

## DE SCHOOLLEIDER ALS VOORBEELD

### De rol van de schoolleider in inductietrajecten in het voortgezet onderwijs

Renske Vissers, Anke Tigchelaar, Monique van Laarschot en Ko Melief

#### Inleiding

In dit verslag rapporteren we over een kleinschalig praktijkonderzoek naar de rol van de schoolleider bij inductietrajecten voor startende leraren. Het onderzoek vond plaats op zeven scholen voor voortgezet onderwijs die betrokken waren bij het project *Een sterk begin* regio Utrecht ([www.bsl-utrecht.nl](http://www.bsl-utrecht.nl)). Dit project richt zich op inductietrajecten voor beginnende leraren. Het maakt deel uit van het landelijke project 'Begeleiding Startende Leraren' (BSL, [www.begeleidingstartendeleraren.nl](http://www.begeleidingstartendeleraren.nl)) dat gefinancierd wordt door de overheid.

De directe aanleiding voor het onderzoek kwam voort uit de praktijk. Tegen het eind van het schooljaar 2015-2016 werd door diverse betrokkenen van de regio Utrecht geconstateerd dat de meeste scholen een eigen inductieprogramma van een jaar hadden. Men was druk aan het nadenken over de gewenste uitbreiding van het inductieprogramma naar twee of drie jaar en aan het zoeken naar een verdere verbinding met het personeelsbeleid en de visie van de school op het leren van docenten. Daarbij kwam de rol van de schoolleider meer in beeld. Er werd besloten om een kleinschalig inventariserend onderzoek te doen onder schoolopleiders en schoolleiders naar de rol van de schoolleider bij inductie. We wilden inzicht krijgen in wat de schoolleider zou kunnen betekenen bij inductie.

Voordat we de onderzoeksopzet beschrijven staan we eerst stil bij het belang van inductie.

#### 1 Inductie

Hieronder gaan we in op dat wat we weten over de relevantie van inductie. Daarna gaan we in op dat wat er al bekend is over de rol van de schoolleider bij inductie.

##### 1.1 inductie: investeren in starters

Het afgelopen decennium is onder andere onder invloed van de lerarentekorten de begeleiding van beginnende leraren op school steeds hoger op de agenda van de lerarenopleiding en de scholen komen te staan. Lerarenopleiders en schoolopleiders gingen nauw samenwerken aan begeleidingsprogramma's op school om de overgang van de lerarenopleiding naar het eerste jaar lesgeven te versoepelen (voor beginners) of om het behalen van een bevoegdheid in combinatie

met onbevoegd lesgeven mogelijk te maken (voor zij-instromers). Daarin speelde ook de naderende vergrijzing in het onderwijs mee. Veel ervaren leraren zullen de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en het onderwijs verlaten (OCW, 2016).

Investeren in starters loont, beargumenteren Earley en Ross (2016). Deze auteurs wijden een hoofdstuk aan de vergelijking van verschillende overheidsmaatregelen om mensen tot het leraarsberoep aan te trekken en om uitval tegen te gaan. Zij besluiten met het advies om te investeren in inductieprogramma's. In hun overwegingen speelt mee dat de kosten die per leraar verbonden zijn aan inductie beduidend minder zijn dan de kosten die gemaakt worden bij de aanstelling van een vervanger.

## **1.2 Duur en effectiviteit**

In een review beschrijven Ingersoll en Strong (2011) vijftien empirische studies over de effectiviteit van inductieprogramma's. Hieruit blijkt dat de effectiviteit mede afhankelijk is van de duur van een arrangement. De auteurs doen echter geen uitspraak over de meest effectieve duur van een inductietraject. Glazerman en collega's (2010) volgden 1009 beginnende leraren gedurende vier jaar en onderzochten de effecten van inductieprogramma's op leerlingprestaties. Pas in het derde jaar kon een positief effect geconstateerd worden. Vergelijkend onderzoek onder 338 startende leraren verspreid over 72 vo-scholen van Helms-Lorenz, Van de Grift en Maulana (2016) sluit hierbij aan. Op scholen met een driejarig inductietraject is de kwaliteit van lesgeven van de beginners hoger dan op scholen met een eenjarig traject.

Wonacott (2002), die die een literatuurstudie deed naar behoeften en concerns van deelnemers aan inductietrajecten, beschrijft de inductiefase zelfs als een periode van vijf tot zes jaar. Na deze periode zijn leraren volgens deze onderzoeker pas volledig competent en professioneel. Onderzoek naar de effecten van dit soort omvangrijkere inductiearrangementen is echter schaars en het vergelijken van de resultaten wordt ook bemoeilijkt door grote verschillen die er bestaan in intensiteit, aanpak en diepgang van de arrangementen.

### *1.2.1. Begeleiding startende leraren*

Om dit soort redenen is het ministerie van OCW in 2014 het landelijke project BSL gestart om de begeleidingsprogramma's van startende leraren in het voortgezet onderwijs te verstevigen en te verankeren. Verspreid over negen regionale deelprojecten werken universiteiten en hogescholen in heel Nederland samen met de scholen in hun regio aan het ontwikkelen, uitbreiden en/of verdiepen van inductiearrangementen. Dit gebeurt aan de hand van vier thema's: vermindering van werkdruk, coaching en observatie, enculturatie en planmatige professionele ontwikkeling (Helms-Lorenz, Van de Grift & Maulana, 2016). De doorlopende professionele ontwikkeling van de lerarenopleiding naar de beginfase van het leraarschap en vervolgens naar de verdere school- of onderwijs carrière is het centrale uitgangspunt. Inductie als geïntegreerd deel van het gehele personeelsbeleid. De rol van de schoolleider komt daarmee ook nadrukkelijk in beeld. Zowel voor de betrokken schoolopleiders als de betrokken schoolleiders in het project BSL is de vraag dan ook wat die rol van de schoolleider zou kunnen zijn.

### 1.3 Rol van de schoolleider

Verschillende onderzoeken onderschrijven het idee dat de rol van schoolleiding belangrijk kan zijn in de inductiefase (vgl. Brown & Wynn, 2009; Birkeland & Feiman-Nemser, 2012; Kutsyuruba, 2012; Ortiz, 2014). In deze onderzoeken komt naar voren dat de schoolleider uitval kan voorkomen onder beginnende docenten en basisvoorwaarden kan scheppen voor een effectieve inductie.

Ortiz (2014) bijvoorbeeld onderzocht de invloed van ondersteunend leiderschap ("het vriendelijk en aanspreekbaar zijn als schoolleider", p. ) op het behoud van startende leraren op Amerikaanse stadse basisscholen. Daarvoor werden 430 vragenlijsten, afgenomen bij startende leraren, geanalyseerd. Hieruit bleek dat er een positieve en directe relatie is tussen het ondersteunend leiderschap van een schooldirecteur en het behoud van startende leraren binnen de school. In het onderzoek van Brown en Wynn (2009), die twaalf schoolleiders interviewden, komen drie attitudes van de schoolleiding naar voren die uitval van startende leraren tegen zouden kunnen gaan. Wanneer de schoolleiding zich bewust is van de problemen die startende leraren tegen kunnen komen, wanneer de schoolleiding een proactieve houding aanneemt met betrekking tot de begeleiding van startende leraren en streeft naar optimale professionele ontwikkeling van alle medewerkers, de uitval van startende leraren wordt beperkt.

Kutsyuruba (2012) laat in een literatuurstudie van beleidsdocumenten zien dat de schoolleider een belangrijke rol heeft bij het effectief functioneren van inductieprogramma's. En Birkeland en Feiman-Nemser (2012) ontwierpen vanuit de theorie en hun praktijkervaring met zes scholen een instrument ten behoeve van de brede ontwikkeling van inductietrajecten. Het instrument omvat zes ontwikkelgebieden. Eén daarvan is een gebied dat als voorwaardelijk gezien wordt: 'committed

school leadership', toegewijd schoolleiderschap. Daaronder vallen de volgende deelgebieden: gerichtheid op gedeelde inzichten over leren, lesgeven en leren lesgeven, het aanstellen van en investeren in een begeleidingsteam van mentoren, het prioriteren van inductie door tijd en geld te budgetteren, het monitoren van kwaliteit en de waarde uitdragen van inductie in breder verband (bijvoorbeeld ouders en schoolbestuur).

Samengevat blijkt uit de literatuur dat het de moeite loont om te investeren in inductietrajecten, onder andere om beroepsuitval te voorkomen. Inductiearrangementen van drie jaar blijken effect te hebben op de kwaliteit van lesgeven en op leerlingprestaties. In de literatuur komt ook naar voren dat schoolleiders van invloed zijn op de effectiviteit van inductieprogramma's. Ten slotte blijkt dat "toegewijd schoolleiderschap" voorwaardelijk is voor een goede inductie. Hoe de rol van de schoolleider op een school concreet beschreven kan worden, komt in de literatuur minder duidelijk naar voren.

## **2 Onderzoeksdesign: interviewstudie en socratisch gesprek**

Om inzicht in te krijgen in de rol van de schoolleider binnen een ontwikkelproject op het gebied van inductie waarbij scholen zelf inductiearrangementen samenstellen en verzorgen, stelden wij de volgende onderzoeksvragen:

- 1 Wat is de rol van de schoolleider bij de inductie van bevoegde leraren in een school voor voortgezet onderwijs?
  - 1a Wat is volgens schoolopleiders en schoolleiders de rol van de schoolleider bij de inductie van bevoegde beginnende leraren op een vo-school?
  - 1b Wat zijn volgens schoolopleiders en schoolleiders verschillen tussen scholen met betrekking tot de invulling van de rol van de schoolleider bij de inductie van bevoegde beginnende leraren op een vo-school?
  - 1c Wat zijn dilemma's die schoolleiders bij de inductie van bevoegde beginnende leraren op een vo-school ervaren?

Onder inductie verstonen wij een één- tot driejarig arrangement van begeleidingsactiviteiten op het gebied van de vermindering van werkdruk, coaching en observatie, enculturatie en planmatige professionele ontwikkeling ([Helms-Lorenz, Van de Grift & Maulana, 2016](#)). Een arrangement is bedoeld voor bevoegde beginnende docenten (dus niet voor studenten).

De vraag naar de rol van de schoolleider bij inductie werd kleinschalig onderzocht en van twee kanten, in twee deelstudies, benaderd:

- (1) een interviewstudie. Hierin werden op vijf scholen een schoolleider en een schoolopleider separaat geïnterviewd. De uitspraken over de rol van de schoolleider werden onderzocht op overeenkomsten en verschillen (onderzoeksvragen 1a en 1b)
- (2) een socratisch gesprek. Vier schoolleiders namen deel aan een socratisch gesprek waarin ze aan de hand van concrete casussen hun dilemma's met betrekking tot de invulling van hun eigen rol bespraken ten aanzien van inductie (onderzoeksvraag 1c)

Ten tijde van het onderzoek was het aantal scholen dat bij het project betrokken was nog beperkt tot 33 scholen (inmiddels zijn dat er meer dan 50). In totaal waren er bij beide deelstudies 7 scholen van de 33 betrokken. Een eerste selectie criterium was draagkracht. Een instapvoorwaarde bij het project was deelname aan een landelijk onderzoek naar de effecten van inductie (vgl. Helms-Lorenz, Van de Grift & Maulana, 2016). Sommige scholen ervoeren de deelname aan dit onderzoek al als belastend. Deze scholen werden niet benaderd. Een tweede selectie criterium was beproefdheid: het hebben van een volwaardig eenjarig inductietraject dat minimaal al één keer ten tijde van het project volledig uitgevoerd was.

In de volgende paragrafen bespreken we de opzet van de twee deelstudies.

## **2.1 De interviewstudie**

In de eerste deelstudie werden op vijf scholen schoolleiders en schoolopleiders geïnterviewd. We kozen ervoor om naast de schoolleider ook de schoolopleider als direct betrokken praktijkdeskundige te interviewen. We gebruikten daarbij semi-gestructureerde interviews.

### *2.1.1 Data verzamelen*

Het interviewprotocol bestond uit drie onderdelen (zie bijlage 1):

1. Introductievragen over de begeleiding van startende leraren op de betreffende school (10 min.);
2. Open vragen over de rol van de schoolleider (20 min.);
3. De rol van de schoolleider met betrekking tot vier thema's afkomstig van Helms-Lorenz, van de Grift & Maulana (2016) (20 min.).

De interviews werden opgenomen en daarna chronologisch samengevat. Daarin werden uitspraken opgenomen waarin opvattingen over de rol van de schoolleiding gearticuleerd werden (b.v. 'Mijn rol is indirect') of concrete handelingen (b.v. 'Ik voer sollicitatiegesprekken'). Niet in de samenvatting opgenomen werden generalisaties (v.b. 'De rol van de schoolleiding is erg belangrijk'), uitweidingen

en schoolspecifieke beschrijvingen (v.b. ‘De school heeft vier secties, namelijk (...)’). In bijlage 2 geven we een voorbeeld van een transcriptie en samenvatting.

### 2.1.2. Data-analyse

Khan en Van Wynsberghe (2008), die onderzoek deden naar *case study's*, laten o.a. zien dat het bij kleinschalige *case-study's* als deze belangrijk is om binnen en tussen de *cases* te zoeken naar betekenisvolle verbanden (en dus niet naar generaliseerbare uitspraken) aan de hand van een *within-* en een *cross-case analysis*. We zetten daartoe de volgende stappen:

#### *Stap 1 Aspecten van de rol van schoolleider.*

Binnen de casus (interviewuitkomsten van schoolleider én schoolopleider van één school) werd gezocht naar clusters van samenhangende uitspraken over de rol van een schoolleider. Deze samenhangende uitspraken werden voorzien van een label, bijvoorbeeld ‘beoordeling’. Dit geheel noemden wij een aspect. Tussen de cases (verschillende scholen) werden de gevonden aspecten gecheckt, aangevuld of samengevoegd.

#### *Stap 2 Samenvatting overeenkomsten en verschillen per aspect*

Om uitspraken te kunnen doen over overeenkomsten en verschillen werd een matrix gemaakt waarin per school een kernachtige samenvatting per aspect werd opgenomen. Ter illustratie bij aspect 4: *het uitdragen van de schoolcultuur* kon de volgende matrix gemaakt worden (zie Tabel 3).

Aspect	School A	School B	School C	School D	School E
<b>4 Cultuur uitdragen</b>	De schoolleider draagt de cultuur van een lerende organisatie uit door het beleid hierop aan te passen (tijd en aanbod voor professionaliseren) en beginnende en ervaren leraren te stimuleren tijdens inspiratielunches.	De schoolleider zet een cultuur neer waarin startende leraren fouten mogen maken en waar ruimte is om te leren. Dit doet de schoolleider door dit persoonlijk tegen leraren te zeggen.	De schoolleider zorgt ervoor dat startende leraren zich verbonden voelen met de school, maar niet op moeten gaan in de cultuur. Dit probeert zij te verwezenlijken in individuele en groepsgesprekken met starters over hun ervaringen met de school(cultuur).	Thema ontbreekt.	De schoolleider vindt het uitdragen van de waarden en filosofie van de school een van de grootste taken van een schoolleider. Dit doet de schoolleider door ‘practice what you preach’ en door de cultuur te expliciteren.

*Tabel 3 Matrix aspect “cultuur uitdragen”*

De analyses werden uitgevoerd door één onderzoeker. Resultaten en knelpunten werden bediscussieerd met een tweede onderzoeker, hetgeen leidde tot enkele aanpassingen.

## **2.2 Het socratisch gesprek**

In aanvulling op de interviewstudie werden vijf schoolleiders uitgenodigd om deel te nemen aan een socratisch gesprek over hun eigen rol bij de begeleiding van beginnende leraren. Het gesprek duurde 3,5 uur. Eén schoolleider moest op het laatste moment afzeggen.

### *2.2.1 Data verzameling*

Het gesprek, begeleid door een expert op het gebied van de socratische gespreksvoering, bestond uit drie gespreksrondes:

1. Introductie en vraag formuleren: de deelnemers werden uitgenodigd om een eigen vraag te formuleren bij inductie (de begeleiding van beginnende leraren). Onder leiding van de gespreksleider werd gezocht naar een centrale vraag waar elke deelnemer zich in herkende. Hier: Hoe laat je beginnende docenten groeien in de schoolcultuur (als schoolleider)?
2. Inbrengen casussen, dilemma's formuleren. De schoolleiders bespraken aan de hand van eigen casussen dilemma's bij de centrale vraag.
3. Visie formuleren op schrift en mondeling.

Tijdens het gesprek werd door twee onderzoekers verslag gelegd, de één maakte een zo letterlijk mogelijk verslag, de ander een samenvattend verslag.

### *2.2.1 Data-analyse*

De twee verslagen werden in twee ronden door drie onderzoekers verwerkt tot één verslag. In de eerste ronde werden de twee verslagen samengevoegd door de verslagleggers. Bij de tweede ronde werd het verslag door de twee verslagleggers en een derde onderzoeker geanalyseerd op gespreksthema's en dilemma's van schoolleiders. Deze werden in de vorm van kopjes tussen de tekst geplaatst. Dit verslag werd naar de vier schoolleiders gestuurd met de vraag of ze zich in het verslag herkenden. Daar kwamen geen veranderingen meer op. In bijlage 3 is als voorbeeld een stukje uit het verslag opgenomen.

## **3 Resultaten**

In deze paragraaf presenteren we achtereenvolgens de resultaten van de interviewstudie (3.1) en van het socratisch gesprek (3.2).

### 3.1 Resultaten interviewstudie

#### 3.1.1 De rol van de schoolleider: acht aspecten

Op basis van de interviews konden acht aspecten van de rol van de schoolleider onderscheiden worden: verantwoordelijkheid voor inductie, beoordeling van starters, contact met starters, het uitdragen van de schoolcultuur onder starters, personeelsbeleid: facilitering, contact met schoolopleiders, verantwoordelijkheid begeleidingsplan voor starters en het uitdragen van het belang van inductie. In Tabel 2 geven we een korte omschrijving per aspect. Vervolgens rapporteren we de overeenkomsten en verschillen per school per aspect (3.1.2).

Aspect	Korte omschrijving
1 verantwoordelijkheid voor inductie	uitspraken over (gedeelde en/of gedelegeerde) verantwoordelijkheid voor de inductie van startende leraren over het geheel genomen
2 beoordeling startende leraren	uitspraken over de rol van de schoolleider in de beoordeling van de startende leraar
3 contact met startende leraren	uitspraken over de schoolleider als initiatiefnemer in en/of onderhouder van het contact met startende leraren
4 uitdragen schoolcultuur naar starter	uitspraken over de rol van de schoolleider in de overdracht van, het creëren van of het expliciteren van de schoolcultuur naar de startende leraar toe, direct of indirect
5. personeelsbeleid: facilitering	uitspraken over de schoolleider als facilitator inzake taakbeleid starters en coaches
6. contact met schoolopleider(s)	uitspraken over de collegiale rol van de schoolleider in de samenwerking met de schoolopleider(s)
7. verantwoordelijkheid voor begeleidingsplan startende leraren	uitspraken over het schrijven, de inbedding en de uitvoering van het begeleidingsplan startende leraren
8. het belang van inductie uitdragen	uitspraken over het direct of indirect uitdragen van het belang van inductie

*Tabel 2 Rol schoolleider: acht aspecten*

#### 3.1.2 Overeenkomsten en verschillen

Per aspect werden de volgende overeenkomsten en verschillen tussen de scholen gevonden.

Bij het aspect de *verantwoordelijkheid voor inductie nemen* zagen we dat de schoolleider op vier van de vijf scholen door de geïnterviewden verantwoordelijk wordt gehouden voor het inductietraject.



Op één school is er sprake van een “afdelingsleider starters” die specifiek is aangesteld om de inductie te “waarborgen”.

Wat betreft *beoordeling van startende leraren* is het beeld niet zo eenduidig. Op elke school is “de schoolleiding” wel betrokken bij de beoordeling van de startende leraren, maar het verschilt per school welke leden van de schoolleiding dat zijn, de schoolleider zelf of de team- of afdelingsleiders. Ook zijn er verschillen op het gebied van gedeelde verantwoordelijkheid of gedelegeerde verantwoordelijkheid. Op één school is de vaksectieleider betrokken bij de beoordeling van startende leraren.

Bij het aspect *contact met startende leraren* gaven alle geïnterviewden aan een laagdrempelig contact tussen de schoolleiding en de startende leraren belangrijk te vinden. De schoolleiders zijn daartoe aanwezig bij introductie- en startbijeenkomsten voor nieuwe docenten. Verder hebben ze formele en informele gesprekken met startende leraren en “staat hun deur open wanneer startende leraren met vragen langs willen komen”.

Betreffende het *uitdragen van de schoolcultuur* willen de betrokkenen op vier van de vijf scholen dat de schoolcultuur en de onderliggende visie (bijvoorbeeld een cultuur waarin je “fouten mag maken”) overdragen worden aan nieuwe leraren. In één geval komt naar voren dat de schoolleider en/of schoolopleider wil dat de starter zelf ook een stempel op de cultuur van de school kan drukken. Manieren om cultuur over te dragen die genoemd worden zijn: thematiseren in individuele gesprekken, inspiratielunches en voorbeeldgedrag vertonen.

Op elke school is het de schoolleider die - al dan niet samen met andere leden van de schoolleiding - het *personeelsbeleid* maakt. Hieronder vallen onder andere het taakbeleid voor startende leraren, facilitering van coaches en schoolopleiders en het vaststellen van het scholingsaanbod.

Er is regelmatig *contact* tussen de verantwoordelijke schoolleider en de schoolopleiders. De echte frequentie van “regelmatig” wordt op drie scholen niet duidelijk. Op de andere twee scholen wordt er wekelijks overlegd. De voortgang van het inductietraject en de begeleiding van studenten wordt dan besproken. Ook komt het begeleidingsplan aan de orde tijdens deze gesprekken.

Wat betreft de *verantwoordelijkheid voor het begeleidingsplan* voor startende leraren is de schoolleider tegelijk “sparring partner” van de schoolopleider - bijvoorbeeld bij het schrijven van het plan (op vier scholen) of bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven - en eindverantwoordelijke. De schoolleider moet dan waarborgen dat het plan goed uitgevoerd wordt (door drie scholen genoemd).

Dat de schoolleider degene is die het *belang van de begeleiding van startende leraren uitdraagt* wordt door de betrokkenen van drie scholen genoemd. Op één school wordt de schoolleider hier verantwoordelijk voor gehouden. Bij wie het belang uitgedragen wordt, verschilt: bij de schoolleiding, bij de starters, de MR of de school als geheel.

### 3.2 Resultaten socratisch gesprek

In het socratisch gesprek werd de invulling van rol van de schoolleider bij de inductie van startende leraren verdiept. Uit de eerste gespreksronde kwam 'Hoe laat je beginnende docenten groeien in de schoolcultuur (als schoolleider)?' als gemeenschappelijk geformuleerde startvraag. In de tweede ronde, waarin eigen casussen besproken werden, leidde dit tot twee gespreksthema's waarin verschillende dilemma's verwoord werden: *het voorbeeld zijn* van de schoolleider: "zo gaan wij hier met elkaar om" en het *omgaan met de nieuweling in de bestaande schoolcultuur*.

#### 3.2.1 Voorbeeld zijn

Schoolleiders vertellen over hun worstelingen met *voorbeeld zijn*. Ze moeten zich er altijd al bewust van zijn dat hun gedrag onder een vergrootglas ligt, daarbij realiseren ze zich ook dat hun gedrag voorbeeldgedrag is voor nieuwelingen.

W. Ik ben me hyperbewust van elk woord dat ik uit, dat dat invloed heeft op beeld dat ze krijgen op wat voor leider ik ben.

Y. Ja, ik moest afleren om in weekend mailtjes te sturen.

Ze vertellen daarbij over situaties waarin normstellend gedrag vertoond moet worden om de nieuweling te beschermen, tegen moeilijkheden in de vaksectie bijvoorbeeld. Dat ze soms rechter moeten zijn, in beoordelingssituaties bijvoorbeeld, of in conflicten rondom nieuwelingen.

Ik herken het, soms moet je als soort rechter oordelen tegen alles in. Ik wil niet als rechter optreden en ik word soms in die rol gedwongen. [Geeft voorbeeld van sectieleider die erg bazig is, sommige mensen zijn beetje bang. Er komt een beoordeling van nieuwe docent: schoolleider is positief. Sectie geeft negatief advies. Z. vertelt dit aan nieuwe docent. Sectieleider heeft dit niet openlijk besproken. Nieuwe docent geeft dat terug.] Dan is het lastig. Ik moet duidelijk maken aan de sectie, jullie moeten in gesprek. Ik wil niet dat nieuwe docent opgeofferd moet worden. Mijn uitgangspunt is dat je eerlijk bent. Deze nieuwe docent groeit uit tot goede docent.

#### 3.2.2. Omgaan met nieuweling in bestaande schoolcultuur

De nieuwe leraren worden door schoolleiders waargenomen als potentiële change agents, die een andere, vaak verfrissende blik van buiten meebrengen in een bestaande schoolcultuur. Dat roept de

vraag op hoe je daar mee om wilt gaan als leidinggevende. Globaal zien schoolleiders daar twee manieren van omgaan in. Bij de eerste manier is er sprake van de nieuweling inzetten als “change agent”. De nieuweling is dan iemand die helpt bij schoolcultuur zichtbaar maken, bij het ter discussie stellen van de schoolcultuur, of die soms zelfs fungeert als “breekijzer”.

Wij zoeken juist mensen waar het een beetje wrikt en schuurt. Cultuur moet kunnen veranderen.

De tweede manier van omgaan is de nieuweling zich wel of niet laten aanpassen aan de schoolcultuur.

Casus W. Nieuwe docent die zich alleen op les richt. [Discussie gaat over in hoeverre mag je eisen stellen aan hoe je op deze school werkt.]“Soms is er geen match”.

Wij zijn een gemeenschap en we doen heel veel. Je wilt dat starter ook mee doet, maar je ziet tegelijkertijd dat dit veel gevraagd is. Je ziet dat meer dan vroeger. Is dat dat wij de lat hoog leggen? Is dat iets van deze generatie? Misschien moet ik dat niet uitstralen [willen dat starter meedoet], moet ik het loslaten of formaliseren?

#### 4 Conclusies

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: Wat is de rol van de schoolleider in een inductietraject voor bevoegde beginnende leraren op vo-scholen? We vonden acht aspecten (onderzoeksvraag 1a) bij de rol van de schoolleider met bijbehorende overeenkomsten en verschillen (onderzoeksvraag 1b). Daarnaast vonden we twee thema’s waar schoolleiders dilemma’s in hun rol ervoeren (onderzoeksvraag 1c): “voorbeeld zijn” en “omgaan met een nieuweling in de schoolcultuur”. In de volgende paragrafen trekken we conclusies.

##### 4.1 De rol van de schoolleider is belangrijk bij inductie

Aan de hand van de acht gevonden aspecten (onderzoeksvraag 1) konden we laten zien dat de schoolleider ook volgens de participanten in deze studie een duidelijke rol heeft bij de inductie. Dit bevestigt het beeld uit eerder onderzoek van [Birkeland en Feiman-Nemser \(2012\)](#) die lieten zien dat ‘committed school leadership’, toegewijd schoolleiderschap voorwaardelijk is voor een goede inductie.

Van dat onderzoek kunnen we in de praktijk wellicht ook nog twee dingen leren. Naast het uitdragen van gedeelde inzichten over leren, lesgeven en omgaan met elkaar, is het ook belangrijk om expliciet te zijn over gedeelde inzichten over *leren* lesgeven en ook daarvoor te gaan staan in breder verband. Uit de interviews blijkt dat er regelmatig contact is tussen schoolopleider en schoolleider. [Birkeland en Feiman-Nemser \(2012\)](#) noemen het aanstellen van en het investeren in het mentorenteam ook als behorend bij de rol van de schoolleider. In ons onderzoek worden de mentoren of vakbegeleiders

niet genoemd en is er geen sprake van een team van begeleiders. Wellicht heeft dat te maken met de opzet van dit onderzoek.

Alle participanten uit deelstudie 1 bleken laagdrempeligheid belangrijk te vinden in het contact met de schoolleider. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van [Ortiz \(2014\)](#) die aantoonde dat een persoonlijke en vriendelijke benadering belangrijk gevonden wordt door starters.

#### *4.2 De schoolleider als voorbeeld*

De deelnemers aan het socratisch gesprek lieten zien dat van hen voorbeeldgedrag gevraagd wordt en omgekeerd dat ze voorbeeld willen zijn. De onderliggende worsteling (bijvoorbeeld over het stellen van normen in paragraaf 3.2.1) gaat over dilemma's met betrekking tot het omgaan met concreet gedrag van collega's en impliciete keuzes die gemaakt moeten worden. Het verdient aanbeveling om dit terrein in de praktijk verder te verkennen, en te onderzoeken welke keuzen misschien expliciet gemaakt kunnen worden, bijvoorbeeld gerelateerd aan inzichten over *leren* lesgeven. Hoe en wanneer kan de schoolleider voorbeeld zijn op het gebied van (omgaan met) *leren* lesgeven?

#### *4.3 De nieuweling als "change agent"*

Deelstudie 2 toonde dat schoolleiders proberen starters voor de school te behouden. Enerzijds wilden ze nieuwelingen helpen om zich aan te passen aan de schoolcultuur. Maar even belangrijk was voor hen de omgekeerde beweging: het socratisch gesprek liet zien dat schoolleiders ook pal voor de nieuweling durven te gaan staan als het erop aan komt. Er was dan geen sprake meer van aanpassen. Starters werden gezien als motor voor veranderingen (change agents). Het verdient aanbeveling om verder onderzoek te doen naar de de starter als change agent. Ook gelet op het voorkomen van uitval (vgl. [Brown & Wynn, 2009](#)) en het omgaan met (eerdere ervaringen van) zij-instromers (vgl paragraaf 1.1; vgl. [Tigchelaar, Brouwer & Korthagen, 2008](#)).

In dit onderzoek komt naar voren dat de rol van de schoolleider op verschillende terreinen belangrijk is. De participanten in dit onderzoek onderstrepen het gegeven dat de schoolleider belangrijk is bij het scheppen van de goede voorwaarden voor het ingroeien van starters, bij het ondersteunen van starters en in het voorbeeldgedrag en normstellend gedrag durven laten zien. Het beeld dat oprijst vanuit dit praktijkonderzoek is er één van de schoolleider die ertoe doet voor de starter en één van de schoolleider die ook durft te laten zien dat de starter ertoe doet voor de school.

## Literatuur

- Birkeland, S., & Feiman-Nemser, S. (2012). Helping school leaders help new teachers: A tool for transforming school-based induction. *The New Educator*, 8(2), 109-138.  
doi:10.1080/1547688X.2012.670567
- Brown, K. M., & Wynn, S. R. (2009). Finding, supporting, and keeping: The role of the principal in teacher retention issues. *Leadership and Policy in schools*, 8(1), 37-63.  
doi:10.1080/15700760701817371
- Earley, P. M., & Ross, S. A. (2006). Teacher recruitment and retention: Policy history and new challenges. *Teacher Recruitment and Retention: How do we get and keep teachers?*  
Verkregen van [http://images.pearsonassessments.com/images/nes\\_publications/2006\\_02earleyross\\_581\\_1.pdf](http://images.pearsonassessments.com/images/nes_publications/2006_02earleyross_581_1.pdf)
- Glazerman, S., Isenberg, E., Dolfin, S., Bleeker, M., Johnson, A., Grider, M., & Jacobus, M. (2010). Impacts of comprehensive teacher induction: Final results from a randomized controlled study. *Mathematica Policy Research*. Verkregen van  
<https://ideas.repec.org/p/mpr/mprres/691d9603eb074051b57684e4affae4d4.html>
- Helms-Lorenz, M., van de Grift, W., & Maulana, R. (2016). Longitudinal effects of induction on teaching skills and attrition rates of beginning teachers. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-27. doi:10.1080/09243453.2015.1035731
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers a critical review of the research. *Review of educational research*, 81(2), 201-233.  
doi:10.3102/0034654311403323
- Khan, S., & VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the under-mined: Cross-case analysis as knowledge mobilization. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 9(1). Verkregen van <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729>
- Kutsyuruba, B. (2012). Teacher induction and mentorship policies: the pan-Canadian overview. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3), 235-256.  
doi:10.1108/20466851211279484
- OCW (2016). Kamerbrief over onderwijsarbeidsmarkt. Verkregen van  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/29/kamerbrief-over-onderwijsarbeidsmarkt>
- Ortiz, S. M. (2014). *The significance of supportive leadership for retaining beginning elementary teachers in urban schools*. California State University, Long Beach.

Tigchelaar, A., Brouwer, N., & Korthagen, F. (2008). Crossing horizons: Continuity and change during second-career teachers' entry into teaching. *Teaching and Teacher Education*, 24(6), 1530-1550. doi:10.1016/j.tate.2008.03.001

Wonacott, M. E. (2002). Teacher Induction Programs for Beginning CTE Teachers. In *Brief: Fast Facts for Policy and Practice*.

## Bijlagen

### Bijlage 1a: interviewprotocol schoolleiding

Totale duur: 40 minuten

Inleiding (duur 3 minuten)

Fijn dat u deel wilt nemen aan dit onderzoek. Het onderzoek gaat over de rol van de schoolleiding op een school waar toegewerkt wordt naar een driejarig inductietraject voor startende leraren.

Allereerst zal ik kort vragen naar algemene informatie over het inductietraject op uw school, hierna stel ik open vragen over uw rol hierin en tot slot heb ik nog vragen aan de hand van enige literatuur over dit thema. Voor de analyse van dit interview wil ik ons gesprek graag opnemen. Uw naam en de naam van de school zullen vanzelfsprekend niet aan uw uitspraken worden gekoppeld. Gaat u hiermee akkoord?

A. Introductie (duur 7 minuten)

1a. Hoeveel jaar duurt het huidige inductietraject op uw school?

1b. Wie binnen uw school houden zich bezig met dit traject?

1c. Hoeveel startende leraren (1-3 jaar ervaring) zijn er werkzaam op uw school?

1d. Zijn er leraren die binnen de eerste drie jaar de school hebben verlaten? Zo ja, kunt u de reden vertellen van hun vertrek?

B. Open vragen (duur 10 minuten)

Vragen die schuingedrukt zijn worden overgeslagen bij gevaar voor tijdsoverschrijding.

2a. Kunt u uw rol als schoolleider met betrekking tot het inductietraject/de begeleiding van startende leraren beschrijven?

2b. Bent u tevreden over de rol die u hierin heeft?

2c. Zijn er zaken waar u vanuit uw rol tegenaan loopt?

2d. Ziet u voor uzelf ook een rol weggelegd in de verdere ontwikkeling van het inductietraject? Zo ja, kunt u deze rol beschrijven?

2e. Verandert uw rol met betrekking tot het traject naarmate dit vordert van/overgaat van jaar 1 naar/in jaar 2 en jaar 3?

2f. Als u met een collega schoolleider van een andere school zou kunnen sparren over (een driejarig) inductietraject en uw rol hierin, wat zouden dan gespreksthema's zijn?

### C. Thema's OCW (duur 20 minuten)

Uit onderzoek van Michelle Helms-Lorenz en Wim van de Grift is naar voren gekomen dat er vier ingrediënten of thema's zijn voor een succesvol inductietraject: enculturaties, werkdruk, professionele ontwikkeling en coaching en observatie. Ik zou graag deze thema's met u doorlopen en uw rol hierbij bespreken. We zullen ze één voor één bespreken.

#### Thema's

1. Enculturaties: de leraar maakt kennis met de collega's, cultuur en structuur van de school en voelt zich hierdoor vertrouwd in de schoolorganisatie. "Een warm bad".
2. Vermindering van de werkdruk: er worden verschillende maatregelen genomen om de werkdruk van de startende leraar te beperken. Hierbij kunt u denken aan: vrijstelling van mentoraat, evenwichtige verdeling van lessen over de week en vrijstelling voor het maken van toetsen. De leraar wordt wel voldoende uitgedaagd om zijn of haar leerpunten te bereiken.
3. Planmatige professionele ontwikkeling: de startende leraar werkt planmatig aan zijn of haar professionele ontwikkeling. Hiervoor wordt een POP of ander gelijksoortig instrument ingezet. De startende leraar wordt hierbij begeleid door thema en intervisiebijeenkomsten.
4. Coaching en observatie: De les van de leraar wordt regelmatig bezocht en nabesproken met een coach. Hiernaast vinden er los van het lesbezoek coachingsgesprekken plaats gericht op de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de leraar.

#### Vragen bij thema's:

- a. Wat is uw rol met betrekking tot dit thema?
- b. Verandert uw rol met betrekking tot het thema naarmate de begeleiding overgaat van jaar 1 in jaar 2 en jaar 3?

Hartelijk dank voor uw tijd en uw inbreng. Heeft u nog vragen?

### **Bijlage 1b: interviewprotocol schoolleiders**

Totale duur: 40 minuten

Inleiding (duur 3 minuten)

Fijn dat u deel wilt nemen aan dit onderzoek. Het onderzoek gaat over de rol van de schoolleiding op een school waar toegewerkt wordt naar een driejarig begeleidingstraject voor startende leraren. Allereerst zal ik kort vragen naar algemene informatie over startende leraren op uw school, hierna stel ik open vragen over de rol van de schoolleiding hierin en tot slot heb ik nog vragen aan de hand van enige literatuur over dit thema. Voor de analyse van dit interview wil ik ons gesprek graag



opnemen. Uw naam en de naam van de school zullen vanzelfsprekend niet aan uw uitspraken worden gekoppeld. Gaat u hiermee akkoord?

#### A. Introductie (duur 7 minuten)

- 1a. Hoeveel jaar duurt het huidige inductietraject op uw school?
- 1b. Wie binnen uw school houden zich bezig met dit traject?
- 1c. Hoeveel startende leraren (1-3 jaar ervaring) zijn er werkzaam op uw school?
- 1d. Zijn er leraren die binnen de eerste drie jaar de school hebben verlaten? Zo ja, kunt u de reden vertellen van hun vertrek?

#### B. Open vragen (duur 10 minuten)

Vragen die schuingedrukt zijn worden overgeslagen bij gevaar voor tijdsoverschrijding.

- 2a. Kunt u uw rol als schoolopleider met betrekking tot het inductietraject/de begeleiding van startende leraren beschrijven?
- 2b. Kunt u de rol van de schoolleiding beschrijven wat betreft het inductietraject/de begeleiding van startende leraren beschrijven?
- 2c. Bent u tevreden over de rol die de schoolleiding hierin heeft? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- 2d. Ziet u voor de schoolleiding ook een rol weggelegd in de verdere ontwikkeling van het inductietraject? Zo ja, kunt u deze rol beschrijven?
- 2e. Verandert de rol van de schoolleiding met betrekking tot het traject naarmate dit vordert van/overgaat van jaar 1 naar/in jaar 2 en jaar 3?

#### Thema's OCW (duur 20 minuten)

Uit onderzoek van Michelle Helms-Lorenz en Wim van de Grift is naar voren gekomen dat er vier ingrediënten of thema's zijn voor een succesvol inductietraject: enculturatie, werkdruk, professionele ontwikkeling en coaching en observatie. Ik zou graag deze thema's met u doorlopen en de rol van de schoolleiding hierbij bespreken. We zullen ze één voor één bespreken.

#### Thema's

1. Enculturatie: de leraar maakt kennis met de cultuur en structuur van de school en voelt zich opgenomen in de schoolorganisatie.
2. Vermindering van de werkdruk: er worden verschillende maatregelen genomen om de werkdruk van de startende leraar te beperken. Hierbij kunt u denken aan: vrijstelling van mentoraat, evenwichtige verdeling van lessen over de week en vrijstelling voor het maken van toetsen.

3. Planmatige professionele ontwikkeling: de startende leraar werkt planmatig aan zijn of haar professionele ontwikkeling. Hiervoor wordt een POP of ander gelijksoortig instrument ingezet. De startende leraar wordt hierbij begeleidt door middel van coaching en intervisiebijeenkomsten.
4. Coaching en observatie: De les van de leraar wordt regelmatig bezocht en nabesproken met een coach. Hiernaast vinden er los van het lesbezoek coachingsgesprekken plaats gericht op de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de leraar.

Vragen bij thema's:

- a. Wat is de rol van de schoolleiding met betrekking tot dit thema?
- b. Wat zou volgens u de rol van de schoolleiding moeten zijn betreffende dit thema?
- c. Verandert de rol van de schoolleiding met betrekking tot thema naarmate dit vordert van/overgaat van jaar 1 naar/in jaar 2 en jaar 3?

Hartelijk dank voor uw tijd en uw inbreng. Heeft u nog vragen?

## **Bijlage 2: voorbeeld van een transcriptie en samenvatting uit een interview**

### *Transcript*

Eigenlijk begint het al voor de aanname; wat is het profiel dat je als school hebt, hoe breng je dat naar buiten en hoe zorg je er dus voor dat je die mensen binnenkrijgt, gaan solliciteren, die daar echt bij passen en die daar ook zin in hebben. En dit is een heel uitgesproken profiel, echt een stadsschool met diversiteit aan culturen, waar de straatcultuur echt binnenkomt. Dat is een pittige klus. Ik vind het belangrijk dat de mensen die hier solliciteren weten dat ze op zo'n school terecht komen.

### *Samenvatting*

Eigenlijk begint het al voor de aanname; wat is het profiel dat je als school hebt, hoe breng je dit naar buiten en hoe zorg je ervoor dat die mensen binnenkrijgt die bij deze uitgesproken stadsschool passen.

## **Bijlage 3: deel (ter voorbeeld) van de verslaglegging van het socratisch gesprek**

### STARTERS: NIEUWELINGEN IN BESTAANDE SCHOOLCULTUUR

Y. (Naar X) Cultuur? Ik ben ook blij als zij [starters] de cultuur veranderen.

X. Voor mij is een school een gemeenschap met bepaalde regels, het gaat om menswording wat zijn onze ongeschreven regels? Het is een groeiend ontwikkelend mechanisme van oud en nieuw.

W. Er komen nieuwe mensen in. Je bent de school, je bent uniek en hoe mengt zich dat met team?

X. Hoe vind je balans?

Y. Gaat het om nieuwe mensen of in het algemeen? Door nieuwe mensen wordt het duidelijk hoe eigenlijk je cultuur is. Bijvoorbeeld de verbazing die je voelt als een starter ineens open is over een klas die hij niet aankan.

#### ROL SCHOOLLEIDER: VOORBEELDGEDRAG

A. *Cultuur? Kies nu iets waar het een beetje wringt. Wat je moeilijk vindt.*

X. Ik sta vaak bij de koffie. Het heeft veel met voorbeeldgedrag te maken. Ik ben niet consequent. Vandaag even niet bijvoorbeeld. Dat vind ik een worsteling. [Komt weer terug op balans]

W. Hoort een gesprek met nieuweling over "Zeg niet altijd ja". [Het is de schoolopleider]: "Zeg maar nee." [Hij voelde ergernis.] Jullie zijn twintigers. Kom op. Ik heb ergernis over moeheid etc. [Heeft het over ongrijpbare van de rol/functie schoolopleider, over dat wat niet in de lijn zit]

A. *Wat is de impact van je gedrag, van wat je doet als schoolleider?*

W. Je ziet effect van wat je doet. [Vertelt over een gesprek van toen hij om drie uur 's middags weg ging op zijn "fietsje", wat de indruk wekte dat hij naar huis ging, maar hij was op weg naar een vergadering elders]. Verantwoording? Moet ik laten weten dat ik ga werken?

Z. Wij zijn een gemeenschap en we doen heel veel. Je wilt dat starter ook mee doet, maar je ziet tegelijkertijd dat dit veel gevraagd is. Je ziet dat meer dan vroeger. Is dat dat wij de lat hoog leggen? Is dat iets van deze generatie? Misschien moet ik dat niet uitstralen, moet ik het loslaten of formaliseren.

W. Dan kom je op mijn ergernis, over normjaartaak. Verschillen hoe mensen daarmee omgaan: "Dat staat niet in mijn normjaartaak" [Spanningsveld wordt door iedereen herkend]. Je maakt keuzes als schoolleider, soms laat je onbedoeld voorbeeld zien.

Y.: casus overspannen docent- docent werkte hard omdat Y. ook zo hard werkte.

A. *Welke vraag zit daaronder? Hoe breng je je eigen norm samen met nieuw docentschap?*

Z. Moet je meer vastleggen?

Y. Hoe heb je invloed op juiste balans?

W. Ik heb last van dat woord balans. Het is niet één punt. Kan verschillend zijn voor iedereen. Inzet en verbondenheid en inzet en de zaak bijvoorbeeld.

Z. Hoe kunnen wij daar een rol in spelen?

*A Vat samen en checktde centrale vraag: Hoe laat je beginnende docenten groeien in de schoolcultuur (als schoolleider)?*