

# BEGELEIDING STARTENDE LERAREN (BSL) in AMSTERDAM

## Bijeenkomst-3 op maandag 18 april 2016

### Begeleiding Startende Leraren in Amsterdam, samenwerking 3 projecten en 19 scholen

#### Het idee

- In 2016 werken we samen aan het uitwerken van schoolspecifieke driejarige inductie-arrangementen voor starters
- In de scholen zorgen teams van schoolleider-coach-P&O voor de uitwerking van het arrangement en voor randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie.
- De drie samenwerkende projecten bieden ondersteuning en organiseren:
  - werkbijeenkomsten voor coaches, schoolleiders en HRM'ers
  - facultatieve bijeenkomsten gericht zijn op de professionaliseringswensen
  - gesprekken op locatie
- Voorwaarden vanuit OCW voor toekennen gelden aan de samenwerking
  - Een gezamenlijke eindpublicatie en een overdrachtsconferentie.

#### Bijeenkomst op 18-04-2016:

##### Inleiding, plannen en feedback, inductie als onderdeel van een continuüm

Marco begint met een korte terugblik. Op 25 januari hebben de aanwezigen met behulp van de Kijkwijzer Inductie in verschillende rondes de situatie per school in beeld gebracht (zie bijlage voor het totaaloverzicht).

In de derde ronde hebben leidinggevendenden, begeleiders en (soms) de HRM'ers de verschillende scores besproken en vastgesteld op welke indicatoren actie ondernomen moest worden. Afgesproken werd dat de scholen op 1 april hun plan van aanpak en eventuele dilemma's aan zouden leveren.

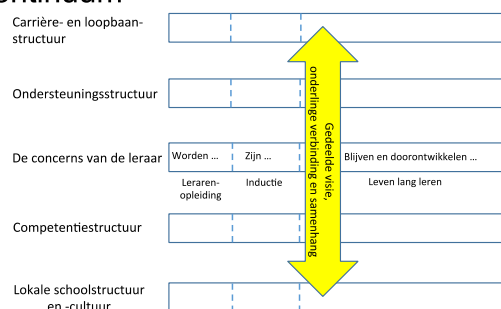
In de tussenliggende periode zouden leden van de voorbereidingsgroep –als critical friend- een bezoek op locatie afleggen om plannen, knelpunten en ondersteuningswensen te bespreken.

In de meeste gevallen is dat gelukt. Vooraf was al duidelijk dat het startpunt per school verschilt, dat zien we terug in de ingeleverde plannen. Wat opvalt is dat veel scholen achterlopen op de planning (in juni opleveren van een begeleidings- en implementatieplan, invoering na de zomer) en dat de geformuleerde acties soms concreet zijn en soms erg globaal of abstract. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de plannen en de feedback vanuit de voorbereidingsgroep.

Bij een aantal scholen hebben we de begeleidingsplannen in concept kunnen bespreken. De variatie qua opzet, focus en activiteiten is groot. Vrijwel nooit is er aangegeven welke doelen nagestreefd worden, welk niveau na drie jaar bereikt moet zijn en/of hoe het begeleidingsprogramma past in de visie op leren en de schoolcultuur. Dit is niet specifiek voor Amsterdam maar past in een (inter)nationaal beeld. In een rapport van de Europese commissie (2015) wordt gesteld dat er van leraren veel gevraagd wordt, je moet er een superman of superwoman voor zijn. Tegelijkertijd is het leraarschap veelal nog 'een eenzaam en niet lerend' beroep. Het rapport bevat tal van aanbevelingen die moeten resulteren in de transformatie naar een 'samenwerkend en (levenslang) lerend beroep' (zie illustratie hieronder) met een belangrijke rol voor schoolleiders en opleidingen bij het stimuleren en faciliteren van de professionele groei.

In Nederland formuleren De Kritische Vrienden van de Lerarenagenda (2015) vergelijkbare aanbevelingen voor het ministerie van OCW. Ze gaan in op de huidige systeemscheiding tussen initiële opleiding en beroep met het diploma als scheidslijn en doen verschillende suggesties voor het doorbreken van die scheiding en het samenwerken aan onderwijsontwikkeling. Binnen het Levenslang Leren is Inductie na diplomering een eerste fase die zou kunnen leiden tot 'qualified teacher status' (na de startbekwaamheid). Aanbevolen wordt om ook voor de periode daarna referentiepunten vast te stellen voor doorgaande professionalisering.

#### Het beroep als samenhangend continuüm



## De dilemma's, perspectieven en aanpak

Met het aanleveren van het plan van aanpak hebben de scholen ook een of meerdere dilemma's geformuleerd waar ze in de praktijk mee geconfronteerd worden. Het ging om dilemma's als: vraag- of aanbodgestuurd programma, facilitering en financiering, de structurele inbedding, de afstemming en de samenwerking tussen begeleiders en locaties én het omgaan met de diversiteit aan starters.

Tijdens de bijeenkomst op 18 april zijn deze dilemma's in vier subgroepen besproken. De voorbereidingsgroep had zes perspectieven en een aanpak geformuleerd voor de bespreking: De zes perspectieven:

1. Cultuur en visie (op leren)
2. Beoogd doel, competentieniveau
3. Opbouw over drie jaar (verschuiving in focus, sturing, instrumenten)
4. Facilitering en organisatie (tijd en roostering)
5. Beoordeling
6. Kwaliteitsborging

De aanpak:

1. Korte toelichting door de eigenaar, verhelderende vragen
2. Per persoon: vanuit welk perspectief benader je het dilemma
3. Gespreksronde met concrete suggesties voor oplossen van het dilemma
4. Samenvatten van conclusies en aanbevelingen (op een flap)

Zie de volgende pagina voor de resultaten van de besprekingen.

**Facilitering:** Manja heeft een toelichting gegeven op de aanpak van het dilemma 'facilitering' bij Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. Van oudsher worden startende leraren twee jaar begeleid door coaches en vakbegeleiders en volgen ze trainingen gericht op het Montessori-onderwijs. Het programma wordt nu uitgebouwd naar een 3-jarig traject. Ook bij MSA speelde de discussie over uren en geld; wat moet er gebeuren, door wie en in welke tijd, als we het uit projectgeld betalen wat doen we dan als de projecttijd voorbij is? Die discussie is vrij snel beëindigd met het besluit dat het gaat om noodzakelijke activiteiten (visie op professionele groei) die dus uit regulier budget betaald moeten worden. De ruimte daarvoor is onder meer gevonden in professionaliseringstijd. Ook het taakbeleid biedt mogelijkheden mits er niet alleen gekeken wordt naar wat er bij komt maar ook wat er dan uitgaat.

Bij Caland is het hele taakbeleid afgeschaft omdat het steeds meer als een beperking dan als een ondersteuning ervaren werd. Na het formuleren van de visie op het docentschap en de bijbehorende rollen is een overzicht van alle activiteiten opgesteld. Het team heeft besloten hoe en door wie de activiteiten uitgevoerd worden.

**Professionele groei en assessments:** vanuit het project Junior Leraar zijn de bekwaamheden op het terrein van didactiek (6), pedagogiek (4) en collegiale samenwerking (3) gespecificeerd in leerlingresultaten en gedragingen van de leraar. Momenteel wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een assessment waarmee vastgesteld kan worden of de startende leraar zich in voldoende mate ontwikkeld heeft; sleutelwoorden daarbij zijn authentiek beoordelen, eigenaarschap bij de starter, afspraken met coach en leidinggevende, aantonen van groei en professioneel dossier. Het tijdspad: mei – deelnemers pilot zijn bekend, mei tot oktober – opbouw professioneel dossier, november – assessment. De deelnemende coaches zullen opgeleid worden tot assessor. De pilot past binnen de aanbevelingen van de Kritische Vrienden aan OCW en kan gezien worden als een stap op weg naar loopbaanpaden en referentiepunten voor professionele groei.

Voor de pilot worden coaches gezocht die met hun starters de aanpak uit willen proberen.

## Afronding en vervolg

- Frisse Start heeft – op basis van de ervaringen in NH Noord- een document 'Inductie-arrangementen, dilemma's en aanbevelingen' opgesteld met een verwijzing naar bronnen die benut kunnen worden bij het zoeken naar oplossingen. De dilemma's zijn ingedeeld in de zes perspectieven 'van visie t/m kwaliteitszorg'. Het gaat om een groeidocument dat aangevuld zal worden met de ervaringen met BSL-Amsterdam (en elders)
- De volgende bijeenkomst is op **30 mei**. De thema's 'visie, doelen en opbouw van Inductie' staan dan centraal. Zoals afgesproken presenteren de scholen dan hun conceptproducten.
- In het najaar ligt de focus op facilitering, beoordeling en kwaliteitszorg en daarmee op de implementatie van de ontwikkelde programma's.
- Wensen voor het najaar: uitwerken van rubrics voor professionele groei, samenwerking scholen-opleidingen, didactiek en vakdidactiek en beoordelen (code of conduct).
- Informatie over ons project, verslagen, bronnen en meer: <https://onedrive.live.com/>

## **DILEMMA'S en AANBEVELINGEN, uitkomsten subgroepen 18 april 2016, Concept**

Na bespreking en bijstelling zal de informatie opgenomen worden in het eerder genoemde groeidocument.

**Dilemma:** wat te doen bij secties/teams die starters niet benutten

**Eigenaar:** CSB

**Perspectief:** Cultuur en visie (op leren)

### **Opmerkingen en aanbevelingen – subgroep 2**

- Het komt regelmatig voor van starters verwacht wordt dat ze zich snel aanpassen aan de (ongeschreven) regels van de sectie/het team en dat ze niet gezien worden als collegae die een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan innovatie en/of teamfunctioneren
- Gevraagd wordt naar de visie van de school en naar de kernwaarden. Het lijkt goed mogelijk om een koppeling te maken tussen benutten van starters en noties als 'in ontwikkeling blijven, leerlingen zijn 80% van de tijd actief en zoveel mogelijk uitstroom met diploma'
- Suggesties:
  - De leiding die dit dilemma vaststelt zou hierover in gesprek moeten gaan met de sectie/het team
  - Organiseer een brainstorm over mogelijke interventies om starters beter te benutten
    - Denk aan 'observaties bij starters door zittend personeel, nabespreking op 'wat heb je hiervan geleerd'
  - Kies voor een of meer interventies, start een pilot, volg die en communiceer er over
  - Zorg voor een goede facilitering van de pilot
  - Mogelijk motto: Ik heb ervaring en jij hebt een frisse blik'

### **Opmerkingen en aanbevelingen – subgroep 4**

- Geef zittend personeel een expliciete rol bij de begeleiding
- Spreek zittend personeel aan op de pedagogische competenties
- Geef de starter een duidelijke rol bij bijvoorbeeld innovatie, geef ze een podium voor hun specifieke kwaliteiten/interesses

**Dilemma:** hoe houd je starters gemotiveerd voor begeleiding in jaar 2 en 3

**Eigenaar:** St. Nicolaas

**Perspectief:** Cultuur en visie (op leren)

### **Opmerkingen en aanbevelingen:**

- Zie hierboven bij CSB. Een koppeling met de speerpunten 'zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en betrokkenheid' lijkt mogelijk
- Creëer ontwikkelperspectief, concretiseer wat je in jaar 1, 2 en 3 van de starter verwacht en schets een perspectief voor jaar 5 en 10, zorg voor een koppeling aan rollen en salaris
- Investeer in de (team)leiders; zorg dat zij de professionele groei van alle medewerkers kunnen stimuleren, sturen en faciliteren vanuit een gemeenschappelijke visie
- Overleg met CSB over de mogelijkheden van de 'Kei-wijzer' (voorlopige LD-functie, afspraken over professionele groei, begeleiding door coach, 360 graden feedback door leerlingen, collegae en leiding)

**Dilemma:** hoe ga je om met verschillende soorten starters

**Eigenaar:** Esprit

**Perspectief:** Doelen (2) en Opbouw (3)

### **Opmerkingen en aanbevelingen:**

- Denk vanuit de doelen
- Maak ruimte voor verschillende trajecten (maatwerk passend bij starter en doel)

**Dilemma:** afstemming en onderscheid 'begeleiding en beoordeling'

**Eigenaar:** Esprit

**Perspectief:** Beoordeling (5)

### **Opmerkingen en aanbevelingen:**

- Toelichting: starters melden onveiligheid; er wordt informatie gelekt, de rollen en de criteria zijn niet duidelijk
- Zorg voor een heldere beschrijving van de procedure, de rollen en de criteria
- Regel een gesprek tussen starter-begeleider-leidinggevende om e.e.a. toe te lichten, de verwachtingen te bespreken en afspraken te maken
- Formaliseer de rollen en ontwikkel een gedragscode voor de coach

**Dilemma:** hoe maak je inzet van intervisie structureel en duurzaam

**Eigenaar:** OSB

**Perspectief:** Cultuur en visie (op leren)

**Opmerkingen en aanbevelingen:**

- Zorg voor een heldere visie en duidelijke communicatie daarover 'als je bij ons komt werken, dan ...', gedragen door spelregels als: 'hier praten we niet over elkaar maar met elkaar'
- Vertaal de visie naar organisatorische maatregelen: de jaarplanning, vaste momenten en zorg voor ondersteuning vanuit MT en sleutelfiguren
- Faciliteer de maatregelen: leg de bijeenkomsten vast in het takenplaatje
- Borging: zorg voor een functionerende PDCA-cyclus
- Communiceer over de sterke punten van intervisie als onderdeel van het professionaliseringsbeleid, zorg voor bijeenkomsten waarin studenten, starters, ervaren docenten e.a. elkaar in wisselende samenstelling kunnen ontmoeten

**Dilemma:** hoe kunnen we intern afstemmen om inductie succesvol uit te kunnen voeren

**Eigenaar:** IJburg

**Perspectief:** Cultuur en visie (op leren)

**Opmerkingen en aanbevelingen:**

- Toelichting: 'geen tijd' wordt genoemd als belemmering, andere zaken blijken prioriteit te hebben en teamleiders zitten niet op één lijn
- Zorg voor een heldere visie die vertaald wordt naar maatregelen en facilitering, de leergemeenschap, scholing (inductie) kan niet vrijblijvend zijn
- De ambitie voor 2019:
  - een goede samenwerking met OPLIS, een doorlopende leerlijn van samen opleiden naar samen begeleiden bij inductie naar verdere professionalisering in verschillende loopbaanpaden
  - kwaliteitsborging van het traject, de professionele groei is structureel agendapunt bij functionerings- en beoordelingsgesprekken
  - de coach is structureel een gesprekspartner van de schoolleiding (een duidelijk systeem, net als bij samen opleiden)
- 

**Dilemma:** *Wanneer is het **aanbod- en vraaggestuurd** oftewel wanneer verplicht je iets voor nieuwe docenten en wanneer is het op de behoefte van de nieuwe docent op vrijwillige basis?*

**Eigenaar:** Ignatius

**Perspectief:** -

**Opmerkingen en aanbevelingen:**

- In een begeleidingstraject voor startende docenten moet, net als in nascholingstrajecten, een balans gezocht worden tussen het belang, de behoefte, de ambitie en de prioriteiten van de school en het belang, de behoefte, de ambitie en de prioriteiten van de individuele leraar.
- In de praktijk kan dit betekenen dat het begeleidingstraject verschillende elementen kent:
- 1. Een verplicht deel. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met
  - a. De verbinding met de (beoogde) schoolcultuur ('Dit is zoals wij hier in school met elkaar werken', bijv. deel uit maken van een PLG of deelnemen aan lesson study)
  - b. Het creëren van een community (bijv. bij de startbijeenkomst)
  - c. De verbinding met het specifieke profiel van de school (bijv. montessori didactiek en pedagogiek, ...)
- 2. Een keuzepalet, waarbij de beoogde bekwaamheidsdoelen vooraf duidelijk gegeven zijn, maar waar de route waarlangs, de volgorde waarin en het tempo waarin een individuele starters het gewenste niveau behaalt kan verschillen, afhankelijk van het persoonlijke competentieprofiel, de leerstijl, de concrete directe concerns, etc.)
- Dat betekent dat het verplichten van deelname aan elementen van het begeleidingsprogramma ook functioneel moet zijn.
- Aandachtspunt tenslotte is de mate waarin bij het vorm geven van deze elementen gezocht wordt naar congruentie: een vorm die past bij de pedagogisch-didactische visie ten aanzien van het leren van leerlingen die de school hanteert. Op die manieren ontstaan parallelle processen en kunnen de leer- en ondersteuningsprocessen voor startende leraren ook als rolmodel gebruikt worden voor de leer- en ondersteuningsprocessen van leerlingen, en andersom.

**Dilemma:** Hoe kan de facilitering/financiering van het programma enerzijds en de medewerking van zittende collega's anderzijds vorm krijgen?

**Eigenaar:** Cygnus

**Perspectief:** -

### Opmerkingen en aanbevelingen:

- Bij de facilitering van starters, coaches en vakbegeleiders kunnen verschillende modellen gehanteerd worden:
  1. Expliciete facilitering van enkele sleutelpersonen voor een aantal uren. Dit model erkent de expertise van enkele specifieke personen (bijv. de coaches): het EXPERTmodel. Die expertise kan op twee terreinen liggen: inhoud en proces.
  2. Rollen in het begeleidingstraject zijn geïntegreerd in het taakbeleid en verdeel over een groot aantal mensen (starters, coaches, vakbegeleiders, ervaren docenten). Dit model legt de nadruk op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen in de school bij het leren van elkaar en het ondersteunen van beginnende collega's: het COMMUNITY- of Leren-van-Elkaarmodel.
- En natuurlijk zijn er nog gemengde modellen mogelijk, bijv. waar het leren gefaciliteerd wordt vanuit de professionaliseringsuren en het ondersteunen van uit taakuren (dit model wordt binnen het MSA gehanteerd).
- De twee modellen laten zien hoe de systematiek van faciliteren niet los staat van een visie op leren en professionaliseren. De twee visies hebben elk hun eigen kracht en valkuilen:

|                | Kracht   | Valkuil   |
|----------------|--|---|
| Expertmodel    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Experts op het terrein van leren van leraren</li><li>• Systematische aandacht voor diepgang, doorvragen, theorie</li><li>• Aandacht voor waarderen, faciliteren en aanspreken</li><li>• Experts fungeren ook als pleitbezorgers voor starters bij andere lagen in de organisatie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verantwoordelijk geparkeerd bij enkele personen</li><li>• Moeten voortdurend aandacht vragen bij anderen (MT)</li></ul> |
| Communitymodel | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gezamenlijke verantwoordelijkheid</li><li>• Eigenaarschap</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diepgang, doorvragen, etc is niet vanzelfsprekend</li></ul>   |

- Daarmee ligt een combinatie van beide modellen binnen een school voor de hand.

Dilemma: