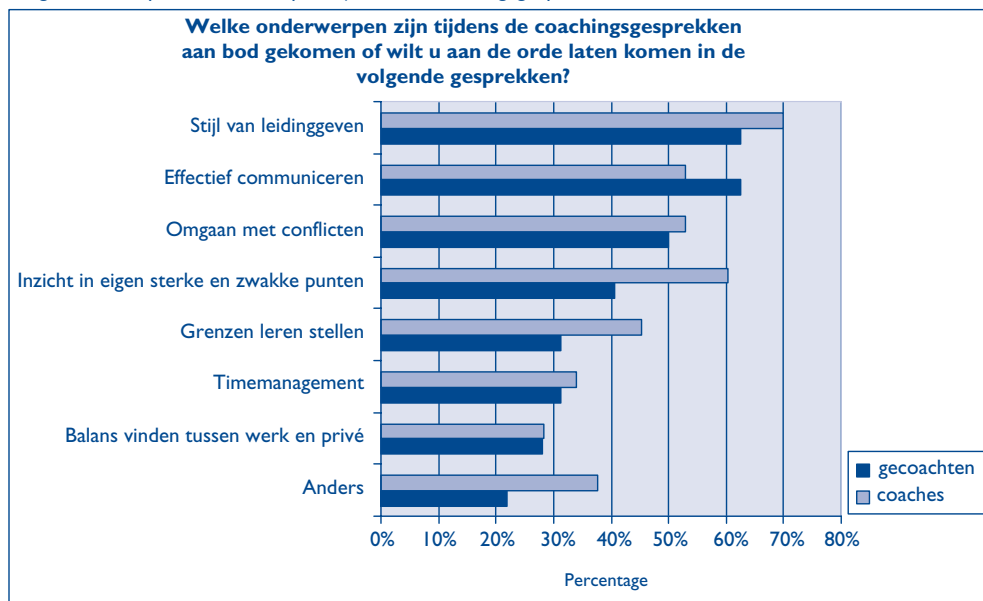
Coachingstraject duurt gemiddeld negen maanden

Het merendeel van de gecoachten is in de eerste helft van 2010 begonnen met het coachingstraject. De gemiddelde doorlooptijd van het traject is ongeveer negen maanden. Enkele trajecten zijn ten tijde van het afnemen van de interviews nog gaande. De meeste coaches coachen één beginnende schoolleider. Het aantal gesprekken tijdens het project varieert van drie tot acht. De frequentie van deze gesprekken varieerde, maar ze vonden relatief vaak eens per maand of eens in de twee weken plaats. In een samenwerkingsverband is ervoor gekozen de gesprekken bij aanvang wekelijks te laten plaatsvinden waarbij de frequentie later is afgenomen tot eens per drie weken.

Coachingsgesprekken voornamelijk gericht op stijl van leidinggeven

Uit de enquête blijkt dat de coachingsgesprekken zich vooral richten op de stijl van leidinggeven, effectief communiceren, omgaan met conflicten en inzicht in de eigen sterke en zwakke punten (zie figuur 2).

Figuur 2: Gespreksonderwerpen tijdens de coachingsgesprekken



Gesprekken vinden vaak plaats in eigen tijd

De gesprekken en cursus vonden vaak in eigen tijd plaats. Dit gold voor de coaches, maar ook voor de gecoachten. Bijna één derde (31,3 procent) meldt dat de gesprekken deels in de tijd van de werkgever en deels in de eigen tijd plaatsvonden. Ruim de helft van de gecoachten geeft aan dat de coachingsgesprekken plaatsvonden in tijd van de werkgever (56,3 procent). Ruim 40 procent van de coaches vindt dat ze onvoldoende gefaciliteerd zijn in hun functie van coach. Deze coaches hadden vooral behoefte aan tijd om te kunnen coachen. Bij coaches en gecoachten is, waar mogelijk, werk overgedragen of is voor vervanging gezorgd, maar vaker bleek het werk bleef liggen of werkten ze op vrije dagen. Dit maakte het traject wel intensief voor de betrokkenen. De meeste coaches vonden dit terecht aangezien ze de cursus positief waardeerden en van mening waren dat hier een eigen investering tegenover mocht staan. Ook geven enkele geïnterviewde coaches aan dat ze als schoolleider zelf hun werkzaamheden kunnen inplannen, dus dat ze zelf hun faciliteiten kunnen organiseren.

Wat uitwisseling met andere coaches betreft, blijkt dat ruim de helft van de coaches structureel contact heeft met andere coaches, bijvoorbeeld door intervisie. Ongeveer een derde geeft aan dat dit contact informeel plaats vindt, bijvoorbeeld tijdens de lunchpauze. Ook in de toekomst zouden de coaches intervisie willen hebben met collega's (zie ook kader Intervisie ervaren schoolleiders). Er is vanuit de geïnterviewden duidelijk behoefte aan faciliteiten om de opgedane kennis en ervaring te borgen en intensiveren (zie paragraaf 4.2 over borging).

Intervisie ervaren schoolleiders die zijn opgeleid tot coach

Op één van de samenwerkingsverbanden hebben de deelnemers aan de opleiding tot coach een intervisiegroep opgezet om met elkaar hun eerste ervaringen met het coachen van startende schoolleiders te kunnen delen en elkaar daarbij te kunnen helpen. Dit initiatief is goed bevallen. De opgeleide coaches hebben de wens uitgesproken om deze intervisie ook na afronding van het project voort te zetten. Ten tijde van de interviews stond op korte termijn een afspraak gepland waarin de startende coaches met elkaar zouden bespreken hoe ze dit in het vervolg zouden aanpakken en vormgeven.

3.2 Tips bij de uitvoering van een coachingsproject

Bij de uitvoering van het project is een aantal leerpunten naar voren gekomen die tips opleveren voor scholen die startende schoolleiders willen laten coachen door ervaren schoolleiders. De tips zijn op een rij gezet in het volgende kader.

Tips voor de uitvoering van een coachingsproject

- Waar mogelijk is het project gestart vanuit een bestaand *samenwerkingsverband*. Het werkt voor scholen drempelverlagend om een dergelijk project te starten. Dit biedt ook de mogelijkheid om de werving van coaches en gecoachten centraal te regelen, de opleiding centraal in te kopen en coaches en gecoachten aan elkaar te koppelen die niet binnen hetzelfde bestuur werkzaam zijn.
- Er dient voldoende *aan- en doorlooptijd* te worden ingeruimd voor de opstart en uitvoering van het project. Een ruime aanlooptijd is nodig om een goede selectie van trainingsbureaus (zie kader Selectie van bureau) te kunnen maken via een offerteprocedure. Met voldoende doorlooptijd kunnen tussenpozen worden ingelast om de cursusinformatie te verwerken en ermee te oefenen.
- De *timing* van het project dient aan te sluiten bij de *workload*. Het is aan te bevelen de cursus en het coachingstraject in een rustige periode van het schooljaar te laten plaatsvinden, zodat voldoende tijd kan worden ingeruimd voor deelname aan de cursus en uitvoering van het coachingstraject.
- *Faciliteiten* om de functie van coach uit te voeren hebben vooral betrekking op tijd en een eigen werkplek, hulp bij het vinden van coaches, vervanging / extra formatie en verdere training/scholing en intervisie. Kortom, er dient een goede structuur te zijn waarbinnen het project vormgegeven kan worden.
- Er moeten *voldoende startende schoolleiders* beschikbaar zijn om een match mee te vormen. In dit verband is het imago van coaching van belang. Coaching wordt nog weleens gerelateerd aan slecht functioneren, terwijl dit niet het geval hoeft te zijn. Als binnen het eigen schoolbestuur onvoldoende startende schoolleiders beschikbaar zijn, kan een samenwerking met andere schoolbesturen soelaas bieden.
- Na afloop van het project dienen de resultaten te worden geborgd. Het is daarom van belang in de projectplannen expliciet aandacht te besteden aan de *borging* van het coachingsproject. Op deze wijze gaan de resultaten na afloop van het project niet verloren.

Selectie van bureau voor het verzorgen van de opleiding tot coach

Eén van de samenwerkingsverbanden heeft een offerte aangevraagd bij drie aanbieders die opleidingen tot coach verzorgen. Er is gekozen voor een bureau waarbij het samenwerkingsverband inspraak had in de opzet van het programma. Eén van de wensen van het samenwerkingsverband was dat een grote naam op het gebied van coaching een bijdrage zou leveren aan de opleiding. Het samenwerkingsverband vond het belangrijk om deze deskundige te betrekken in het programma, omdat het iemand is die mensen weet te inspireren om coach te worden. Een andere belangrijke voorwaarde was dat de cursus plaats zou vinden op een locatie die voor alle deelnemers goed te bereiken is. De afspraak was dat het samenwerkingsverband het opleidingsbureau betaalt voor het opzetten en verzorgen van de opleiding tot coach.

3.3 Ervaringen met cursus

In deze paragraaf bespreken we de opzet van de cursus en de ervaringen van de deelnemers. In het kader staat een voorbeeld van de selectie van een opleidingsinstituut voor het project. Tevens is een voorbeeld opgenomen van een cursusopzet waarbij deelnemers een registratie konden behalen tot coach.

Cursussen variëren in omvang en opzet

De cursussen variëren in omvang. Zo zijn er cursussen gevolgd van vier tot tien dagen, maar is ook een cursus gevolgd die gedurende een half jaar wekelijks plaatsvond. Alle cursussen hebben een inzicht gegeven in de wereld van persoonlijke coaching. In de cursussen staat steeds het verhelderen van de hulpvraag van gecoachte en het bevorderen van het probleemoplossend vermogen van de gecoachte centraal. De cursussen bevatten over het algemeen een combinatie van theorie en praktijk. Er zijn inzichten gegeven in het proces van coaching, vraagtechnieken (die hiervoor beschikbaar zijn) en er is veel geoefend. In een van de samenwerkingsverbanden is de cursus zo opgezet dat de deelnemers konden kiezen of ze een registratie tot coach willen behalen (zie kader Officiële registratie tot coach)

Officiële registratie tot coach

Bij één van de samenwerkingsverbanden is de cursus zo opgezet dat deelnemers kunnen kiezen of ze een registratie tot coach willen behalen. Hiervoor moeten ze na afloop van de cursus onder begeleiding een aantal coachingstrajecten doorlopen. Dit houdt in dat zij telefonisch contact hebben met het opleidingsbureau en daarmee onder meer de coachingsgesprekken voorbespreken. Tevens moeten de deelnemers verslagen inleveren van de gevoerde coachingsgesprekken. Deze verslagen worden besproken met het opleidingsbureau. Als ze deze coachingstrajecten onder begeleiding hebben uitgevoerd en afgerond, komen ze in aanmerking voor registratie.

Vanuit het samenwerkingsverband hebben de meeste deelnemers gebruik gemaakt van deze mogelijkheid om extra coachingstrajecten uit te voeren (onder begeleiding van het opleidingsbureau) om zo hun registratie als coach te kunnen behalen.

Deelnemers positief over de cursus

Welke ervaringen hebben de coaches met de cursus?

- De geïnterviewde coaches geven aan de *trainers kundig en inspirerend* te hebben gevonden en waarderen de cursus als positief. Een respondent merkt op dat de cursus intensief is geweest, in positieve zin. Een ander geeft aan dat de trainers goed aansloten bij de organisatie en onderwijspraktijk. “*Echt een cadeautje.*”
- Ook de goede *balans tussen theorie en praktijk* wordt gewaardeerd. Er is veel geoefend. Men kon eerst stoom afblazen, waarna is doorgepakt naar de coachingspraktijk: hoe had je dit kunnen coachen?
- Enkele coaches en projectleiders geven aan dat het erg belangrijk is wie de cursus geeft. De cursus staat of valt met een inspirerende coach. Bij een projectleider was dit een voorwaarde voor de selectie van een trainingsbureau. Een gecoachte schrijft het succes van de cursus toe aan de persoon die het heeft gegeven. De trainer wist een sfeer van vertrouwen en openheid te creëren.

Ondanks de verschillen in opzet, duur en de inhoud van de trainingen zijn de cursisten tevreden.

3.4 Ervaringen met coachingstraject

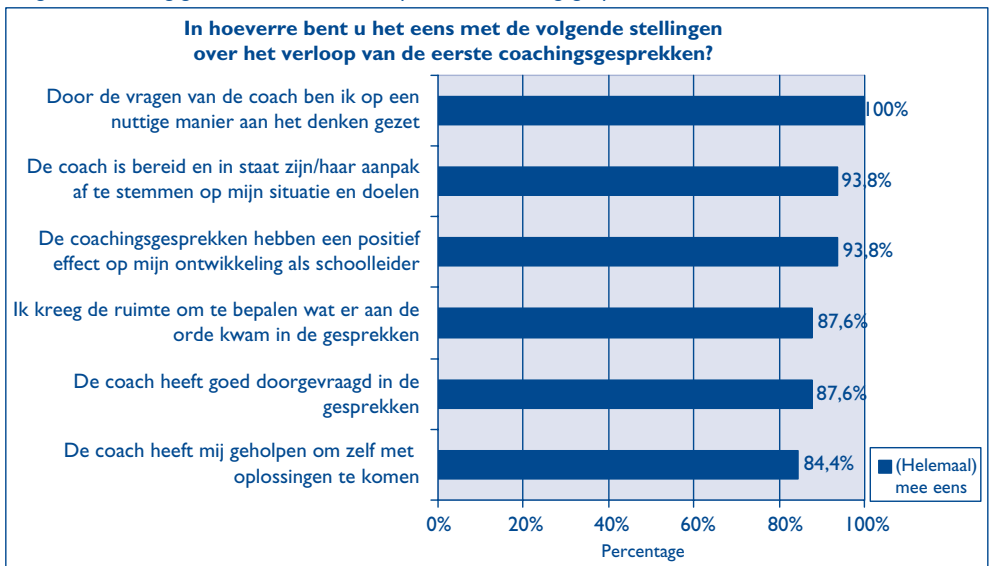
Deze paragraaf belicht de tevredenheid over de gesprekken, de voorwaarden tot succes en de valkuilen bij een coachingstraject.

Gecoachten en coaches positief over coachingsgesprekken

Door middel van een vragenlijst is de gecoachten en coaches naar de tevredenheid over de eerste coachingsgesprekken gevraagd. Over het

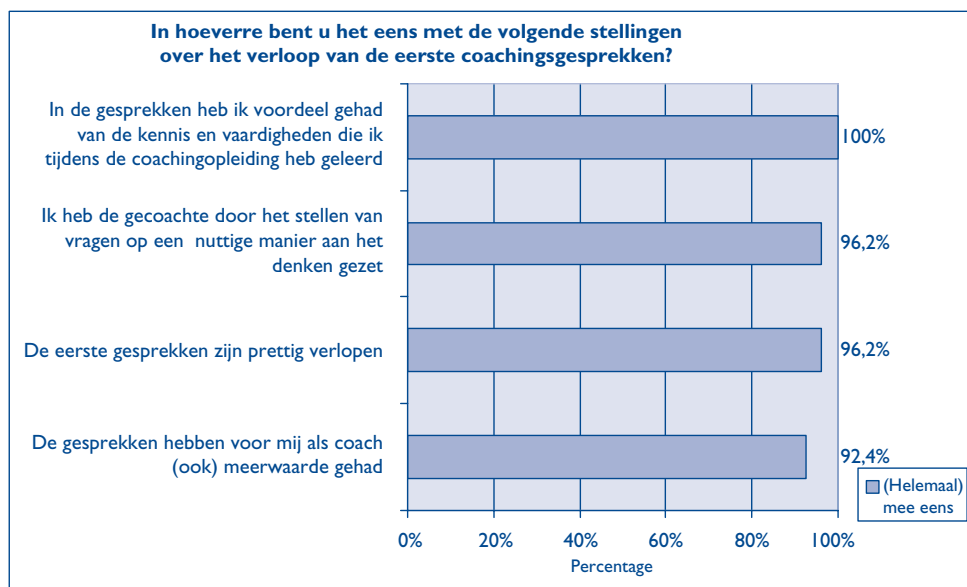
algemeen genomen zijn ze tevreden met het verloop van de eerste coachingsgesprekken. Driekwart van de coaches is hierover tevreden en 18,9 procent is hierover zelfs zeer tevreden. Van de gecoachten is 40,6 procent tevreden en 59,4 procent zeer tevreden over de coachingsgesprekken. De interviews laten een vergelijkbaar beeld zien. Ook is beide groepen gevraagd aan te geven hoe zij vonden dat een aantal aspecten is verlopen gedurende de eerste gesprekken. Over het algemeen waren beide groepen hierover ook zeer positief. Bijna alle coaches en gecoachten vonden dat er een goede klik was tussen de coach en de gecoachte (respectievelijk 98,1 procent en 96,9 procent). De gecoachten zijn over het algemeen positiever over het maken van afspraken dan de coaches; 96,9 procent van de gecoachten vindt dat dit goed is verlopen tegenover 79,2 procent van de coaches (zie figuur 3 in de bijlage). Daarnaast is aan de gecoachten en coaches een aantal stellingen voorgelegd over het verloop van de eerste coachingsgesprekken. Ook hieruit blijkt dat beide groepen zeer positief zijn over het verloop van de eerste gesprekken. Zo zijn bijvoorbeeld alle gecoachten het eens met de stelling dat de coach hen door het stellen van vragen op een nuttige manier aan het denken heeft gezet (zie figuur 4).

Figuur 4: Mening gecoachten over verloop eerste coachingsgesprekken



Ook aan de coaches is een aantal stellingen voorgelegd. Alle coaches zijn het eens met de stelling dat zij in de gesprekken voordeel hebben gehad van de kennis en vaardigheden die zij tijdens de cursus tot coach hebben geleerd (zie figuur 5).

Figuur 5: Mening coaches over verloop eerste coachingsgesprekken



De ervaringen met de coachingstrajecten voor en door schoolleiders zijn over het algemeen dus positief.

3.5 Voorwaarden voor succes en valkuilen

Uit de interviews kwam een aantal kenmerken naar voren die de geïnterviewden als voorwaarden zien voor een succesvol coachingstraject. Deze zijn te vinden in het kader Voorwaarden voor succes. Bij de uitvoering van het coachingstraject is echter ook een aantal valkuilen naar voren gekomen die samenhangen met de succesfactoren. Deze hebben betrekking op de match, het formuleren van de hulpvraag, de grenzen van coaching en de afstand tussen coach en gecoachte (zie kader Valkuilen).

Voorwaarden voor succes

- Het allerbelangrijkste is de *klik* tussen de coach en de gecoachte.
- Essentieel bij het voeren van coachingsgesprekken, is het creëren van een *rustige omgeving en voldoende tijd*. Een geïnterviewde benadrukt het belang dat coaches bewust een dag vrij maken voor coaching. Coaching is niet iets dat je even tussendoor kunt doen, maar er is tijd en ruimte voor nodig. “*Je wordt dan een schoolleider plus.*”
- De basis voor de gesprekken is *vertrouwelikhed*. Dit is bijvoorbeeld extra belangrijk als een coach iemand coacht, waaraan hij tevens leiding geeft. Hierover is vooraf openlijk gesproken, waarna de afspraak is gemaakt dat de gecoachte de gesprekken op ieder moment kan stopzetten als deze er geen vertrouwen meer in heeft.
- Een *duidelijke hulpvraag* staat *centraal* in de gesprekken. Deze verhoogt de effectiviteit van coaching. Een voorbeeld van een hulpvraag betreft de verschillende rollen die een schoolleider heeft en het bepalen van de positie hierbij en het sturing geven. Teneinde de hulpvraag duidelijk te kunnen formuleren, is het van belang dat een startend schoolleider eerst een inwerkperiode doorloopt voordat met de coaching wordt gestart.
- Ook speelt *oprechte interesse* een belangrijke rol. De vraagtechnieken (luisteren, samenvatten, doorvragen) die de coaches toepasten en de goede luisterhouding hebben hiertoe bijgedragen.
- Het probleemoplossend vermogen van de gecoachte wordt gestimuleerd door *een open en neutrale, onafhankelijke houding* van de coach. Daarbij is het van belang niet met oplossingen te komen, maar vanuit het verhaal van de gecoachte vooruit te kijken naar oplossingen.
- Ook brachten de coaches *structuur* aan en speelden ze in op de inbreng vanuit de gecoachte.
- Het *maken van afspraken vooraf* is essentieel voor een geslaagd coachingstraject. Geïnterviewden benoemen dat vanuit de schoolorganisatie verwachtingen en rollen tijdens het coachingstraject vooraf helder bepaald moeten zijn zodat de coaching effectief kan worden ingezet. Hier horen afspraken rond vertrouwelijkheid bij, zeker als het een coach betreft die vanuit het eigen schoolbestuur komt. Maar ook het bepalen van doelen en onderwerpen horen hierbij.

Valkuilen

- Tijdens enkele coachingstrajecten bleek *de match* niet optimaal. Er was bijvoorbeeld onvoldoende klik tussen coach en gecoachte, de coach bleek te weinig tijd te hebben of de coach en gecoachte zaten te dicht op elkaars werkgebied.
- Ook het stellen van *de hulpvraag* aan het begin van het coachingstraject blijkt niet altijd even eenvoudig, terwijl een heldere hulpvraag wel de effectiviteit van de coaching verhoogt. Een coach heeft door het ontbreken van een gerichte hulpvraag het gevoel dat de gecoachte onvoldoende gebruik heeft kunnen maken van hem of haar als coach. Een startende schoolleider drukt de moeilijkheid van het formuleren van een hulpvraag als volgt uit: *“Hoe kom je erachter wat de hulpvraag is als je net start als schoolleider. Er zou eigenlijk soort toolbox voor moeten zijn: wat je moet leren als startende schoolleider.”*
- *Coaching* wordt aan de ene kant *begrensd* door praktische begeleiding en aan de andere kant door counseling. Aangezien de gecoachten startende schoolleiders zijn, hebben zij vaak ook vragen over zakelijke en praktische onderwerpen die binnen de schoolorganisatie spelen, zoals het opstellen van een begroting of een formatieplan. Coaches losten dit op verschillende manieren op. Een coach stapte soms bewust uit zijn rol als coach om over te gaan tot begeleiden. Een ander plande aan het eind van het gesprek ruimte in voor praktische zaken. De geïnterviewde coach die zich met counselingsproblematiek geconfronteerd zag, heeft zich gericht op de vraag in hoeverre de problematiek de werkuitvoering van de gecoachte belemmert. Voor de overige problematiek heeft hij de gecoachte doorverwezen.
- Doordat de coaches hun eerste ervaringen opdoen met coaching, vonden enkelen het *lastig om geen oplossingen aan te dragen*. Dit wordt versterkt waar de coach en de gecoachte collega's van elkaar zijn. Een respondent brengt dan ook in dat collega's elkaar niet kunnen coachen, maar alleen begeleiden. De begeleiding zou via collega's kunnen en de coaching door iemand van buiten de schoolorganisatie of liever nog een school van buiten het samenwerkingsverband.



4

**Opbrengsten en borging
Coaching voor en door
schoolleiders**

| Opbrengsten en borging Coaching voor en door schoolleiders

Twee van de drie doelen van ‘Coaching voor en door schoolleiders’ zijn het verbeteren van de kwaliteit van de coaching van startende schoolleiders en het geven van een impuls aan de regionale samenwerking tussen schoolbesturen. Wat de opbrengsten zijn leest u in paragraaf 4.1. In paragraaf 4.2 kunt u lezen hoe deelnemers het coachingsproject geborgd hebben om er een vervolg aan te kunnen geven. In onderstaand kader staan de belangrijkste bevindingen uit beide paragrafen op een rij.

Samenvatting

Coaching voor en door schoolleiders heeft meerwaarde voor zowel de gecoachte als de coach. Het geeft startende schoolleiders inzicht in eigen handelen en de kwaliteit van het werk neemt toe. Het feit dat de coaches ervaringsdeskundig zijn, wordt door de gecoachten zeer gewaardeerd.

De coach op zijn beurt kan de kennis van coaching breder inzetten in zijn functie als schoolleider. Kortom, coaching voor en door schoolleiders draagt – mits voldaan is aan de voorwaarden tot succes – bij aan een effectiever functioneren van zowel gecoachte als coach.

De samenwerking binnen het samenwerkingsverband is bij de meeste samenwerkingsverbanden enigszins toegenomen. Zo is er meer contact tussen de ervaren schoolleiders, hebben enkele samenwerkingsverbanden intervisie opgestart en wordt binnen een enkel samenwerkingsverband gewerkt aan een vervolg. Daarnaast hebben enkele samenwerkingsverbanden een pool van coaches opgezet. Hieruit kan men putten bij het maken van nieuwe koppelingen van coaches en gecoachten.

Alle geïnterviewden vinden dat ‘Coaching voor en door schoolleiders’ een structureel onderdeel zou moeten zijn van de professionalisering. De borging ervan staat echter nog in de kinderschoenen. Voor borging is het nodig dat er visie is op coaching en voldoende financiering vanuit het samenwerkingsverband, het bestuur of vanuit een subsidie.

4.1 Opbrengsten

Uit de verdiepende interviews blijkt dat ‘Coaching voor en door schoolleiders’ opbrengsten heeft voor de coach en de gecoachten. Die opbrengsten resulteren weer in opbrengsten voor de schoolorganisatie.

- De coachingsgesprekken hebben bij de gecoachten het *inzicht in eigen handelen* en probleemoplossend vermogen vergroot. Daarnaast voelden ze zich gesteund door de aanwezigheid van de coaches. Ook hebben ze zich door deelname aan het project persoonlijk kunnen ontwikkelen. De resultaten uit de enquête onder gecoachten bevestigen deze resultaten.
- Een aantal gecoachten benoemt als meerwaarde dat de *coaches ervaringsdeskundig* zijn. Zij weten van de hoed en de rand van het beroep schoolleider en het onderwijsveld. Dit steunt de startende schoolleiders. Ook de praktische ondersteuning bleek heel welkom, zeker tijdens het eerste jaar in hun functie als schoolleider waarin alles nieuw en onbekend is.
- De *kwaliteit van het werk* van de startende schoolleider verbetert doordat het zelfvertrouwen toeneemt als gevolg van coaching, aldus enkele gecoachten en coaches. Ook is een startend schoolleider *sneller ingewerkt* aangezien hij of zij niet steeds opnieuw het wiel hoeft uit te vinden. Er gaat een *preventieve werking* van coaching uit, in de zin dat het voorkomt dat startende schoolleiders vastlopen en door ziekte of anderszins uitvallen.
- Ervaren schoolleiders brengen in dat het geleerde *breder effect* heeft voor de school. De coaches *hebben kennis van coaching en coachingstechnieken* opgedaan en leren toepassen in zowel coachingsgesprekken als in hun functie als schoolleider. Zo kunnen ze de gesprekstechnieken toepassen binnen hun team, op leerkrachten, op ouders en kinderen, tijdens de begeleiding van pabo-studenten, tijdens functioneringsgesprekken, intervisietrajecten en werkgroepen. Dit draagt bij aan beter onderwijs en het realiseren van een professionele cultuur. Om die reden is het voor alle schoolleiders nuttig om een coachingscursus te volgen. Een projectleider drukt zich als volgt uit: “*Het verbreedt het referentiekader van mensen die deelnemen.*”
- Enkele projectleiders voegen nog *PR voor de schoolorganisatie* toe. De schoolorganisatie kan laten zien goed personeelsbeleid te voeren: we bieden begeleiding aan nieuwe schoolleiders en investeren in de kwaliteit van zittende schoolleiders.

Door project meer contact tussen schoolleiders in het samenwerkingsverband

De meeste geïnterviewde coaches en projectleiders geven aan dat de samenwerking naar hun beleving verbeterd is. Het gaat hierbij vooral om meer contact tussen de coachende schoolleiders uit het samenwerkingsverband. Zo geeft een coach aan dat ze tijdens de cursus op eigen initiatief zijn gestart met intervisie en dat willen ze ook doorzetten. Ook noemt een projectleider dat de samenwerking tussen besturen is verbeterd door het project; ze zijn een aantal keren bijeengekomen en hebben een beleidsplan gemaakt voor een follow up. Tevens zijn ideeën ontwikkeld voor meer samenwerking op andere terreinen. In het kader Vervoltraject met ervaren schoolleiders is een voorbeeld gegeven van een vervoltraject dat ontstaan is vanuit een samenwerkingsverband.

Vervoltraject met ervaren schoolleiders die zijn opgeleid tot coach

Op één samenwerkingsverband gaan zes van de vijftien ervaren schoolleiders die zijn opgeleid tot coach een vervoltraject in. In dit vervoltraject wordt met behulp van het opleidingsbureau een stappenplan gemaakt voor het vormgeven van coachingstrajecten binnen het eigen bestuur. De bedoeling is te komen tot een protocol, dat ervoor zorgt dat alle coaches ongeveer dezelfde aanpak hanteren bij een coachingstraject. Daarin staan bijvoorbeeld richtlijnen over de duur en de frequentie van de gesprekken. Daarnaast gaat deze groep door met de intervisie dat onderdeel uitmaakte van de coachingsopleiding. De opleiding is ook nog beschikbaar voor vragen en hulp voor de coaches die starten met nieuwe coachingstrajecten.

Er is ook een aantal coaches en projectleiders dat aangeeft dat het contact niet is toegenomen. Zij geven onder meer aan dat de samenwerking er al was via het platform, dat het contact dat tijdens de coachingscursus was ontstaan tussen de deelnemende schoolleiders daarna niet is gecontinueerd, dat de medewerking aan het project vanuit de besturen moeizaam verliep of dat de samenwerking binnen het samenwerkingsverband niet is toegenomen omdat de deelnemende schoolleiders voornamelijk afkomstig waren uit hetzelfde bestuur.

Geconcludeerd kan worden dat coaching voor en door schoolleiders – mits voldaan is aan de voorwaarden tot succes - bijdraagt aan een effectiever functioneren van zowel gecoachte als coach. Daarnaast heeft de samenwerking met andere schoolbesturen tot meer contact geleid tussen de schoolleiders waaruit in de toekomst mogelijk con-

crete opbrengsten volgen. Bijvoorbeeld door het initiëren van andere gezamenlijke projecten.

4.2 Borging

Hoe nu verder met de inzet van coaching als instrument? Alle geïnterviewde coaches, gecoachten en projectleiders zijn het erover eens dat 'Coaching voor en door schoolleiders' een structureel onderdeel zou moeten zijn van de professionalisering van schoolleiders. Als reden om coaching in te bedden noemt een aantal geïnterviewden dat coachingsvaardigheden belangrijk zijn in het beroep van schoolleider aangezien het gaat om het begeleiden en leiden van mensen. Ook de verwachte uitstroom van senior schoolleiders de komende jaren maakt het belang van borging duidelijk.

De borging van 'Coaching voor en door schoolleiders' staat echter nog in de kinderschoenen. Een ruime meerderheid (79,2 procent) van de coaches gaf ten tijde van de enquête in juni/juli 2010 aan dat het coachingsproject niet is geborgd binnen de organisatie. Uit de verdiepende interviews van september/oktober 2010 komt eveneens naar voren dat de borging van coaching binnen de samenwerkingsverbanden nog lang niet overal is geregeld.

De redenen, dat de borging nog niet is vormgegeven, zijn divers, zo blijkt uit de interviews. Een geïnterviewde projectleider geeft aan dat voor de borging van het project financiering nodig is en het bestuur nog moet besluiten hoeveel hiervoor vrijgemaakt kan worden en vanuit welk budget. Een andere projectleider geeft aan moeite te hebben om de verantwoordelijken vanuit de besturen bij elkaar te krijgen voor het maken van borgingsafspraken, met als complicatie dat de inbedding moet passen binnen alle andere plannen van het eigen bestuur. Ook de geringe beschikbare formatie om vervanging te regelen zorgt ervoor dat de inbedding vooralsnog niet is geregeld. Volgens een andere geïnterviewde projectleider wordt coaching binnen hun bestuur vooral gezien als een individuele vaardigheid van de schoolleider en zullen ze hiervan gebruik maken bij nieuwe startende schoolleiders.

Eén samenwerkingsverband heeft het project wel ingebed.

Borging van de projectopbrengsten

Binnen één bestuur is de borging van het project serieus opgepakt. Een deel van de schoolleiders die de cursus tot coach hebben gevolgd gaat een vervolgtraject in. Tijdens dit traject zetten deze schoolleiders onder meer samen met het trainingsbureau een standaard stappenplan op voor coachingstrajecten binnen het eigen bestuur. Dit moet leiden tot meer eenheid in de opzet en aanpak van de coachingstrajecten. Na deze verdieping kunnen deze ervaren schoolleiders binnen de organisatie aan de slag gaan als coach.

Daarnaast is het beleid van dit bestuur dat alle startende schoolleiders worden gecoacht. Zij hebben een inwerkprogramma opgesteld voor alle startende schoolleiders. Enerzijds worden zij begeleid door een mentor, een coach en hun leidinggevende. Anderzijds is een map beschikbaar, waarin alle praktische informatie staat die een directeur nodig heeft om efficiënt te kunnen werken. Deze infomap wordt digitaal beschikbaar gesteld en wordt door het bedrijfsbureau up-to-date gehouden.

De coach wordt aangeboden in het eerste jaar van de nieuwe schoolleider. Voor startende schoolleiders wordt een interne coach toegewezen. Vervolgens vindt er een intake plaats waarbij wordt nagegaan of er een 'klik' is tussen de gecoachte en de coach. Zo ja, dan wordt de coachingsvraag geformuleerd en vinden er gesprekken plaats volgens het protocol. Onderdeel van het traject vormen tevens een tussenevaluatie en een eindevaluatie.

Een ander samenwerkingsverband maakt op korte termijn een start met de borging door samen met de schoolbesturen een beleidsplan te schrijven over de inzet van coaching in de toekomst. De borging is bij enkele samenwerkingsverbanden deels gerealiseerd door het opzetten van een pool van ervaren schoolleiders waaruit geput kan worden. In het kader Ideeën om 'Coaching voor en door schoolleiders' voort te zetten, zijn verschillende mogelijkheden tot borging op een rij gezet.

Ideeën om 'Coaching voor en door schoolleiders' voort te zetten

Vanuit de interviews komt een aantal ideeën naar voren om 'Coaching door en voor schoolleiders' te borgen en de kwaliteit te optimaliseren. Genoemd zijn het ontwikkelen van een competentieprofiel voor coaches en het hanteren van de NSA³ competenties als checklist bij de coachingsgesprekken. Ook het werven van gecoachten wordt genoemd. Daarbij staat de vraag centraal of startende schoolleiders verplicht gesteld moeten worden een coachings-traject te doorlopen of dat het stimuleren ervan effectiever is, gezien het belang van intrinsieke motivatie voor deelname aan een coachingstraject. Tevens wordt geopperd in kaart te brengen wie worden gecoacht en wie nog coaching nodig hebben en het vervaardigen van een register of cv-databank met alle beschikbare coaches in de regio.

Kortom, voor borging is een (bovenschoolse) visie op coaching nodig. Maar ook voldoende tijd en financiering vanuit het samenwerkingsverband, het bestuur of vanuit een subsidie.

5

Conclusies

| Conclusies

Coaching is in het primair onderwijs een relatief nieuw fenomeen en is aan een snelle opkomst bezig. Nu gebruiken vrijwel alle scholen enige vorm van coaching. Wel zijn er verschillen in aanpak en intensiteit. Er zijn vooral flinke verschillen tussen grote en kleine scholen waar het gaat om de inzet van interne coaches. Grote scholen maken meer gebruik van interne coaches dan kleine scholen. Ook verschillen grote en kleine scholen in de doelgroep waarvoor ze coaching inzetten. Kleine scholen zetten coaching vooral in voor onderwijzend personeel. Grote scholen zetten coaching ook in voor het management. Tevens is coaching bij grotere scholen beter ingebed in het HRM-beleid dan bij kleinere scholen.

Coaching werkt goed en heeft voordelen voor alle betrokkenen. Vaak leeft het beeld dat coaching wordt ingezet bij onvoldoende functieneren. De voordelen van coaching reiken echter verder. Coaching leidt namelijk ook tot competentieontwikkeling. Ook geeft coaching nieuwe medewerkers ondersteuning in een nieuwe functie. Als scholen met coaching aan de slag willen, is het daarom belangrijk het imago van coaching te verbeteren. Coaching is zeker niet alleen voor als het mis is gegaan of dreigt te gaan.

Het project 'Coaching voor en door schoolleiders' heeft meerwaarde voor de individuele scholen en de samenwerkingsverbanden. Zowel de gecoachte als de coach zelf hebben baat bij het project. Gecoachte startende schoolleiders krijgen meer zelfvertrouwen en zijn eerder ingewerkt. Coaches op hun beurt zetten hun coachingskennis in bij hun werk als schoolleider.

De evaluatie van 'Coaching voor en door schoolleiders' levert handvatten op om deze vorm van coaching optimaal te kunnen inzetten in het onderwijs, namelijk:

- Een heldere visie op coaching geeft sturing aan het project.
- Voldoende faciliteiten zorgen voor een goede uitvoering van het project.
- Een goede coachingscursus en inspirerende trainers zijn essentieel.
- Duidelijke afspraken vooraf over het coachingstraject geven helderheid.
- Een klik tussen gecoachte en coach is een belangrijke slagingsfactor.
- Borging van het project vergroot de kans op structurele inzet van coaching.

Mits aan een aantal randvoorwaarden is voldaan, heeft het coachen van startende schoolleiders door ervaren schoolleiders meerwaarde voor zowel de school, de ervaren schoolleider, als de startende schoolleider.



6

Achtergrondliteratuur

| Achtergrondliteratuur

American Management Association (2008). Coaching. A global study of successful practices. New York: American Management Association.

Dagley, G. (2006). Human resources professionals' perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. *International Coaching Psychology Review*; Vol 1 (No. 2); p 34-45.

Fillery-Travis, A. & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*; Vol 1 (No. 1); p 23-36.

Finn, F.A. (2007). Leadership development through executive coaching: The effects on leaders' psychological states and transformational leadership behavior. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Doctor of Philosophy.

Klip, H. & Matthijssen, P. (2004). Coaching blijkt meest effectieve HRD-instrument. P&O profiel. (<http://www.synergy-at-work.nl/downloads/coachingonderzoek.pdf>)

KPMG i.s.m. Erasmus Universiteit (2009). Leiderschap & coaching in tijden van crisis. Amstelveen: KPMG.

Lankamp, W. & Santman, H. (2010). Levert een coachingstraject eigenlijk wel wat op? (www.gitp.nl)

McGovern, J. Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*; Vol 6 (No 1); p1-9.

Passmore, J. & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*; Vol 2 (No. 2); p 116-128.

Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*; Vol. 56 (No 1); p. 23-44.

Sparrow, J. (2007). Life coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*; Vol 2 (No. 3); p 277 - 297.

Visser, C. & Butter, R. (2006). Wat maakt coaching en advisering effectief? Een aanzet tot systematische kennisontwikkeling. http://www.m-cc.nl/wat_maakt_coaching_en_advisering_effectief.htm

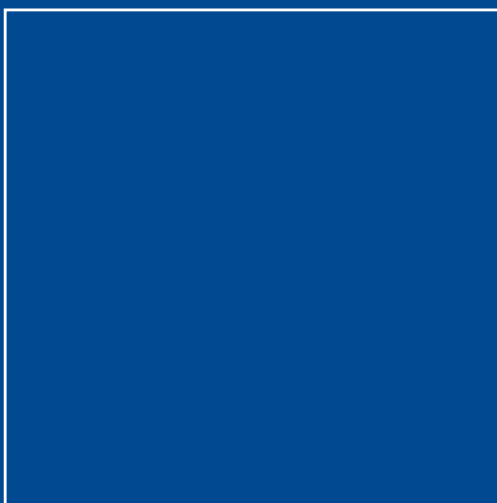
Websites:

<http://www.abc-van-coaching.nl/vormen-coaching/default.asp>

<http://www.dewandelendecoach.nl/coaching/>

<http://www.scriptieoverzicht.nl/coaching/>

http://www.banenpool.nl/00/banenpool/nl/0/content/238/Mental_coaching.html



Bijlage

Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een aantal onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

1. verzamelen van schriftelijke informatie,
2. internetenquête onder gecoachte startende en coachende ervaren schoolleiders,
3. het bijwonen van netwerkbijeenkomsten,
4. verdiepende interviews met projectleiders, coaches en gecoachten,
5. internetenquête onder schoolleiders in het primair onderwijs.

Ad 1. Verzamelen van schriftelijke informatie

Voor het verzamelen van achtergrondinformatie over het project is gebruik gemaakt van de schriftelijke informatie die het SBO heeft verzameld over het project. Deze informatie omvat onder meer de subsidieaanvragen die de samenwerkingsverbanden hebben ingediend bij het SBO. Daarnaast is een korte scan uitgevoerd naar onderzoeksliteratuur over de effecten van coaching. Deze informatie is gebruikt om de vragenlijsten voor de twee internetenquêtes uit dit onderzoek te vervaardigen.

Ad 2. Internetenquête onder gecoachte startende en coachende ervaren schoolleiders

In de periode juni-juli 2010 is nadere informatie verzameld via een internetenquête onder zowel de ervaren schoolleiders die zijn opgeleid tot coach via het project als onder de door hen gecoachte startende schoolleiders. Doel van deze bevraging is inzicht te krijgen in de stand van zaken rond het project. In de vragenlijst zijn onder meer vragen gesteld over de gevolgde coachingscursus, aantallen gesprekken, frequentie, duur van de gesprekken, gespreksonderwerpen en eerste ervaringen.

In totaal zijn 72 coaches aangeschreven. Daarvan hebben 53 personen de vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 73,6 procent. Van de respondenten is 60,4 procent man en de gemiddelde leeftijd is 51 jaar. In totaal zijn 54 gecoachten aangeschreven. 32 personen hebben de vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 59,3 procent. Van de respondenten is 34,4 procent man en de gemiddelde leeftijd is 41 jaar.

Ad 3. Het bijwonen van netwerkbijeenkomsten

In het kader het project 'Coaching voor en door schoolleiders' heeft

het SBO twee netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor de projectleiders, gecoachten en coaches. Deze bijeenkomsten hebben plaatsgevonden op 9 en 16 september 2010. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de eerste bevindingen van de internetenquête onder coaches en de door hen gecoachte startende schoolleiders gepresenteerd. Verder is tijdens de bijeenkomsten ten behoeve van de evaluatie informatie verzameld over ervaringen van de coaches.

Ad 4. Verdiepende interviews met projectleiders, coaches en gecoachten
Bij de zeven deelnemende samenwerkingsverbanden zijn in de periode september-oktober 2010 verdiepende interviews gehouden. Per samenwerkingsverband zijn drie interviews gehouden met respectievelijk een coachende ervaren schoolleider, een gecoachte startende schoolleider en de projectleider die voor het samenwerkingsverband van scholen het project organiseert. De interviews met de coach en gecoachte gingen vooral over de ervaringen met en effecten van coaching. Het interview met de projectmedewerker ging meer over de aanpak van het project binnen het samenwerkingsverband.

Ad 5. Internetenquête onder schoolleiders in het primair onderwijs
Onder schoolleiders en bestuurders uit het primair onderwijs is in september 2010 een enquête afgenomen over de reikwijdte van coaching, ervaringen met coaching in het onderwijs en de verschillende vormen van coaching. De bedoeling van deze enquête is om een algemeen beeld te krijgen van het gebruik van coaching in brede zin binnen het primair onderwijs.

Het onderzoek is uitgevoerd onder circa 2.000 schoolleiders en bestuurders⁴, waaronder circa 1.300 leden van het SBO Panel⁵. Dit panel betreft een groep schoolleiders, managers, bestuurders en P&O-functionarissen die periodiek aan onderzoek van het SBO meedoen. In totaal hebben 660 schoolleiders/bestuurders de enquête ingevuld (33 procent).

Het veldwerk voor dit onderzoek is uitgevoerd in de periode van 5 tot en met 29 september. Er is twee keer elektronisch gerappelleerd. In de analyse is een weging toegepast voor scholen. Daarbij is gecor-

4 Dit is exclusief de bouncers, waarvan we de uitnodigingsmail retour hebben gekregen.

5 Dit betreft ongeveer twee vijfde van het SBO Panel. De rest van het SBO Panel is begin september uitgenodigd voor een onderzoek over gesubsidieerde arbeid.

rigeerd voor een afwijkende verdeling van de respons wat betreft schooltype, schoolgrootte en landdeel. Voor besturen is geen weging toegepast.

Tabellen en figuren

Tabel 3 Bij welk personeel is coaching ingezet? Gesplitst naar bestuursomvang (%)

		1 school	2-4 scholen	5-9 scholen	>= 10 scholen	Totaal
Beheer- en administratief personeel	Ja, structureel	1,8	0,0	2,5	3,9	3,2
	Ja, incidenteel	31,6	33,0	28,6	32,3	31,6
	Nee	66,6	67,0	68,9	63,8	65,2
Onderwijsondersteunend personeel	Ja, structureel	15,7	8,8	11,9	7,3	9,1
	Ja, incidenteel	30,8	52,2	41,2	46,7	44,5
	Nee	53,5	39,0	46,9	46,0	46,4
Onderwijzend personeel	Ja, structureel	49,1	39,3	45,2	42,6	43,5
	Ja, incidenteel	43,5	56,2	48,9	54,6	52,6
	Nee	7,4	4,5	5,9	2,8	4,0
Directie/management/leiding- gevend	Ja, structureel	22,7	23,2	36,5	34,6	33,0
	Ja, incidenteel	51,6	56,5	50,5	56,9	55,2
	Nee	25,7	20,4	13,0	8,5	11,8
Totaal (N)		64	46	124	426	660

Tabel 6 Is het gebruik van coaching binnen uw instelling in de afgelopen jaren toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen?*

	%
Toegenomen	54,7
Gelijk gebleven	41,6
Afgenomen	3,7
Totaal (N)	623

*Is gevraagd wanneer instelling lang dan één jaar gebruik heeft gemaakt van coaching

Tabel 7 Bent u van plan om coaching in te blijven zetten in de komende jaren?

	%
Nee	0,3
Ja, maar minder vaak dan in het afgelopen schooljaar	8,6
Ja, ongeveer even vaak als in het afgelopen schooljaar	74,4
Ja, vaker dan in het afgelopen schooljaar	16,6
Totaal (N)	646

Tabel 9 Van welke coachingstrajecten wordt gebruik gemaakt?

Executive coaching (voor ondernemers, bestuurders en hoger managers; gericht op versterking van persoonlijk en zakelijk leiderschap)	19,3
Management coaching (voor leidinggevendenden op midden en operationeel niveau; gericht op het managen en leidinggeven)	64,1
Loopbaancoaching (ondersteuning bij (her)oriëntatie op de eigen loopbaan)	41,1
Persoonlijke coaching (gericht op persoonlijke ontwikkeling en mobiliseren van eigen krachten en talenten)	82,1
Competentiegerichte coaching (gericht op de verdere ontwikkeling van specifieke competenties)	70,1
Performance coaching (gericht op verbeteren van eigen prestaties, effectiviteit en productiviteit in het werk)	24,7
Mentale coaching (gericht op het overwinnen van blokkades, gedachten en overtuigingen die verdere ontwikkeling in de weg staan)	32,7
Teamcoaching (gericht op verbeteren van functioneren van een team)	61,7
Business coaching (gericht op het sneller, beter en makkelijker realiseren van bedrijfsdoelstellingen)	1,6
Totaal (N)	646

Tabel 12 Is coaching als instrument opgenomen in het HRM-beleid van de instelling/school? Naar schoolgrootte (%)*

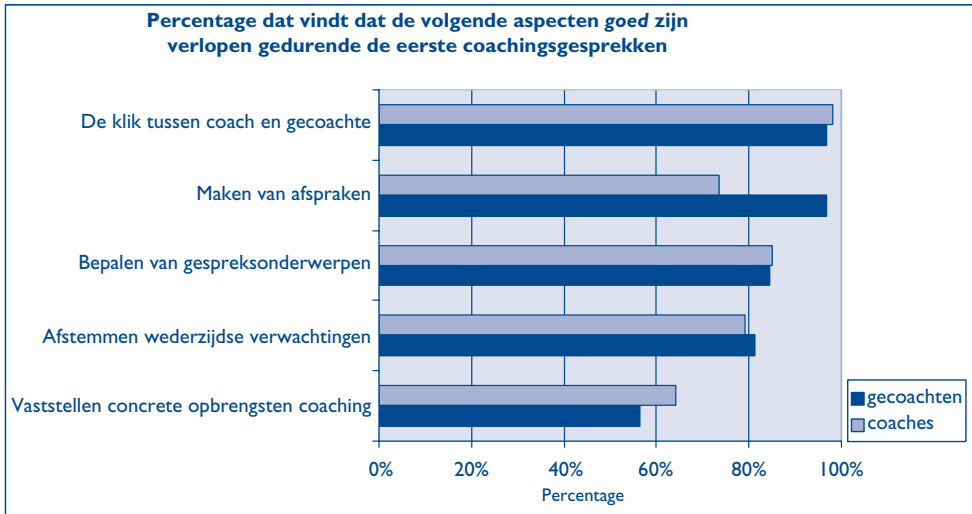
	Kleine scholen	Gemiddelde scholen	Grote scholen	Totaal
Ja	41,1	47,8	53,6	47,6
Totaal (N)	143	201	219	563

*Exclusief bestuurders

Tabel 13 Is coaching als instrument opgenomen in het HRM-beleid van de instelling/school? Naar bestuursomvang (%)

	1 school	2-4 scholen	5-9 scholen	>= 10 scholen	Totaal
Ja	47,9	44,7	52,6	50,9	50,5
Totaal (N)	60	46	118	422	646

Figuur 3: Hoe vindt u dat de volgende aspecten zijn verlopen gedurende de eerste coachingsgesprekken?



Onderzoeksreeks

- 1 Waaronder leraren de sector verlaten**
Onderzoek naar de uitstroom uit het primair en voortgezet onderwijs
- 2 Investeren en Terugverdienen**
Kosten en baten van onderwijsinvesteringen
- 3 Investeren en Terugverdienen**
Inverdien- en welvaartseffecten van onderwijsinvesteringen
- 4 Pabo's gezocht!**
Wat maakt de pabo en het werken op de basisschool aantrekkelijker voor mannen
- 5 Onderwijspersoneel in het vmbo en praktijkonderwijs**
- 6 De keuze voor de lerarenopleiding en het lerarenberoep**
- 7 Regelruimte regelen**
Flexibel omgaan met problemen in de personeelsvoorziening op scholen voor voortgezet onderwijs
- 8 Leraren leren**
Een discussie over opleiden en professionaliseren van leraren
- 9 Professionalisering van startende docenten in de bve-sector**
- 10 De begeleiding van startende leraren**
In het voortgezet en het basisonderwijs
- 11 MBO'ers op de pabo**
Knelpunten en oplossingen bij de overgang van MBO naar pabo en leraarschap
- 12 Hoe vergaat het de onderwijsassistent?**
Arbeidsmarkt- en beroepsperspectief van de onderwijsassistenten in het primair onderwijs
- 13 Functiedifferentiatie in het primair onderwijs**
Verkennd onderzoek naar mogelijke belemmeringen
- 14 Werken in teams in het primair onderwijs**
Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel
- 15 Waaronder stoppen zoveel allochtone studenten met de pabo?**
Samenvatting van vijf studies

16 Schoolbesturen en raden van toezicht een afspiegeling van de samenleving?

Feiten en opvattingen over de diversiteit van onderwijsbesturen

17 Onderzoek doen in kennisgemeenschappen

Ervaringen in het voortgezet onderwijs

18 Het Managen van verwachtingen

Onderzoek naar de ervaringen en leerpunten van het zij-instromen in po, vo en bve

19 Multiculturele teams in het onderwijs

20 Personeelsbeleid in de brede school

21 Slimmer werken

Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs

22 Leraar worden; kiezen voor opleiding en beroep

Een reviewstudie

23 Promoteams, taalmentoring en interculturele competenties

Leren van lerarenopleidingen voor meer culturele diversiteit voor de klas

24 Diversiteitsmonitor

Cijfers en feiten over diversiteit in het po, vo, mbo en op lerarenopleidingen. Een stand van zaken

25 Coaching voor en door schoolleiders

Een onderzoek naar de effecten en succesfactoren van coaching in het primair onderwijs.



Sectorbestuur
Onderwijsarbeidsmarkt

Postbus 556
2501 CN Den Haag

T 070 - 376 57 70
F 070 - 345 75 28

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

E sbo@caop.nl
I www.onderwijsarbeidsmarkt.nl