**De rol van de schoolleider bij inductie; schoolprofielen als spiegel voor uw school.**

Ik wil graag de eerste resultaten van het onderzoek naar de rol van de schoolleiding met jullie delen. Voor de zomervakantie heb ik interviews afgelegd bij schoolleiders en schoolopleiders van vijf scholen die deelnemen aan het project. De eerste stap in de analyse, die ik samen met Anke Tichelaar heb uitgevoerd, is de *within case analysis*. Deze analyse heeft geleidt tot schoolprofielen. In deze schoolprofielen komt de rol van de schoolleiding betreffende de begeleiding van startende leraren naar voren; allereerst is het begeleidingstraject op de school kort in beeld gebracht, dan volgt een algemeen beeld van de rol van de schoolleider, waarna deze specifiek per thema (enculturatie, werkdrukreductie, professionele ontwikkeling en coaching en lesobservatie) wordt uitgelicht. De schoolprofielen van vier scholen kunt u hieronder lezen, met als doel dat u uw eigen school hieraan kunt spiegelen.

**Stadsschool**

Rector:

“*Ik zou willen dat de structuur van de docentbegeleiding goed staat, dat het goed ingebed is, dit is een taak voor mij, dat er voldoende faciliteiten voor zijn en dat er een goed inhoudelijk aanbod is”.*

Coördinator coaches:

*“Het belangrijkste voor een schoolleider is luisteren naar wat de behoefte van het personeel is. Een luisterend oor zijn.”*

Deze school heeft een éénjarig begeleidingstraject en werkt toe naar een driejarig traject. De volgende actoren houden zich op deze school bezig met inductie: coördinator coaches, docentcoaches, schoolopleider in opleiding, de rector en de teamleider. Er zijn naar schatting 25 startende leraren werkzaam. Er was vorig jaar een groot verloop onder de startende leraren. De voornaamste reden hiervoor is dat docenten het werken met leerlingen uit een straatcultuur onderschatten.

De rector is verantwoordelijk voor de begeleiding van startend leraren. In het kader van de beoordeling worden de nieuwe docenten gedurende het eerste beroepsjaar door de schoolleiding gevolgd. De rector vindt het belangrijk om fysiek aanwezig te zijn tijdens sommige bijeenkomsten waar startende leraren bij elkaar komen en hierbij de cultuur van de school uit te dragen en interesse te tonen in het welzijn van de nieuwe docenten. Naast direct contact houdt de rector zich bezig met het maken van het personeelsbeleid met hierin onder andere de verdeling van de taakuren (faciliteren van coaches en begeleiders) en het vaststellen van het scholingsaanbod. De rector wil het personeelsbeleid inrichten, zodat de school een lerende organisatie wordt, hiervoor hebben (startende) leraren veel ruimte nodig om zich te kunnen ontwikkelen. De rector is samen met een teamleider direct betrokken bij het schrijven en inbedden van het begeleidingsplan. Voor de uitvoering hiervan is er een schoolopleider in opleiding. Volgens de coördinator van de coaches ligt idealiter het schrijven van het begeleidingsplan in handen van de schoolopleider, maar gezien er snel beslissingen hierover gemaakt moeten worden, is het op dit moment efficiënter dat de schoolleiding hierin het voortouw neemt. Bij de begeleiding van startende docenten is er speciale aandacht voor het werken in een stadsschool waar de straatcultuur in de school komt.

Enculturatie

De rector vindt dat de startende leraren er helemaal bij moeten horen. Hiertoe onderneemt ze de volgende acties: aanwezig zijn bij de startbijeenkomst, gastvrij zijn, actief zelf de nieuwe collega’s voor te stellen aan de andere collega’s, in het eerste bulletin hun namen noemen, nieuwe collega’s in het smoelenboek opnemen, praktijkvoorbeelden van nieuwe collega’s noemen in het wekelijkse bulletin en tijdens bijeenkomsten ook startende leraren naar voren halen.

Werkdrukreductie

Werkdruk is persoons-gerelateerd. De schoolleiding heeft hier algemeen beleid op gemaakt, maar hiernaast kan de direct leidinggevende maatregelen op maat nemen. Het lukt echter niet altijd om het beleid te volgen.

Planmatige professionele ontwikkeling

Er is op deze school een tweejarige gesprekscyclus op basis van een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Na deze twee jaar wordt er weer een nieuwe POP opgesteld. De rector maakt het beleid hiervoor, teamleiders voeren het uit.

Coaching en lesobservatie

Elke startende leraar werkt met zijn of haar coach aan de ontwikkelpunten die tijdens de gesprekscyclus zijn opgesteld. De beoordeling en coaching staan verder los van elkaar. De rol van de rector hierbij is faciliteren, afspraken maken met coaches en controleren.

**Streekschool**

Rector:

*“De afdelingsleider starters en ik nemen samen beslissingen wat betreft beleidsveranderingen rondom inductie. Ik heb hier wel de eindverantwoordelijkheid in.”*

Afdelingsleider starters

*“Doordat ik twee petten op heb (teamleide*r van de Starters *en begeleiding) heb ik korte lijntjes binnen de organisatie. Ik kan mensen er makkelijk bij betrekken. Ik kan hierdoor ook beslissingen nemen. Ik vraag het niet, ik doe het gewoon.”*

Deze school heeft een inductietraject van een jaar, indien nodig worden startende leraren langer begeleid. De volgende actoren houden zich op deze school bezig met inductie: de afdelingsleider starters, zes coaches/mentordocenten en een dramadocent. Er zijn naar schatting 7 startende leraren werkzaam. De voornaamste reden dat de startende leraren de school verlaten is een negatieve beoordeling. Een overige reden is het niet gewend raken aan de onderwijsvorm en -organisatie.

De eindverantwoordelijke op deze school voor het inductiebeleid is de rector. In operationele zin is de afdelingsleider starters (AS) verantwoordelijk. Alle startende leraren zonder onderwijservaring zitten in haar afdeling. De AS is degene die de startende leraren beoordeeld, wanneer een beoordeelde docent het hier niet mee eens is, dan komt dit op het bord van de rector. Direct contact met startende leraren heeft de rector enkel tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek en informeel in de koffiekamer. De AS is geen schoolopleider, maar vervult wel rollen die schoolopleiders ook vervullen. Zo is de AS is degene die bijeenkomsten voor startende leraren organiseert en de coaching coördineert (aansturing en trainingsmogelijkheden aanbieden). In de MT-vergadering worden er besluiten genomen over het faciliteren van coaches. Wat betreft het uitbreiden van het bestaande begeleidingstraject ligt het initiatief bij de AS. Zo lang initiatieven gecommuniceerd worden en uit te voeren zijn door de AS is er veel mogelijk. Doordat de AS zowel teamleider als begeleider is, heeft ze korte lijntjes, zowel binnen het MT als naar de startersgroep toe. Hierdoor kan ze snel beslissingen nemen en inspelen op de behoeften die startende leraren hebben.

Enculturatie

De rector vindt het belangrijk om te weten hoe het met de startende leraren gaat. Dit gaat hij na door dit persoonlijk te vragen of hij hoort het tijdens de MT-vergadering.

De AS vindt het belangrijk dat startende leraren zich prettig voelen, snel worden opgenomen door collega’s en kennis maken met de rector en hun coach. Dit probeert ze te verwezenlijken door: in groepsbijeenkomsten te vragen waar ze tegenaan lopen, door collega’s aan te spreken wanneer ze de startende leraren niet goed opnemen in hun team en door ze voor te stellen aan de rector en hun coach.

Werkdrukreductie

De schoolleiding heeft taakbeleid gemaakt voor startende leraren. Als de AS merkt dat een startende leraar een hoge werkdruk ervaart, dan gaat ze met hem/haar in gesprek. Wanneer nodig kan de AS beperkt maatwerk leveren (geen vermindering in lessen mogelijk).

Planmatige professionele ontwikkeling

De rector is niet in uitvoerende zin betrokken bij de gesprekscyclus en het opstellen van ontwikkelplannen. Hij is wel op de hoogte van wat er speelt betreffende deze gesprekscyclus, zodat hij in kan springen als er een interventie plaats moet vinden. Beleid hiervoor wordt soms bovenschools uitgedacht en vervolgens gedeeld met de rectoren van de betreffende scholen. In het eerste jaar worden startende leraren twee keer beoordeeld en het tweede jaar gaan startende leraren een POP maken. De AS wil dit veranderen: een ICALT lesobservatie in november (hieruit komen ontwikkelpunten ) en in maart de beoordeling , hiervoor heeft ze de steun van de rector nodig.

Coaching en lesobservatie

De rector maakt uit nieuwsgierigheid deel uit van een aantal beoordelingstrajecten en voert hiertoe lesbezoeken uit. Beleidsmatig houdt de rector zich bezig met de aanstelling van coaches en hij bepaalt de ruimte die voor coaches wordt vrijgemaakt. Coaches werken met de startende leraren aan de ontwikkelpunten die tijdens de gesprekscyclus zijn opgesteld. De AS doet de lesbezoeken met betrekking tot de beoordeling en de begeleiding. Hiernaast houdt ze in de gaten of startende leraren goed begeleid/gecoacht worden en of startende leraren gebruik maken van het coachingsaanbod.

**Grote stadsschool met middelgrote HAVO en grote VWO afdeling.**

Deze school heeft op papier een inductietraject van vijf jaar, waarvan het eerste tot en met het derde jaar nu in uitvoering zijn. De volgende actoren houden zich op deze school bezig met inductie: de rector, schoolopleiders, de sectiebegeleiders en de afdelingsleiders. Er zijn jaarlijks naar schatting 20 startende leraren werkzaam. Wanneer startende leraren vertrekken is dat heel soms vanwege een negatieve beoordeling, een enkele keer omdat er geen uren meer zijn, doordat ze een andere baan binnen of buiten het onderwijs vinden of vanwege een nieuwe of nog af te ronden opleiding.

De verantwoording voor inductie ligt op deze school bij de rector, zij speelt, samen met andere schoolleiders en sectievoorzitters ook een rol in de beoordeling van startende leraren. De rector heeft een open houding naar alle personeelsleden en wil vanaf huidig schooljaar met elke startende leraar een gesprek voeren over hun ervaringen in het onderwijs tot dan toe en specifiek op deze school. Wat betreft beleid is de rector verantwoordelijk voor de taakuren voor begeleiders vanuit de sectie en schoolopleiders en voor de inbedding van inductie in het personeelsbeleid. Voor het begeleidingsplan heeft veel initiatief gelegen bij de schoolopleiders. De schoolleiding bekijkt dit plan kritisch op haalbaarheid en zwakt waar nodig het originele plan af. Vervolgens wordt het vertaald naar een beleidsplan dat door de MR goedgekeurd moet worden. De rector moet het plan tijdens de vergadering met de MR verdedigen door het belang ervan uit te dragen. Het is de taak van de rector/schoolleiding om te zorgen dat het beleid dat op papier staat ook wordt nageleefd. Een onderdeel hiervan is het betrekken en aansturen van het middenmanagement. Dit wordt door de rector gestimuleerd door het organiseren van bijeenkomsten, waarbij startende leraren, hun begeleiders, schoolopleiders en afdelingsleiders een rol spelen. Deze bijeenkomsten zijn zowel evaluatief als gericht op ontwikkeling.

Enculturatie

De rector vindt dat startende leraren zich verbonden moeten voelen met de school, maar niet op moeten gaan in de cultuur. Dit probeert zij te verwezenlijken door: individuele en groepsgesprekken te voeren met startende leraren over hun ervaringen met de school(cultuur), toegankelijk te zijn en betrokkenheid te tonen.

Werkdrukreductie

Er is door de schoolleiding beleid gemaakt betreft werkdrukreductie. Hiernaast probeert de schoolleiding ervoor te zorgen dat de begeleiding geen extra belasting is voor de startende leraar door het in/naast het lesprogramma in te bouwen, op vaste tijden, met duidelijke afspraken.

Planmatige professionele ontwikkeling

De startende docenten stellen samen met de schoolleiding en de sectie hun ontwikkelpunten op. Hierop worden startende leraren beoordeeld. De rector voert lesbezoeken uit in het kader van de beoordeling, samen met andere leden van de schoolleiding.

Coaching en lesobservatie

De schoolleiding faciliteert de coaching en lesobservatie. Sectiebegeleiders doen lesobservaties. Schoolopleiders hebben hier minder zicht op. Schoolopleiders maken plannen voor bijeenkomsten waarop van elkaar geleerd wordt, zowel door startende docenten als door hun begeleiders uit de sectie.

**Vernieuwingsschool**

Rector:

*“Mijn taak is dat wat we op papier zetten ook echt gebeurt. Dat mensen zich eraan houden, dat er geëvalueerd en bijgesteld wordt. De overall blik. Maar ik ben meer dan een soort procesbegeleider, ik vind ook dat ik op de inhoud een bijdrage moet leveren.”*

Op deze school is een inductietraject van drie jaar in ontwikkeling, waarvan nu een jaar is uitgevoerd. Volgens de rector is er geen einde aan het inductietraject, iedereen in de organisatie moet blijven leren. De volgende actoren houden zich op deze school bezig met inductie: schoolopleiders, buddy’s, teamleiders, collega’s in jaarlaag en de rector. Er zijn naar schatting 15 startende leraren werkzaam. Redenen waardoor startende leraren de school hebben verlaten zijn: het niet passen binnen het onderwijssysteem, persoonlijke redenen en een enkeling voelde zich overspoeld en te weinig ondersteund.

De rector is voor de begeleiding van startende leraren de verantwoordelijke binnen de schoolleiding. De rector speelt geen rol in de beoordeling van startende leraren. De rector vindt direct contact met starende leraren belangrijk, hij vindt dan ook dat zijn deur voor hen open moet staan en hoort graag van hen hoe ze het werk op de school ervaren. Een van zijn grootste taken is het uitdragen van de waarden en filosofie van de school. Dit doet hij door ‘practice what you preach’ en door de cultuur te expliciteren. Wat betreft het opstellen van het begeleidingsplan heeft de rector de rol van procesbegeleider (structuren van proces) en is hij ook inhoudelijk betrokken (brainstormen, vragen stellen). Hiernaast voelt hij het als zijn taak om te zorgen dat mensen zich houden aan wat er op papier staat en dat het traject geëvalueerd en bijgesteld wordt. De rector spreekt de schoolopleiders regelmatig over de begeleiding van startende leraren. Ook de facilitering van de schoolopleiders wordt onderling besproken. De rector vindt dat de schoolopleiders verantwoordelijk zijn voor draagkracht binnen de school. Om dit te bewerkstelligen schuiven de schoolopleiders komend schooljaar enkele keren aan bij een MT-vergadering.

Enculturatie

De rector vindt het belangrijk dat startende leraren de waarden en de filosofie van de school zich eigen maken. Dit probeert hij te verwezenlijken door: de cultuur zelf voor te leven (practice what you preach), door de cultuur te expliciteren (de waaromvraag achter elke actie duidelijk maken) en zelf beschikbaar te zijn voor startende leraren.

Werkdrukreductie

De rector houdt zich bezig met het taakbeleid waarin staat wat er van een docent wordt verwacht. Iedereen op school moet bijdragen aan teamtaken, maar startende leraren doen geen complexe taken met verantwoordelijkheden. Wanneer er moeilijkheden zijn dan bespreekt de startende leraar dit met zijn of haar teamleider of met de schoolopleiders.

Planmatige professionele ontwikkeling

De rector heeft hierbij een rol op de achtergrond. Hij faciliteert en evalueert de gesprekscyclus. Teamleiders voeren de gesprekken waarbij leerdoelen worden opgesteld en digitaal worden opgeslagen. Dit jaar gaat de rector in overleg met de secties om de gesprekscyclus te structureren. Schoolopleiders monitoren de ontwikkeling van startende leraren en binnen teams krijgen startende leraren feedback.

Coaching en lesobservatie

Het MT neemt besluiten over het aantal uren dat wordt ingezet voor coaching.