



## 2.5 Schoolleiderschap in beweging: teamcoaching als professioneel instrument voor groepsleerkrachten en leidinggevendenden

Roy de Brabander i.s.m. Hanneke Bink en Servaas Klute

Groepsprocessen zijn de laatste jaren in een vergeten hoek terecht gekomen. Het coachen van deze processen biedt belangrijke aanknopingspunten om competenties te ontwikkelen die leerlingen in de huidige en toekomstige maatschappij nodig hebben. En het geeft nieuwe impulsen aan het schoolleiderschap.

Op veel scholen is de focus van leerkrachten gericht op de individuele ontwikkeling van ieder kind. Dit is onder andere een gevolg van ontwikkelingen tijdens de laatste decennia in het onderwijs. Denk hierbij onder andere aan onderwijs op maat, het WSNS-proces en de invoering van leerlingvolgsystemen. Ieder kind is uniek en heeft zijn eigen aanpak nodig. De huidige ik-maatschappij legt hier eveneens de nadruk op. Is het in dit kader vreemd dat veel scholen moeilijke groepen in de bovenbouw constateren?

Samenwerken, rekening houden met elkaar, onderhandelen en elkaar aanspreken op gemaakte afspraken, zijn competenties die steeds belangrijker worden in het onderling functioneren van mensen. Ook leerkrachten hebben deze competenties nodig om in een team te kunnen functioneren, waardoor het samen werken aan de doelen en de resultaten makkelijker gaat, met meer plezier en vanuit de erkenning dat zijn of haar bijdrage ertoe doet. Zij fungeren tenslotte als rolmodel voor kinderen. Hier ligt een belangrijke

opdracht voor schoolleiders om hetzelfde proces van samenwerken binnen een team te ontwikkelen met behulp van teamcoaching. Vanuit het kijken naar en handelen in groepen krijgt het schoolleiderschap nieuwe impulsen. Zo'n veranderingsproces wordt beschreven door de schoolleider en de vakleerkracht bewegingsonderwijs van basisschool De Brugge in Ede. Dit is een school met 580 leerlingen, 43 teamleden, verdeeld over drie locaties. Het managementteam (directie en drie bouwcoördinatoren) geeft sturing aan de verschillende beleidsgebieden.



### **Aansprekend advies**

'Welke inbreng waardeert u het meest in uw team? Dan is het advies: leer juist de andere inbreng te waarderen en u zult versteld staan van het effect daarvan op het team!'

### **Wat er aan vooraf ging**

Op basisschool De Brugge ontstond meer ruimte voor de schoolleider om zich te verdiepen in andere zaken dan het bezig zijn met ad hoc oplossingen zoeken voor problemen die zich dagelijks voordoen. Er was veel overleg tussen de schoolleider en de vakleerkracht ten aanzien van het functioneren van groepen, over verschillen in groepen, de wijze waarop groepen begeleid worden en de mate waarin daarmee de Brugge-doelstellingen behaald worden.

Hierbij kwamen voor hen de volgende vragen naar boven:

- waarom heeft de ene leerkracht heel veel moeite met een groep en een andere leerkracht met dezelfde groep juist niet?;
- hoe komt het dat een groep na een zomervakantie bij een nieuwe leerkracht een heel ander samenwerkingsniveau laat zien?;
- wat maakt dat groepen soms een schoolleven lang moeilijk of sociaal zijn?

Dit resulteerde in de volgende probleemstelling: Kunnen we met behulp van teamcoaching groepen in het basisonderwijs positief beïnvloeden zodat ze zich als groep ontwikkelen op de verschillende niveaus van samenwerking?

Dit zijn wij gaan onderzoeken en we hebben daarbij het hele 'Brugge-systeem' betrokken. Vervolgens hebben de schoolleider en de vakleerkracht het veranderingsproces in gang gezet.

### **Gemeenschappelijke teamcoachtaal**

Met korte opdrachten en tussenpozen zijn we met een pilotgroep van leerkrachten aan

de gang gegaan. Voor leerkrachten was het nieuw om de groep te zien als één persoon en deze als groep te begeleiden en op een hoger niveau van samenwerken te brengen. We organiseerden bijeenkomsten waarin de leerkrachten inhoudelijk en zeer persoonlijk met elkaar spraken. Hierbij kwamen de overtuigingen van de leerkracht, de belemmeringen, de kansen en de effecten van zijn/haar taalgebruik aan de orde.

Het leverde de leerkracht en de groepen snel resultaat op en dat gaf ons de bevestiging

dat leerkrachten veel meer resultaat kunnen halen als zij hun stijl aanpassen aan de vraag van de groep en daarmee het samen-

werkingsproces in de groep systematisch beïnvloeden. We merkten dat leerkrachten pro-actief gingen handelen, er ontstond een gemeenschappelijke teamcoachtaal, er werden vanzelfsprekendheden (bijvoorbeeld ten aanzien van regelgeving) voor de hele school vastgesteld, de groepen werden rustiger, er ontstond een hoger niveau van zelfstandig werken en samenwerken. Ook merkten we dat het leerkrachten lucht gaf openlijk over deze processen in de eigen groep te spreken.

### **Positieve en minder positieve geluiden**

In de tussenliggende periode bereikten ons positieve en minder positieve geluiden. Enthousiaste verhalen van collega's die in het project meedraiden over wat het hen oplevert. Maar ook reacties als 'dat het wel heel dicht bij jezelf komt', waardoor mensen soms even uit evenwicht waren.

Ook werden er kritische geluiden geuit dat de aandacht die gegeven werd aan de groep

**'Zou wellicht de professionele autonomie in het gedrag komen?'**

ten koste zou gaan van het individu en of deze beïnvloeding van groepsprocessen ook bij jonge kinderen aan de orde kan komen? Tevens was men bang dat er een eenheidsstijl voor een Brugge-leerkracht ontwikkeld en vastgesteld zou worden. Zou wellicht de professionele autonomie in het gedrang kunnen komen?

Al deze reacties hebben we serieus genomen en we kwamen tot de conclusie dat er nu een belangrijke stap met het gehele team moest worden gemaakt:

wat zou het onze school opleveren als we het teamcoachen met groepen kinderen zouden verbreden van de huidige zeven groepen naar een ontwikkelproces voor het hele Brugge-team?

Besprekingen hierover hebben geleid tot een aantal besluiten met verstrekkende consequenties: het ontwikkelen van een doorgaande lijn in ons pedagogisch handelen van groep 1 t/m 8; aandacht gericht op de groep waarbij tevens aandacht blijft voor het individu; afstemming in ons pedago-

## Randvoorwaarden bij invoering van coaching

Als leidinggevende heb je altijd te maken met drie verschillende petten: de leiderspet, de managerspet en de coachpet. Je kunt pas gaan coachen als je pet van leider en manager op orde zijn. Dit vooronderstelt een aantal zaken:

Vanuit de leiderspet is de schoolleider verantwoordelijk voor het hebben en uitdragen van een visie. De visie van de school is leidraad voor het alledaagse handelen. In deze visie liggen de competenties die je verwacht van de leerkracht, als ook van de leerling besloten.

De leider communiceert hier veelvuldig over en verwacht deze competenties als vanzelfsprekend gedrag, waarbij de waarden die in de visie omschreven staan leidend zijn. Hij/zij is hierin voorbeeld (rolmodel) en spreekt anderen daarop aan bij het ontbreken daarvan. De manier waarop de visie tot stand komt kan op verschillende manieren. Het creëren van commitment met de visie is een kritische succesfactor. Bij het ontbreken daarvan kan iedere leerkracht immers zijn of haar eigen persoonlijke visie 'leven'.

En dan wordt het lastig om gezamenlijk resultaat te boeken. Het spreekt voor zich dat het samen ontwikkelen van de visie bijdraagt aan het creëren van draagvlak.

Vanuit de managerspet wordt een vertaalslag gemaakt van de visie naar de structuur en organisatie van de school: er is een heldere managementstructuur; taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn omschreven en geformaliseerd; er is een transparante structuur waarin de gesprekken over functioneren en beoordeling gevoerd kunnen worden; er wordt afgesproken welke resultaten en welke competenties verwacht worden (dit biedt de meetlat waaraan het professionele gedrag van leerkrachten wordt 'afgemeten').

In hoeverre is in uw school aan deze voorwaarden voldaan? Als aan bovenstaande randvoorwaarden voldaan is, kan het management sturen op de kwaliteit en het resultaat van het onderwijs en

gisch handelen met daarin behoud voor de authenticiteit van de leerkracht.

### **Voorlopige resultaten**

De evaluatie van de pilot heeft geleid tot bovenstaand commitment in het team ten aanzien van de invoering van teamcoaching als instrument voor pedagogisch handelen voor de hele Brugge.

Het invoeringsproces heeft daarna op allerlei vlakken een vervolg gekregen:

- het ontwikkelaspect heeft geleid tot het invoeren van groepsprofielen om het gezicht van de groep beter in beeld te krijgen en patronen te ontdekken in het samenwerken van de kinderen;
- er zijn voor alle groepen groepscompetenties opgesteld, waardoor leerkrachten het groepsprofiel in concreet waarneembaar gedrag kunnen verwoorden. Deze groepscompetenties vertonen in de doorgaande lijn een toenemende complexiteit in samenwerkingsgedrag;
- leerkrachten zijn met deze groepsprofielen gaan werken. De groepsprofielen dienen als uitgangspunt bij het bespreken van de groep met de intern begeleider. Ook wordt het groepsprofiel gebruikt bij de overdracht van de groep naar een nieuwe leerkracht. Hierbij wordt ook de volgende leer-/hulpvraag voor iedere groep vastgesteld. Dit resulteert in het werken met pedagogische thema's;
- in verdergaande gesprekken in parallelgroepen worden deze in intervisievorm besproken. Dit biedt de ruimte om zich het denken en werken in termen van teamcoaching eigen te maken;
- leerkrachten leren de eigen leerkrachtstijl kennen. Wie ben ik als persoon en

wat neem ik daarvan mee in mijn leerkrachtstijl? Het leren kennen van de eigen leerkrachtstijl (naar aanleiding van de Roos van Leary en een gestandaardiseerde vragenlijst), gekoppeld aan de eigen biografische analyse en het nabespreken van kritische incidenten heeft geleid tot boeiende ontwikkelgesprekken;

- de combinatie met de vraag van de groep (groepsprofiel) en het antwoordtype van de leerkracht (leerkrachtstijl) kan nu gemaakt worden.

Op basis van bovenstaande stappen en ingrediënten maken leerkrachten een POP.

Het gehele team is aan de gang gegaan met kennisoverdracht, samenwerkingsopdrachten tussen collega's waarbij kennis en inzicht in elkaars kwaliteiten, vervormingen, allergieën en uitdagingen aan de orde kwamen.

Voor leerkrachten die ondanks de reguliere begeleiding belemmeringen ervaren in hun eigen ontwikkeling en/of die van de groep is er individuele coaching mogelijk. In deze gesprekken wordt dieper ingegaan op de vraag: wat maakt voor jou het probleem tot een probleem?

Ook is voor leerkrachten de competentie pedagogisch handelen vastgesteld waarin op drie niveaus het gewenste teamcoachgedrag omschreven is. Dit is opgenomen in het vastgestelde IPB-beleid van de school.

### **Coaching van het team leerkrachten**

Om in dit proces met en van elkaar te leren, ook al is dat met vallen en opstaan, helpt het om als team regelmatig aandacht te besteden aan hoe het team zelf leert.

Hiervoor organiseren we aparte teamdagen.

In deze besprekingen wordt helder hoe het team zichzelf klemzet in het teamfunctioneren. Bijvoorbeeld de overtuiging van uniformiteit: alle leerkrachten vinden eigenlijk dat zij hetzelfde door de schoolleider behandeld moeten worden. Na het bespreken van deze overtuiging van uniformiteit, kan het team zich uitstekend vinden in de herkaderde opvatting: onze individuele verschillen maken ons als team juist sterk.

Ook worden bepaalde patronen in het team zichtbaar en bespreekbaar. Als terugkerend patroon blijkt het feedback geven, vragen en ontvangen niet of nauwelijks te gebeuren. In gesprekken met leerkrachten blijkt ook dat zij van de kinderen in hun groep deze vaardigheid wel verwachten (meetlat) en er tegenaan lopen dat de kinderen dat niet of nauwelijks doen.

Een van de competenties van de lerende organisatie is systeemdenken en deze leert ons, dat als leerkrachten zelf niet in staat zijn om elkaar feedback te geven, feedback te ontvangen of zelfs te vragen, ze het ook niet van de kinderen kunnen verwachten.

De competentie feedback is hiermee hét thema voor de leerkrachten onderling, net zoals er pedagogische thema's ontwikkeld worden voor de groepen. Tijdens een studietweedaagse is dit thema uitgebreid aan de orde gekomen en is er een start gemaakt met het werkelijk feedback geven en ontvangen. Er zijn afspraken gemaakt over hoe dit gecontinueerd kan worden in de samenwerkingspraktijk van alle dag. Niet alleen in de bouwvergaderingen, maar ook in werkoverleg, consultatiegesprekken en aan de kof-

fietafel. Hiermee is dit het ontwikkelthema geworden voor het schooljaar 2004/2005.

### **Eigenaarschap**

Wanneer je op dit punt in het proces beland bent, wordt het zaak om het managementteam, het zorgteam en de teams van leerkrachten meer eigenaar te maken van het proces. Eigenaarschap betekent zoveel als: de ander verantwoordelijk maken voor de inhoud van het werk en de afspraken (procedures) die daarover gemaakt zijn, zodat ze eigenaarschap nemen, het als zodanig beleven en de competenties die dat tot uiting brengen, laten zien. De basis zoals hierboven in het kader omschreven, blijft daarin een noodzakelijke randvoorwaarde.

Als logisch vervolg komen de bouwcoördinatoren en de interne begeleiders nu met de coachvraag hoe zij hiermee zelf aan de slag kunnen in hun bouwvergaderingen en individuele besprekingen: wat heb ik als bouwcoördinator of IB-er nodig om deze gesprekken op inhoud en proces goed te kunnen voeren?

Daarmee is de rol van de initiatiefnemers aan het veranderen. Van op inhoud aanleveren en aansturen zijn we nu bezig om het eigenaarschap bij de bouwcoördinatoren en de IB-ers te leggen, zodat zij het eigenaarschap bij groepsleerkrachten kunnen stimuleren. Wij begeleiden nu dit proces en houden een vinger aan de pols over de procedures. De huidige ontwikkelingen leveren veel positie- en rolveranderingen op en zorgen ervoor dat het hele Brugge-systeem in beweging is. Dit levert bezinning, bewust-

**'Een coach is een OEN: open, eerlijk en nieuwsgierig'**

## Coachen

De coach is gericht op het stimuleren van eigenaarschap voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling.

De coach laat de verantwoordelijkheid daar waar deze hoort (who's got the monkey?).

Een coach is een OEN: open, eerlijk en nieuwsgierig naar de manier waarop teams functioneren, welke competenties daarin nog te ontwikkelen zijn en wat ze nodig hebben om het gewenste competentiegedrag in te zetten.

De coach onderzoekt de 'ijsberg': het gedrag dat mensen laten zien wordt beïnvloed door het mentale model dat mensen hebben en de eigenschappen en drijfveren die het gedrag sturen. Als feedback op het gedrag niet leidt tot verandering van het gedrag, krijgt de coach informatie dat de ander/het team zichzelf

blokkeert of laat blokkeren door het gedeelte onder de waterlijn. Blokkerende opvattingen 'verklappen' zich in de taal.

De coach observeert de gedragspatronen die zich in de interactie laten zien. Vuistregel is hier: 1 keer=toeval, 2 keer=opvallend; 3 keer = bingo!

De coach is gericht op het versterken van de interactie: in interactie worden professionals beter omdat de interactie informatie oplevert over het effect van het eigen gedrag op de ander. De uitwisseling hierover creëert eigenaarschap op samenwerking.

Coaching genereert bottom-up processen, omdat het gericht is op het nemen van eigenaarschap en de eigen competentie-ontwikkeling. De context waarin dat plaatsvindt moet daarvoor wel klaar zijn, omdat anders 'goedbedoeld meedenken' omslaat in de frustratie van niet gehoord worden. Hierin laat zich de echte speelruimte voor leren en het maken van fouten zien.

wording en inzichten op die het professionele handelen op een nieuwe manier gaat vormgeven.

### Conclusies

Het overdragen van de deskundigheid rondom teamcoaching blijft een belangrijk aandachtspunt. Het is lastig om deze inhoud op de juiste wijze over te dragen. De coachende rol van de leerkracht naar de groep, van de bouwcoördinator naar zijn deelteam en van de directeur naar het managementteam is een specifieke competentie die vanuit de eigen persoonlijkheid ontwikkeld kan worden. De coachrol is een aanvulling op de andere rollen die de betrok-

kenen hebben. Dit vooronderstelt visie, reflectievermogen en de bereidheid om te leren en daarin open te staan voor feedback. Zo ontstaat er eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling, waarbij de ontwikkeling van de school steeds voorop staat.

Als bouwcoördinatoren en intern begeleiders zich eigenaar maken van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, is daarmee de weg geplaveid voor het coachen van het managementteam. Maar nu op basis van eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling en niet 'omdat de baas dat wil'. Dit neemt niet weg dat het management blijft sturen op het halen van de doelen en de procedures die dit vergemakkelijken.

Op de vraag: kunnen we met behulp van teamcoaching, groepen in het basisonderwijs positief beïnvloeden, zodat ze zich als groep ontwikkelen in de niveaus van samenwerking, hebben we vele positieve antwoorden gekregen. Groepen en groepsleerkrachten hebben ons regelmatig verrast en verbaasd doen staan door de mogelijkheden en kwaliteiten die zij in zich hebben en willen inzetten voor een beter resultaat. Ook de schoolleider heeft zichzelf en anderen verbaasd over de versteviging van het schoolleiderschap.

Door kinderen te coachen op het groepsgedrag ontwikkelen zij samenwerkingscompetenties en is het nemen van verantwoordelijkheid (eigenaarschap) als vanzelfsprekend verbonden aan het leerproces. Voor de leerkrachten betekent dit sturen door loslaten, hoe paradoxaal ook.

### **Sturen door loslaten**

Voor mij als schoolleider is de belangrijkste les geweest: hoe kan ik zo sturen, dat ik het eigenaarschap voor de inhoud en het resultaat van de verschillende bouwteams mag (in termen van meetlat) en kan (in termen van competentieontwikkeling) verwachten. En ook: wat heb ik als schoolleider los te laten en kan ik erop vertrouwen dat 'mijn' leerkrachten uit zichzelf een bijdrage willen leveren aan het beter functioneren van groepen kinderen? Ik heb nu tijd over om andere taken uit te voeren doordat het eigenaarschap in verregaande mate gedelegeerd is. Door dit eigenaarschap daar te laten waar het hoort (loslaten), hoef ik 'slechts' te sturen op hoofdlijnen. Door het faciliteren van het ma-

nagementteam ontstaat er voor de MT-leden ruimte om met hun ontwikkelingsvragen te komen. Zo leren zij hoe ze met hun eigen stijl (inclusief de kwaliteiten en valkuilen) kunnen aansluiten bij de management- en coachvraag van hun teams. Dit heeft een sterk positieve uitwerking op de professionalisering van het middenkader.

### **Spiegeltje, spiegeltje aan de wand.....**

Iedere schoolleider krijgt het team dat de spiegel is van zijn/haar eigen ontwikkeling. Als je eenmaal het sturen op inhoud kunt

en durft loslaten, en je nieuwsgierig bent naar hoe je teamleden samenwerken, komt er een interactie op gang waarin je zelf veel kunt leren, mits je daarvoor

openstaat....

Als je in staat bent om de effecten van jouw interventies op de ander(en) te zien en te horen welke (impliciete) feedback daarin voor jou besloten ligt, geeft je dit informatie voor je eigen ontwikkeling. Hoe nieuwsgierig ben je hiernaar, maar vooral: snap je hoe je zelf effecten creëert die je misschien wel helemaal niet wilt?

Een schoolleider die conflicten bijvoorbeeld lastig vindt, zal medewerkers creëren die dit goed aanvoelen en zich aardig gedragen. Naarmate deze schoolleider zelf explicieter wordt in wat hij/zij wil leren, biedt hij niet alleen zichzelf maar ook zijn team (leden) de kans om te experimenteren met minder voorzichtige interventies.

De kunst wordt vervolgens om klaar te zijn voor de effecten die gaan ontstaan: bent u klaar voor een boemerang?

Als je je team bijvoorbeeld aanspreekt op

***'Een schoolleider die conflicten lastig vindt, creëert medewerkers die zich aardig gedragen.'***

het niet nakomen van afspraken en duidelijk bent in wat je daarvan vindt ('het lijken de kinderen wel') én wat je verwacht ('afpraak is afspraak') kun je dan voorspellen welke reactie er terugkomt? En wat doe je dan? Je kunt verontwaardigd reageren omdat je vindt dat ze niet luisteren, maar misschien kun je ook zeggen: ik snap dat mijn reactie heftig overkomt, maar welke afspraken willen jullie maken over hoe we op school met regels omgaan? Of: hoe gaan jullie elkaar herinneren aan de regels, zodat ik niet verontwaardigd hoef te reageren? Of, nog wat uitdagender: jullie vinden het ook OK als de kinderen in je groep zich niet aan de afspraken houden.....?

### Tips & aanbevelingen

Wees u bewust als schoolleider van uw drie petten en taxeer situaties scherp om op het juiste moment de juiste pet op te zetten. Dit vergroot de resultaatgerichtheid.

Delegeer (ook binnen veranderingsprocessen) het eigenaarschap daar waar het hoort en begeleidt als schoolleider vooral het proces. Blijven sturen op de inhoud maakt teams afhankelijk van de inhoudelijke expertise van de schoolleider, terwijl de teamleden beschikken over de expertise die nodig is om veranderingen tot in de klas door te voeren.

Observeer de gedragspatronen tussen uzelf en uw teamleden. Hoe helpen deze in het halen van uw doelen? Hoe blokkeren ze het halen van uw doelen? Wat is daarin voor uzelf een aandachtspunt, wat is de te ontwikkelen samenwerkingscompetentie van uw team?

We hebben tot slot ook een aantal gewetensvragen voor u:

- in hoeverre vertrouwt u het eigenaarschap toe aan uw leerkrachten?;
- hoe nieuwsgierig bent u als schoolleider naar de beweegredenen van uw leerkrachten, als ze u verleiden om hen te sturen?;
- wat is uw geheim om medewerkers afhankelijk te maken van uw sturing? Ofwel: wat is er lekker aan sturen?;
- hoe verleiden uw leerkrachten u in het inzetten van uw valkuilen?;
- hoe nieuwsgierig bent u naar de feedback die uw leerkrachten u daarover geven?;
- hoeveel ruimte biedt u in uw organisatie om van fouten te mogen leren?;
- bent u eraan toe om teamleden en teams te creëren die slimmer zijn dan uzelf?

### Over de auteurs



Roy de Brabander  
(r.debrabander@schoolvoor-  
coaching.nl)  
is opleider-coach-  
adviseur, werkzaam bij de  
School voor Coaching.

Hij coacht directies en teams en adviseert managementteams rondom implementatie van (team)coaching als waardevol managementinstrument, onder andere in onderwijscontexten. Missie van de School voor Coaching is om met de minste moeite op authentieke wijze zoveel mogelijk mensen in hun eigenheid en met hun mogelijkheden in beweging te krijgen vanuit eigenaarschap, waarbij resultaten behalen, plezier en leren samengaan. Vanuit de School voor Coaching is een aantal publicaties rondom coachen geschreven.





Hanneke Bink  
([directie@debrugge-ed.nl](mailto:directie@debrugge-ed.nl))  
is sinds 1997 directeur van  
CNS basisschool De Brug-  
ge. De school behoort tot de  
Vereniging voor Christelijk

Nationaal Schoolonderwijs te Ede en heeft  
als missie: Ieder kind zo te begeleiden dat  
het, gegeven zijn individuele mogelijkheden,  
maximale ontplooiingskansen krijgt. Vanuit  
haar studie pedagogiek heeft zij veel belang-  
stelling voor groepen en groepsprocessen.  
Zij is opgeleid bij de School voor Coaching  
en tevens werkzaam als personal coach en  
teamcoach.



Servaas Klute  
([ServaasKluteCoaching@  
wana-doo.nl](mailto:ServaasKluteCoaching@wana-doo.nl))  
is van oorsprong vakleer-  
kracht bewegingsonderwijs,  
motorisch remedial teacher

en topsporttrainer en heeft vanuit het wer-  
ken in het bewegingsonderwijs en de sport  
zijn kijk op groepsprocessen aangescherpt  
en vertaald in een plan voor methodisch  
handelen voor zowel directeur naar team  
als leerkracht naar groep. Daarnaast is hij  
opgeleid bij de School voor Coaching en is  
werkzaam als personal coach en teamcoach,  
onder andere binnen het onderwijs met als  
specialisatie teamprocessen.

School voor Coaching  
Zoeterwoudsesingel 7  
2313 AX Leiden  
T 071 512 35 07  
[www.schoolvoorcoaching.nl](http://www.schoolvoorcoaching.nl)

