

## EEN TUSSENSTAND

Zes scholen die hun leerlingen (meer) didactisch gaan coachen, werken sinds dit schooljaar samen in een Leerlab. Na een half jaar is het tijd om voor het eerst een tussenbalans op te maken. Hoe groot is de stap van docent/mentor naar didactische coach? Wat voor scholing hebben docenten nodig? Wat willen de scholen de komende tijd bereiken? En wat zouden ze een volgende keer anders doen? De kartrekkers vertellen.

## DE DEELNEMERS

Aan het Leerlab Docent als didactische coach nemen zes scholen deel:

1. Caland 2, Amsterdam, mavo/havo/vwo, groeischool. Teamleider Duco Homoet.
2. Da Capo College, Sittard-Geleen, vmbo/pro, 1815 leerlingen. Locatiedirecteur Hugo Fijten.
3. Da Vinci College, Leiden, mavo/havo/vwo/technasium, 1050 leerlingen. Projectleider Liette Wijnen.
4. De Internationale Vos, Schiedam, eerste opvang anderstaligen, gem. 150 leerlingen. Leidinggevenden Marcel Toebosch en Inge van Wingerden.
5. Heliomare, Wijk aan Zee, vso, 211 leerlingen. Afdelingscoördinator vmbo/havo Linda Spierings-Vega.
6. Kennemer College MAVO, Heemskerk, 850 leerlingen. Teamleider Katinka Kroon.

Hier is meer te lezen over de opbrengsten per school in het eerste halfjaar.

## WAT IS DIDACTISCHE COACHING?

Het valt niet mee om dat in een paar woorden te omschrijven. Je zou kunnen zeggen dat een docent een individuele leerling gestructureerd coacht bij het leren, zodanig dat de leerling groeit in zelfvertrouwen en motivatie en daardoor de voor hem of haar optimale resultaten behaalt.

In de schoolpraktijk ziet didactische coaching er verschillend uit, zo blijkt uit de ervaringen in het Leerlab Docent als didactische coach. De zes scholen uit dit lab hebben gemeen dat ze allemaal in het samenwerkingsverband Zo.Leer.Ik! werken aan gepersonaliseerd onderwijs, een vorm van leren op maat. Omdat de scholen dat verschillend aanpakken en niet allemaal even ver zijn, zijn ook de verschijningsvorm en het ontwikkeltempo van didactische coaching heel verschillend.

Toch is het niet moeilijk een aantal veelvoorkomende elementen aan te wijzen. Op alle scholen voeren docenten bijvoorbeeld periodieke coachingsgesprekken met individuele leerlingen. De week en de dag worden dikwijls in coachgroepverband begonnen en afgesloten (weekstart, weeksluiting, dagstart, dagsluiting). Verder zijn veel van de scholen geïnteresseerd in, of bezig met, een online lesportal die wellicht ook de verslaglegging van de coachingsgesprekken makkelijker maakt.

- Achter de keuzes die Leerlabscholen in de beginfase maken, schuilen dikwijls praktische motieven.
- Om met coachgesprekken, dagstarts en dagsluitingen te werken, moet je bewuste keuzes over het rooster maken.

Een interessante vraag is hoe de scholen begonnen zijn. Bij navraag blijken achter de keuzes die Leerlabscholen in de beginfase hebben gemaakt, dikwijls praktische motieven schuil te gaan. Veel hangt af van wat haalbaar is.

Een tweewekelijks coachgesprek is bijvoorbeeld misschien wel ideaal, maar op een school als De Internationale Vos, met 20 tot 22 leerlingen per coachgroep, voor docenten niet altijd te realiseren. Deze school zoekt daarom actief naar manieren om onderwijstijd vrij te roosteren ten behoeve van de coachingsgesprekken.



Ook het Da Vinci College roostert uren vrij, maar dan om een weekstart te realiseren. Projectleider Wijnen: *“Het werken met een dagstart en dagsluiting is lastig gezien de rest van ons rooster. In de praktijk hebben we eigenlijk ook nog geen dagelijkse coachmomenten nodig, want zo veel persoonlijke keuzes maken leerlingen nog niet. Als we eenmaal beginnen met een volgend onderdeel van het Zo.Leer.Ik!-concept, verandert dat.”*

Heliomare en het Kennemer College MAVO zijn eveneens op zoek naar ruimte in het rooster. Heliomare had onderwijstijd vrijgeroosterd voor coaching, maar in de praktijk schoot de bezetting tekort. Het Kennemer College moest vanwege overbelasting van sommige coaches en klassen dit jaar ruimte vinden door het laten vervallen van enkele dagstarts en –sluitingen. Kroon: *“Om volgend jaar in leerjaar 1 én 2 met coachgesprekken, dagstarts en dagsluitingen te kunnen werken, zullen we bewust roosterkeuzes moeten maken.”*

Andere scholen pakken het groter aan en verbinden didactische coaching meteen met ontwikkelingen in de rest van de school. Zo is didactische coaching op Caland2 onderdeel van een integraal coachingsysteem: iedereen, van docent tot directeur, werkt met zijn coach aan persoonlijke ontwikkeldoelstellingen. En op het DaCapo College gaat aan de dagstart van iedere docent met zijn of haar coachgroep zowel een dagstart in het managementteam als een dagstart per docententeam vooraf.



## GOEDE BAND COACH-LEERLING

- Leerlingen zijn blij met de persoonlijke aandacht die ze krijgen van de coach.
- De gesprekken hebben een duidelijke focus en gaan meer over opbrengsten en minder over welbevinden. De leerlingen vinden dit fijn.
- Veel ouders waarderen het dat de school met korte lijntjes communiceert over de veranderingen en dat hun kind nu meer op niveau kan werken.



Ook al staat didactische coaching over het algemeen nog in de kinderschoenen, het eerste beeld van de reacties onder leerlingen en ouders is positief.

Teamleider Homoet van Caland2: *“De leerlingen zijn blij met de persoonlijke aandacht die ze krijgen van de coach. Er komt ook steeds meer lijn in. Vorig jaar konden coachingsgesprekken nog sterk verschillen in lengte, doel of opzet, nu heeft iedereen een duidelijke focus en gaan de gesprekken meer over opbrengsten en minder over welbevinden. De kinderen vinden dat fijn. We horen ook dat alle kinderen nu met vergelijkbare verhalen over de gesprekken thuiskomen.”*

Teamleider Kroon van Kennemer College MAVO zegt: *“In onze klankbordgroep krijgen we de indruk dat de coachgesprekken zorgen voor een goede band tussen coach en leerling. Ouders van nieuwe leerlingen zijn positief over de individuele aandacht en tijd die er op school is voor hun kind. Leerlingen kunnen hun verhaal kwijt en zeggen dat prettig te vinden.”*

Op Heliomare zijn de reacties wisselend. De meeste leerlingen hebben een goede band met hun coach, al vonden enkelen dat hun coach beter moest leren coachen. Dat is door interne scholing verbeterd, zegt afdelingsleider Spierings-Vega. Veel ouders op Heliomare waarderen dat hun kind meer op niveau kan werken, maar ze willen wel gedetailleerd zicht houden op de resultaten en de voortgang.

## GRIP HOUDEN EN LOSLATEN

- Om de docent te ondersteunen bij de coaching over het behalen van specifieke opbrengsten.
- Om balans te krijgen tussen loslaten en grip houden.

Er is geen school in het leerlab die docenten helemaal op eigen kracht de omslag naar didactische coach laat maken. Dat zou ook niet lukken, zeggen de kartrekkers. Op De Internationale Vos bijvoorbeeld zijn de docenten druk bezig zich de techniek van didactische coaching eigen te maken.

Leidinggevenden Toebosch en Van Wingerden:

*“Voor een gesprek over hoe het met een leerling gaat, draaien docenten hun hand niet om. Maar hoe je een leerling coacht bij het behalen van specifieke opbrengsten, daar hebben ze ondersteuning bij nodig.”*

Vooraf de balans tussen loslaten en grip houden is een grote worsteling. Homoet van Caland2:

*“Als je al twintig jaar mentor bent, ben je erg gericht op het welbevinden van de leerlingen. Dan kom je al gauw met oplossingen. Nu moet je niet meer invullen en voorkauwen, maar vragen stellen. De docenten zien de meerwaarde van die omslag wel, maar vinden het moeilijk om leerlingen minder te sturen dan ze gewend waren.”*

Locatiedirecteur Fijten van Da Capo zegt:

*“Het kost docenten enorm veel energie om grip op te houden op de vraag of leerlingen de goede dingen doen zonder continu naast ze te gaan staan. Dat vraagt om een andere manier van omgaan met leerlingen, en om openstaan voor andere manieren van leren dan het volgen van de methode. Ook vanuit het mentoraat is de stap best groot. Als mentor had je voorheen een aantal zaken die je gewoon moest doen, dan kwam het goed. Maar als coach moet je leerlingen zelf aan het werk zetten. Jij moet niet meer met de oplossingen komen, dat moeten de leerlingen doen.”*

## NAAR EEN COACHENDE HOUDING

Veel leerlabscholen sturen al hun docent-coaches op scholing (zij het meestal niet allemaal tegelijk).

Caland2 kiest daar bewust voor, vertelt Homoet: “Zo bereiken we dat iedereen dezelfde kant op gaat kijken.” Maar daarmee is niet alles gezegd. Inzoomen op gespreksvoering alleen is bijvoorbeeld niet voldoende, zegt Kroon van Kennemer College MAVO: *“Het wordt steeds duidelijker dat coaching verder gaat dan het voeren van coachgesprekken met leerlingen. Docenten zien dat er meer nodig is, bijvoorbeeld nu leerlingen zelf keuzes maken en hun werk plannen. En het gaat nog verder: eigenlijk vraagt gepersonaliseerd leren om een coachende houding in het algemeen. Daar moet je als docent naartoe groeien, dat is een geleidelijke, natuurlijke ontwikkeling. Het gaat om persoonlijk gedrag en vaardigheden, dat kopieer je niet zomaar even.”*

Heliomare kiest mede om deze reden bewust voor een gefaseerde aanpak van scholing, licht afdelingscoördinator Linda Spierings-Vega toe. *“Pas als je met didactische coaching aan de slag bent, wordt duidelijk welke scholing nodig is. Wij investeren daar in, maar dat doen we wel gefaseerd. Dit jaar hebben we er eerst voor gezorgd dat onze systemen goed draaien (lesportal, iPads, red.) en volgen docenten interne scholing. Volgend jaar willen we binnen een breder opgezet scholingstraject diepgaande aandacht besteden aan didactische coaching bij gepersonaliseerd leren.”*

IN HOEVERRE VERSCHILLEN DOCENTEN IN HUN SCHOLINGSBEHOEFTE?

## NAAR JEZELF KIJKEN

Didactisch coachen gaat de ene docent van nature makkelijker af dan de ander, zegt Homoet van Caland2. *“Maar door een opleiding leert iedereen wel goed naar zichzelf te kijken en zijn eigen zwakke punten aan te pakken. Wij laten onze collega's de opleiding in drie varianten volgen: één voor teamleiders, één voor docent-coaches en één voor vier collega's die tot expert worden opgeleid, zodat zij straks de vorderingen van anderen kunnen bestendigen en nieuwe collega's kunnen trainen.”*



DOOR WIE KAN DE ROL VAN KARTREKKER HET BEST WORDEN VERVULD?

## KORTE LIJNEN

Voor een succesvolle invoering van didactische coaching kan de positie van de projectleider een groot verschil maken. Is het handig als de kartrekker een leidinggevende functie heeft? Biedt het juist voordelen om voor de klas te staan? Of is het slim om te kiezen voor een aparte projectleider die zich helemaal op dit project kan richten? De meningen verschillen.

De Internationale Vos kiest bewust voor een combinatie van de eerste twee. Beide trekkers op deze school zijn zowel docent als leidinggevende en merkt dat dit *“zorgt voor korte lijnen en een productieve relatie tussen de onderwijspraktijk en management.”*

Het Kennemer College daarentegen geeft de voorkeur aan een leidinggevende of een aparte projectleider, omdat de combinatie van werken aan didactische coaching in het kader van het Leerlab en de invoering van gepersonaliseerd onderwijs zo'n omvangrijk geheel is.

Andere scholen doen geen algemene uitspraken. *"Als duidelijk het belang en de prioriteit wordt uitgedragen, met name door de schoolleiding, maakt het niet uit wie de kartrekker is",* vindt Homoet van Caland2. *"Wel is het natuurlijk een voordeel als je in je dagelijkse praktijk ook met het coachen bezig bent."* Spierings van Heliomare denkt juist dat de combinatie met een structurele lesgevende taak in de praktijk niet eenvoudig is. *"Voor het overige hangt het helemaal af van de bestaande organisatie. De gestelde doelen en de complexiteit bepalen of het handig is een projectleider met specifieke expertise aan te trekken. Ook hangt het ervan af of een betrokken leidinggevende naast lopende taken voldoende tijd in het project kan stoppen."*

WAT ZOUDEN DE SCHOLEN DE VOLGENDE KEER WEER ZO DOEN?

BEGIN BIJ DE MINDSET

- Begin de ontwikkeling op beperkte schaal, met een klein team dat geen last heeft van structuren elders in school.
- Verander eerst de mindset van collega's en ga dan pas aan de slag.
- Laat docenten eerst zelf stoeien met didactische coaching, dan groeit de behoefte aan scholing en dat is het juiste moment om ermee te beginnen.

Het Kennemer College MAVO begon de ontwikkeling naar didactische coaching op beperkte schaal, met een klein team dat geen last had van structuren elders in de school. Kroon: *"Dat werkt goed, dan kan er veel meer. Het nadeel is wel dat je een schooltje binnen de school creëert en dat kan niet te lang zo blijven."* Ook het Da Vinci College koos bewust voor een rustige aanpak. *"Wij hebben de afgelopen jaren een technasium opgezet en zijn cultuurprofielschool geworden",* zegt Wijnen. *"Die ervaring heeft ons geleerd dat je iets beter geleidelijk kunt ontwikkelen dan in één keer – bam! – invoeren. Dan schep je alleen maar problemen."*

Caland2 had vooraf goed ingeschat dat de echte verandering begint bij het denken van docenten. Homoet: *"Je moet eerst de mindset van collega's veranderen en dan pas aan de slag gaan. Docenten willen soms te snel aan het werk, vragen meteen om praktische handvatten. Die zitten wat later in het opleidingsprogramma en dat is alleen maar goed."* Sowieso was het goed om het docententeam niet vanaf dag een in een scholingsprogramma te storten: *"Laat mensen eerst zelf even stoeien met didactische coaching, dan groeit de behoefte aan scholing en dat is het juiste moment om ermee te beginnen. Dan valt het op een veel vruchtbaarder bodem."*

## MEER RUST EN GEDULD

- Niet te hard van stapel lopen. Toen we in de hele onderbouw maatwerk en didactische coaching wilden bieden, bleek dat voor docenten niet te combineren met de eisen van hun werk in de bovenbouw.
- Niet tegelijkertijd beginnen met didactische coaching en overgaan op een digitale methode.
- Meer ontwikkeltijd voor docenten. Een vernieuwing kost veel energie.



Een aantal scholen is achteraf gezien wat te hard van stapel gelopen. Fijten van Da Capo zegt: *“Een volgende keer zouden we het met meer rust en geduld aanpakken. Nu moesten we in ons tweede jaar besluiten om tijdelijk weer met een traditioneel onderbouwrooster te gaan werken: toen we in de hele onderbouw maatwerk en didactische coaching wilden bieden, bleek dat voor docenten niet te combineren met de eisen van hun werk in de bovenbouw. Natuurlijk gaan we het onderbouwrooster in kleinere stappen alsnog flexibiliseren, maar het was wel een tegenvaller.”*

Toebosch en Van Wingerden van De Internationale Vos:

*“We hadden niet tegelijkertijd moeten beginnen met didactische coaching en overgaan op een digitale methode. Dat was te veel tegelijk. Het onderwijs is een rijdende trein, die moet doorgaan. Niet dat we twifelen of we met didactische coaching de juiste richting opgaan; daar zijn we van overtuigd. Wij zien dat onze leerlingen nu niet voldoende betrokken zijn, en dit is een manier om ze meer bij het onderwijs te betrekken. Dan moet je dit gewoon doen, ook al weet je dat het met vallen en opstaan gepaard zal gaan.”*

Verder heeft het Kennemer College gemerkt dat meer ontwikkeltijd voor docenten geen overbodige luxe is. Kroon: *“Een vernieuwing kost veel energie. Wij hebben er al ontwikkeltijd bovenop gedaan, maar het idee dat het allemaal extra werk is, blijft toch hangen.”*

Alle scholen zijn met goede moed de tweede heft van het schooljaar ingegaan. Sommige scholen stellen tamelijk concrete doelen: Caland2 is tevreden als alle docenten nog dit schooljaar hun opleiding bij SENS hebben afgemaakt en de resultaten daarvan zichtbaar beginnen te worden in de praktijk. Ook wil de school alvast wat stappen zetten op weg naar een betere verslaggeving van coachingsgesprekken. Toebosch en Van Wingerden van De Internationale Vos hopen dat alle docenten zich er tegen het eind van het jaar van bewust zijn dat de leerdoelen de leidende factor zijn: *“Het gaat er niet om dat leerlingen een hoeveelheid werk afmaken, maar dat zij léren. Als docenten zich daarvan bewust worden, volgen de leerlingen vanzelf.”*

Andere scholen, zoals het Kennemer College en Da Capo College, hebben hun oorspronkelijke plannen door tegenslagen in de eerste maanden moeten bijstellen. Maar ook zij gaan door op de ingeslagen weg. Zo heeft Da Capo een nieuwe projectleiding en ontwikkelgroep onderwijs ingesteld, die inmiddels voortvarend aan het werk is. In de groep zijn en docenten en locatieleiding vertegenwoordigd. Dit maakt het tot een slagvaardig team. Docenten komen met ideeën en praktische oplossingen, de locatieleiding probeert dit te faciliteren. Het Kennemer College hoopt in elk geval de wekelijkse coaching, dagstart en dagsluiting draaiend te hebben, en de eerste experimenten met de portal hebben gedaan. Kroon: *“Ook al gaat het geleidelijker, we komen er wel!”*