



Coaching en begeleiding  
Door jouw groei komt Cambium tot bloei

Versie nr.	Concept 4.4
Datum	19 mei 2010
Concept vastgesteld of positief advies gekregen in:	Directeurenberaad d.d. 14 april 2009 GMR d.d. 27 april 2010
Definitief vastgesteld in:	Bestuursvergadering d.d. 21 juni 2010
Samensteller/auteur	Henk van de Vis i.s.m. de Werkgroep Personeel

## Inhoud:

HOOFDSTUK 1 INLEIDING.....	blz. 3
1.1 Inleiding	
1.2 Aanleiding	
1.2.1 <i>Gebleken ineffectiviteit van scholing</i>	
1.2.2 <i>Hoge kosten voor curatieve begeleiding</i>	
1.2.3 <i>De huidige inzet van coaching binnen Cambium</i>	
1.2.4 <i>De gesprekkencyclus</i>	
HOOFDSTUK 2 THEORIE & ACHTERGROND.....	blz. 4
2.1 Inleiding	
2.2 Leren door Coaching	
2.3 Drie niveaus van leren	
2.4 De IJsberg van McLelland.....	blz. 5
HOOFDSTUK 3 GEVRAAGDE COMPETENTIES EN BEKWAAMHEDEN.....	blz. 6
3.1 Inleiding	
3.2 Competentieprofielen	
3.3 Competentieprofiel voor directeuren	
HOOFDSTUK 4 BESCHIKBARE INSTRUMENTEN.....	blz. 7
4.1 Inleiding	
4.2 De gesprekkencyclus	
4.3 Deskundigheidsbevordering	
4.4 Intervisie en maatjeswerk	
4.5 Mentoring en coaching door IB'er	
4.6 Meerschoolse coaching	
4.7 Externe coaching.....	blz. 8
4.8 teamcoaching	
HOOFDSTUK 5 DE TOEPASSING .....	blz. 9
5.1 Inleiding	
5.2 Wie komen voor coaching in aanmerking?	
5.3 Overige activiteiten ter verbetering van de kwaliteit van leraren	
5.4 Het coachingstraject	
5.5 Taken meerschoolse coach.....	blz. 10
5.6 Stroomschema Cambium Coaching	
HOOFDSTUK 6 FINANCIERING EN OPBRENGSTEN .....	blz. 11
6.1 Inleiding	
6.2 Financiering	
6.3 De opbrengsten	

Coaching maakt je bewust van je eigen kracht; passie, talenten en waarden.  
Door coaching groeit je zelflerend, zelfoplossend en zelfsturend vermogen.  
Coaching leert je te vertrouwen op je eigen capaciteiten en vaardigheden.  
Door coaching krijg je inzicht in ineffectieve gewoontes.  
Coaching geeft je een keuze in eigen gedrag en houding.  
Coaching vergroot je effectiviteit en werkplezier.

## HOOFDSTUK 1 INLEIDING

### 1.1 Inleiding

Het doel van dit plan is om het gebruik van coaching als begeleidingsvorm binnen Stichting Cambium uit te werken; om daarvoor de doelen en kaders te stellen.

Het motto van stichting Cambium is 'groeien door te delen'. Groei en ontwikkeling staan vanaf het ontstaan van de stichting voorop. Zo wordt in het Strategisch Beleidsplan 2007-2011 van de stichting de ontwikkeling van onze leerlingen op de eerste plaats gezet. Om onze leerlingen te onderwijzen in een zich snel ontwikkelende samenleving is ook scholing en ontwikkeling van onze leraren een noodzaak. Verder vraagt de opkomst van het opbrengstgericht denken en handelen binnen het onderwijs nieuwe vormen van ontwikkeling en leren.

Het strategisch beleid van de stichting richt zich in de eerste plaats op de ontwikkeling van competenties van management en leraren. Dit is verwoord in het functieboek en de gesprekkencyclus, die onderdeel zijn van het integraal personeelsbeleid van de stichting.

Naast wat binnen de stichting ontwikkeld wordt, stimuleert ook de overheid met de Wet Beroepen in het Onderwijs (BIO) en de invoering van de functiemix leraren om zich planmatig te scholen en te ontwikkelen op hun competenties.

### 1.2 Aanleiding

De volgende onderwerpen hebben de afgelopen jaren geleid tot nadenken over de rol van coaching binnen Cambium. Dit denkproces heeft uiteindelijk geleid tot dit beleidsplan.

#### 1.2.1 *Gebleken ineffectiviteit van scholing*

Op de verschillende scholen binnen de stichting wordt jaarlijks veel tijd en geld geïnvesteerd in teamscholing, studiedagen en cursussen. De opbrengst daarvan is vaak moeilijk of niet zichtbaar en meetbaar in de onderwijspraktijk. Zeker op de lange termijn. Beginnende leraren hebben veel 'verse' didactische en pedagogische kennis. Het blijkt echter, dat zij bij lastige situaties in de klas terugvallen op methodieken uit hun eigen schooltijd (Ebbens & Ettehoven, 2005). Wanneer kennis buiten de werkelijke onderwijssituatie is opgedaan kan deze niet of moeilijk in de onderwijspraktijk worden toegepast. Ditzelfde verschijnsel doet zich voor bij ervaren leraren, die cursussen en opleidingen volgen. Bolhuis (1995) noemt dit 'systeemscheiding'. De beschikbaarheid van het geleerde is in eerste instantie gebonden aan de situatie waarin het werd geleerd. In een andere situatie is het niet direct toepasbaar. Het zit zozegd wel in het hoofd, maar nog niet in de handen.

#### 1.2.2 *Hoge kosten voor curatieve begeleiding*

Coaches worden van oudsher vooral ingezet bij uitval door ziekte of disfunctioneren en bij de re-integratie van leraren na een ziekteproces. Door coaching vooral preventief in te zetten, als van uitval of ziekte nog geen sprake is, kan coaching helpen om uitval te voorkomen; het welbevinden en de arbeidsvreugde te vergroten en de kwaliteit van de leraren en hun werk te verbeteren. De stichting is per jaar veel geld kwijt aan externe begeleiding en coaching van leraren en directeuren. Dit zijn vaak curatieve trajecten voor mensen die zijn vastgelopen in hun werk. De drempel om hulp te zoeken ligt dan over het algemeen hoog en de wachttijden zijn lang. Preventieve coaching heeft meer effect, omdat het dan gaat om leraren die nog energie en wil hebben om het anders te doen.

#### 1.2.3 *De huidige inzet van coaching binnen Cambium*

De directeuren van Cambium worden sinds het ontstaan van de stichting gecoacht bij hun werk. Met dat de directeuren gecoacht worden gaan ze zelf meer coachend optreden in hun teams. De IB'ers worden geschoold om leraren te coachen en ook de rol van de leraar zelf zal veranderen in een coachende. De kinderen krijgen daardoor meer verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces (zelfstandig werken en beoordeling van eigen werk, coöperatief leren en Meervoudige Intelligentie).

#### 1.2.4 *De gesprekkencyclus*

Het doel van het opstarten van de gesprekkencyclus is dat de leraren met behulp van hun competentieprofiel meer zicht krijgen op hun leer- en ontwikkelpunten. Zicht krijgen is echter nog geen verandering. Door leraren te begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling, krijgen zij invloed op hun eigen leerproces en kunnen zij werkelijk ander gedrag laten zien.

## HOOFDSTUK 2 THEORIE & ACHTERGROND

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de theorie achter coaching als leermodel en op wat Cambium wil bereiken met Cambiumcoaching.

### 2.2 Leren door coaching

Om nieuw verworven kennis en vaardigheden om te zetten in ander gedrag kan coaching worden ingezet. Coaching is een leerproces, waarin je in een tweegesprek of in een teamgesprek gedragspatronen en beweegredenen onderzoekt. Daarnaast ga je op zoek naar eigen kracht en successen om die te leren inzetten. Vragen die spelen zijn dan:

Wat wil je bereiken en hoe zou je dat kunnen?

Wat heb je daarbij nodig?

Gaat dat je helpen?

Belangrijk is daarbij dat de oplossingen vanuit de gecoachte zelf komen. De coach zegt dus niet hoe het moet, zoals een mentor doet, maar begeleidt het denk- en leerproces.

Wie ben je?  
Wat wil je?  
Wat kan je?  
Remco Claassen

### 2.3 Drie niveaus van leren

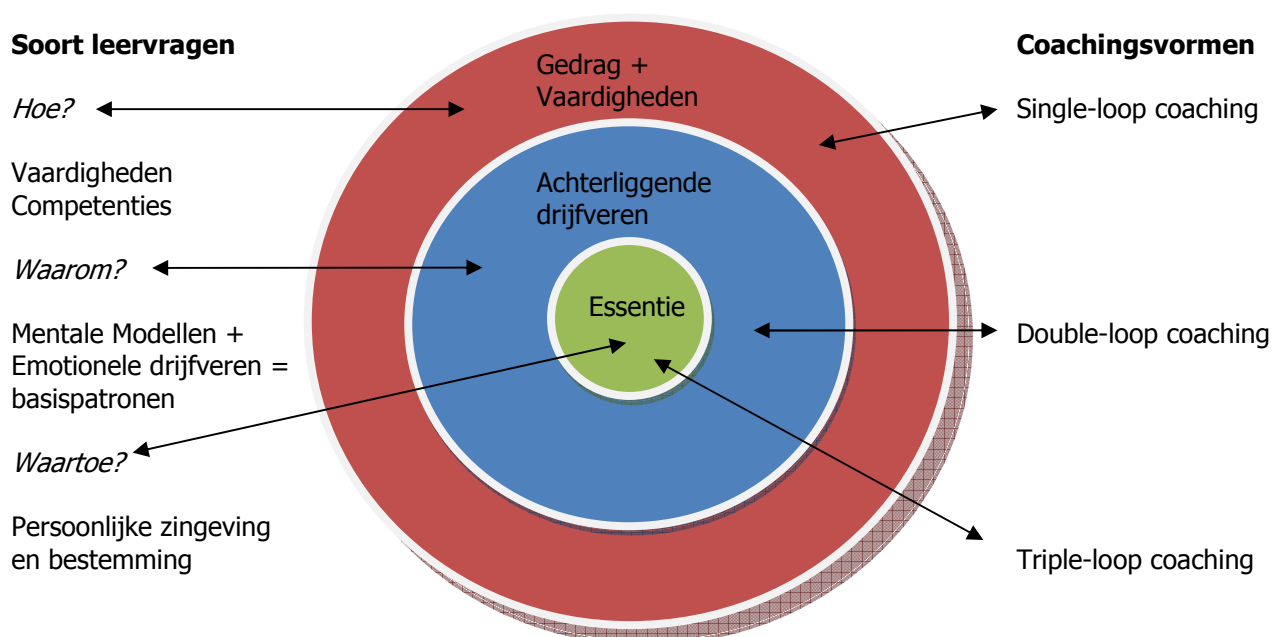
Leren kan op drie niveaus plaatsvinden. We gebruiken daarvoor de Engelse benaming, omdat deze leerniveaus door Engelssprekende managementdenkers zijn geïntroduceerd:

Single-loop-leren: Leren door enkel het zichtbare gedrag te veranderen. De vraag die daarbij hoort is hoe?

Double-loop-leren: Leren waarbij onder het gedrag interne regels of normen liggen die mee moeten bewegen. De daarbij behorende vraag is waarom?

Triple-loop-leren: Leren waarbij onder gedrag, normen of regels belangrijke waarden, verlangens of drijfveren worden aangesproken. De vraag om daarbij te komen is waartoe?

Dit wordt hieronder uitgewerkt in een ui-model



Coaching is resultaatgericht en primair gericht is op gedragsverandering (dus single-loop). Pas wanneer blijkt dat dit niet lukt wordt verder gezocht naar interne normen, regels, etc. Volgens het motto: niet moeilijk doen als het gemakkelijk kan.

Coaching start altijd vanuit een leervraag van de gecoachte zelf. Hij/zij is en blijft verantwoordelijk ('eigenaar' heet dat in coachingsjargon). Overigens kan bijvoorbeeld een leidinggevende of de bedrijfsarts wel helpen om een leervraag duidelijk te krijgen door bijvoorbeeld een probleem duidelijk te benoemen. Ook de coach kan helpen bij het proces van het hebben van een probleem naar het stellen van een leervraag. Een coachingstraject kan starten als de gecoachte zelf ook het probleem bij zichzelf herkent en erkent. Anders is er geen leervraag en zonder leervraag kan er niet gecoacht worden.

Voor coaching is wederzijds vertrouwen nodig en een onbevangen en belangenloze insteek van de coach. Als er sprake is van gebrek aan vertrouwen of belangenverstrengeling kan het verstandig zijn een andere coach te zoeken. Voor coaching heeft een hiërarchische positie geen toegevoegde waarde. De coach hoeft qua opleiding of leeftijd niet boven de gecoachte te staan. Respect en vertrouwen zijn daarentegen een noodzaak.

Coaching is altijd oplossingsgericht en kan in verschillende vormen worden aangeboden:

- ≡ coaching op competenties (ontwikkelingsgericht);
- ≡ probleemoplossend coachen;
- ≡ conflictcoaching;
- ≡ loopbaancoaching (gericht op motivatie en drijfveren);
- ≡ teamcoaching.

## 2.4 De Ijsberg van McLelland

Het eerder genoemde onderscheid tussen de niveaus van leren en niveaus van coaching is met het model van McLelland goed uit te leggen. Kennis, vaardigheden en overig gedrag van mensen zijn zichtbaar aan de buitenkant, maar wat we aan de buitenkant laten zien wordt ondersteund door onze opvattingen, eigenschappen en drijfveren. Als we ons eenmaal bewust zijn van bepaald gedrag wat we willen veranderen dan lijkt de weg vrij naar ander gedrag: het gewoon niet meer doen... Vaak blijkt het toch wat lastiger. De onderliggende opvattingen, eigenschappen, motieven of verlangens hebben we dan niet meegenomen in onze beslissing om te veranderen.

Het coachen onder de waterlijn, dus op overtuigingen, motieven en verlangens, vraagt meer vaardigheid en opleiding van de coach en meer inzet bij de gecoachte. Daarom wordt er binnen dit plan een onderscheid gemaakt tussen coaching op schoolniveau en op meerschools niveau.

- ≡ Op schoolniveau zal vooral gecoacht worden op zichtbaar en gewenst gedrag, vaardigheden en kennis. Dus boven de waterlijn.
- ≡ Bij meerschoolse coaching zal de nadruk meer komen te liggen op het gebied van diepe overtuigingen (mentale modellen) en drijfveren.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de verwachtingen of eisen, waaraan de werknemers van Cambium geacht worden te voldoen. De zogenaamde competentieprofielen.



## **HOOFDSTUK 3      GEVRAAGDE COMPETENTIES EN BEKWAAMHEDEN**

### **3.1      Inleiding**

In het functieboek van Stichting Cambium zijn de competentieprofielen uitgewerkt voor leraren en directeuren. In dit hoofdstuk zetten we ze op een rij. In hoofdstuk 4 gaan we verder in op de begeleidingsinstrumenten die Stichting Cambium wil inzetten ter ondersteuning en begeleiding van haar medewerkers in hun ontwikkeling op deze competenties.

### **3.2      Competentieprofielen**

De competenties die nodig zijn voor het beroep leraar zijn in eerste instantie ontwikkeld door de Stichting Beroepsgroep Leraren (SBL) en inmiddels opgenomen in de wet BIO. Voor het management zijn door de NSA (Nederlandse Schoolleiders Academie) bekwaamheidseisen opgesteld. Deze zijn beide goed meetbaar met behulp van indicatoren en daardoor een betrouwbare meetlat voor groei en ontwikkeling. In het functieboek van Stichting Cambium zijn deze competenties en bekwaamheidseisen uitgewerkt in de zogenaamde competentieprofielen.

De gesprekkencyclus, waarmee binnen de stichting wordt gewerkt om werknemers te begeleiden in hun ontwikkeling, gaat ook uit van deze competentieprofielen.

Hieronder staan de zeven competenties uit het profiel voor leraren weergegeven in steekwoorden. In het functieboek zijn de competenties verder uitgewerkt.

1. Inter-persoonlijk competent
2. Pedagogisch competent
3. Vakinhoudelijk en didactisch competent
4. Organisatorisch competent
5. Competent in het samenwerken met collega's
6. Competent in het samenwerken met de omgeving
7. Competent in reflectie en ontwikkeling

### **3.3      Competentieprofiel voor directeuren**

Voor het management zijn de volgende competenties opgesteld en ook deze worden in het functieboek verder uitgewerkt.

1. Gericht zijn op het primaire proces
2. Organisatie ontwikkeling
3. Organisebeleid en –beheer
4. Ondernemerschap
5. Zelfsturing
6. Intrapersoonlijk competent
7. Interpersoonlijk competent
8. Aansturen van professionals

## **HOOFDSTUK 4      BESCHIKBARE INSTRUMENTEN**

### **4.1      Inleiding**

Om de werknemers te begeleiden in hun ontwikkeling en professionalisering, zijn en worden binnen de stichting een aantal instrumenten gebruikt en ontwikkeld. In dit hoofdstuk maken we de opsomming van deze instrumenten en voor wie ze bedoeld zijn.

### **4.2      De gesprekkencyclus**

Op de eigen school hebben leraren ontwikkelingsgesprekken in een tweejaarlijkse cyclus. Zie hiervoor het beleidsplan gesprekkencyclus, onderdeel van het IPB.

### **4.3      Deskundigheidsbevordering**

Met dat kinderen anders gaan leren en meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen leerproces (zelfstandig werken – coöperatieve werkvormen – talentontwikkeling), wordt de rol van de leraar als begeleider en coach belangrijker.

De gesprekken in het kader van de gesprekkencyclus worden gevoerd met directeuren, IB'ers of het middenmanagement. Deze gesprekken zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling, competenties en reflectie. Coachende vaardigheden zijn voor het voeren van deze gesprekken onmisbaar. Ook hiervoor is scholing en begeleiding nodig. Binnen Cambium zal daarom scholing worden ontwikkeld om leraren en management voor te bereiden op deze nieuwe taken. Ook hier kan een meerschoolse coach een rol gaan spelen.

Voor overige scholing geldt dat binnen het nascholingsplan en de normjaartaak tijd en geld beschikbaar zijn voor de ontwikkeling van leraren, zowel individueel als in teamverband. Deskundigheidsbevordering gaat over het vergaren van kennis en de vaardigheden die nodig zijn om de kennis toe te passen. De in het eerste hoofdstuk van dit plan genoemde 'systeemscheiding' zorgt ervoor dat deze ontwikkelingstrajecten beter verlopen als ze samen gaan met een coachingstraject.

### **4.4      Intervisie en maatjeswerk**

Binnen het eigen team kunnen leervragen worden ingebracht en besproken in speciale bijeenkomsten. Met of zonder begeleiding van externe specialisten. Op veel scholen van Cambium is dit inmiddels gemeengoed.

### **4.5      Mentoring en coaching door IB'er**

Leraren met een leervraag kunnen in eerste instantie terecht bij hun eigen team. In intervisie-gesprekken of maatjeswerk stellen zij hun vragen aan de orde: Hoe ga ik om met...? Hoe kan ik...? Hoe leer ik...? Hoe word ik...? Als hierin geen antwoorden of resultaten worden gevonden, of als er andere redenen zijn om de leervraag niet in deze groep in te brengen, kan een leraar worden begeleid door de Intern begeleider of contact zoeken met een meerschoolse coach van de stichting. Inmiddels hebben de meeste interne begeleiders een opleiding op het gebied van coaching gevolgd. Op schoolniveau zal in eerste plaats aandacht worden geschonken aan leervragen op het gebied van de pedagogische, didactische en organisatorische competenties.

### **4.6      Meerschoolse coaching**

Als leraren op schoolniveau geen antwoord vinden op hun leervragen kunnen ze een gesprek aanvragen met een meerschoolse coach. Meerschools zal de begeleiding van leraren zich richten op de ontwikkeling van de overige competenties: inter-persoonlijk, samenwerken met collega's en omgeving en reflectie en ontwikkeling.

Coach- of leervragen vanuit het middenkader en de Interne Begeleiders kunnen in eerste instantie ook worden ingebracht in eigen intervisiegroepen. Ook kunnen ze worden begeleid door de eigen directies en/of de meerschoolse coaches. Verder behoort ook de inzet van externe coaching hier tot de mogelijkheden.

#### **4.7 Externe coaching**

In individuele gevallen kan worden gekozen voor externe coaching. Dit kan door de meerschoolse coach of door de locatiedirecteur worden geadviseerd. Voor bekostiging van externe trajecten is geen bekostiging opgenomen in dit plan. De eventuele kosten voor deze trajecten worden op schoolniveau verantwoord. De directeur beslist hier over. Het Vervangingsfonds biedt de mogelijkheid subsidie aan te vragen voor een deel van deze kosten mits deze vooraf zijn aangevraagd en goedgekeurd door het Vervangingsfonds. Ook kan de werknemer er zelf voor kiezen een externe coach te raadplegen en deze kosten bijvoorbeeld te declareren bij zijn of haar verzekering.

Het management van de stichting wordt sinds de oprichting van Cambium in de ontwikkeling begeleid door een coach van buiten de stichting.

#### **4.8 Teamcoaching**

Zoals leraren competenties hebben, zo hebben ook teams competenties. De bekwaamheid van een team is soms minder dan de bekwaamheden van de individuen van dat team (Swiering & Wierdsma, 1990). Ook daarop kan door een teamcoach gecoacht worden om zodoende de kwaliteit en productiviteit binnen een heel team te verbeteren. Per school of team zal gezocht worden naar een coach die bij de leervraag past. De inzet van een meerschoolse coach is mogelijk, maar kan ook onwenselijk zijn als er geen belangenloze en onpartijdige verhouding is.

## HOOFDSTUK 5 DE TOEPASSING

### 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de praktische invulling van coaching en begeleiding binnen de stichting. Wat bieden we aan op het gebied van coaching en begeleiding? Aan wie bieden we dit aan en door wie wordt er gecoacht? In hoofdstuk 5.6 wordt in een stroomschema uitgewerkt wie in eerste instantie de aangewezen coach is. Dit is overigens alleen een richtlijn. Het belang van de gecoachte moet altijd op de eerste plaats staan.

### 5.2 Wie komen voor coaching in aanmerking?

Alle teams en werknemers binnen Cambium met een leervraag. Je kunt dan denken aan:

- ≡ startende leerkrachten en directeuren;
- ≡ IB'ers die hun teamleden coachen;
- ≡ leervragen vanuit de gesprekkencyclus;
- ≡ verplichte (mobiliteits)trajecten bij disfunctioneren en/of ziekte;
- ≡ re-integratietrajecten na burn-out klachten;
- ≡ teams of directies met een leervraag voor teamcoaching of begeleiding;
- ≡ personeelsleden die een opleiding volgen die door de werkgever wordt betaald;
- ≡ personeelsleden die zelf aangeven dat ze een werkgerelateerde leervraag hebben.

### 5.3 Overige activiteiten ter verbetering van de kwaliteit van leraren

- ≡ Het stimuleren en faciliteren van scholing van interne begeleiders op het gebied van coaching.
- ≡ Het stimuleren van jobrotation, niet alleen van leerkrachten maar ook van interne begeleiders en directeuren om optimaal te profiteren van persoonlijke kwaliteiten.
- ≡ Het uitvoeren van coachingscycli, gekoppeld aan klassenbezoeken opnemen in het takenpakket van Interne Begeleiders.
- ≡ Het koppelen van coaching aan na- en bijscholing van individuele teamleden en teams als geheel.
- ≡ Scholen stimuleren om minder scholing te volgen maar de gevolgde scholing wel goed te implementeren.
- ≡ De taakuren voor interne begeleiding op de scholen van de stichting koppelen aan het afleggen van klassenbezoeken en coaching van leerkrachten en onderwijsassistenten.
- ≡ Initiatieven nemen voor het instellen van een intervisie- en supervisiegroep voor coachende interne begeleiders binnen de stichting.
- ≡ Het coachen van directeuren en interne begeleiders.

### 5.4 Het coachingstraject

- ≡ Een coach (de IB'er, de meerschoolse coach of een externe coach) kan de begeleiding op zich nemen van alle personeel met een leervraag.
- ≡ Er is altijd een intakegesprek. De leervraag is het uitgangspunt voor het coachingstraject.
- ≡ Een traject bestaat, naast de intake en de evaluatie, meestal uit drie tot vijf gesprekken.
- ≡ In overleg kan, na de evaluatie, worden gekozen voor een verlenging of een vervolg van het coachingstraject.
- ≡ Na beëindiging van het traject vindt een terugkoppeling plaats met de leerkracht, de coach en de directie.
- ≡ In de verslaglegging van het coachingstraject naar de leidinggevende wordt door de coach alleen de vraagstelling en het resultaat van het traject beschreven.
- ≡ De gecoachte zorgt zelf voor verdere schriftelijke verslaglegging naar de coach (binnen een week en na elk gesprek).
- ≡ Het coachingstraject is inhoudelijk een zaak tussen de coach en de gecoachte (vertrouwelijk).
- ≡ Tijdens de evaluatie met leerkracht, coach en directie is de leerkracht verantwoordelijk voor de overdracht.
- ≡ Gedurende een coachingstraject vindt er geen beoordeling van de gecoachte plaats.
- ≡ Een coach zal nooit een beoordeling geven. Zijn/haar focus is uitsluitend het op gang brengen van de ontwikkeling.
- ≡ De coach heeft naar de gecoachte een inspanningsverplichting, geen resultaatverplichting.

- ≡ Coaching wordt gepland in overleg met de leidinggevende, binnen de kaders van het taakbeleid en de beschikbaarheid van de coach. Dit houdt in dat ook tijdens lesgebonden of niet-lesgebonden tijd afspraken mogelijk moeten zijn. De school zorgt dan evt. voor vervanging.

### 5.5 Taakoverzicht meerschoolse coach

Vooralsnog kunnen dit de taken van de meerschoolse coach zijn:

- ≡ coaching van werknemers binnen Cambium;
- ≡ teamcoaching van teams binnen Cambium;
- ≡ het verder uitwerken van de beleid rond coaching;
- ≡ de uitleg over het inzetten van coaching binnen de schoolteams;
- ≡ opzetten van scholing op het gebied van de gesprekstechnieken voor MT-leden;
- ≡ opzetten van teamscholing op bijvoorbeeld het gebied van intervisie.

### 5.6 Stroomschema CambiumCoaching:



## HOOFDSTUK 6      FINANCIERING EN OPBRENGSTEN

### 6.1      Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de bekostiging van de inzet van meerschoolse coaching. Vervolgens wordt ingegaan op de verwachte opbrengsten die de inzet van een coach oplevert.

### 6.2      Financiering

In dit beleidsdocument zijn drie 'loketten' benoemd waar een werknemer van Cambium zijn of haar coaching kan 'halen': binnen het eigen team, meerschools bij Cambium of extern. De coaching vanuit het eigen team door intervisie of coaching door de IB'er wordt 'betaald' door de school waar de collega werkzaam is. Dit geldt ook voor de externe coaching. Deze kosten worden door de school zelf betaald vanuit gelden die in de begroting gereserveerd staan voor deskundigheidsbevordering.

De inzet van een meerschoolse coach is nieuw. Om die reden is het van belang de kosten van deze post inzichtelijk te maken. De meerschoolse coach is geen functie in ons functieboek en wordt daarom als taak ingevuld. De huidige meerschoolse coach is een directeur die per 1 februari 2010 een dag per week voor deze taak beschikbaar is. De keuze voor deze directeur heeft te maken met de inzet van zijn expertise en ook met de visie op leiderschap binnen de stichting: verantwoordelijkheid lager in de organisatie leggen en verkleining van het management. Er kwamen daardoor uren beschikbaar. Deze uren (1 dag) besteedt de meerschoolse coach aan deze taak. Omgerekend in kosten, bedraagt dit: € 17.143,- per jaar.

Daarbij moet wel rekening gehouden worden met cao-verhogingen. Deze kosten komen voor rekening van de meerschoolse begroting. Dit houdt in dat alle negen scholen van Stichting Cambium de meerschoolse coach bekostigen.

### 6.3      De opbrengsten

Beleid maken en uitvoeren brengt vaak kosten mee, maar heeft als doel om hoge opbrengsten te genereren. De te verwachten opbrengsten bij een succesvolle coaching zijn:

- ≡ verhoging van het onderwijsrendement. Anders gezegd: mede door coaching van het personeel gaan de resultaten van de kinderen omhoog. De leeropbrengsten van onze kinderen staan hoog op de Cambiumagenda;
- ≡ financiële besparing: vermindering van externe coachings- en scholingstrajecten; verlaging van het ziekteverzuimpercentage door preventieve coaching;
- ≡ verhoging van het welbevinden van het personeel: omdat er aandacht is voor hun leervragen kan de stressfactor onder het personeel worden teruggebracht;
- ≡ opbrengsten door minder verloop onder het personeel: werknemers kunnen door een coachingstraject opnieuw worden geënthousiasmeerd en gemotiveerd voor hun vak, waardoor ze zich verbinden met de organisatie, wat leidt tot minder verloop;
- ≡ hoger rendement van opleidingen en cursussen. Door parallelle begeleiding tijdens een opleiding of cursus wordt de werkelijke opbrengst verhoogd, door het geleerde te verbinden aan de persoon en de praktijk. (Van hoofd naar hart naar handen.)