

# Voorbeeld: Beleidsplan Beeld- en Didactisch Coachen

In de hoofdstukken 10 en 11, die gingen over het implementeren van Didactisch Coachen, beschrijven we dat het van belang is, dat de stuurgroep op een gegeven moment een beleidsplan maakt, waarin wordt beschreven hoe Beeld- en Didactisch Coachen een plek krijgen in de staande organisatie van de school. Dit om continuïteit te waarborgen als de stuurgroep op een gegeven moment ophoudt te bestaan.

Hierna een voorbeeld-beleidsplan ter inspiratie.

Bij dit voorbeeld hebben wij dankbaar gebruik gemaakt van beleidsplannen geschreven door Jan van Garderen en Rick Peeters van het Corlaer College en Marjon van Sorge en Mirjam Bergsma van de Opleiding Verpleegkunde van de Hogeschool Rotterdam. Wij hebben hun teksten aangevuld met eigen inzichten over wat van belang is voor een duurzame implementatie en het onderhoud van Didactisch Coachen.

Frans Faber

Lia Voerman

## **INHOUD**

- Context
- Visie op leren en motivatie
- Feedbackcultuur
- Wat is Didactisch Coachen en wat is Beeldcoachen
- Inbedding in de organisatie
- Taak van de Beeld- en Didactische Coaches (BDC's)
- Beeld- en Didactisch Coachen en het scholingstraject Didactisch Coachen
- Beeld- en Didactisch Coachen en nieuwe docenten op de school
- Beeld- en Didactisch Coachen en individuele begeleidingstrajecten
- Referenties

## **VOORBEELD: BELEIDSPLAN DIDACTISCH COACHEN EN BEELDCOACHEN**

### **Context**

Ongeveer x jaar geleden is de school gestart met Didactisch Coachen. Een belangrijk middel voor het invoeren van Didactisch Coachen en vooral voor het bevorderen van de duurzaamheid ervan is het gebruik van Beeldcoachen. Daartoe zijn interne Beeldcoaches opgeleid, omdat feedback met behulp van beeld een bewezen doelmatige methode is om docenten te ondersteunen bij het veranderen van hun gedrag voor de klas en daarmee bij het verbeteren van hun handelen in de les (Voerman, Meijer, Korthagen, & Simons, 2015).

Er is vanuit het scholingstraject Didactisch Coachen gekozen voor een traject waarbij alle docenten van de school betrokken worden. Met als doel het verbeteren van het onderwijs in de klas. Er is een groep interne trainers Beeld- en Didactisch Coachen opgeleid zodat de school zelf de expertise in huis heeft voor het onderhoud en de verdere implementatie.

Dit plan is bedoeld om richting te geven aan Didactisch Coachen en Beeldcoachen op school. Het is geschreven door de stuurgroep en vastgesteld door de schoolleiding. In dit plan wordt beschreven hoe Didactisch Coachen en Beeldcoachen in de staande organisatie worden ingebed met als doel duurzaamheid en onderhoud te bevorderen. Dit document heeft niet de pretentie volledig te zijn of af. Het zal elk jaar worden aangevuld met een concreet jaarplan en worden bijgesteld op basis van voortschrijdend inzicht.

### **Visie op leren en motivatie**

Didactisch Coachen is gebaseerd op een aantal wetenschappelijke theorieën over leren. In de eerste plaats het cognitivismen en/of het metacognitivismen (Hattie, & Donoghue, 2009). Doel hierbij is vooral het activeren van het denken van de ander. Bij Didactisch Coachen is er aandacht voor het leerproces van leerlingen, door vragen te stellen en feedback te geven op cognitieve of metacognitieve strategieën.

In de tweede plaats het sociaal-constructivisme (Kegan, 2009). Op basis daarvan werken we bij Didactisch Coachen aan het invoeren van activerende didactiek, waarbij o.a. coöperatieve werkvormen worden gebruikt, onder het motto, gebruik je eigen hersens en die van een ander! Betekenisgeving van het leren komt ook vanuit het sociaal-constructivisme.

In de derde plaats de positieve psychologie (Frederickson, 2009). De positieve psychologie richt zich met name op het versterken van kracht bij mensen en het oog hebben voor de modus. Het feedback geven en vragen stellen op modus en persoonlijke kwaliteiten is op deze wetenschappelijke stroming gebaseerd. En natuurlijk de verhouding tussen positieve en negatieve feedback van ongeveer 3 positieve : 1 negatieve feedback. Het hebben van hoge verwachtingen van leerlingen zou je kunnen zien als een manier om de positieve psychologie in praktijk te brengen.

Wat betreft motivatie zijn er ook een aantal theorieën, waar we ons op baseren.

In de eerste plaats de theorie over self-efficacy van Bandura (1977). Als je een positief beeld hebt van je eigen kunnen ga je eerder aan de slag dan wanneer je dat niet hebt.

Verder gebruiken we in de manier van feedback geven en de onderwerpen die aan de orde komen de theorie over attributie: waar schrijf je succes of falen aan toe (Booth-Butterfield, 2004). Wij willen graag stimuleren dat leerlingen succes en falen toeschrijven aan hun eigen inzet en kwaliteiten, zodat ze er greep op hebben en inzien dat ze meer leren door hun eigen

inzet. Dat past natuurlijk ook heel goed bij de derde theorie, nl. die van de groei of vaste mindset van Carol Dweck (2008). Wij streven ernaar dat de docenten in school een groei-mindset hebben over hun leerlingen. Docenten met een groei-mindset hebben een hogere motivatie voor hun werk, meer aandacht voor feedback, kiezen meer uitdagende taken in school en stimuleren met hun vragen en feedback een groei-mindset bij hun leerlingen, doordat ze uitgaan van hoge verwachtingen. En ten slotte gaat er het erom, om – vanuit de Zelf Determinatie Theorie (Ryan, & Deci, 2000) leerlingen zoveel mogelijk intrinsiek gemotiveerd te laten zijn door het gebruik maken van de verschillende soorten feedback. Leerlingen worden meer intrinsiek gemotiveerd als ze een gevoel van verbondenheid ervaren met de mensen om hen heen, een gevoel van competentie hebben en als ze keuzes kunnen maken, want daardoor wordt de autonomie bevorderd. Logischerwijs heeft Didactisch Coachen een grote invloed op het gevoel van relatie competentie en autonomie.

Deze principes gelden niet alleen voor leerlingen, maar voor iedereen in de organisatie.

### **Feedbackcultuur**

Dit plan heeft de bedoeling ervoor te zorgen dat er duurzaamheid ontstaat ten aanzien van Didactisch Coachen en Beeldcoachen in de school en dat er systematisch onderhoud plaatsvindt, van de vaardigheden die mensen hebben ontwikkeld. Daarbij gaat het natuurlijk om het stimuleren van een leerbevorderende feedbackcultuur. In een leerbevorderende cultuur wordt er meer positieve dan negatieve feedback gegeven, maar wordt tegelijkertijd de negatieve feedback niet vermeden. Een leerbevorderende cultuur heeft de volgende kenmerken (Voerman, Faber, & Simons, 2020; Steelman, Levy, & Snell, 2004.):

- De feedback is specifiek, doelgerelateerd en gaat over de taak of de inhoud, de aanpak of strategie, de modus en persoonlijke kwaliteiten
- Er is aandacht voor de modus van de ontvanger
- Er wordt progressie feedback gegeven
- Er worden meer vragen gesteld (cat. 2 en cat. 3 vragen) dan aanwijzingen gegeven.
- Er wordt meer positieve dan negatieve feedback gegeven in een verhouding van ongeveer 3 : 1.
- Het is gebruikelijk om elkaar om feedback te vragen
- Er is gelegenheid om feedback te krijgen, ook buiten geplande momenten
- De feedback wordt ervaren als betrouwbaar

In het jaarplan worden activiteiten opgenomen om een dergelijke feedbackcultuur te stimuleren en te onderhouden.

In het volgende deel worden eerst Beeld- en Didactisch Coachen gedefinieerd, vervolgens wordt de inbedding in de organisatie besproken en daarna wordt de mogelijke taakstelling van de Beeld- en Didactische Coaches beschreven.

## **Wat is Didactisch Coachen en wat is Beeldcoachen.**

*Didactisch Coachen* is een planmatige en doelgerichte wijze van coachen die het leren en de motivatie van de lerende bevordert. Didactisch coachen beoogt leerlingen actief en gemotiveerd te maken en te houden door:

- Het stellen van denkstimulerende vragen (*cat. 2 en cat. 3 vragen*) die bevorderlijk zijn voor het leerproces en die feedback mogelijk maken.
- Het geven van effectieve feedback die het leren positief beïnvloedt
- Het (zo-nodig) geven van nuttige aanwijzingen
- En dit alles op zowel de dimensies van de taak (inhoud en strategie), als op de dimensies van de lerende persoon (modus/leerstand en de persoonlijke kwaliteiten). (Voerman & Faber, 2016).

Didactisch Coachen bevordert een hoogwaardig interactieproces tussen leraar en leerling(en) (Voerman en Faber, 2016). Didactisch Coachen gaat dus over de wijze waarop de docent omgaat met de leerlingen in de les en/of de leidinggevende met de docent. De methodiek is zeer bruikbaar om te integreren in de Beeldcoaching, omdat het ook voor de coach een kader kan zijn over vragen te stellen en feedback te geven.

*Beeldcoaching* is een methode waarbij door middel van video opnames gewerkt wordt aan de optimalisering van het pedagogisch klimaat in de klas. Beeldcoaching geeft leraren letterlijk zicht op het functioneren van de groep, de leerlingen en zichzelf. Met behulp van de camera is het mogelijk (leer)vragen helder te krijgen, omdat de subjectieve waarneming wordt verminderd. De professionalisering van de leraar staat centraal; uitgaande van de relatie, competentiegevoelens en autonomie van zowel leerlingen als onderwijsgevende zelf (Faber, 2016).

Beeld- en Didactisch Coaches (BDC's) hebben feeling met de praktijk. Ze sluiten aan bij de behoeften van de leraar, de leerling of de student en denken mee.

De thema's in de begeleiding worden in gezamenlijk overleg gekozen. Het kan gaan om kwaliteitsverbetering van het pedagogisch en/of didactisch handelen, probleemsituaties, implementatie van een vernieuwing in het lesgeven, of systeembegeleiding. Je zou kunnen zeggen: het gaat om alles wat bijdraagt aan een veilige en uitdagende omgeving en evenzo aan groei, ontwikkeling, kennisverhoging, kansen, kwaliteiten en competenties van de leraar.

Er zijn een vele manieren om Beeld- en Didactisch Coachen in te zetten:

- onderhoud van een onderwijsontwikkeling in de klas, zoals Didactisch Coachen
- coaching van nieuwe docenten
- zichtbaar maken van ontwikkeling binnen de tweejarige begeleidingscyclus;
- trajecten, vanuit een vraag van een docent of op advies en/of in opdracht van de leidinggevende

## **Inbedding in de organisatie**

Didactisch Coachen en Beeldcoachen worden ingebed in de staande organisatie. Dat betekent dat een van de leidinggevenden deze in het takenpakket heeft, en dat deze leidinggevende jaarlijks minimaal 2 keer overleg heeft met de BDC's om het jaarplan en de facilitering daarvan vast te stellen.

Periodiek zullen er nieuwe Beeld- en Didactische Coaches opgeleid worden. Dit omdat er mensen weggaan, andere taken krijgen, of omdat er meer Beeldcoaches nodig zijn. Bij de keuze van mensen hanteert de school onderstaande criteria.

De persoon die opgeleid wil worden tot Beeld- en Didactisch Coach:

- ligt goed in het team en heeft het lesgeven goed voor elkaar zelf. Anders wordt hij/zij ongelooftwaardig bij het coachen van anderen
- heeft innovatie- en implementatiekracht. Hij/zij houdt van vernieuwing en pakt dat graag aan. Dit is een belangrijke voorwaarde omdat Beeldcoaches een grote rol spelen bij de implementatie van Didactisch Coachen en uiteraard ook omdat Beeldcoaches ingezet kunnen worden bij welke vernieuwing dan ook, als het gaat om de vertaling naar het concrete handelen in de klas.
- is prettig in de communicatie, is empathisch en kan zich goed in leven in anderen.
- hoeft niet per se coach-ervaring te hebben, maar wel affiniteit met coachen

## **Taak van de Beeld- en Didactische Coaches (BDC's)**

Op dit moment zijn er  $y$  opgeleide BDC's en  $y$  BDC's in opleiding. Wenselijk is deze groep uit te breiden tot een stabiele groep van  $y$  Beeldcoaches ( $y$  per jaarlaag).

Een van de BDC's heeft de taak om te coördineren. Deze coördinator zorgt voor een soepele organisatie van Beeld- en Didactisch Coachen en voor een juiste verdeling tussen het 'aanbod van werk' en de beschikbaarheid van Beeld- en Didactische Coaches. De coördinator onderhoudt het contact met de leidinggevende die Beeld- en Didactisch Coachen in zijn portefeuille heeft.

De facilitering van de BDC's wordt elk jaar besproken en vastgesteld in overleg met de betrokken leidinggevende.

*Algemeen:*

- Opstellen van een jaarplan in overleg met de schoolleiding; inclusief het vaststellen van de facilitering van de BDC's.
- Meedenken over manieren waarop Beeld- en Didactisch Coachen zal worden ingezet voor vernieuwingen.
- Coördinatie van contact en communicatie met deelnemende docenten
- Overleg en intervisie organiseren met de BDC's.

## *Beeld- en Didactisch Coachen en het scholingstraject Didactisch Coachen*

Iedere (nieuwe) docent neemt deel aan de inhoudelijke startbijeenkomst. Er is een filmische nulmeting gedaan (les opname, waar een interventie-sequentie analyse van is gemaakt, die als uitgangspunt dient voor een individueel feedbackgesprek). En aansluitend worden intervisiebijeenkomsten gepland in groepen van circa 4-6 docenten waarbij eigen beeldmateriaal wordt ingebracht. De docenten gaan aan de slag met de verworven kennis en worden gecoacht in de les door middel van coaching on the job. Ook dan worden ze opnieuw

gefilmd en filmen zij zelf het coachen on the job. Dit beeldmateriaal wordt weer besproken in een video-intervisiebijeenkomst.

Het tweede jaar van het traject krijgt inhoud met individuele beeldcoachtrajecten en themabijeenkomsten (leerstrategieën en motivatietheorieën). In de volgende jaren worden individuele (beeld)coaching, video-intervisie en inhoudelijke bijeenkomsten voor de docenten georganiseerd op basis van de vraag en de inschatting van de BDC's.

De BDC's hebben daarmee een belangrijke rol ten aanzien van de duurzaamheid en het onderhoud van Didactisch Coachen.

Ze hebben daartoe de volgende taken:

1. Het uitvoeren van de werkzaamheden die horen bij het traject Didactisch Coachen:

- inhoudelijke bijeenkomsten,
- interventie- en sequentieanalyses maken,
- feedbackgesprekken voeren,
- intervisiebijeenkomsten begeleiden
- coaching-on-the-job (COTJ) voorbereiden en uitvoeren.

2. Het organiseren van die bijeenkomsten:

- zorgen voor uitnodigingen en planning
- reserveren van ruimtes

3. Organiseren en uitvoeren van train de trainer bijeenkomsten met de BDC's in opleiding

4. Verder plannen en invullen van het onderhoudsprogramma voor docenten

5. Het plannen van trainingen Didactisch Coachen voor het Onderwijs Ondersteunend personeel

6. Het organiseren van een of meer ouderavonden en eventueel het verzorgen van een oudercursus.

7. Periodiek deelnemen aan de terugkombijeenkomsten Didactisch Coachen ten aanzien van de interventie- en sequentieanalyse of de bijeenkomsten voor interne trainers.

En uiteraard het verder scholen van zichzelf in coaching en didactiek.

### *Inbedding in de begeleidingscyclus*

Eéns in de x jaar doorloopt ieder personeelslid op de school de begeleidingscyclus. Binnen dit begeleidingsplan en (mogelijk) als onderdeel van een op te stellen persoonlijk ontwikkelingsplan wordt iedereen eenmaal gefilmd.

De docent bespreekt met de leidinggevende in het functionerings-/ ontwikkelgesprek, aan welke aspecten van het lesgeven hij/zij gewerkt heeft en wat hij/zij gedaan heeft met de uitkomsten van Beeld- en Didactisch Coachen. De leidinggevende heeft niet de beschikking over de beelden.

Uitgangspunten bij het filmen en nabespreken zijn, evenals bij het filmen van de beginnende docent op de school, de leervragen van de docent. Bijvoorbeeld een leervraag voortkomend uit het persoonlijk ontwikkelingsplan of afkomstig uit de afdelingsplannen, c.q. –doelen.

### *Beeld- en Didactisch Coachen en nieuwe docenten op de school*

Iedere docent die nieuw op de school komt werken, krijgt een beeldcoach-opname en gesprek aangeboden in het introductie traject. Wenselijk is hierbij dat alle docent-coaches ook Beeld- en Didactisch Coach zijn, zodat de begeleiding van nieuwe docenten integraal onderdeel kan zijn van dit beleidsplan. Het uitgangspunt bij de filmopname en de nabespreking ervan ligt in de drie elementen van lesgeven (interactie, klassenmanagement en didactiek) en de visie van de school daarop. Hiermee wordt een basis gelegd waar docentengedrag binnen onze school aan moet voldoen.

### Beeld- en Didactisch Coachen en individuele begeleidingstrajecten.

Er zijn situaties waarin het voor een docent leerzaam kan zijn om een individueel Beeldcoachtraject aan te gaan om het eigen functioneren aan te scherpen.

De docent overlegt daarover met de leidinggevende en neemt vervolgens contact op met de BDC-coördinator. In overleg wordt dan een BDC gevraagd.

Andersom kan een leidinggevende ook aan een docent aangeven, dat de docent een individueel traject Beeld- en Didactisch Coachen gaat volgen. Dan is de procedure als volgt;

- de leidinggevende formuleert samen met de docent een coachvraag.
- er volgt een gesprek met de BDC, de docent en de leidinggevende, waarin de coachvraag verder wordt onderzocht en er een plan van aanpak wordt afgesproken.
- de BDC voert dan het coachtraject uit. De docent rapporteert aan de leidinggevende over de voortgang, dit kan mondeling of schriftelijk. Het beeldmateriaal is ter beschikking van docent en BDC, en wordt niet gedeeld met de leidinggevende.
- eventueel kan het traject worden afgesloten met wederom een gesprek met de BDC, de docent en de leidinggevende.

Bij de begeleiding wordt in principe drie keer een filmopname gemaakt en drie keer nabesproken. Uiteraard kan daarvan worden afgeweken als daar aanleiding toe is.

## Referenties

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Dweck, C. (2008). *How we can learn to fulfill our potential*. New York: Ballentine Books.
- Faber, F. (2016). (red.) *Opleidingsboek Beeld- en Didactisch Coachen*. Zwaag: Pumbo.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life*. New York: Crown.
- Hattie, J., & Donoghue, G.M. (2009). Optimizing the Effectiveness of Learning Strategies. In: Illeris (2009) (Ed.). *Contemporary theories of learning*. London: Routledge.
- Kegan, R. (2009). A constructive-developmental approach to transformative learning. In: Illeris (2009) (Ed.). *Contemporary theories of learning*. London: Routledge.
- Nottingham, J. (2013). *Encouraging Learning. How you can help children learn*. London and New York: Routledge.
- Peeters, R. (2016). *Beleidsplan Beeld- en Didactisch Coachen op het Corlaer College*. Nijkerk
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.
- Sorge, M.J.T. van., & Bergsma, M. (2017). *Beleidsplan Beeld- en Didactisch Coachen op het Instituut voor Gezondheidszorg van de Hogeschool Rotterdam*. Rotterdam
- Steelman, S.A., Levy, P.A., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological measurement* (64), 165 -184.
- Voerman, L. & Faber, F. (2016) *Didactisch Coachen. Hoge verwachtingen concreet maken met behulp van feedback, vragen en aanwijzingen*. Baarn: De Weijer.
- Voerman, L. & Faber, F. (2020) *Didactisch Coachen 2: verdieping en implementatie*. Baarn: De Weijer.