

Paul Hennissen en Frank Crasborn

Meso Onderzoek

Variatie in gespreksrollen, ook voor schoolleiders?

Elke schoolleider voert talloze gesprekken op een dag, met leraren, leerlingen, ouders, instanties en andere belanghebbenden. De effectiviteit van deze gesprekken is sterk afhankelijk van de gespreksvaardigheden van de deelnemers, niet in de laatste plaats die van de schoolleider. Een schoolleider die in staat is om zijn gespreksvaardigheden in dienst te stellen van de behoeften van de gespreksdeelnemers, zal de beste resultaten bereiken. Dit vereist van een schoolleider een breed en flexibel repertoire aan gespreksvaardigheden, dat afhankelijk van de situatie, actief en bewust kan worden ingezet. Ons promotieonderzoek richtte zich op begeleidingsvaardigheden van mentoren. Het leverde dus geen directe aanwijzingen op voor de vraag in hoeverre schoolleiders beschikken over dat vereiste flexibele repertoire, wel een instrument waarmee dat snel kan worden ingeschat. Op basis van het onderzoek gaan we hierna eerst in op de rollen van mentoren. Aan het slot komen we terug op de rol van de schoolleider tijdens gesprekken.

Mentorrollen in dialogen

Op basis van een systematische literatuurstudie naar gedragsaspecten van mentoren in begeleidingsgesprekken is een conceptueel kader MEntor Rollen In Dialogen (MERID) ontwikkeld. Het bestaat uit twee dimensies en vier basisrollen van een mentor in een begeleidingsgesprek. Uit aanvullend empirisch onderzoek blijkt dat de dimensies onafhankelijk van elkaar zijn en dat de vier verschillende rollen van het model

onderscheidbaar zijn en in de praktijk voorkomen. Het model bestaat uit twee dimensies. Op de verticale as is de inbrengdimensie weergegeven, geïndiceerd door de mate waarin de onderwerpen van het gesprek door de mentor worden geïntroduceerd. Op de horizontale as is de directiviteitsdimensie weergegeven, die bepaald wordt door de mate waarin de mentor gebruikmaakt van (non-) directieve gespreksvaardigheden. De combinatie van beide dimensies zorgt voor vier verschillende mentorrollen in dialogen: initiator, imperator, adviseur, stimulator. Een voorbeeld van de imperatorrol (bovenaan rechts) ter illustratie. De mentor introduceert het onderwerp 'start op de school' en gebruikt vervolgens directieve vaardigheden in het gesprek met de leraar in opleiding:

Mentor: 'Oké Ella, je bent hier nu enkele dagen. Ik zie dat je je op je gemak voelt op onze school. Mooi, dat je ook na schooltijd op school aanwezig bent.'

LIO: 'Ja, ik voel me welkom in het team. Al bij de introductie voelde ik me thuis.'

Mentor: 'Prima, ik zag dat je vanwege de files later was vanmorgen. Ik zou je willen aanraden om ook voor schooltijd aanwezig te zijn. Je wordt dan nog meer opgenomen in het team en hoort er dan helemaal bij.'

Uit het empirische onderzoek en de literatuurstudie blijkt dat de meeste mentoren de imperatorrol gebruiken. Ze bepalen veelal de thema's die besproken worden en maken gebruik van gespreksvaardigheden als oordelen, informatie geven en adviseren.

Begeleidingsgedrag van mentoren onderzocht

Omdat mentoren uit zichzelf weinig variëren in rollen, is een trainingsprogramma ontwikkeld en geïmplementeerd, gericht op het verbreden van het repertoire begeleidingsvaardigheden van mentoren. De vaardigheden die aan bod komen, zijn gericht op het stimuleren van reflectie bij aanstaande leraren: concretiseren, empathisch reageren, samenvatten, echtheid, confronteren, generaliseren, helpen expliciteren, alternatieven bedenken en kiezen. Het programma bestaat uit drie hoofdcomponenten, te weten training, peer consultatie en coaching. In totaal omvat het programma negen bijeenkomsten van elk een halve dag, verspreid over ongeveer drie maanden.

In flankerende onderzoeken is nagegaan wat het effect hiervan is in de praktijk. Om zicht te krijgen

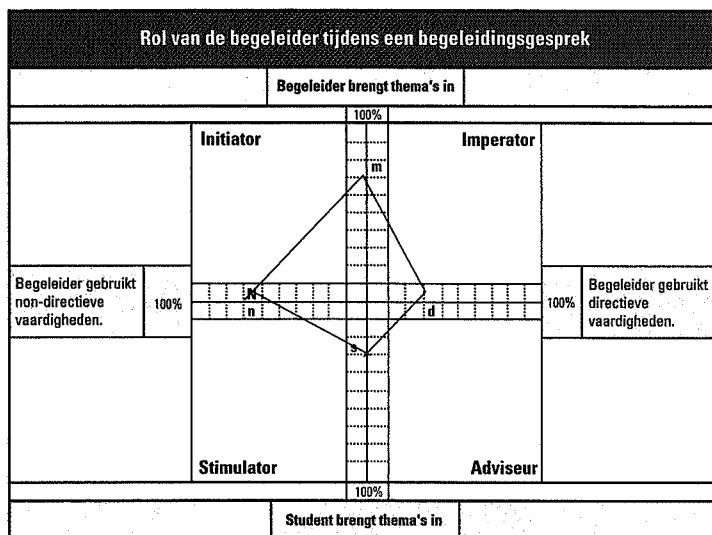
op het effect van het trainingsprogramma zijn 60 begeleidingsgesprekken op video opgenomen en geanalyseerd, 30 voordat en 30 nadat de mentoren getraind waren in begeleidingsvaardigheden. In deze video-opnamen zijn 2.274 gespreksinterventies onderscheiden; deze interventies werden gecodeerd door drie onafhankelijke codeurs, die hiervoor een codeersysteem van 15 verschillende begeleidingsvaardigheden gebruikten. Het onderzoek wijst uit dat onder invloed van het trainingsprogramma zowel de frequentie als de duur veranderen waarmee begeleidingsvaardigheden worden ingezet. In termen van de rollen gingen de mentoren meer gebruikmaken van de rollen in de linkerhelft van het model, dus de initiator- en stimulatorrol.

In de tweede plaats hebben we het effect van de training nagevraagd bij de leraren in opleiding. Aansluitend aan de begeleidingsgesprekken is met alle 30 leraren in opleiding, zowel voor als na het trainingsprogramma een interview gehouden. Uit de analyses komt naar voren dat leraren in opleiding van mening zijn dat hun mentoren na de training andere begeleidingsvaardigheden inzetten dan voor de training. Ze rapporteerden dat mentoren minder adviseerden, maar vaker samenvatten en vragen stelden over opgedane ervaringen. Bovendien gaven ze aan dat ze zich beter begrepen voelden en meer aan het denken werden gezet.

Praktische implicaties voor schoolleiders

De resultaten laten zien dat een trainingsprogramma mentoren helpt om nieuwe rollen te ontwikkelen. Het MERID-model kan gebruikt worden als instrument voor reflectie op begeleidingsgedrag op de werkvloer. Na afloop van een gesprek kan een mentor terugkijken naar het gehouden gesprek en vaststellen welke rol hij heeft gespeeld. Als het nodig is om zijn gedrag aan te passen richting een specifieke rol, dan gebruikt de getrainde mentor de daarbij behorende begeleidingsvaardigheden.

Wat voor mentoren geldt, geldt ook voor schoolleiders. Ook zij kunnen het model gebruiken als een instrument door zich na afloop van een gesprek af te vragen wie de thema's inbracht (boven-onder) en in hoeverre men (non-)directieve gespreksvaardigheden gebruikte (links-rechts). Binnen enkele minuten kunnen ze hun rol vaststellen en een plek geven in het MERID-model. Stel dat een schoolleider tot de ontdekking komt dat hij de imperatorrol heeft vervuld en voortdurend aan het woord is geweest. Deze rol verklaart de passiviteit bij de gesprekspartner, terwijl hij juist



meer inbreng verwachtte. Op basis van het model kiest hij in het volgende gesprek voor de stimulator- of initiatorrol, hetgeen andere vaardigheden vereist. Mocht hij deze niet bezitten, dan laat dit onderzoek zien dat het volgen van een trainingsprogramma een effectieve manier is om deze vaardigheden te leren.

Crasborn, H. en P. Hennissen (2010). *The skilled mentor: Mentor teachers' use and acquisition of supervisory skills*. Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven.

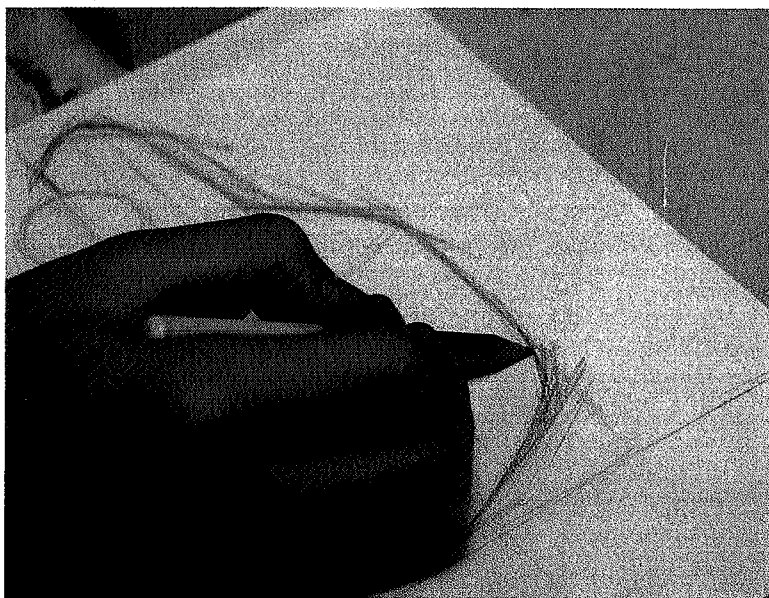


Foto: Jacintha van Beveren