



Nieuwsbrief 12 BSL

Begeleiding Startende Leraren

Regio Eindhoven e.o.

Deze nieuwsbrief is bestemd voor leraren, schoolbegeleiders, coaches, schoolleiders van de deelnemende scholen van het project BSL. De nieuwsbrief is bedoeld als informatiebron en als platform voor kennisdeling. De brief wordt digitaal verspreid via de website van de ESoE en verschijnt tweemaandelijks.

Volgens de oorspronkelijke plannen zou het BSL-project in het schooljaar 2016-2017 tot een afronding moeten komen. In deze nieuwsbrief beschrijven we hoe het project een vervolg gaat krijgen. Het digitale platform is daarbij een speerpunt. Hoe dat platform tot nu toe werkt, kunt u lezen in deze nieuwsbrief. Daarnaast gaan we deze keer in op de plaats van de startende leraar in het HRM-beleid.

Vervolg van het BSL-traject

Het landelijke BSL-project betrof oorspronkelijk drie jaren van uitvoering (2014-2017). Het ministerie van OCW heeft besloten extra formatie vrij te maken voor een uitlooperperiode van twee jaar (2018-2019) voor o.a. afsluitende activiteiten voor projectcoördinatie, kennisdeling en verduurzaming.

Voor het Eindhovense BSL-project houdt dat in dat er in de uitloop periode geen nieuwe onderdelen (zoals lesson studies/videoclubs) worden opgezet. Van scholen die deze onderdelen al eerder hebben uitgevoerd, wordt verwacht dat zij in staat zijn de onderdelen zelf uit te voeren, desgewenst met adviesgesprekken met het ESoE/FLOT-projectteam. Ondersteuning is in mindere mate nog steeds mogelijk.



Het aandachtspunt binnen het project gaat verschuiven. De uitloop periode dient in het teken te staan van het verduurzamen en verankeren van inductie-onderdelen, waarbij rapportage over het project en kennisdeling een grote rol innemen. Borging en verankering van inductie-onderdelen gaat plaatsvinden door het opschalen van het digitaal platform (www.lerarenplatform.nl). VO-scholen die niet bij het BSL-project zijn aangesloten en studenten aan de lerarenopleiding kunnen ook gebruik gaan maken van het platform.

In dit platform kunnen starters, coaches en opleiders gedurende de inductieperiode ervaringen of begeleidingsvraagstukken met elkaar uitwisselen. In een tweetal workshops worden doelen en opbrengsten van het platform verbonden aan de doorgemaakte professionele groei en inzicht in het eigen docentschap. Zie voor meer inhoudelijke informatie, de onderstaande bijdrage. Na het verstrijken van de uitlooperperiode (na 2019 en verder) biedt het platform een handvat de samenwerking van de lerarenopleiding met scholen in de inductieperiode te versterken.

Het digitale platform in werking

Starters uit cohort 2-2015 en 3-2016 hebben inmiddels hun eerste ervaringen opgedaan met het platform. Aan de hand van assignments wordt *ingezoomd* op vraagstukken die spelen voor leraren in de beginfase hun loopbaan.

Assignment 1 – Contact

Het eerste assignment uit het platform ging over belangrijke contactmomenten met leerlingen, collega's en anderen in de school, zoals ouders en directieleden. Deze contacten zijn belangrijk omdat ze veel spanning kunnen veroorzaken maar ook juist een positief effect kunnen hebben op hoe startende leraren zich voelen.

Het eerste assignment is door 35 startende leraren uit het project verwerkt. Ze hebben allemaal veel zorg besteed aan hun uitwerking. De meeste uitwerkingen gingen over contacten met leerlingen en daarbinnen vaak vanuit de bijzondere rol van mentor. In de uitwerkingen werd 'een goed contact hebben' en 'persoonlijke aandacht schenken aan leerlingen en aan collega's' door de startende leraren gezien als essentieel voor goede lessen, voor de motivatie van hun leerlingen en voor fijne samenwerking met collega's en schoolleiding. Uit de uitwerkingen blijkt echter ook dat dit soort aandacht in scholen niet altijd mogelijk is. Er zijn volle lesprogramma's. Overleggen met collega's moeten vaak tussendoor of in haast plaatsvinden. De ruimte die leraren willen geven aan 'echt betrokken zijn bij de ander als persoon', lijkt dan in de verdrukking te komen.

Lerarenforum over contact



De uitwerkingen van assignment 1 over contact lieten een dilemma zien tussen de behoefte aan een goed contact en de praktijk waarin goed contact niet altijd mogelijk lijkt. Dit dilemma is in het lerarenforum gezet als input voor een online discussie. Daar is de vraag gesteld of je als startend docent tegelijkertijd problemen kunt oplossen, mee kunt bewegen met de gewoontes van de school én gehoor kunt geven aan je eigen behoefte aan ruimte voor persoonlijk contact. In het forum zijn enkele mooie reacties geplaatst, maar een echte onderwijsdialoog is nog niet tot stand gekomen. We hopen op een actievere discussie naar aanleiding van assignment 2.

Coaches en het digitale platform

In de bijeenkomst voor schoolcoaches van 11 januari jl. hebben coaches hun ervaringen met het digitale platform uitgewisseld. De uitwerkingen van het eerste assignment (over contact) gaven mooie aanknopingspunten voor verdere begeleidingsgesprekken in de school. Veel ingebrachte situaties hadden een relatie met de starter als mentor. De coaches erkennen dat het mentoraat een extra zwaar onderdeel is voor starters. Er is een verdichting van persoonlijke problematiek zichtbaar bij leerlingen, wat vooral tot uiting komt bij het mentoraat. Ondanks het feit dat starters eigenlijk geen mentor zouden moeten zijn, zien scholen zich soms gedwongen hen toch als mentor in te zetten. Op sommige scholen hoort een mentortraining in het begeleidingsprogramma voor startende leraren.



Coaches merken dat er starters zijn die hun deelname in het digitaal platform als werkdruk verhogend ervaren. Vanuit hun rol kan de coach de werkdruk relativeren door voordat het assignment ingevuld wordt een oriëntatie (individueel of in de groep) te organiseren. Ook kan het helpen door samen met de starters te kijken naar momenten in de planning waarop (meer) ruimte is om met het assignment aan de slag te gaan en af te spreken wanneer het coachgesprek naar aanleiding van het assignment plaatsvindt. Door de opbrengst van het platform te verbinden aan de formulering van persoonlijke ontwikkelingsplannen, wordt de persoonlijke ontwikkeling die leraren m.b.v. de begeleiding doormaken, een onderdeel van de gesprekken in de gesprekkencyclus.

Sommige coaches zien bij de starters in het BSL-project een andere, meer actieve, houding ten aanzien van hun persoonlijke ontwikkeling.

De coaches zelf moeten er nog aan wennen het platform volwaardig te benutten. Slechts een van hen is zelf actief geweest op het forum. Participatie van meer coaches is een voorwaarde voor succes. Op grond van de ervaringen met het eerste assignment en feedback van de coaches is het tweede assignment ontworpen.

Assignment 2 – Hoe positioneer jij je in je werk?

Het tweede assignment gaat over de positionering van de startende leraar in de school. Deze positionering, dus hoe iemand zichzelf neerzet, kan bijvoorbeeld in (les)situaties met leerlingen anders zijn dan in vergaderingen met collega's. In dit tweede assignment kijken startende leraren naar de manier waarop ze zichzelf neerzetten in de schoolsituatie bij verschillende personen en welke eigenschappen, doelen en idealen daarbij van belang zijn.



Vanaf 25 januari 2017 staat het tweede assignment online. De inleverdatum is 15 februari 2017.

Een kijkje nemen: www.lerarenplatform.nl

De begeleiding van startende leraren en het humanresource management (HRM)

Goed onderwijs heeft goed gekwalificeerde mensen nodig. Vanuit dat perspectief is in het sectorakkoord VO opgenomen dat scholen zich inzetten voor de begeleiding van startende leraren. *“Schoolbesturen zorgen – waar mogelijk in samenwerking met lerarenopleidingen – dat startende leraren een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma volgen. Een adequaat begeleidingsprogramma voor startende leraren maakt structureel deel uit van het strategisch HR-beleid van besturen en scholen.”* (Sectorakkoord VO 2014-2017).

Hoe zit het HR-beleid op de scholen die meedoen in het BSL-project? We spraken hierover met schoolbegeleiders van het project en met twee P&O –functionarissen, werkzaam op twee scholen die participeren in het project.

Het perspectief van de Schoolbegeleiders

In de schoolbegeleidersbijeenkomst van 15 november jl. spraken zeven schoolbegeleiders met elkaar over de plek van het begeleidingsprogramma voor startende leraren binnen HRM. Ze noemen enkele bevorderende en belemmerende factoren vanuit hun perspectief.

HRM-beleid

De procedure van de begeleiding van startende leraren is op de scholen wel beschreven, maar de plek van de begeleiding van startende leraren in het hele HRM-beleid is nog lang niet voor iedereen duidelijk. Binnen de school zijn veel functionarissen bezig met aspecten van HRM. Naast de P&O'ers, zijn dat de direct-leidinggevenden, begeleiders vanuit de vaksectie, coaches en ook de schoolbegeleiders. De onderlinge samenhang en rolverdeling is voor de schoolbegeleiders nog niet overal zo inzichtelijk. Het overleg dat binnen de scholen over HRM plaatsvindt, is voor zover schoolbegeleiders dat waarnemen gefragmenteerd en veelal procedureel en organisatorisch van aard.

De praktijk

Aan de organisatorische kant signaleren de schoolbegeleiders nogal wat knelpunten. De tijdscomponent wordt door vrijwel iedereen als knellend ervaren. Goede begeleiding vergt zowel van de coach als van de startende docent tijd en gelegenheid. Begeleidingsuren alleen opnemen in de takenformulieren van de coach en de start werkt niet als er in het rooster en de planning geen ruimte is voor ontmoeting. Ondanks het feit dat scholen begeleiding van startende leraren belangrijk vinden, krijgt het toch niet altijd een hoge prioriteit. Dit dreigt als vanuit P&O de nadruk meer ligt op de formatie in plaats van op de visie op en de inhoud van de begeleiding. Schoolbegeleiders van scholen waar professionaliseringstijd in het rooster is opgenomen en waar voor starters op dit soort momenten de begeleiding kan plaatsvinden, merken op dat zo'n collectief moment bevorderend werkt. Coaches hebben dan een geïntegreerde plek in de begeleiding.



Een andere bevorderende factor is als de visie op professionele ontwikkeling van leraren (inclusief startende leraren) samenhangt met de schoolontwikkeling. Een dergelijke ontwikkelingsgerichte visie is in de ogen van de schoolbegeleiders de kern van HRM. Voor startende leraren wordt de ontwikkeling nogal eens gekoppeld aan de beoordeling voorafgaand aan een vaste aanstelling. Dat heeft dan ook gevolgen voor de inhoud en de lengte van het begeleidingstraject. Zodra de beoordelingsfase positief is afgerond is begeleiding in de ogen van de starter niet meer zo nodig. Een dergelijke houding kan de kijk op verdere professionalisering beïnvloeden in beperkende zin.

Het helpt als in een sollicitatiegesprek en bij een startbijeenkomst voor beginners bij aanvang van het schooljaar de visie op begeleiding en professionele ontwikkeling ter sprake wordt gebracht, zo blijkt uit de ervaringen van enkele schoolbegeleiders. Helder communiceren over hoe er in de school wordt omgegaan met professionele ontwikkeling en wat er op dat gebied van de kandidaat verwacht wordt, legt een gezamenlijke basis. Het managen van verwachtingen brengt zo focus aan ook in de latere fases van de loopbaan.

De schoolbegeleiders brengen verder in dat begeleiding meerwaarde moet hebben en dat ze aan moet sluiten bij wat de starter nodig heeft. Maatwerk is dan ook heel belangrijk. De coaches willen dit maatwerk graag vormgeven. Naast de beschikbare tijd is ook een heldere rol binnen HRM een voorwaarde. Deze rol zou niet op moeten houden bij de startende leraren in hun eerste of tweede jaar. Het gaat erom dat leraren ook daarna zelfsturend zijn in hun professionele ontwikkeling en dat ze daarbij de gewenste ondersteuning kunnen krijgen.

Het BSL-traject

In de scholen heeft het BSL-traject bewustwording tot stand gebracht over het belang van de inbedding van de begeleiding van startende leraren in het HRM-beleid. Tegelijkertijd zijn er ook zorgen over hoe er straks, als het project is afgerond, geborgd kan worden wat het project tot nu toe heeft opgeleverd.

Het perspectief vanuit de P&O-medewerker

We spraken ook met twee P&O'ers, die verbonden zijn aan twee instellingen die deelnemen in het BSL- project; de instellingen zijn niet per se de scholen waarover de zeven schoolbegeleiders hun ervaringen hebben uitgewisseld.

Mirella den Hertog is beleidsmedewerker HRM binnen de Stichting Primair en Voortgezet Onderwijs Zuid Nederland (SPVOZN) waar het Stedelijk College Eindhoven (deelnemer BSL-project) onder valt. Vanuit die rol draagt ze bij aan de totstandkoming van beleid en heeft ze een adviserende rol richting het College van Bestuur en opleidingsdirecties.

Ingrid Verheijden werkt binnen de OMO Scholengroep Helmond voor het Dr. Knippenbergcollege en voor het Carolus Borromeus College (CBC). Naast het Dr. Knippenbergcollege en het CBC maakt ook het Vakcollege Helmond deel uit van de OMO Scholengroep Helmond. Al deze drie scholen

participeren in het BSL-project. Als P&O'er is Ingrid verantwoordelijk voor de eerstelijns werkzaamheden op gebied van het personeelsbeleid.

Visie op HRM

“Geloof in de mogelijkheden van mensen,” zo kenschetst Ingrid Verheijden het HRM-beleid van haar scholen. “Je mag er steeds beter worden.” Dat begint al in de opleidingsfase, omdat de scholen ook opleidingsschool zijn en van daaruit zet de ontwikkeling zich voort.

Die ontwikkelingsgerichtheid past ook bij het Stedelijk College, ook een opleidingsschool. Mirella den Hertog schetst dat men nu werkt aan een nieuw schoolplan, waarin de schooldoelen voor de komende periode worden beschreven.

De voorbereiding van het nieuwe competentieprofiel van de leerlingen maakt daar deel van uit. Dit profiel vormt o.a. de basis voor de competenties van de docenten, waar hun professionele ontwikkeling onlosmakelijk mee verbonden is.



Bij de uitvoering van het HRM-beleid zijn op de twee instellingen veel mensen betrokken: de teamleiders zijn de spil. Dit past in de visie die op het Stedelijk College en op het Dr. Knippenbergcollege en CBC wordt gehanteerd: HRM hoort in de lijn. De direct-leidinggevenden (teamleiders) staan dicht bij de medewerkers en kunnen van daaruit aansluiten bij wat er binnen het team, de afdeling en voor de individuele medewerker nodig is. Vanuit die positie is het belangrijk dat zij de juiste gesprekken voeren met de medewerkers uit hun team en met hen het contact onderhouden. De P&O'ers erkennen dat teamleiders zich moeten ontwikkelen in deze rol. Het is een groeiproces waarvan het tempo niet voor iedereen gelijk loopt.

Uitvoering

Ingrid en Mirella hebben geen directe bemoeienis met de wijze waarop het beleid in de lijn wordt uitgevoerd. Samen met het College van Bestuur en de opleidingsdirecteuren voert Mirella vanuit haar stafdienstfunctie de regie op het personeelsbeleid en samen evalueren ze de uitvoering ervan. Ingrid heeft een rol in de procedurebewaking.

Als het gaat om de uitvoering van het beleid rond startende leraren dan hebben zowel Ingrid als Mirella een rol in de wervingsfase. Het is een belangrijke eerste schakel in het kader van HRM. Bij de werving kan bewust gekeken worden naar een goede afstemming tussen de behoeften van de school, gekoppeld aan het profiel van de school of afdeling en de kwaliteiten van de kandidaten. Op het Stedelijk College is het opgestelde profiel een belangrijk uitgangspunt. Op het Knippenbergcollege en het Carolus Borromeus College zijn de behoeften niet in een profiel vastgelegd, maar is er voorafgaand aan de procedure meestal wel een schets van de gewenste kwaliteiten van de kandidaten. Onafhankelijk van elkaar wijzen de P&O'ers erop dat er bij

“kraptevakken” soms noodgedwongen van deze gang van zaken moet worden afgeweken.

De gesprekken met de sollicitanten woont Mirella niet bij. De gesprekken worden gevoerd door de teamleiders samen met mensen uit de vakgroep. Later in procedure komt ze weer in beeld. Ingrid is meestal wel aanwezig bij de sollicitatiegesprekken. Ook op twee Helmondse scholen maakt de teamleider deel uit van de sollicitatiecommissie. Het streven voor de school is te komen tot de beste match voor de school, het team, de vaksectie. Dat betekent dat men niet per se op zoek is naar alleen maar ervaren docenten of juist enkel naar startende leraren.



Vanuit de HR-afdeling van de SPVOZN is samen met de directies een handboek samengesteld dat op de scholen wordt gebruikt om nieuwe medewerkers wegwijs te maken en hen in te lichten over het personeelsbeleid (de begeleidingsactiviteiten, gesprekkencyclus, personeelsregelingen e.d.). Er is een uitgebreid pakket van begeleidingsactiviteiten. Er wordt al langer gewerkt met videocoaching, er worden workshops georganiseerd, er zijn coaches die een rol spelen in de begeleiding en docenten pedagogiek/didactiek. In Helmond wordt gewerkt aan een handboek voor de drie scholen van OMO Scholengroep Helmond en instrumenten uit Het BSL-traject worden daarvoor ingezet.

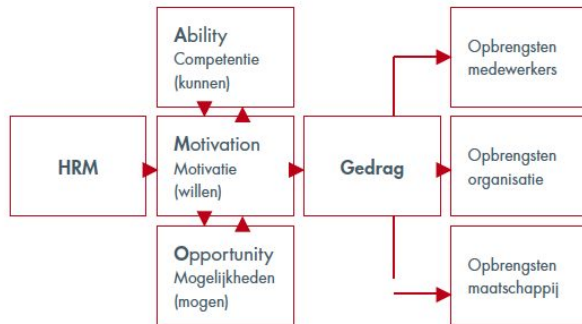
Het BSL-traject

Ingrid en Mirella hechten allebei belang aan het BSL-project in relatie met HRM. *“Voor ons is dat gericht op het aanbrengen van een doorlopende lijn in de begeleiding van starters over de periode van 3 jaar. Van daaruit zou het traject verder uitgebouwd kunnen worden naar de jaren erna,”* merkt Mirella op. Een doorlopende begeleiding/coaching van docenten is in haar ogen bevorderend voor de totale organisatie. Het schooloverstijgend leren en het samen leren binnen de teams, vakgroepen en over de grenzen van de eigen organisatie heen ziet ze hierbij als stimulerende factoren. Dit sluit aan bij hoe Ingrid erover denkt: *“Het zou geweldig zijn als in het begeleidingsprogramma ook de ervaren leraren worden betrokken. Heel veel elementen uit het begeleidingstraject zijn ook voor hen interessant en van belang. Het is immers voor iedereen belangrijk je kennis en vaardigheden actueel te houden. Dat zou je intern binnen de school mooi kunnen organiseren maar ook schooloverstijgend”*.

Tegelijkertijd kijken beide P&O'ers ook naar de haalbaarheid in relatie met de middelen. Mirella legt uit dat op basis van o.a. het schoolplan, de ambities en de beschikbare middelen keuzes gemaakt moeten worden en prioriteiten gesteld. De CAO werkt volgens Ingrid en Mirella ook niet altijd mee in de doorlopende ontwikkeling van docenten: soms wordt de regelruimte op schoolniveau beperkt. Anderzijds is het ook een aandachtspunt om de professionele ruimte goed te leren benutten. Het werken in teams biedt hiervoor veel kansen, zo leren ervaringen op het Stedelijk College.

Mirella ziet geen of weinig verschillen tussen ervaren docenten en startende leraren als het gaat om hun gerichtheid op persoonlijke ontwikkeling. Ze ziet wel verschillen in leervoorkeuren en in

De P&O- medewerkers zien dat de begeleiding van startende leraren steeds meer wordt ingebed in het HR- beleid doordat direct-leidinggevenden daarin op hun scholen een directe rol hebben. Voor de meeste schoolbegeleiders is dit nog minder waarneembaar. Ze ervaren nog niet voldoende samenhang tussen de begeleiding van startende leraren en (de rest van) het HRM-beleid.



Het AMO-model (VO-raad, Handreikingen Strategisch HRM)

gedurende hun hele loopbaan verbonden met de professionaliseringslijn aansluitend bij de doelen van de school. Ook de leidinggevenden ontplooiën zich verder om hun cruciale rol in het HRM goed te kunnen vervullen. De doorlopende professionaliseringslijn van leraren en hun leidinggevenden aansluitend bij de doelen van de school zijn aspecten die gekoppeld kunnen worden aan de A (Ability) uit het AMO-model.

Uit de gesprekken met de P&O'ers blijkt dat bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers bewust gezocht wordt naar de goede match: de juiste persoon op de juiste plaats, passend bij wat de school nodig heeft om het onderwijs voor de leerlingen optimaal vorm te geven. Ze merken verder op dat er gedurende de loopbaan voortdurende aandacht dient te zijn voor de competentie-component. Zo wordt de begeleiding van startende leraren

De P&O'ers signaleren dat de leraren in hun scholen in principe ontwikkelingsgericht zijn. Eigen inbreng, maatwerk gekoppeld aan het eigen loopbaanperspectief kunnen bijdragen aan de motivatie (M) van alle leraren (inclusief startende leraren). De schoolbegeleiders wijzen er wel op dat begeleiding van starters dan niet alleen gericht moet zijn op het verkrijgen van een positieve beoordeling.

Omstandigheden (Opportunity) zijn in hoge mate bepalend. Ruimte in tijd en gelegenheid is een belangrijke factor die volgens de schoolbegeleiders nog niet overal goed geregeld is. De ruimte die de CAO biedt, wordt soms als beperkend ervaren. In de ontwikkelingsgerichte benadering moet er ook ruimte zijn in de zin van autonomie (M) zodat de leraar in alle fases van zijn loopbaan zelfsturend zijn ontwikkeling verder vormgeeft.

Verschenen:

WETEN WAT WERKT

ONDERWIJS ONDERZOEK VERTAALD
VOOR LERARENOPLEIDERS



Onder redactie van Douwe Beijaard is een publicatie verschenen onder de titel Weten wat werkt. In het boek wordt onderwijskundig onderzoek in toegankelijke taal beschreven, zodat het goed bruikbaar is voor iedereen die zich bezighoudt met de begeleiding van aankomende en starende leraren. Voorbeelden uit de praktijk en praktische tips maken het tot een handzaam boek. Een uitgebreide literatuurlijst maakt het boek ook voor lezers die zich willen verdiepen in professionele ontwikkeling van leraren de moeite waard. De schoolbegeleiders in regio Eindhoven zijn intussen verrast met een exemplaar.

Voor in de agenda:

Activiteit:	Datum:	Tijd:	Plaats:
Schoolbegeleidersoverleg	20 februari 2017	15.00 -17.00 uur	ESoE
Videotraining basis (2) vierde bijeenkomst *	14 maart 2017	15.30 - 19.00 uur	FLOT
Videotraining verdieping(1) derde bijeenkomst	14 maart 2017	15.30 - 19.00 uur	FLOT
VELON conferentie	16-17 maart		Amsterdam
Videotraining verdieping(1) vierde bijeenkomst	20 maart 2017	15.30 - 19.00 uur	FLOT
Videotraining basis (2) vierde bijeenkomst	3 april 2017	15.30 - 19.00 uur	FLOT

De volgende nieuwsbrief verschijnt in april 2017. Daarin onder meer:

-voortgang Platform

- voortgang collegiaal leren

-Inductie op VELON-conferentie