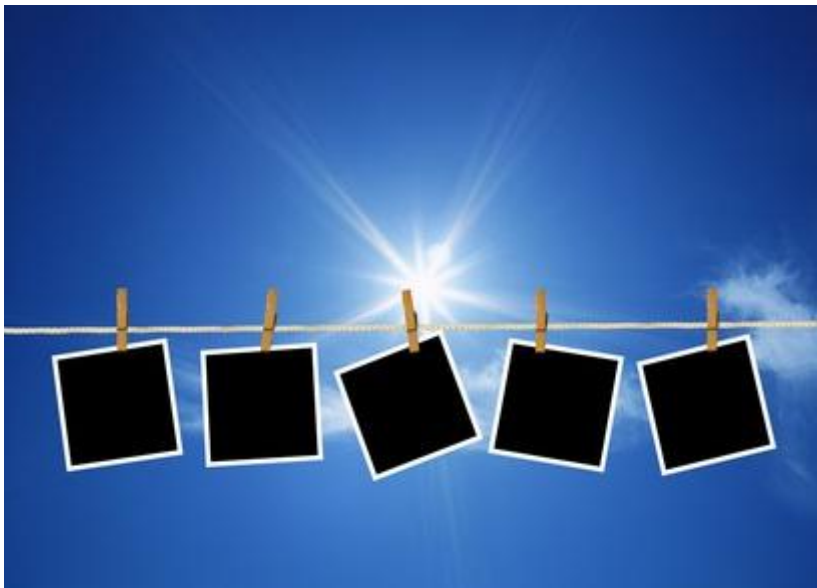




Begeleiding van beginnende leraren



Een kader voor de ontwikkeling van school-specifieke
inductiearrangementen (concept)

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Deel 1	4
De driejarige begeleiding van startende leraren	4
Begeleidingsprogramma's	4
Doel	4
Effectiviteit	5
Opbrengsten voor de scholen	5
Meten van effecten	6
Afspraken met scholen	6
Deel 2	7
Handreiking voor schoolbegeleiders	7
Randvoorwaarden	9
Draaiboek voor de schoolbijeenkomsten	9
Vorbereiding op eerste bezoek	10
Eerste bezoek	10
Vorbereiding tweede bezoek	10
Volgende bezoeken:	10
Nadere uitwerking van de maatregelen en ontwikkeldomeinen	11
De fasering binnen het inductiearrangement	14
Begeleidingstrajecten	15
Aanvullende maatregelen voor beginners die op andere scholen hebben gewerkt	15
Bijlage 1 Schema 1 - Metingen bij cohorten	16
Bijlage 2a Ontwikkelkader voor inductiearrangementen	17
Bijlage 2b Ontwikkelkader voor inductiearrangementen	18
Bijlage 3 Format eerste bijeenkomst schoolbezoeken	22
Bijlage 4 Voorbeeld activiteiten ter inspiratie	24
Bijlage 5 Verheldering begeleidingstrajecten leraren met toenemende ervaringsjaren	26

Inleiding

Deze handleiding voor schoolbegeleiders geeft informatie over het landelijk inductieproject (deel 1). Ook geeft het richtlijnen om scholen te helpen bij het ontwikkelen van inductiearrangementen (inwerkprogramma's) (deel 2).

De informatie die u hier aantreft, is het resultaat van de ervaringen die opgedaan zijn in een landelijk longitudinaal experiment naar de effecten van inductiearrangementen.

Meer lezen: www.rug.nl/education/lerarenopleiding/onderzoek/inductie

Op deze site treft u algemene, landelijke en regionale informatie aan met onder meer:

- een lijst met deelnemende scholen
- goede praktijkvoorbeelden (landelijke inductie)
- het ICALT observatie-instrument.

NB

Omwille van de leesbaarheid hanteren wij in de tekst de mannelijke persoonsvorm. Waar deze staat, dient u vanzelfsprekend hij/zij te lezen.

Deel 1

De driejarige begeleiding van startende leraren

Een beginnende leraar is nog geen expert, maar met behulp van inwerkprogramma's is het mogelijk om de kwaliteit van de starter op een hoger niveau te brengen. Met gerichte begeleiding in de 'zone van de naaste ontwikkeling' kunnen beginnende leraren in korte tijd de kwaliteit van hun lessen en hun functioneren in de school verbeteren. Dat heeft niet alleen een gunstig effect op de leerprestaties in de klas, maar ook op hun doorgroei in het beroep. Bovendien voorkomt dit voortijdige beroepsuitval.

Begeleidingsprogramma's

Het ministerie van OCW stimuleert het maken van inwerkprogramma's en het onderzoek daarnaar door subsidies te verstrekken die ten goede komen aan lerarenopleidingen en VO-scholen. Speciale regionale projecten zorgen voor adequate begeleiding op de scholen bij het ontwikkelen van de inwerkprogramma's. Het betreft hier samenwerkingsverbanden tussen de lerarenopleidingen van de RUG en de NHL en VO-scholen in de regio.

Doel

Het doel van de begeleiding van startende leraren is om de professionele doorgroei van beginnende leraren te bevorderen en voortijdige beroepsuitval terug te dringen. De normale ontwikkeling van een beginnende leraar tot expertleraar kan globaal 15 jaar duren. Al die tijd hebben leerlingen te maken met een leraar die nog in ontwikkeling is. Het project is ontwikkeld om deze periode te bekorten. Bovendien is aangetoond dat door een intensievere coaching en begeleiding vanaf de start, de kans op uitval afneemt.

De beginnende leraar moet aan het eind van de inductiefase

1. zijn basisvaardigheden versterkt hebben. Deze heeft hij in de opleiding al geleerd.
2. versterkt zijn in de basisvaardigheden zoals in de opleiding geleerd en waarover elke leraar moet beschikken om les te geven
3. bewust aan het experimenteren zijn met meer complexe vaardigheden als:
 - het onderwijs afstemmen op de verschillen tussen leerlingen
 - leerlingen leren hoe ze iets moeten leren
 - alle leerlingen bij de les betrekken en ze tot nadenken stimuleren
4. niet méér beroepsstress ervaren dan de gemiddelde leraar
5. een positieve identiteit als leraar verkregen hebben en een eigen lesstijl ontwikkelen.

Ingevulde vragenlijsten van leerlingen, beginnende leraren en begeleiders geven de RUG drie jaar lang veel informatie voor onderzoek naar de vraag welke elementen bijdragen om beginners te behouden voor het onderwijs. Er is een tekort aan leraren in de bètavakken en de talen. Het driejarige inductiearrangement kan helpen beginnende leraren in die vakken te behouden voor het onderwijs. Dat dit ook geldt voor beginners in andere vakken spreekt vanzelf.

Effectiviteit

Nederlandse en buitenlandse projecten op dit terrein tonen aan dat de begeleiding van beginnende leraren het meest effectief is wanneer er sprake is van:

1. leerzaam werk met een daarbij passende werkdruk
2. aandacht voor de schoolcultuur en het schoolbeleid
3. begeleiding d.m.v. professionele ontwikkelingsplannen
4. feedback en coaching naar aanleiding van observaties
5. intervisie met collega's
6. begeleiding door een vakcoach.

Deze driejarige arrangementen werken alleen als ze naadloos aansluiten op de individuele situatie van elke school. Specifieke op de school afgestemde inductiearrangementen worden met lerarenopleidingen uit de regio ontwikkeld, onder regie van de Lerarenopleiding van de RUG. Scholen hebben zeggenschap over de invulling van het plan binnen de kaderstelling van dit project. De scholen en de beginnende leraren uit alle regio's doen mee aan een gemeenschappelijke effectmeting.

Uitgesloten van de effectmeting¹ zijn:

- leraren die niet bevoegd zijn
- leraren die langer dan twee jaar na diplomering leraar zijn
- leraren in opleiding (lio's)
- leraren die een tijdelijke vacature vervullen (inductiearrangement duurt immers 3 jr.)
- niet-gediplomeerde zij-instromers.

Deze groepen dienen een opleidingstraject te doorlopen.

Opbrengst voor de scholen

De begeleiding van startende leraren op de scholen levert de volgende voordelen op:

- beginnende leraren bereiken eerder een hoger niveau van effectief gedrag in de klas
- door deelname beschikt de school over een beoordelingssystematiek die goed aansluit bij het waarderingskader van de onderwijsinspectie
- ervaren leraren worden gratis getraind in het observeren en begeleiden van collega's in hun zone van naaste ontwikkeling
- uitwisseling van kennis en ervaring binnen het project met andere deelnemende scholen
- aanspraak op een subsidie van € 2.000 per deelnemende startende leraar.

¹ De scholen bepalen zelf wie in het arrangement participeert maar voor het onderzoek worden slechts gecertificeerde leraren gevolgd.

Metten van effecten

Om na te gaan of de begeleiding van startende leraren oplevert wat het project beoogt, onderzoekt de RUG jaarlijks (zie bijlage 1):

- de daadwerkelijke implementatie
- de kwaliteit van pedagogisch-didactisch handelen van beginnende leraren, zowel naar het oordeel van getrainde leraren als in de ogen van de leerlingen
- aspecten in het gedrag van beginnende leraren die leerlingen als inspirerend en motiverend ervaren
- het gevoel van bekwaamheid en ervaren stress in de ogen van de beginnende leraar zelf

Tijdlijn 3 cohorten (Cohort = groep scholen met beginnende leraren die in hetzelfde jaar instappen in dit project)

tijdlijn	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
cohort1	Ontwikkeling van het arrangement; nulmeting	Arrangement van 3 jaar ontwikkeld en geïmplementeerd. meting	meting	meting		
cohort2		Ontwikkeljaar van arrangement nulmeting	Arrangement van 3 jaar ontwikkeld en geïmplementeerd. meting	meting	meting	
cohort3			Ontwikkeling van het arrangement; nulmeting	Arrangement van 3 jaar ontwikkeld en geïmplementeerd. meting	meting	meting

Afspraken met scholen

Scholen verplichten zich tot het:

1. leveren van contactgegevens van schoolcontactpersonen en beginnende leraren
2. samenwerken met de schoolbegeleider bij de ontwikkeling van een school-eigen arrangement
3. uitvoeren van het arrangement in overeenstemming met het draaiboek
4. meewerken aan de training van observatoren (vakcoaches) op uw school
5. meewerken aan de training voor leerlingen aan enquêtes
6. het verstrekken van contactgegevens zodra een beginnende leraar de school verlaat zodat de Lerarenopleiding een exit-interview kan afnemen
7. meewerken aan een aangeboden training voor het begeleiden in de klas
8. meewerken aan zowel de afname van observaties van beginnende leraren als van vragenlijsten
9. toezien op het ordentelijk verzamelen van gegevens van observatoren (vakcoaches), beginnende leraren en leerlingen en deze data tijdig aanleveren aan de Lerarenopleiding.

Scholen die naar het oordeel van de Lerarenopleiding hebben voldaan aan bovenstaande voorwaarden kunnen aanspraak maken op genoemde subsidie. Daarvan wordt 50% bij deelname uitgekeerd en 50% na inlevering van de onderzoeksgegevens.

Deel 2

Handreiking voor schoolbegeleiders

Het project kent een ontwikkeltraject van een jaar en een onderzoekscomponent gedurende het gehele project (zie bijlage 5). Het ontwikkeltraject behelst 6 tot 8 schoolbezoeken ter ondersteuning van de ontwikkeling van het driejarig inductiearrangement.

Een inductiearrangement is een inwerkprogramma gedurende de eerste drie jaar van het beroep. Het helpt beginnende leraren zich verder professioneel te ontwikkelen. De schoolbegeleider ondersteunt de VO- school bij de ontwikkeling van het inductiearrangement binnen de ontwikkelde kaders. Het doel van de begeleiding is een uitgewerkt arrangement op papier. De hoofdwerkzaamheden van de schoolbegeleider bestaan uit ontwikkelwerk, begeleidingswerk, dataverzameling en soms trainingen. Hij zorgt ervoor dat er een inductiearrangement tot stand komt dat aan alle ontwikkeltaken van de beginnende leraar voldoet.

1. Ontwikkelwerk

De schoolbegeleider maakt onderdeel uit van een groep in de school die een schoolspecifiek inductiearrangement gaat ontwikkelen binnen de gestelde kaders. Ook helpt hij de implementatiestrategie vorm te geven.

2. Begeleidingswerk

• Ontwikkelen van het arrangement

De schoolbegeleider krijgt een aantal scholen onder zijn hoede. Hij zorgt voor de ontwikkeling van het arrangement op deze scholen. Hij gebruikt hiervoor deze handreiking, het ontwikkelkader (zie bijlage 2) en het draaiboek als leidraad. Hij zorgt ervoor dat de (vak)coaches geschoold worden in het observeren met het ICALT² instrument. Hij zorgt voor een training in de begeleiding naar aanleiding van de ICALT-observatie. De schoolbegeleider volgt ook zelf deze scholing.

• Communicatie binnen het project

De schoolbegeleider zorgt voor de communicatie met de projectleiding en de andere schoolbegeleiders van en binnen het betreffende samenwerkingsverband van lerarenopleidingen. Deze voortgang betreft de vormgeving van het arrangement, de plaats van het project in de school en het proces van voortgang.

3. Dataverzameling - voorbereiding van het onderzoek

De schoolbegeleider zorgt ervoor dat:

- alle betrokkenen gemotiveerd zijn om de vragenlijsten in te vullen
- de beginnende leraren op de hoogte zijn van het onderzoek waaraan ze zich drie jaar lang verplichten
- de school bijdraagt aan de dataverzameling.

4. Trainingen

² Van de Grift, W. (2007). Quality of Teaching in Four European Countries: a review of the literature and an application of an assessment instrument. *Educational Research*, 49 (2) 127-152.

Van de Grift, W., Van der Wal, M., & Torenbeek, M. (2011). Ontwikkeling in de pedagogisch-didactische vaardigheid van leraren in het basisonderwijs. *Pedagogische Studiën* (88) 416-432.

- **Training in het observeren met ICALT.** De schoolbegeleider (of een ander persoon die door de penvoerder daartoe is aangewezen) heeft zelf een training gevolgd in het observeren met ICALT. Hij is verantwoordelijk voor de organisatie en de uitvoering van de training van de coaches die de beginnende leraar in de klas begeleiden. De training omvat het verstrekken van achtergrondinformatie over de herkomst van het instrument, de theoretische onderbouwing en de psychometrische kwaliteiten van het instrument. De deelnemers gebruiken het instrument door het gedrag van een leraar in een videofragment te beoordelen. De beoordelingen worden besproken in het licht van normeringsgegevens (indien beschikbaar). Bij de beoordeling van het 2^e fragment wordt de onderlinge en de landelijke consensus (indien beschikbaar) vastgesteld. Bij onvoldoende consensus wordt een 3^e fragment getoond met dezelfde procedure. Dit verhoogt de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid.
- **Training in de begeleiding van een observatie met ICALT.** De schoolbegeleider (of een ander persoon die door de penvoerder daartoe is aangewezen) heeft zelf een training gevolgd in de begeleiding n.a.v. de observatie met ICALT en is verantwoordelijk voor de organisatie en de uitvoering van de training van de coaches die de beginnende leraar in de klas begeleiden. Deze training geeft informatie over de Rasch-schaal en de ijkpunten en helpt de coaches in de bepaling van de zone van de naaste ontwikkeling. Als deze diagnose gemaakt is, krijgen de coaches een training in de stimulering van de ontwikkeling van de beginnende leraar. Het resultaat is een POP met een precisieplan van aanpak. De beginnende leraar krijgt dan na een afgesproken periode weer bezoek waarbij de coach het gedrag in de zone van de naaste ontwikkeling observeert en met de beginner na afloop evalueert. De werkwijze wordt gedurende de drie jaar van het inductiearrangement periodiek herhaald (2 bezoeken per jaar).

De Lerarenopleiding van de RUG verzorgt ter voorbereiding van trainingen voor schoolbegeleiders (training voor trainers) van de overige landelijke penvoerders en neemt daarover contact op met de andere lerarenopleidingen. Het betreft trainingen voor het:

- **observeren met ICALT**
- **begeleiden van de observatie met ICALT.**

Schoolbegeleiders zijn *invoerder, onderhandelaar, adviseur, deskundige* en opereren diplomatiek. De schoolbegeleider stelt zich professioneel op bij privacygevoelige informatie over de samenwerking met scholen en onderzoekers, zoals exit-redenen van beginnende leraren.

De bevoegdheden van een schoolbegeleider binnen de school zijn beperkt, de verantwoordelijkheid ligt bij de school die zich heeft verplicht het arrangement binnen de kaders in te voeren. Een schoolbegeleider kan de school op zijn verantwoordelijkheden aanspreken.

Schoolbegeleiders krijgen in onderling overleg een school toegewezen. De school wordt daarvan op de hoogte gesteld, alsmede van het tijdstip voor een eerste afspraak.

De schoolbegeleiders moeten zich bij de implementatie realiseren dat de school het arrangement moet omarmen en uitvoeren. Het arrangement moet op de betreffende school zijn toegesneden, uitvoerbaar zijn en over de gehele breedte gedragen worden.

Randvoorwaarden

De onderstaande aandachtspunten en tips helpen bij het ontwikkelen en uitvoeren van het arrangement:

- Voorwaarde voor het zich eigen maken van het arrangement en het willen uitvoeren is dat de maatregelen moeten **aansluiten bij de “echte behoeften”** van de school.
- De kwaliteit van implementatie is afhankelijk van het leiderschap van de school en van het project, de mate waarin **de school zich eigenaar voelt** van het project en de kwaliteit van de mensen die het project gaan uitvoeren.
- **Het instellen van een projectgroep** die daartoe een mandaat heeft van de schoolleiding is hiervoor noodzakelijk. Zo'n projectgroep is tijdelijk. Het arrangement moet immers een onderdeel worden van de 'staande' organisatie, hoe eerder hoe beter. **Het mandaat van de projectgroep moet goed geregeld worden.** Er moeten heldere afspraken bestaan over wat de leden van de projectgroep zelfstandig mogen doen en waarvoor overleg met de schoolleiding noodzakelijk is. Bovendien is cruciaal dat duidelijk is **wie binnen de schoolleiding de 'problemeigenaar' is van het project** en om die reden aanspreekbaar is voor de gang van zaken. De **schoolbegeleider** heeft in het gehele project een **begeleidende taak, de projectgroep is binnen het mandaat verantwoordelijk voor het project.**
- Belangrijk is dat betrokkenen **in alle lagen van de school zich eigenaar voelen**: zowel de schoolleiding, als locatieleiders, als sectieleiders, als teamleiders als roostermakers, als schoolopleiders en coaches. Ook dient aandacht besteed te worden aan **eigenaarschap van leraren**. Zij constateren immers dat een nieuwe leraar minder taken krijgt. Dit moeten de andere leraren kunnen accepteren.
- Goede communicatie is binnen dit project cruciaal. Die communicatie over het project vindt plaats binnen de projectgroep van de school, van projectgroep naar opdrachtgever (schoolleiding) en naar alle belanghebbenden in alle lagen van de school. **Communicatie dient een vast onderdeel te zijn van het overleg tussen de schoolbegeleider en de projectgroep.**

Draaiboek voor de schoolbezoeken

Het draaiboek voor de schoolbijeenkomsten ziet er als volgt uit: voorbereiding van bezoeken, extra aandacht voor de eerste bezoeken en het evalueren van de bezoeken. Tijdens intervisiebijeenkomsten voor de schoolbegeleiders kunnen de ervaringen worden uitgewisseld en kan er samen gezocht worden naar oplossingen bij problemen.

Vorbereiding op eerste bezoek

De schoolbegeleider:

- verzamelt informatie over feitelijkheden van de school: leerlingenaantal, locaties, etc.
- weet wie de contactpersoon van de school is en neemt contact op
- wint informatie in over school- en projectverantwoordelijke en projectgroep
- vraagt contactpersoon een formulier in te vullen met gegevens over de school en de beginnende leraren van dat jaar (bijlage 3)
- vraagt contactpersoon dit te mailen naar de schoolbegeleider vóór de eerste vergadering
- maakt afspraak voor eerste vergadering.

Eerste bezoek

Het doel van het eerste bezoek is om een beeld te krijgen van de stand van zaken op deze school en de begeleiding van beginnende leraren. Het beeld wordt vergeleken met het te vullen kader. De schoolbegeleider stelt vast hoeveel onderdelen ontwikkeld moeten worden.

De agenda van het eerste bezoek ziet er in grote lijnen als volgt uit:

- informatie inwinnen over wat er in school al plaats vindt rond inductie
- vragen naar het ingevulde kader met de noodzakelijke projectgegevens (zie bijlage 4)
- een beeld krijgen van de organisatie van de school (team- of vakgericht)
- weten met wie je te maken krijgt en in welke rollen, zoals locatieleiders, roostermakers en teamleiders
- wie weten er dat dit gesprek plaatsvindt, wie is er geïnformeerd over het project, wie weet wat er gaat gebeuren (communicatie rond het project)
- hoe is het project in de school georganiseerd: waar liggen de verantwoordelijkheden
- informatie over het project: opzet, doel, duur, rol van onderzoek
- informatie over de werkwijze, met name de mogelijkheid het inductiearrangement binnen het gestelde kader de kleur van de school te geven
- informatie over de financiën
- huiswerk: stand van zaken, wat gaat goed, waarop wil/kan de school voortborduren, waar houdt de school rekening mee, sterkte/zwakte
- bijeenkomsten voor het gehele ontwikkeljaar vaststellen (agenda planning).

Vorbereiding tweede bezoek

De school maakt het huiswerk: zo is er sprake van een duidelijke beginsituatie. Verwerken van het huiswerk tot een overzichtelijke beginsituatie

Volgende bezoeken

De agenda van de tweede, derde en verdere bezoeken bestaat in ieder geval uit:

- beginnen met het invullen van het ontwikkelkader
- globaal brainstormen over inrichting van het arrangement
- bestaande activiteiten analyseren vanuit het kader van het arrangement.

De schoolbegeleider gebruikt het half gevulde ontwikkelkader als uitgangspunt voor de besprekingen. Hierin staan de leerdoelen. In overleg wordt bepaald hoe de gestelde doelen bereikt kunnen worden. De activiteiten worden in het kader ingevuld. De schoolbegeleider heeft voorbeelden ter inspiratie (bijlage 4) achter de hand en let voortdurend op het

programma, de prioritering en fasering van de gekozen activiteiten. Het is van belang dat de schoolbegeleider zelf een inbreng heeft.

Het ontwikkelkader (bijlage 2) is een hulpmiddel om tot invulling van het arrangement te komen. Het is onvolledig. Het doel van de begeleiding is uiteindelijk een ingevuld ontwikkelkader per school te maken waarin alle ontwikkeltaken van de beginnende leraar aan de orde komen. Het ingevulde ontwikkelkader dient als leidraad voor een driejarig draaiboek.

Twee schoolbezoeken hebben een bijzonder karakter. Zij zijn gewijd aan het trainen in het observeren en begeleiden van de beginnende leraren. Als alle schoolbezoeken achter de rug zijn, volgt de implementatie van de gemaakte plannen. Beginnende leraren kunnen nu profiteren van deze plannen. Ook kan het flankerend onderzoek van start gaan.

Tijdens het ontwikkeljaar vindt de nulmeting plaats.

Nadere uitwerking van maatregelen en ontwikkeldomeinen

Het inductiearrangement bestaat uit twee soorten maatregelen:

- rond de begeleiding van de ontwikkeling van de beginnende leraar
- rond de kwaliteit en inrichting van het werk zelf.

Maatregelen rond de begeleiding hebben betrekking op het organiseren en vormgeven van alle vormen van begeleiding tijdens de inductieperiode, zowel individueel als in groepen.

De beginnende leraren krijgen een (vak)coach voor de **individuele begeleiding** in de klas.

De inhoud van deze begeleiding hangt af van de persoonlijke bekwaamheden en didactische ontwikkeling van de beginner. Het ontwikkelen van meer didactische vaardigheden staat centraal, het is dus begeleiding op maat. Het door de RUG ontwikkelde ICALT-instrument (zie bijlage 6) is de leidraad voor zowel de observaties als de begeleiding.

Ook treffen zij hun collega-beginnende leraren regelmatig in groepsverband. De begeleider organiseert deze **bijeenkomsten**. Zij krijgen thema's aangeboden die van belang zijn voor het lesgeven en andere taken op school. Ook bezoeken zij intervisiebijeenkomsten. De behoeften van de beginnende leraren bepalen de agenda van de intervisiebijeenkomsten. De beginperiode gaat gepaard met de volgende behoeften:

- Beginners hebben nogal eens last van behoorlijk oplopende emoties veroorzaakt door spanningen tussen idealen en realiteit (bijv. Fuller & Brown, 1975). Uit onderzoek van Pillen, Beijaard en Den Brok (2012, 2013) komt naar voren dat dit vaak typische identiteitskwesties zijn die beginnende leraren moeilijk het hoofd kunnen bieden en die meestal gepaard gaan met negatieve gevoelens.
- Beginners raken nogal eens verstrikt in de micropolitiek van de school en zijn niet bij machte om daarbinnen optimaal te functioneren (bijv. Kelchtermans & Ballet, 2002). Dit kan weer een negatieve invloed hebben op hun algemeen welbevinden.
- Beginners worden doorgaans gezien als collega's die nog veel moeten leren – en zich moeten aanpassen aan de heersende werkcultuur op school – en niet als enthousiaste collega's die ook iets meebrengen (in scholen waar bijv. onderwijsvernieuwing plaatsvindt

blijken veel beginnende leraren hiermee beter uit de voeten te kunnen dan hun ervaren collega's, maar zich door de laatsten erg geremd en gefrustreerd voelen).

Het beginnend leraarschap is kortom voor velen ook een strijd, die ze deels met zichzelf en deels met de werkomgeving voeren. Daar is weinig oog voor van buitenaf. Ook belemmert dit het ontwikkelen van een eigen professionele identiteit in een fase van de beroepsontwikkeling waarin dat juist zo belangrijk is. Voor beginners kan dit een reden zijn het beroep te verlaten. Ze vertrekken, ondanks het feit dat ze over voldoende vaardigheden beschikken. Het is daarom van het grootste belang alert te zijn op bovengenoemde problemen. Uitdagen en faciliteren van beginnende leraren helpt hen door te groeien in hun beroep. Stilstand ontstaat snel, terwijl de leraar veel meer aan expertise zou kunnen en moeten ontwikkelen (vgl. Kessels, 2010). Dit is zonder een adequaat inductieprogramma in veel scholen niet zonder meer gegarandeerd.

Maatregelen rond de inrichting van het werk zelf

Een belangrijk aspect van het arrangement is dat het werk leerzaam dient te zijn. Dat kan op verschillende manieren:

- *De werkdruk moet afgestemd zijn op de kwaliteit van de beginnende leraar, met name op zijn draagkracht. Een beginner die extra tijd nodig heeft om zich in te werken en zich verder te ontwikkelen kan bijvoorbeeld minder niet-lesgebonden taken uitvoeren. Ook het niet uitvoeren van het mentoraat of het lesgeven aan parallelklassen kan tot verlichting van het werk leiden.*
- *Het werk moet niet te moeilijk zijn. M.a.w. de complexiteit van het werk dient afgestemd te zijn op de draagkracht van de beginnende leraar. Dat wil zeggen dat de beginners niet de lastigste klassen moeten krijgen. Klassen kunnen "lastig" zijn omdat het moeilijk is er orde te houden of omdat de onderwijsvorm ervaring vereist, zoals ver doorgevoerde differentiatie. Wel mag het werk zo moeilijk zijn dat het een uitdaging is. Hier gaat het om doelgerichte afstemming tussen kwaliteit van de beginner en de moeilijkheidsgraad van het werk.*
- *Het werk moet passen bij de gestelde doelen. Als bijvoorbeeld een doel is dat de beginner zich tot een breed inzetbare leraar ontwikkelt, dan zal de beginner in de loop van de drie jaar in alle soorten klassen ervaring moeten hebben opgedaan.*

School-enculturatie: aandacht voor de schoolorganisatie en de context van het werk

Dit onderdeel van het arrangement heeft tot doel het opdoen van specifieke kennis over achtergronden van leerlingen, het curriculum, school en maatschappelijke context. Het ontwikkelen van het besef dat je deel bent van een team en van een instelling en weten wat je verantwoordelijkheden daarin zijn, behoort hier ook bij. Enkele voorbeelden:

- Praktische informatie: wie, wat, hoe
- Kennismakingsbijeenkomst
- Logistieke informatie
- Onderwijskundige visie van de school
- Functioneren van de organisatie, teams en vakgroep
- Opdoen van specifieke kennis over achtergronden van leerlingen
- Opdoen van kennis over de schoolomgeving
- Kennismaken met ouders en contacten met hen onderhouden
- Deelnemen aan het maatschappelijk onderwijskundig debat
- Weten van het bestaan van dossiers en leerlingvolgsysteem, de werking ervan en deze kunnen raadplegen (dossierkennis)
- Weten wat de rol van klassenmentor is
- De sociale context van de gemiddelde leerling kennen
- Visie, identiteit en eigenheid van de school kunnen benoemen
- Structuur, organisatie en cultuur van alle geledingen van de school kennen
- Selectie en determinatie, aansluiting onderbouw-bovenbouw kennen
- Op de hoogte zijn van actuele maatschappelijke discussies rond onderwijs
- De normen en waarden van de organisatie en de leden ervan kennen
- Het onderwijs goed op orde hebben en erover kunnen communiceren
- De expliciete en impliciete regels van de organisatie kennen
- Effectief kunnen vergaderen

Begeleiding in pedagogisch- didactisch handelen³

Vertrekpunt van dit onderdeel van het inductiearrangement zijn lessen die geobserveerd zijn door een ervaren leraar, getraind in het observeren met het ICALT instrument (zie bijlage 6). Hij geeft gerichte feedback aan de hand van normgegevens. Er wordt een individueel ontwikkelplan gemaakt in de zone van de naaste ontwikkeling. De vorderingen worden gecommuniceerd en de begeleider draagt zorg voor de stapsgewijze stimulering van de ontwikkeling. Dit onderdeel is expert-gestuurd.

- Koppeling aan (vak)coach
- Werken in de zone van de naaste ontwikkeling
- Toepassen, uitbreiden en verfijnen van basale en meer complexe didactische vaardigheden (ICALT)
- Focus op het leren van de leerling als startpunt van pedagogisch-didactisch handelen
- Verdieping en uitbreiding van schoolvakinhoudelijke kennis.

³ De universitaire lerarenopleidingen dienen een training te verzorgen van dit onderdeel evenals een training in het observeren met ICALT.

Werken met professionele ontwikkelplannen (POP's) bij de begeleiding van beginnende leraren en groepsinterviews

Beginnende leraren werken op een planmatige wijze aan hun professionele ontwikkeling. Dat wil zeggen dat ze vaststellen wat hun huidige kwaliteiten en competenties zijn, die vergelijken met de competenties die ze moeten ontwikkelen (het 'eindprofiel') en vervolgens plannen wat ze de komende periode gaan leren c.q. verder willen ontwikkelen. Voortgangsgesprekken (niet beoordelend) maken deel uit van het 'werken met een POP'. De beginnende leraar beschrijft zijn eigen ontwikkeling met gebruikmaking van verschillende soorten en vormen van feedback en van verschillende bronnen, gericht op doelen die in een eerdere situatie zijn geformuleerd. Dit onderdeel van het arrangement is docent-gestuurd. Enkele voorbeelden:

- Werken aan een positieve beroepsidentiteit. Interview is onderdeel van de begeleiding in de professionele ontwikkeling en docent-gestuurd. Aandacht voor de zorgen van beginnende leraren (zie p 9 en 10).
- Werken met een POP - versterking van vaardigheden om de eigen onderwijspraktijk te bestuderen en te verbeteren
- eigen visie ontwikkelen en concepten kunnen veranderen
- de onderwijspraktijk kunnen onderzoeken
- zelfstandig aansturen van de professionele ontwikkeling
- groeien in de rol van leerling-mentor

De inhoud van deze (sub)domeinen moeten binnen het arrangement op een zeer concreet niveau worden beschreven. In het ontwerpen van het arrangement neemt de stap van het concretiseren van onderwerpen **veel tijd** in beslag. Dit lijstje kan daarbij helpen.

Zo is een onderwerp als complexe didactische vaardigheden te algemeen. Beter is te benoemen om welke vaardigheden het gaat, bijvoorbeeld:

- differentiëren in de klas, i.e. aansluiten bij wat een individuele leerling al weet en kan
- controleren of elke leerling de lesstof goed begrepen heeft
- de leerling aan het denken zetten
- leerlingen leren hoe ze moeten leren.

De fasering binnen het inductiearrangement

Het is noodzakelijk een **fasering** aan te brengen in de professionele ontwikkeling van leraren. De fasering die in het inductiearrangement leidend is, is die van de ontwikkeling van **didactische vaardigheden**. Een beginnende leraar kan immers pas aandacht besteden aan meer complexe vaardigheden als hij basisvaardigheden (zoals ordeproblemen) grotendeels heeft verworven. Er zijn ook andere faseringen mogelijk, zoals eerst aandacht besteden aan het eigenlijke lesgeven en pas later aan zaken als mentoraat of aan niet-lesgebonden taken. Ook kan de nadruk eerst liggen op handelen en daarna op de onderliggende kennis daarvan. Het is van belang in het arrangement aandacht te besteden aan deze fasering omdat het relevant is na te gaan wanneer een bepaald onderwerp of domein het best aan de orde kan komen. Op het moment dat de concrete leerinhouden en onderwerpen van het inductiearrangement bekend zijn, is een weloverwogen keuze voor fasering van die inhoud mogelijk. Belangrijk is voor ogen te houden dat elke leraar op een ander moment een volgende fase bereikt. **De fasering** betreft enerzijds een fasering in de drie jaren bestemd voor de **hele**

groep (denk aan bijeenkomsten of trainingen) en anderzijds een **individuele fasering** waarvoor maatwerk gewenst is.

Begeleidingstrajecten

Tijdens het ontwikkeljaar geven aanstaande en beginnende leraren met resp. 0 en 1 jaar ervaring les op de bezochte school. De beginnende leraar zal in het eerste inductiejaar een beginnende leraar zijn, hij heeft immers zijn opleiding voltooid. Hij volgt in dit jaar het **eerste jaar** van het driejarig inductieprogramma. De bevoegde leraar die in het ontwikkeljaar 0 jaar ervaring had, volgt in het eerste inductiejaar het **tweede jaar** van het inductieprogramma, hij heeft dan immers al een jaar begeleiding gehad. De leraar die in het ontwikkeljaar één jaar ervaring had, heeft daarna twee jaar ervaring, hij volgt in het eerste inductiejaar **het derde jaar** van het programma. Dit betekent dat al in het eerste jaar van het programma de drie jaren klaar moeten zijn en misschien al alle drie nodig zijn, afhankelijk van de ondervinding van de beginnende leraar (zie bijlage 5).

Dit is overigens geen wet van Meden en Perzen, inductiearrangementen berusten op maatwerk. De uiteindelijke keuze ligt bij de schoolopleider.

Aanvullende maatregelen voor beginners die op andere scholen hebben gewerkt

Beginnende leraren die tussentijds van elders binnenkomen met 0, 1 of 2 jaar ervaring dienen allen het onderdeel school-enculturatie aangeboden te krijgen. Ook dient nauwlettend gediagnosticeerd te worden in welk begeleidingstraject ze instromen. Indien ze van scholen komen waar het inwerken veel te wensen overliet, dient de beginner ondanks het aantal ervaringsjaren in begeleidingstraject 1 in te stromen, of onderdelen daarvan te volgen. De schoolopleider dient toe te zien op de volledigheid van de begeleiding van alle beginners die binnenstromen, ongeacht het aantal jaren ervaring.

Tot slot

Deze handleiding geeft u een indruk van het landelijk inductieproject. De samenwerking tussen de lerarenopleidingen en de VO-scholen is aangestipt. Het ontwikkelen en implementeren van een inductiearrangement op de scholen kwam aan de orde, alsmede de rol en taken van de schoolbegeleider. Het ministerie van OCW heeft voor de financiële ondersteuning gezorgd. Gewapend met het ontwikkelkader en de programmering kunnen lerarenopleidingen en schoolbegeleiders aan de slag!

18 december 2013

Michelle Helms-Lorenz

Jaap Buitink

Wiepkje 't Hart

Chrisbert van Mourik

Geke Schuurman

Helène Ewalts (red.)

Bijlage 1: Schema 1: Metingen bij cohorten

Cohort 1: 2014(M0); 2015 (M1); 2016 (M2); 2017(M3)

Cohort 2: 2015(M0); 2016 (M1); 2017 (M2); 2018(M3)

Cohort 3: 2016(M0); 2017 (M1); 2018 (M2); 2019(M3)

Betrokkenen	Metingen	sept	okt	mrt	apr	jun	jul
Schoolopleider	Aanmelding beginnende leraren bij de Lerarenopleiding van de RUG, EXIT en mutaties ook doorgeven						
	Monitor (alleen in jaar 1)						
	Organisatie van de afname leerlingvragenlijsten (pc- lokalen reserveren, procedure communiceren, zorgen voor ordelijk verloop)						
2 klassen per leraar	Digitale afname leerlingvragenlijst (percepties van leraargedrag, eigen betrokkenheid bij de les, relatie met de leerkracht), uitzonderlijk op papier (45 min)					FB ⁴	
Vakcoach/ Observator	ICALT observatie (1 lesuur per beginnende leraar)					FB ¹	
Beginnende leraar	Welbevinden, self-efficacy, enthousiasme, concerns (45 min)						
	Vragen over klassenkenmerken, relatie met klassen die leerlingvragenlijst hebben ingevuld en zelfrapportage (60 min)						
	Inductie-monitor beginnende leraren (15 min) niet in het ontwikkeljaar, alleen aan het eind van het traject						

⁴ Lerarenopleiding RUG stuurt feedback aan de beginnende docenten

Bijlage 2A: Ontwikkelkader voor inductiearrangementen

Maatregelen rond de inrichting van het werk

In onderstaand kader gaan we uit van de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (1985, 2000). Dit is een zeer toegankelijke motivatietheorie die steunt op meer dan 30 jaar experimenteel onderzoek. Inzichten uit deze theorie gebruiken wij in een poging een werksituatie voor de beginnende docent te creëren die duurzame motivatie om te verbeteren mogelijk maakt. Daarbij richten we ons op de drie psychologische basisbehoeften: 1) het vergroten van de *autonomie* van de beginnende docent, 2) het bevorderen van zijn/haar *competentie* en 3) het bevorderen van de *verbondenheid* met collega's en leerlingen. Autonomie is de motor voor het eigen leerproces van de beginnende docent. De docent moet zelf keuzes kunnen maken om te kunnen handelen met een zekere mate van zelfstandigheid. Bij de behoefte aan **competentie** gaat het erom dat de docent invloed kan hebben op de omgeving, het gevoel krijgt de nodige capaciteiten in huis te hebben en die kan inzetten om goed werk te leveren. Bij de behoefte aan **verbinding** gaat het erom dat de docent positieve relaties heeft met anderen binnen de school, zich geaccepteerd en gewaardeerd voelt door anderen en omgekeerd. Daarnaast is een zekere mate van verbondenheid met de leerlingen van groot belang om het onderwijs op de leerlingen te kunnen afstemmen en om een veilig leerklimaat te creëren. Een werkklimaat dat tegemoet komt aan de vervulling van deze drie basisbehoeften zal de motivatie van de beginnende docent verhogen, met positieve gevolgen voor: 1) leerlingprestaties, 2) voldoening in het werk, 3) werkattitude, 4) organisatiebewustzijn en 5) psychologisch welbevinden

Doel in werk	Concretisering van doelen	Geplande activiteiten	Vrijblijvend of verplicht?	Verantwoordelijke	Nadruk in jaar
Creëren van een leerzame werkomgeving (competentie)	1. Optimalisering van organisatorische randvoorwaarden en werksituatie (rooster, lokalen, cao, ...) 2. Maatwerk: - werkdruk, uitdaging en draagkracht afstemmen - Erkenning van het feit dat ontwikkeling tijd nodig heeft - Leerzame werkplek 3. Geen opdrachten geven die niet met succes volbracht kunnen worden: niet te gemakkelijk of te moeilijk				1 & 2

Bijlage 2B: Ontwikkelkader voor inductiearrangementen

Maatregelen rond de individuele- en groepsbegeleiding

Domeinen	Leerdoelen die tot groter mate van self-efficacy moeten leiden	Geplande activiteiten	Vrijblijvend of verplicht?	Verantwoordelijke	Nadruk in jaar	
(verbondenheid)	4. Curriculum, school en maatschappelijke context				1	
	5. Kennis over procedures rond zorgleerlingen (waaronder ook excellente leerlingen)				1	
	6. Praktische informatie en logistiek: wie, wat, hoe				1	
	7. Ruimte informeel/ ongepland leren				2	
	8. Koppeling aan (vak)coach				2	
	9. Formeel leren				2	
	10. Besef kweken dat beginnende docent deel is van een team en van een instelling en ze laten weten wat hun verantwoordelijkheden daarin zijn				2	
	11. Gelegenheid geven volwaardig lid te worden van de instelling (bijv. rechten en plichten, bespreekbaar maken van de schoolcultuur)				2	
	(verdere) Ontwikkeling	12. Focus op leren en de persoon van de leerling als startpunt van				1

pedagogisch
didactisch
handelen
(a.d.v. ICALT)

pedagogisch didactisch handelen en
sociaal-emotionele aspecten van
leerlingen

	13. Het ontwikkelen van een leerklimaat in de klas o.a. een veilig pedagogisch klimaat creëren				1
	14. Verdiepen en uitbreiding van vakdidactische en inhoudelijke kennis en vaardigheden				1
	15. Het toepassen, uitbreiden en verfijnen van een beginnend gedragsrepertoire				1
	16. Bewust zijn van je rolgedrag (distantie en relatie)				1
	17 Kennis van de individuele verschillen tussen leerlingen en de diversiteit hiervan				1
	18. Vaardigheid om hiermee om te gaan				1
	19. Speciale aandacht voor en kennis en vaardigheden m.b.t. de problematiek van zorgleerlingen en excellente leerlingen.				1

Leren van de eigen onderwijspraktijk/ professionele ontwikkeling (bevorderen autonomie)	<p>20. Werken aan de zone van naaste ontwikkeling: verwerken van feedback, eigen onderwijs evalueren, veranderingen aanbrengen en handelen verbeteren</p> <p>21. Versterking van vaardigheden om de eigen onderwijspraktijk te bestuderen en deze te verbeteren</p> <p>22. Eigen visie op goed lesgeven ontwikkelen en technische concepten kunnen veranderen</p> <p>23. (H)erkennen van sterke persoonlijke kwaliteiten en deze verder ontwikkelen</p> <p>24. Samenwerken met omgeving (collega's, bedrijven, ouders, hulpverleners...)</p> <p>25. Begeleiden en beoordelen</p> <p>26. Kunnen functioneren als (co)mentor</p> <p>27. Onderzoekend handelen</p> <p>28. Zelfstandig aansturen professionele ontwikkeling en kiezen uit aanbod (na)scholing</p>				<p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2 & 3</p> <p>2 & 3</p> <p>2 & 3</p> <p>2 & 3</p> <p>2 & 3</p>
Balans	29. Balans werk en privé				1 & 2

Kwaliteitszorg	<p>30. Draaiboek voor alle betrokkenen om rollen en verantwoordelijkheden op te helderen</p> <p>31. Begeleiding- en beoordelingsprocedures in een protocol vastleggen</p> <p>32. Jaarlijks begeleidingsarrangement evalueren en bijstellen</p> <p>33. Einddoelen per jaar per beginnende docent afspreken (cognitieve, pedagogische-, didactische- en sociaal-emotionele doelen)</p>				
----------------	--	--	--	--	--

Bijlage 3: Format eerste bijeenkomst schoolbezoeken

Het eerste bezoek heeft een diagnostisch karakter. We kunnen ons voorstellen dat de nodige info niet paraat is. Vooraf agenda (of dit formulier) sturen zodat men info wel paraat heeft (lieft op papier, in dit formulier) tijdens de eerste bijeenkomst. De diagnose ligt in het vergelijken van bestaande maatregelen met gewenste maatregelen.

Afspraak identificatie gegevens	Naam school: Postadres: Naam schoolbegeleider: Datum bezoek:
Gegevens schoolcontactpersoon/-personen	Geslacht: Volledige naam: Functie: e-mail: Telefoonnummer:
Schoolgegevens IA=inductiearrangement	Aantal en namen van vestigingen die met IA gaan werken: Aantal leerlingen per vestiging: Niveaus per vestiging: Zwakke school/afdelingen per vestiging: Deelname in bovenschoolsverband? Zo ja, welke?
In kaart brengen van de achtergrondkenmerken van de beginnende leraren	Aantal beginnende leraren: <u>Per beginnende leraar:</u> Volledige naam + geslacht Privé e-mailadres Certificering (eerste- of tweedegraads) Hoeveel jaar ervaring voor de klas (na diplomering)? Leservaring op dezelfde school of andere scholen?
In kaart brengen van de beginsituatie van het inductie arrangement voor beginnende leraren op deze school	Wat organiseert de school nu al voor de beginnende leraar: 1. Het creëren van leerzaam werk en rekening houden met draagkracht van beginnende leraren? 2. School-enculturatie? 3. Begeleiding in de klas? 4. Begeleiding in de professionele ontwikkeling?

	<p>5. Hoe houdt school rekening met verschillen tussen beginnende leraren?</p> <p>6. Hoe lang duurt het huidige IA? Hoe onderscheiden de begeleidingsjaren zich?</p> <p>7. Is er voor de beginnende leraar een vakcoach? Hoe wordt er in de klas gecoacht?</p> <p>8. Zijn er intervisiebijeenkomsten?</p>
Gemaakte diagnose door schoolbezoeker	
Gemaakte afspraken tussen schoolbezoeker en schoolcontactpersoon	Projectorganisatie: wie, wat, wanneer?

Bijlage 4: Voorbeeld activiteiten ter inspiratie

Activiteiten draaiboeken Inductiearrangementen

1. Introductiebijeenkomst begin van het jaar
2. Schriftelijke informatie/werkwijzer ter introductie
3. Introductie op de school (voorstellen aan de schoolleiding, de afdeling, het team, de sectie, ...)
4. Enculturatie-activiteiten (bijv. participatie in teamoverleg/projectgroep, studiedagen, bijwonen ouderavonden, bijdrage leveren aan ontwikkeling van de school, ...)
5. Eigen (opslag)ruimte voor beginnende leraar
6. Lokaalselectie:
 - Beperken afdeling-/locatiewisselingen
 - Vast lokaal toegewezen krijgen/Beperken lokaalwisselingen
 - Lokaal in de buurt van de coach
 - Lokaal met standaardinrichting
 - Lokaal toewijzen in de buurt van de sectieleider/ervaren vakcollega
7. Klassenselectie:
 - Parallelklassen
 - Geen moeilijke klassen
 - Mogelijkheid te bepalen welke klassen worden meegenomen/afgegeven
 - Beperkt aantal verschillende klassen
 - Geen examenklassen
8. Evenwichtig lesrooster (beperkt aantal lessen per dag, af en toe een tussenuur, ...)
9. Mogelijkheid tot inroosteren begeleidingsuren
10. Beperking taakbelasting naast lesgeven (bijv. geen teamtaken, vrijstellen taakuren, 20% regeling...)
11. Bieden overige organisatorische randvoorwaarden (bijv. inwerken als onderdeel van de werktijd, printwerk uitbesteden, ...)
12. (Werk)begeleiding/coaching
13. Vakcoaching
14. (Inter)collegiale consultatie
15. Intervisie

16. Lesbezoeken/observaties (vak)coach
17. Lesbezoeken/observaties collega's/peers
18. Video Interactie Begeleiding
19. Portfolio/360 C feedback bijhouden
20. POP bijhouden
21. Themabijeenkomsten bijwonen
22. Bijscholingsmogelijkheden (workshops, cursussen,)
23. Toegankelijkheid/raadplegen hulpbronnen (bijv. vakliteratuur, informatiemappen, intern personeelsblad, digitale werkomgeving)
24. Beschikbaar stellen van lesmateriaal en/of toetsen van collega's
25. Gezamenlijk lesmateriaal en/of toetsen ontwerpen
26. Gezamenlijk lessen voorbereiden (opbouw van een concrete les)
27. Gezamenlijk een lesplanning maken (over langere tijdperiode)
28. Geen mentoraat
29. Cursus mentoraat
30. Co mentoraat/schaduwmentoraat
31. Aandacht voor balans werk-privé
32. Eigen (praktijk)onderzoek

Bijlage 5: Verheldering van de begeleidingstrajecten van beginnende leraren met toenemende ervaringsjaren

TYPE leraar op school in jaar 1 = ontwikkeljaar, nulmeting	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
Leraren in wording: Leraren in opleiding, en zij-instromers die in zomer 2014 diploma krijgen (zijn misschien al op deze school, maar dat hoeft niet)	aanmeldmoment		
	0 jaar ervaring		
	Instroom in 1 ^{ste} jaar arrangement (van echte nieuwkomers geen nulmeting, deze in okt afnemen)	Instroom in 2 ^{de} jaar van arrangement	Instroom in 3 ^{de} jaar arrangement
Verse leraren: aanmeldmoment van beginnende, gediplomeerde leraren (diploma in zomer van 2013 gehaald): 0 jaar ervaring	1 jaar ervaring		
	Instroom in 2 ^{de} jaar van arrangement	Instroom in 3 ^{de} jaar van arrangement	Maatwerk
Leraren met 1 jaar ervaring na diplomering Aanmeldmoment voor beginnende leraren op de school met 1 jaar ervaring	2 jaar ervaring		
	Instroom in 3 ^{de} jaar van arrangement	Maatwerk	Maatwerk
Leraren met 2 jaar ervaring na diplomering Aanmeldmoment voor beginnende leraren met 2 jaar ervaring	3 jaar ervaring		
	Verdere begeleiding	Maatwerk	Maatwerk