



FRISSE START

Project Begeleiding Startende Leraren Noord-Holland en Zuidelijk Flevoland

OPBRENGSTEN VAN VIJF JAAR SAMENWERKEN JUNI 2019

de slotbrochure



Mijn eerste stappen in het onderwijs zette ik als startende leraar. Na afronding van de lerarenopleiding kreeg ik een tijdelijke aanstelling op een vmbo/mbo school. Op de eerste werkdag werd mij een lokaal toegewezen en ik kreeg min of meer de instructie om alle 'nieuwigheden' van de opleiding maar te vergeten, want het echte lesgeven begon nu. Ik stond er alleen voor. Als beginner kreeg je een serie resturen toebedeeld met veel 1-uurs vakken en er werd van me verwacht dat ik alle vaardigheden om goed les te geven onder de knie had. Met veel enthousiasme en energie ging ik van start. Ik heb mij er de eerste jaren doorheen geslagen. Nooit heeft iemand mijn lessen bezocht, nooit heeft iemand mij feedback gegeven met het doel me te laten groeien in mijn vak. Omdat de directie geen klachten van ouders en leerlingen ontving kreeg ik een vaste aanstelling. Zo ging dat toen.

Uit eigen ervaring weet ik dus dat een startende leraar na de initiële opleiding nog een hele ontwikkeling voor de boeg heeft. Nadat ik de basisvaardigheden voor pedagogisch-didactische handelen onder de knie had, volgde verdieping en verbetering van hogere orde didactische vaardigheden, verbreding door het ontwikkelen van modulair onderwijs bij de meao en ik kreeg ook taken buiten de klas zoals onderwijscoördinatie. Om mij heen zag ik collega's zich ook ontwikkelen, elk op eigen wijze. Het was pionieren, met vallen en opstaan want goede begeleiding ontbrak. Aan mijn ervaring van die eerste, intensieve jaren voor de klas heb ik tijdens het project Frisse Start veel gedacht. Het was voor mij een belangrijke motivatie om voorzitter van het project te zijn.

Leraren zijn, net als andere professionals, eigenlijk nooit uitgeleerd. Goede begeleiding en samenwerking is daarbij een belangrijke succesfactor. In het kader van Samen Opleiden hebben middelbare scholen en lerarenopleidingen samen krachtige praktijkleeromgevingen gecreëerd voor leraren in opleiding. Daarop aansluitend zijn binnen Frisse Start door VU, UvA en HvA in co-creatie met scholen diverse inductietrajecten voor startende leraren ontwikkeld en geïmplementeerd. Vanuit het project is tevens een landelijke bijdrage geleverd aan concretisering van loopbaanpaden voor leraren en bijbehorende professionalisering: het beroepsbeeld van de leraar. De opbrengst van Frisse Start, in concrete werkvormen, adviezen en tips vindt u in deze slotpublicatie. Doe er uw voordeel mee, want juist die 'nieuwigheden' die ik destijds moest vergeten maken het begeleiden van startende leraren niet alleen noodzakelijk, maar ook ongelooflijk boeiend en leerzaam!

Zomer 2019
Dominicus Kamsma
Voorzitter stuurgroep Frisse Start.

1

DE SLOTBROCHURE VAN FRISSE START

2

BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN

2.1 Starters in beeld

2.2 Starters en voorkomen van uitval

3

INLEIDING OP DE VIJF OCW-CRITERIA

3.1 OCW-criterium 1:

Reductie van werkdruk

3.2 OCW-criterium 2:

Enculturatie in de school

3.3 OCW-criterium 3:

Doorgaande professionalisering en POP

3.4 CW-criterium 4:

Observatie en begeleiding in de klas

3.5 CW-criterium 5:

Intervisie en gerichte begeleiding

4

ICALT EN DE ZONE VAN NAASTE ONTWIKKELING

5

BEGELEIDEN EN BEOORDELEN

6

TERUGBLIK; 5 JAAR FRISSE START

7

VOORUITBLIK; INSPIRERENDE LOOPBANEN IN HET ONDERWIJS

BIJLAGEN

BRONNENOVERZICHT

BETROKKENEN BIJ FRISSE START

DE PRODUCTEN FRISSE START

COLOFON

DE SLOTBROCHURE VAN FRISSE START

Voor u ligt de slotbrochure van Frisse Start: het project Begeleiding Startende Leraren (BSL) in de regio Noord-Holland en Zuidelijk Flevoland.

In 2013 heeft het ministerie van OCW het *Raamplan Inductie Startende Leraren* gepubliceerd met als belangrijkste doel de uitval onder starters te reduceren en hun professionele groei te bevorderen. De Universitaire Lerarenopleidingen werden uitgenodigd om op basis van het Raamplan een project in te richten met de andere opleidingsinstituten en de scholen voor voortgezet onderwijs in de regio. In 2014 zijn er vervolgens negen regionale projecten Begeleiding Startende Leraren (BSL) van start gegaan.

Net als de acht andere regionale projecten is de projectgroep Frisse Start in 2014 gestart met een driedelige opdracht vanuit het ministerie van OCW:

- Ondersteunen van scholen bij het ontwerpen van driejarige inductie-arrangementen.
- Stimuleren en faciliteren van de deelname van starters aan het onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen.
- Doen van aanvullend onderzoek.

Inhoud, doel en doelgroep

In deze brochure presenteren we* de opbrengsten van vijf jaar Frisse Start, van de samenwerking met ruim honderd scholen en van de meer dan honderd trainingen voor ruim 1400 leraren en leidinggevenden. We beschrijven de gekozen aanpak, de ontwikkelde producten en de verworven inzichten. Scholen die starten met het ontwikkelen van inductie-arrangementen willen we concrete handreikingen bieden. Scholen die na de eerste ervaringen verbeterplannen willen uitwerken, hopen we met nieuwe inzichten en instrumenten te inspireren.

We richten ons op eenieder die betrokken is bij het vormgeven, uitvoeren en verbeteren van inductie-arrangementen voor startende leraren en bij het vormgeven aan doorlopende leerlijnen: begeleiders, (school)opleiders, leidinggevenden, HR-medewerkers en bestuurders en ook beleidsmedewerkers bij vakbonden, sectorraden en overheden. Op de slotconferentie van 27 juni 2019 zullen de leden van de projectgroep Frisse Start voorbeelden presenteren van de ontwikkelde aanpakken en instrumenten en met de deelnemers in gesprek gaan over verworven inzichten en toekomstplannen.

* Projectgroep Frisse Start

Opzet

De starter In hoofdstuk 2 vindt u een schets van de starters in het onderwijs anno 2019: wie zijn het, welke achtergrond hebben ze, welke concerns en welke kwaliteiten?

Waarom vallen starters uit en welke manieren zijn er om die uitval te reduceren?

De vijf OCW-criteria Het inductie-arrangement voor startende leraren staat centraal in hoofdstuk 3. We zoomen in op de vijf criteria die OCW daarvoor heeft geformuleerd in het Raamplan Inductie (2013). Per criterium leest u over de achtergrond, wijze waarop eraan gewerkt is, eerste resultaten en suggesties voor vervolgstappen. Bij elke paragraaf staan praktijkvoorbeelden, tips en/of instrumenten.

Kijkwijzer ICALT In hoofdstuk 4 besteden we aparte aandacht aan het werken met de Kijkwijzer ICALT en het gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling.

Begeleiden en beoordelen Dit thema staat centraal in hoofdstuk 5.

Terug- en vooruitblik In hoofdstuk 6 blikken we terug: u vindt u een overzicht van de kwantitatieve en kwalitatieve opbrengsten van het project en van de ontwikkelde producten. We kijken ook vooruit in hoofdstuk 7: wat is er nodig om de inductie-arrangementen duurzaam te implementeren, wat is de relatie met 'leven lang leren' en welke ontwikkelingen zijn er op dit terrein en wat is nodig om die tot een succes te maken?

Bovenstaande opzet heeft tot gevolg dat er sprake is van overlap in de verschillende hoofdstukken.

Voor de teksten hebben we geput uit veel verschillende bronnen (zie pagina 66) en volop gebruik gemaakt van alle ervaringen en producten die de samenwerking met scholen, opleidingen, kennisinstellingen, beleidsmakers en anderen heeft opgeleverd. Alle betrokken, bedankt voor de leerzame samenwerking!

We hopen van harte dat een Frisse Start bijdraagt aan een warm welkom, een zachte landing in de school en een mooie, inspirerende loopbaan in het onderwijs.

De projectgroep Frisse Start

Lees ook >



Frisse Start - Inductie-arrangementen
September 2015



Netwerk Begeleiding Startende Leraren in het VO in
Amsterdam - Slotpublicatie, januari 2017



We zijn begonnen! Begeleiding Startende Leraren
2013-2019 - Slotpublicatie, juni 2019, Landelijk project

2.1

STARTERS IN BEELD

BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN STARTERS IN BEELD

Starters...over wie hebben we het eigenlijk? Met het project Begeleiding Startende Leraren hadden we in 2014 de leraren voor ogen die recent hun diploma behaalden en minder dan drie jaar werkzaam zijn in het onderwijs. Inmiddels weten we dat de doelgroep 'starters' - zeker in gebieden met een lerarentekort - bestaat uit mensen die op allerlei aspecten van elkaar verschillen en daarom ook verschillende behoeftes hebben in de inductiefase.

	Naam	Vak	Leeftijd	Bevoegdheid	Soort starter
F	Faris	LO	21 jaar	Lichamelijke opvoeding	Eigen kweek
R	Ria	Duits	48 jaar	Duits 2 ^e graad	Ervaren docent
I	Igor	Engels	54 jaar	In opleiding	Groenpluk met levenservaring
S	Sena	Levens beschouwing	33 jaar	Levens beschouwing 2 ^e graad	Herintreder
S	Stefan	Economie	46 jaar	In opleiding	Zij-instromer
E	Elise	Nederlands	38 jaar	Pabo	Overstapper
S	Samir	Scheikunde	29 jaar	Biologie 1 ^e graad	Scheefbevoegd
T	Tes	Geschiedenis	24 jaar	Geschiedenis 2 ^e graad	Nieuwe starter
A	Arjo	Natuurkunde	20 jaar	In opleiding	Groenpluk
R	Rana	Wiskunde	41 jaar	Wiskunde 2 ^e graad	Onder bevoegd
T	Tygo	Scheikunde	31 jaar	In opleiding	Langstudeerder

Ervaring op vo in jaren	Nieuw op school	Situatie	Concurs	Krachten
1	nee	Krijgt aansluitend aan zijn stage een baan aangeboden	- Ruimte voor eigen inbreng - Activeren	- Leerlingcontact - Collegiaal
25	ja	Is naar een ander deel van het land verhuisd	- Enculturatie - Leerstrategiën	- Onderwijservaring - Ervaren mentor
1	nee	Goede student, die in zijn 3 ^e jaar een lio-aanstelling krijgt	- Combinatie werk en opleiding - Lesorganisatie	- Werkervaring eindredacteur in Londen - Actuele opleidingskennis
2	ja	Verlangt terug naar het onderwijs, is pastoraal werker geweest	- Heeft geen vakcollega - Huidig onderwijs - Lesorganisatie	- Gemotiveerd - Sociaal betrokken
0	ja	Ontslagen bij bank en zoekt nieuwe uitdaging	- Combinatie werk en opleiding - Instrueren - Enculturatie	- Werkervaring bij bank - ICT-vaardig
0	ja	Maakt na 15 jaar PO overstap	- Enculturatie - Vakinhoud	- Differentiëren - Kennis PO
3	nee	Biologiedocent geeft 6 overgebleven uren scheikunde	- Vakdidactiek scheikunde - 2 secties	- Vakoverstijgend werken - Kent meerdere culturen en talen
2	ja	Jonge collega van een andere school	- Enculturatie - Instrueren	- Ervaring andere school - Social media
3	nee	Krijgt een aanstelling voor ziektevervangning	- Combinatie werk en opleiding - Leerklimaat - Contact met ouders	- Actuele opleidingskennis - Creatief
18	nee	Gaat vacante uren in bovenbouw geven	- Vakdidactiek bovenbouw - Vaninhoud	- Sectieleider - Werkplekbegeleider
6	nee	Nog niet gelukt studie af te ronden	- Werkdruk - Differentiëren	- Leerlingcontact - Lesontwerp

STARTERS EN VOORKOMEN VAN UITVAL

De projecten begeleiding startende leraren (BSL) hadden het reduceren van uitval tot doel. In dit hoofdstuk gaan we kort in op de oorzaken voor uitval van starters en op een specifieke manier om die uitval tegen te gaan. De focus ligt daarbij op het benutten van 'de kracht van de starter' en op drie manieren op dat te bevorderen: stimuleren van het vertrouwen in eigen kunnen, stimuleren van het benutten van netwerken en vormgeven aan de makelaarsrol van teacherleaders. Meer informatie over het voorkomen van uitval door het gericht begeleiden van de professionele groei vindt u in de hoofdstukken 3, 4 en 5.

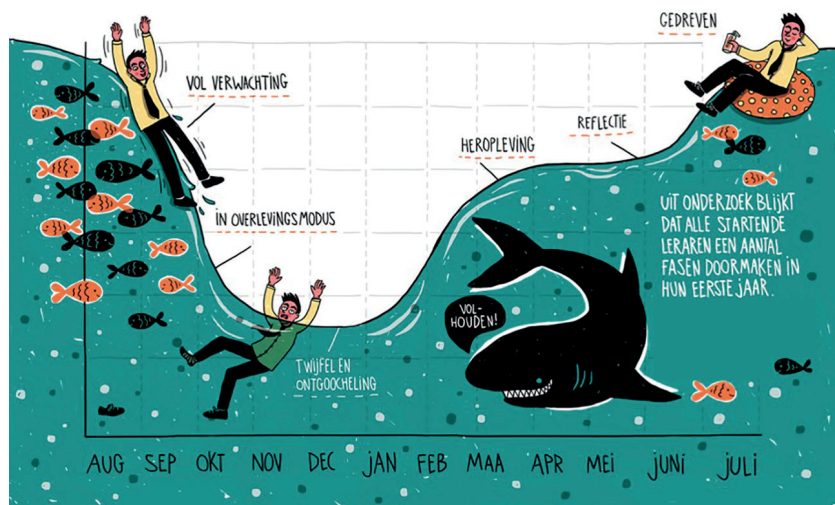
Oorzaken voor 30% uitval

Een belangrijke aanleiding voor het BSL-traject was de hoge uitval van jonge starters: binnen vijf jaar heeft ruim 30% het voortgezet onderwijs alweer verlaten. Dat zijn zorgwekkende cijfers, zeker met oog op het (dreigende) lerarentekort in de komende jaren. In de Staat van het onderwijs (2019) wordt gesproken over ruim 8.800 fulltime vacatures in 2027.

Er zijn tal van oorzaken voor die uitval. De belangrijkste zijn:

- Hoge werkdruk, gebrek aan begeleiding, problemen met leerlingen, weinig verbinding en contact met collega's.
- Gebrek aan beroepsperspectief.
- Persoonlijke kenmerken van starters zoals onvoldoende kennis en vaardigheden, laag vertrouwen in eigen kunnen.

In onderstaande afbeelding een visualisatie van de manier waarop 'de emotionele staat' van veel starters zich ontwikkelt in hun eerste jaar (gebaseerd op 'the process of transition' van John Fisher, 2012).



Opmerkelijk en zorgelijk is dat de mate van enthousiasme en bevologenheid bij starters al in hun eerste jaren afneemt. Onderzoek van Debora Roorda (UvA, 2017) naar de ontwikkeling van stress en bevologenheid laat zien dat beginnende starters enthousiaster en meer bevologen zijn dan degenen met twee tot vijf jaar ervaring. Aan scholen dus de uitdagende klus om starters te laten groeien én bloeien!

Een andere blik op het voorkomen van uitval

Er is veel literatuur te vinden over hoe scholen starters kunnen behouden, zie het overzicht op pagina 15. Veel aandacht gaat uit naar manieren om onzekerheid en stress te reduceren en naar het wegwerken van deficiënties; wat kunnen en weten starters nog niet en hoe kunnen zij begeleid worden bij het ontwikkelen van datgene wat ze nog niet beheersen?

Er is ook een ontwikkeling zichtbaar die de nadruk legt op 'de kracht van de starter' en op manieren om die kracht te versterken. Starters nemen kwaliteiten en expertise mee zoals een 'frisse blik, actuele wetenschappelijke en didactische inzichten, ICT-vaardigheden en soms ook expertise uit eerdere beroepen'. Starters kunnen dus waardevol zijn voor de school en - in verbinding en samenwerkend met collega's - bijdragen aan de ontwikkeling van onderwijs en de organisatie. Aandacht en waardering voor de kwaliteiten van de starters dragen bij aan het ervaren van succes én behoud van bevologenheid, met een positief effect op het willen blijven (ontwikkelen) in het beroep.

In deze paragraaf beschrijven we drie manieren om de kracht van de starter te versterken. We baseren ons daarbij op de resultaten van het onderzoek dat Natasja Maas (UvA, 2018) deed naar expertnetwerken van starters en docent-efficacy.

Aanpak

1. Stimuleer het vertrouwen in eigen kunnen

Het vertrouwen in eigen kunnen wordt in de literatuur 'docent-efficacy' genoemd. Dit is de mate waarin docenten geloven dat ze de mogelijkheden hebben om de resultaten van leerlingen, ongeacht hun motivatie, te kunnen beïnvloeden. Bij een hoge mate van vertrouwen in eigen kunnen zullen leraren eerder effectief docentgedrag laten zien, eerder blijven investeren in hun ontwikkeling én meer veerkracht tonen om met moeilijke situaties om te gaan. Een lage mate van vertrouwen kan leiden tot meer stress en minder bevologenheid met het risico op vroegtijdig verlaten van het beroep. Het is dus van groot belang om de docent-efficacy van starters te stimuleren.



Succeservaringen De krachtigste manier om het geloof in eigen kunnen positief te beïnvloeden is het zorgen voor succeservaringen van starters. Begeleiders kunnen een belangrijke bijdrage leveren door het geven van positieve en geloofwaardige feedback en door starters de mogelijkheid te bieden om iets te kunnen betekenen voor de school. Erkenning krijgen draagt bij aan de motivatie en het geloof in eigen kunnen.

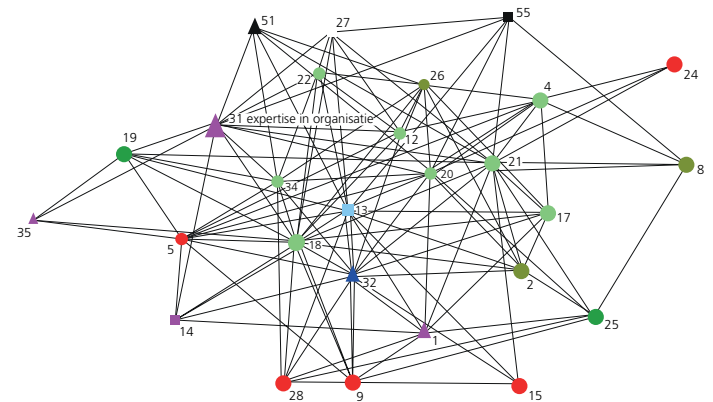
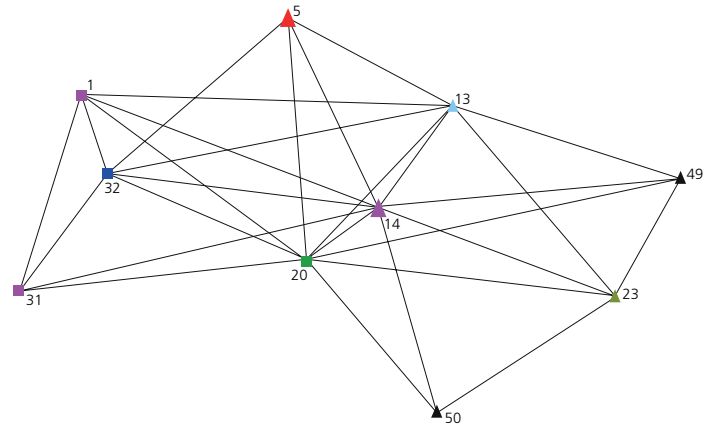
Leren van en met collega's Als starters gelijkwaardig kunnen samenwerken met ervaren collega's stimuleert dat het (willen) uitproberen van nieuwe taken en docentstrategieën. John Hattie publiceerde in 2017 dat het belangrijkste effect op leeruitkomsten van leerlingen de 'collectieve docent-efficacy' in een school is. Op scholen waar veel van en met elkaar geleerd wordt en waar starters samenwerken met ervaren collega's, is een groot 'gezamenlijk vertrouwen' in het eigen kunnen en in het goed kunnen inzetten van de beschikbare expertise. Dit heeft een positief effect op de leerresultaten van leerlingen tot gevolg. Ook het betrekken van starters in bijvoorbeeld ontwikkelgroepen waarbij van en met elkaar geleerd wordt kan een boost geven aan het vertrouwen in eigen kunnen (zie ook punt 2).

Stress en bevlogenheid Het ervaren van een te hoge werkdruk en negatieve contacten met collega's zijn stressverhogende factoren. Positieve contacten met collega's en leerlingen en een positief gevoel van competentie stimuleren juist weer en dragen bij aan meer bevlogenheid en daarmee aan het 'docent-efficacy'.

De context waarin starters werken, het schoolklimaat, de manier van omgaan met elkaar, de cultuur (lerend, samenwerkend, professioneel), de ruimte om mee te denken en te beslissen: het zijn factoren die het vertrouwen in eigen kunnen beïnvloeden. Ook het netwerk van collega's speelt een belangrijke factor in de ontwikkeling van de leraar.

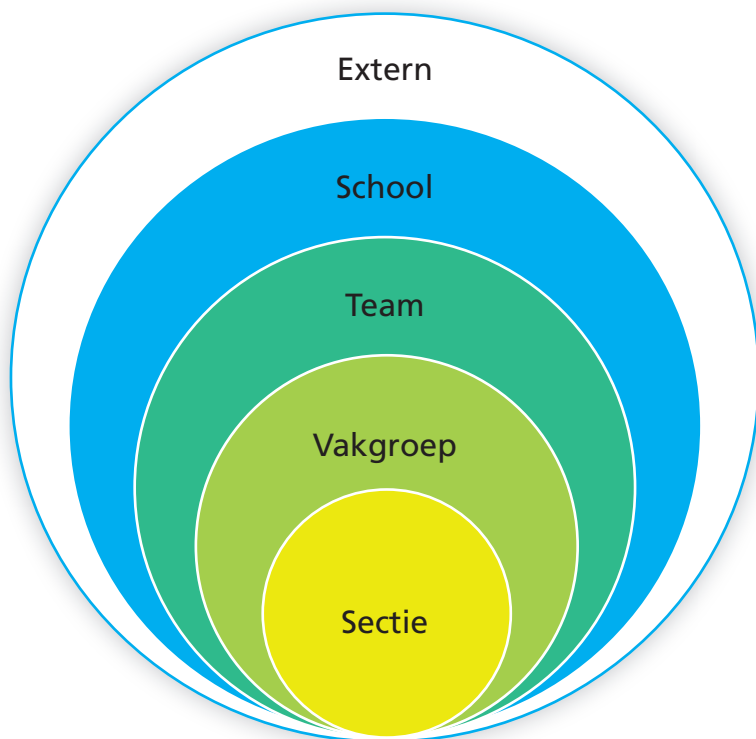
2. Stimuleer participatie in netwerken op school

Bij een netwerkbenadering wordt een school gezien als een ecologisch systeem waarin de actoren, zoals docenten, met elkaar in verbinding staan. Als deze verbindingen optimaal gebruikt worden komt dit ten goede aan het individu en aan de schoolorganisatie als geheel. Onderzoek laat zien dat de individuele kennis en vaardigheden van een docent vooral verder ontwikkeld kunnen worden in relatie met collega's. Hieronder een visualisatie van de netwerken van twee starters uit het onderzoek van Natasja Maas (UvA, 2018). Het bovenste plaatje is het netwerk van een starter die één jaar werkzaam is en het onderste plaatje twee jaar werkzaam is. De starter in het onderste plaatje heeft inmiddels beduidend meer contacten in de school, zowel met collega's die ze zelf benaderd heeft als met collega's die haar benaderd hebben.



Beide starters is gevraagd om voor een ontwikkelgroep taken op te pakken, passend bij expertises die zij hadden ontwikkeld in eerder werk of privé. Participatie in de groepen zorgde ervoor dat hun expertisenetwerk steeds groter werd en werd uitgebreid met collega's buiten de sectie. Starters vragen om mee te denken en te ontwikkelen blijkt een stimulans te zijn voor het vertrouwen in eigen kunnen en voor het gevoel deel te zijn van de school.

Er zijn verschillende niveaus van professionele netwerken binnen de school waarin starters hun expertise kunnen inzetten. In onderstaand figuur staan voorbeelden van concrete activiteiten op diverse niveaus.



Extern

- Betrekken bij vakverenigingen, vakbonden en OCW

School

- Docent OntwikkelTeams (DOT) zoals werkgroep 'financiën', werkgroep nieuw schoolplan
- Presentatie onderzoek/project op team overstijgende studiedagen
- Ludieke presentatie van nieuwe starter op eerste plenaire aan het begin van het jaar
- Een poster met een overzicht van het onderzoek dat starters op de opleiding hebben gedaan wordt ingelijst opgehangen naast de docentenkamer
- Meewerken aan activiteitendagen
- Individuele starters benaderen voor taken als social media beheren
- Lunches met schoolleiding

Team

- Input voor besluitvorming
- 'Frisse blik' op onderwijskundige vraagstukken
- Stimuleren dat starters bij elkaar op lesbezoek gaan waardoor expertise zichtbaar wordt
- Thema bijeenkomsten zoals 'Ontwikkelen nieuw schoolplan'

Vakgroep

- Docent Ontwikkel Teams (DOT) zoals vakoverstijgende ontwikkelgroep (Bèta/alfa/gamma)

Sectie

- In sectieoverleg meedenken over leerlijn, toetsing
- Benaderd worden voor up to date vakinhoudelijke en didactische kennis en vaardigheden

3. Pak een makelaarsrol en stimuleer gedeeld leiderschap/teacher leadership

Er is een verband tussen een hoge mate van vertrouwen in eigen kunnen en schoolleiders die zich richten op het stimuleren van gedeeld leiderschap van leraren of *teacher leaders*. Dit zijn leraren die in staat zijn de kennis en praktijk van andere leden in de organisatie positief te beïnvloeden. Teacher leadership floreert in leeromgevingen waar veel wordt samengewerkt en een van de taken van teacher leaders is dan ook om het leren van en met elkaar aan te moedigen. Zij zijn belangrijke informatiebronnen in een school en kunnen daardoor een ‘makelaarsrol’ aannemen in het bevorderen van professionele relaties tussen starters en hun collega’s. Hierbij is van belang dat teacher leadership een gedeeld en erkend concept is in de school en dat het streven is om starters naar een dergelijke rol toe te laten groeien. Goed opgeleide docentcoaches, schoolopleiders en sectievoorzitters kunnen een rol als *teacher leader* oppakken omdat zij vaak toegang hebben tot diverse informatiebronnen, een centrale positie innemen in de school en actief aanwezig in de netwerken van de starters. Bovendien krijgen zij door lesbezoeken en coaching snel inzicht in de expertise van een starter. Team- en (deel)schoolleiders kunnen een ‘makelaarsrol’ vervullen door:

- het achterhalen van de kwaliteiten bij starters,
- het samen met de sectievoorzitters bevorderen van een cultuur van kennisdeling (door themabijeenkomsten, lesbezoeken, samen voorbereiden, enzovoorts),
- acties te ondernemen om de deelname van starters aan verschillende expertisenetwerken mogelijk te maken.

Resultaten

In de inductie-arrangementen die scholen in Noord-Holland ontwikkeld hebben is er veel aandacht geweest voor het stimuleren van de professionele groei op micro-, meso- en macroniveau. Veel scholen zijn overgegaan tot het voeren van driehoeksgesprekken of vierkantgesprekken om samen met de starter de focus te bepalen en concrete, passende ontwikkelafspraken te maken. Er is daarbij meer aandacht gekomen voor specifieke kwaliteiten en talenten en hoe de kracht van de starter ingezet kan worden voor het team en de school.

Aanbevelingen

Benut de kracht van de starter Van belang bij de doorontwikkeling van de inductie-arrangementen is meer aandacht voor de kracht van de starter en het doelgericht vormgeven aan de bovengenoemde drie aanbevelingen. Dat dit zeker de moeite waard is en een bijdrage kan leveren aan de uitvalreductie en de bevordering van bevoegdheid blijkt uit onderstaande citaten van startende leraren:

“Het heeft mij een enorme boost gegeven dat je voor dit soort belangrijke dingen (meedenken in een schoolontwikkelgroep, red.) wordt gevraagd na pas twee jaar werken. Het voelt heel erg als waardering dat ik een bijdrage kan leveren.”

“Je bent naast het lesgeven ook deel van de school en het is belangrijk gehoord te worden en te voelen dat je een bijdrage levert. Deel zijn van de organisatie is heel belangrijk voor jezelf als startende leraar.”

We adviseren starters om zelf het initiatief te nemen om betrokken te zijn op meerdere niveaus. Ervaren docenten adviseren we om starters uit te nodigen voor het samen voorbereiden, uitvoeren en nabespreken van lessen. Leidinggevend en roepen we op om hun participatie in netwerken te stimuleren en faciliteren.

Toelichting op het onderzoek door twee leden van de projectgroep Frisse Start en een overzicht van onderzoek naar startende leraren.

Stress en bevlogenheid bij startende leraren in het voorgezet onderwijs 2014-2017

Het onderzoek naar Stress en Bevlogenheid vond plaats tijdens het schooljaar 2015-2016 en bestond uit drie rondes: september-december 2015, januari-februari 2016 en mei-juni. Ronde één en twee (begin en midden schooljaar) duurden elk acht weken en ronde drie (eind schooljaar) zeven weken. Alle leraren kregen elke ronde gedurende acht (of zeven) weken tweemaal per week de korte vragenlijst over stress en bevlogenheid aangeboden. Aan iets meer dan de helft van de leraren (53 leraren, 55 %) werd bovendien gevraagd om elke ronde gedurende vijf weken eenmaal per week het dagboek over een gebeurtenis in de klas in te vullen. De leraren die het dagboek niet toegestuurd kregen (44 leraren), fungeerden onder meer als controlegroep.

Meer informatie: Debora Roorda, d.l.roorda@uva.nl.

Het expertisepotentieel van eerstegraads startende docenten

Het onderzoek naar expertisenetwerken van starters en docent-efficacy vond plaats tijdens de schooljaren 17/18 en 18/19. Netwerkdatabestanden zijn verzameld bij een havo-vwo bovenbouwafdeling van een middelgrote scholengemeenschap in het zuiden van het land die vier jaar achtereen het predicaat excellent heeft ontvangen, met name vanwege een sterke samenwerkingscultuur. Netwerkanalyses zijn gedaan voor starters (inkomende en uitgaande expertiserelaties) en belangrijke actoren in hun netwerk zoals docentcoaches en schoolleiding. Er zijn vervolgens diepte-interviews afgenomen om de expertisenetwerken te verklaren en de relatie met docent-efficacy te onderzoeken.

Meer informatie: Natasja Maas, n.maas@uva.nl.

Literatuur

Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20.

Atteberry, A., & Bryk, A.S. (2010). Analyzing the role of social networks in school-based professional development initiatives. *The ties of change: Social network theory and application in education*, 51-76.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

Hattie, J. (2017). Hattie's 2017 Updates List of Factors Influencing Student Achievement: www.visiblelearningplus.com.

Hoy A., & Spero, R.B. (2005). Erratum to "Changes in teacher efficacy during the early years of teaching: A comparison of four measures". *Teaching and Teacher Education*, 21(6), 743-743.

Johnson, B., Down, B., Cornu, I., Peters, J., Sullivan, A., Pearce, J., & Hunter, J. (2014). Promoting early career teacher resilience: a framework for understanding and acting. *Teachers and Teaching: Theory and practice*, 20(5), 530-546.

Kelchtermans, G. (2017). 'Should I stay or should I go? Unpacking teacher attrition / retention as an educational issue, *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 23(8).

Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002). The micropolitics of teacher induction. A narrative biographical study on teacher socialization. *Teaching and Teacher Education*, 18.

Maas, N. (2018). *Het expertisepotentieel van eerstegraads startende docenten. Een sociaal netwerkbenadering naar de mate waarin starters benaderd worden voor hun expertise, de ondersteunende rol van leiderschap en de invloed op docent-efficacy* (master thesis). Universiteit van Amsterdam.

Roorda, D. & Koomen, H. (2017). *Eindrapportage Stress en welbevinden bij startende leraren in het voortgezet onderwijs*. Universiteit van Amsterdam.

Ulvik, M., & Langøren, K. (2012). What can experienced teachers learn from newcomers? Newly qualified teachers as a resource in schools. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 18(1).

INLEIDING OP DE VIJF OCW-CRITERIA

In 2013 heeft het ministerie van OCW het *Raamplan Inductie Startende Leraren* gepubliceerd met als belangrijkste doel de uitval onder starters te reduceren en hun professionele groei te bevorderen. In het plan staan vijf criteria opgenomen waar de driejarige inductie-arrangementen (begeleidingsprogramma's) voor startende leraren aan moeten voldoen. Het gaat om:

- Reductie van de werkdruk
- Enculturatie in school (beleid/cultuur)
- Basis voor doorgaande professionalisering (POP)
- Observatie en begeleiding in de klas
- Intervisie met peers en begeleiding

In dit hoofdstuk een korte toelichting op de achtergrond van deze criteria.

De uitval

De Rijksuniversiteit Groningen heeft vanaf 2009 drie jaar lang onderzoek gedaan naar startende leraren in het VO, naar het niveau van pedagogisch-didactisch handelen, naar de tevredenheid met het beroep stress en zelfvertrouwen en de redenen voor uitval. De uitkomsten zijn onder meer gepubliceerd in het tijdschrift *Van Twaalf tot Achttien* (W. van de Grift, M. Helms-Lorenz, oktober 2013).

Bij analyse van de uitvalcijfers bleek er een groot verschil te zijn tussen starters met en zonder bevoegdheid. Onderstaand een overzicht van de 'blijvers, hoppers en stoppers'.

	Blijft in 1ste baan	Gaat naar andere school	Stopt als leraar
Beginnend en bevoegd	78%	13%	9%
Beginnend en niet-bevoegd	54%	17%	29%

Beginnende leraren die geen bevoegdheid hadden bleven minder vaak bij hun eerste school, stapten vaker over naar een andere school en stapten beduidend vaker uit het onderwijs. De belangrijkste reden om te stoppen was ontevredenheid met het beroep én een laag niveau qua pedagogisch-didactische vaardigheden. Op het laatste punt was het verschil significant tussen blijvers en hoppers/stoppers als we kijken naar de score op de 24 indicatoren van het ICALT-instrument (zie ook hoofdstuk 4):

- de stoppers scoorden op de eerste tien indicatoren (leerklimaat en lesorganisatie)
- de hoppers op de eerste zestien (leerklimaat, lesorganisatie en instructie)
- de blijvers op de eerste achttien (leerklimaat, lesorganisatie, instructie en activerende les)

Wat lieten de blijvers wel zien tijdens de lesobservaties en de stoppers niet?

- Duidelijk maken wat de bedoeling van de les is
- Zorgen dat leerlingen hun best doen
- Duidelijk uitleggen
- Aandacht hebben voor de leerlingen
- Duidelijke regels hanteren
- Zorgen dat leerlingen opletten
- Aansluiten bij wat leerlingen al kunnen
- Controleren of de lesstof begrepen is

Op grond van de uitkomsten van het RUG-onderzoek is de conclusie getrokken dat het van groot belang is om niet alle starters over een kam te scheren én dat er meerdere manieren zijn om beginnende leraren te behouden voor het beroep. Maatwerk en oog voor de starter (zie ook hoofdstuk 2.1) is dus van groot belang.

Voor alle starters geldt dat begeleiding bij de professionele groei op pedagogisch en didactisch functioneren noodzakelijk is (criterium 3 en 4). Dit geldt ook voor stressreductie (criterium 1), kennismaking met de school (criterium 2) en het samen leren met collega's en begeleiders (criterium 5).

Toelichting op de aanpak per OCW-criterium

In 2015 zijn we vanuit Frisse Start gestart met trajecten om scholen te begeleiden bij het ontwikkelen van driejarige inductie-arrangementen voor startende leraren die voldeden aan de vijf OCW-criteria. In de komende hoofdstukken schetsen we -op basis van onze ervaringen- per criterium de achtergrond, de aanpak, de opbrengsten en de aanbevelingen.



REDUCTIE VAN WERKDruk

Onder werkdruk wordt verstaan: 'een *disbalans tussen de eisen die het werk stelt aan een werknemer en de mogelijkheden die deze werknemer heeft om dat werk goed uit te voeren, oftewel een disbalans tussen taakeisen en regel mogelijkheden*' (Werkdrukwegwijzer, TNO, 2015). Werkdruk kan ontstaan door oorzaken die per persoon verschillen, zoals:

- veelheid aan taken: van lesgeven tot materialen en toetsen ontwikkelen, nakijken, administratie, excursies organiseren, ouderavonden, open dagen, inspectiebezoeken);
- tijdsdruk en piekbelastingen: leveren van bel tot bel, harde targets wat betreft nakijken toetsen, invoeren gegevens en meer;
- contacten met lastige leerlingen en ouders en moeizame contacten met collega's;
- gevoel weinig greep te hebben op het eigen werk en op het beleid van de school/de overheid;
- hoge verwachtingen ten aanzien van de rol die onderwijs kan vervullen bij maatschappelijke problemen én de negatieve berichtgeving in de media en/of
- gebrek aan ontwikkel mogelijkheden of loopbaanperspectief.

Wat het voor startende leraren extra zwaar maakt is dat zij - tot voor kort - vanaf dag één de volle verantwoordelijkheid droegen en hetzelfde moesten kunnen als collega's die al jaren werkzaam zijn. In verreweg de meeste gevallen staan leraren ook alleen voor de klas. Marco Snoek (2018) spreekt dan ook van een geïsoleerd beroep en een abrupte overgang.

Achtergrond

Werkdruk wordt niet alleen door startende maar ook door ervaren leraren benoemd als een van de factoren die het beroep zwaar maken. Zo zwaar dat velen besluiten het beroep te verlaten. In het hele onderwijs wordt daarom naar manieren gezocht om de werkdruk te verminderen. Voor OCW is werkdrukreductie het eerste criterium waar de driejarige inductieperiode voor startende leraren aan moet voldoen.

Aanpak

Het reduceren van werkdruk kan op vele manieren. Een aantal mogelijkheden:

- Reductie van de lesgevende taken: 20% in het eerste jaar, 10% in het tweede jaar. Dit is vastgelegd in de CAO van het voortgezet onderwijs.
- Een vertrouwenspersoon toegewezen krijgen.
- Een rustige goede werkplek krijgen.
- Een eigen lokaal krijgen.
- Niet overmatig pendelen tussen locaties. *

- Met de algemeen coach op dezelfde locatie werken. *
- Met de vakcoach op dezelfde locatie werken. *
- Op vaste tijden met de begeleiders afspreken.
- Ruimte inplannen voor intervisie. *
- Lessen evenwichtig over de week plannen.
- Samen met een ervaren collega in parallelklassen lesgeven.
- Van klas kunnen wisselen.
- Het takenpakket kunnen bijstellen of uitbreiden.
- Geen lastige klassen toegewezen krijgen.
- Taken op basis van draagkracht toegewezen krijgen.
- Vrijgesteld worden van buitenschoolse activiteiten.
- Geen extra taken toebedeeld krijgen binnen de sectie of het team.
- In het eerste jaar geen mentor zijn, in het tweede jaar co-mentorschap. *
- Minder lessen geven dan ervaren collega's.
- In deeltijd aangesteld worden. *

* 70% of meer van de starters geeft aan dat deze maatregelen aangeboden worden (RUG, 2018)

Resultaten

Uit onderzoek van de RUG (2018) blijkt dat de starters in Nederland aangeven dat alle bovenstaande maatregelen genomen worden. Het laagst (10-20%) scoren 'geen lastige klassen', 'van klas kunnen wisselen', 'vrijgesteld worden van buitenschoolse activiteiten'. Boven de 70% scoorden 'met de algemene coach en de vakcoach op dezelfde locatie werken', 'ruimte inplannen voor intervisie' en 'in het eerste jaar geen mentor zijn'. Dat starters in deeltijd aangesteld worden om werkdruk te reduceren wordt ook vaak genoemd. Wij beschouwen dat als een oneigenlijke manier van werkdrukreductie en tegelijkertijd is het een bewijs voor de hoge eisen die aan starters gesteld worden.

Aanbevelingen

Reductie Reductie van de werkdruk kan een belangrijke bijdrage leveren aan het voorkomen van uitval van startende leraren. Een school kan voorwaarden creëren voor een meer geleidelijke overgang van 'student' naar 'leraar' door vermindering van lesgevende taken, afstemming van het takenpakket op draagkracht en kwaliteiten van de starter en door zorg voor de nabijheid van de begeleider.

Ook het bieden van helderheid blijkt te leiden tot minder stress en werkdruk; het gaat dan bijvoorbeeld om helderheid over het docentprofiel, over de verwachtingen ten aanzien van de professionele groei en de inrichting van het begeleidings- en beoordelingstraject.

Maatwerk Bij de aanpak van werkdruk is maatwerk noodzakelijk, want wat voor de ene starter een extra belasting betekent (meedraaien in ontwikkelgroepen, organiseren van en excursie, onderzoek doen) is voor de andere starter juist een stimulans. Breng dus samen met de starter in beeld wat de ontwikkeldoelen zijn (na de 0-meting), wat de starter wil en kan bijdragen aan de team-/schoolontwikkeling en welke ondersteuning nodig is. Met andere woorden: benut het gesprek tussen begeleider, leidinggevende en starter (driehoeksgesprek) om vast te stellen wat er nodig is voor een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden en daarmee voor het reduceren van de werkdruk. In voortgangsgesprekken kan de effectiviteit van maatregelen worden besproken en in hoeverre aanpassingen nodig zijn. Zie verder hoofdstuk 3.3.

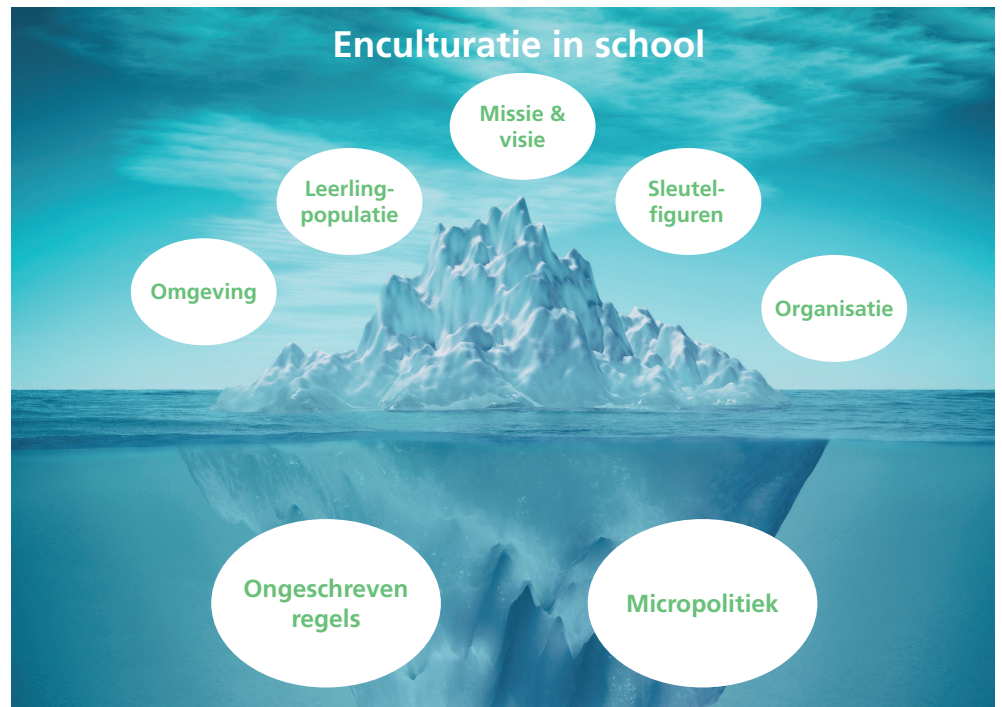
3.2

OCW-CRITERIUM 2 ENCULTURATIE IN SCHOOL

ENCULTURATIE IN SCHOOL

Het begrip enculturatie wordt omschreven als *'Het proces waarbij cultuurkenmerken worden overgedragen van een samenleving of sociale omgeving naar een individu. Dit proces waarbij waarden en normen worden geïnternaliseerd is een voorwaarde voor integratie.'*

In de afgelopen jaren is duidelijk geworden dat enculturatie allerlei facetten kent. Het gaat zowel om zichtbaar te maken zaken (mensen, producten, documenten) als om minder zichtbare of zelfs onzichtbare zaken (ongeschreven regels en micropolitiek). Zie de afbeelding hieronder.



Bij enculturatie in de brede zin van het woord gaat het niet om een passief ingroei-proces van de starter, maar om een kennismaking waarbij alle partijen een rol spelen. De starters leren de school kennen in al haar facetten; collega's en leidinggevenden leren de starters kennen met hun specifieke concerns, wensen en kwaliteiten. Het is een essentiële opdracht die vraagt om een bewuste en actieve houding van beide partijen.

Achtergrond

De belangrijkste reden om aandacht te besteden aan enculturatie is het voorkomen van onnodige stress en onzekerheid bij de starter en het bijdragen aan een goed voorbereide start in de nieuwe baan. Zowel de leerlingen als de startende leraar zijn daarbij gebaat. Voor het ontwikkelen van complexe didactische kwaliteiten is tijd en ervaring, uitwisseling, training en reflectie nodig. Dat geldt ook voor het ontwikkelen van een professionele identiteit, het vermogen om (on)geschreven regels te doorgronden en om tot betekenisvolle interactie met de professionele omgeving te komen. Enculturatie vraagt dus om blijvende aandacht met allerlei activiteiten en instrumenten.

Aanpak

Hieronder schetsen we mogelijke manieren om aandacht te besteden aan de verschillende facetten van enculturatie. We starten met activiteiten voor de facetten boven (zichtbaar) de waterspiegel.

De organisatie van de school

Dit gaat simpelweg over allerlei dagelijkse processen. Hoe werkt de printer, waar vind je een docententoilet, het toetspapier, de lokaalnummers, wat zijn de lestijden en de vergaderdata?

Welkomstprogramma Organiseer dit in de eerste week van het schooljaar of vlak voor de zomervakantie. De starters krijgen een rondleiding, worden voorgesteld aan collega's, ontvangen zaken als sleutels, pasjes, inloggegevens en krijgen inzage in belangrijke documenten (die later in het jaar besproken worden).

Checklist Maak een lijst voor starters om voor aanvang van de eerste les de vindbaarheid van alle praktische zaken te (laten) checken.

Digitale map Maak in de digitale werkomgeving een mapje aan met alle belangrijke documenten van de school. Plaats hierin ook gebruiksaanwijzingen, jaaragenda's, de schoolgids, het pestprotocol en ontruimingsplan.

Handboek Maak een gids met informatie over de zaken 'boven de waterspiegel'. Veel starters geven aan dat ze het prettig vinden om zich ruim voor aanvang van de eerste lesdag te verdiepen in het reilen en zeilen van de school.

Meerdere kennismakingsmomenten Één ruim voor aanvang van eerste lesdag, één inlooptmoment in bijvoorbeeld de zomervakantie en een moment vlak voor de eerste lesdag.

De sleutelfiguren in en om de school

Het is vaak een hele uitdaging om te ontdekken wie wie is. Welke collega kun je waarvoor benaderen, welke gezichten en namen passen bij elkaar en hoe maak je jezelf bekend?

Voorstellen via de nieuwsbrief Laat elke starter een foto en persoonlijk voorsteltekstje insturen voor het interne nieuws. Dit maakt het logisch en gemakkelijk om ontspannen met elkaar in contact te treden.

'Smoelenboek' Zorg voor een interne gids (foto, naam, functie, contactgegevens), dat is handig voor de starters en vele anderen.

Ontmoetingen Plan in het begin van het schooljaar een teambuildingsactiviteit, stimuleer het samen pauzeren en/of ontmoetingen aan het einde van de werkdag.

Themabijeenkomsten Organiseer bijeenkomsten over zaken als personeelsbeleid, medezeggenschap, leerlingzorg, begeleiden & beoordelen. Dit biedt gelegenheid om functies en bijbehorende gezichten (beter) te leren kennen.

De omgeving van de school

Het maakt uit of de school gevestigd is in Amsterdam-Zuid of Nieuw-West; in Edam of Aerdenhout. Veel scholen maken onderdeel uit van een bestuur en/of van een opleidingsschool. Wat betekent dat en wat merkt de starter daarvan?

Wandeling Organiseer een wandeling in de directe omgeving van de school, samen met een leidinggevende en/of iemand die veel weet over de sociale, economische en demografische context. Maak er een speurtocht van, laat kennismaken met specifieke buurtvoorzieningen en ga samen wat drinken in een buurtcafé.

Ontvangst en evaluatie Organiseer op bestuursniveau een bijeenkomst om de starters te verwelkomen, hen te vertellen over de visie van het bestuur en de vertaling daarvan naar de verschillende scholen en informeer ze over de zaken die op bestuursniveau geregeld worden. Organiseer na een half jaar een bijeenkomst om ervaringen uit te wisselen, om het inductie-programma te evalueren en mee te denken over verbeteracties.

De leerlingpopulatie op school

Elke leerling is uniek en toch kunnen veel docenten aan nieuwe collega's uitleggen op welke manier hun leerlingpopulatie opvalt. Misschien komt een type thuis-situatie veel voor, is er iets dat de sfeer in de klassen veelvuldig (positief of negatief) bepaalt, zijn er veel of weinig zorgleerlingen of leerlingen met een specifieke diagnose. Sommige scholen maken tijdens de selectieprocedure specifiek ruimte voor dit onderwerp: ze laten meerdere kandidaten voor een vacature proeflesjes geven. De leidinggevende kan zien of deze docent binnen de school past en andersom kan de starter zien of deze school en populatie goed aanvoelen.

Statistieken Presenteer feitelijke informatie over de leerlingpopulatie. Bijvoorbeeld over de sociale, economische en demografische context, achtergrond van de ouders, thuishalen en religies, van welke basisscholen leerlingen komen en waar ze na het VO naar toe gaan.

Bijeenkomsten Maak ruimte in het begeleidingsprogramma voor dit onderwerp. Dat kan met specifieke vragen tijdens de intervisie of themabijeenkomsten. Nodig collega's uit met bepaalde expertises op het gebied van de doelgroep, didactiek, pedagogiek of zorg om met starters te praten over de leerlingpopulatie en de aansluiting bij specifieke kenmerken.

De missie en de visie van de school

Elke school heeft meer of minder expliciet een missie en een visie. Wat wil de school betekenen voor haar leerlingen, wat is het onderwijsconcept en hoe geven de personeelsleden hieraan vorm? Wat betekent dat vervolgens voor de didactiek, toetsing, de leerlingzorg, het type regels dat wordt gehandhaafd, voor het personeelsbeleid en het scholingsplan?

Documenten Verspreid onder starters zaken als visiestuk, schoolplan en/of verbeterplannen. Zorg dat deze documenten voor iedereen goed vindbaar zijn.

Bijeenkomsten Refereer tijdens de bijeenkomsten in het inductietraject regelmatig aan de visie en de missie en maak de vertaling zichtbaar naar het handelen van de leraren.

Vakliteratuur Stimuleer boekbesprekingen en gesprekken op school over actuele ontwikkelingen.

Ongeschreven regels en micropolitiek

De starter kan met kennis en ondersteuning op bovenstaande facetten nog steeds het gevoel hebben dat de school nog niet écht eigen is. Dat komt vaak door het stuk 'ijsberg onder de waterspiegel' dat niet direct zichtbaar is, maar wel van groot belang voor de gang van zaken in de school. Het betreft allerlei zaken die ook wel aangeduid worden als 'de ongeschreven regels' en 'micropolitiek'.

Voorbeelden van ongeschreven regels zijn:

- Moet de aanhef van een mail "Geachte + achternaam" zijn of is "Hai + voornaam" passend?
- Waarover lacht men in de personeelskamer, welke thema's liggen onderling gevoelig, kun je overal gaan zitten tijdens het teamoverleg of in de personeelskamer?
- Kun je bij een hittegolf in een korte broek en teenslippers komen?
- Welke tradities zijn er bij verjaardagen en feestdagen?

De antwoorden zijn nergens vastgelegd, maar bestaan wel degelijk. Hoe kan de starter grip krijgen op die ongeschreven regels?

Micropolitiek verwijst naar de strategieën en tactieken die individuen en groepen in organisaties gebruiken om hun belangen te verdedigen en om invloed uit te oefenen (Geert Kelchtermans, 2005). 'Micropolitieke geletterdheid' is het vermogen om de schoolwerkelijkheid (belangen, strategieën en tactieken) te zien en er effectief mee om te gaan. Het gaat dan om kennis, vaardigheden en beleving. Voorbeelden zijn:

- Kennis: welke cao-afspraken, welke praktijken binnen het bestuur, wie heeft de belangrijkste stem en wat is het meest bepalend?
- Vaardigheden: wat zijn de voorwaarden voor aanname, ben je bij de juiste personen op de goede manier bekend?
- Beleving (vooral emoties): hoe ga je om met machteloosheid en frustratie als je bijvoorbeeld voldoet aan de criteria voor een vaste aanstelling maar om voor jou onduidelijke redenen toch weer een tijdelijk contract krijgt? Of met schuldgevoel als jij wel aangenomen wordt maar je collega niet, terwijl je die inhoudelijk beter vindt?

Het leren omgaan met de onvermijdelijke micro-politieke realiteit vormt een grote uitdaging voor alle startende leraren maar ook voor hun begeleiders en leidinggevendenden. Micropolitiek inzicht is ook voor de laatsten een belangrijke professionele competentie. Hieronder staan twee activiteiten voor het leren omgaan met micropolitiek en ongeschreven regels.

Reflectie-opdrachten of actie-onderzoek Kelchtermans (2001) raadt aan om de eigen context te gebruiken voor het in beeld brengen van verschillende professionele belangen en van de invloed die deze hebben op het individueel functioneren van jezelf, je collega's en de onderlinge samenwerking. Tijdens de opleiding, de inductiefase of daarna. Dat is zinvol voor de starters maar ook voor hun begeleiders en leidinggevendenden. Hij geeft aan dat er een duidelijk verband is tussen het verwerven van micropolitieke geletterdheid en de zoektocht naar de eigen professionele identiteit. Zie ook hoofdstuk 3.4 en de aanbevelingen voor het voeren van de professionele dialoog met de kaarten van het project Junior Leraar.

Informele contactmomenten en de BOT-POT Ontspannen en informele contactmomenten bieden volop gelegenheid om de ongeschreven regels te ontdekken en de micropolitieke taal te leren horen, verstaan en spreken. Een gezamenlijk ontbijt, een bier&pizza-middag, een uitje, een teambuildingsmoment; allemaal activiteiten waardoor de starter thuisraakt in de micropolitiek van de school en haar omgeving.

De werkvorm 'Benen op tafel-pot' kan het effect van zo'n meeting vergroten. In de glazen BOT-POT zitten kaartjes die de aanleiding kunnen vormen voor een goed gesprek. Het is geen spel, er zijn geen spelregels: het is louter bedoeld voor een informeel en 'enculturerend' moment. Zie ook bijlage 7.



Laagdrempelige aanspreekpunten Starters lopen in de praktijk aan tegen uitzonderingen op afspraken en regels, die bovendien niet door iedereen op dezelfde manier worden geïnterpreteerd. De aanwezigheid en betrokkenheid van een persoon (buddy uit de sectie, coach, leuke collega) waar starters met een (soms acute) vraag terecht kunnen is essentieel. Zij zijn erbij gebaat als ze weten dat geen vraag te gek is én dat de school deze vorm van ondersteuning faciliteert. Ook dit voorkomt onnodige stress, onzekerheid en frustratie.

Resultaten

Bij de start van Frisse start in 2014 leek de eis tot enculturatie relatief simpel en werd vaak vertaald als 'even inwerken'. Een paar jaar later kunnen we vaststellen dat 'even inwerken' een te arme definitie is. Een rondleiding en een welkomstpraatje op het podium zien we inmiddels als een mooie start van een langer traject dat vele aspecten omvat. De afgelopen twee jaar hebben we met scholen tijdens het BSL-ontwikkeltraject telkens uitgebreid stilgestaan bij 'de zeven ballen van enculturatie'; wat wordt er verstaan onder de verschillende termen, welke activiteiten zijn mogelijk voor een nadere kennismaking en wie neemt daartoe het voortouw?



Dat heeft geleid tot meer inzicht, goede voornemens en concrete acties die (nog) vooral gericht zijn op de zichtbare facetten van enculturatie. In een aantal scholen staat de BOT-POT al regelmatig op tafel met vele verrassende inzichten tot gevolg.

Aanbevelingen

Doorontwikkeling Bij het verder ontwikkelen van een aanpak voor de zichtbare facetten gaat het met name om de bewustwording en de versterking van de onderlinge samenhang tussen bijvoorbeeld visie-leerlingpopulatie-didactische en pedagogische aanpak.

Bewustwording en dialoog Wat betreft ongeschreven regels en micropolitiek staan we nog aan het begin. Het is van belang dat begeleiders en leidinggevenden meer oog krijgen voor de micropolitieke realiteit in hun school en voor de begeleiding van startende leraren op dit punt. Dit vraagt om professionalisering en de ontwikkeling van werkvormen en instrumenten.

De dialoog met de starters is cruciaal om tot inzichten te komen. Welke vragen hebben zij, wat vinden ze opvallend, wat zegt dat over ingesleten patronen? Juist starters kunnen eerder onzichtbare drijfveren, waarden, opvattingen, eigenschappen, processen blootleggen en ter discussie stellen. Hun komst biedt een rijke bron van informatie. Het gastvrij ontvangen van starters kan vruchtbaar zijn voor de gehele organisatie en wellicht de aanzet geven tot allerlei verbeteringen.



3.3

OCW-CRITERIUM 3 DOORGAANDE PROFESSIONALISERING EN POP

DOORGAANDE PROFESSIONALISERING EN POP

Uit het onderzoek van de RUG (zie 3.0) is duidelijk geworden dat een lage beheersing van pedagogisch didactische vaardigheden een grote rol speelt bij de uitval van startende leraren. Doorgaande professionalisering op dat vlak is dus van belang bij de reductie van uitval. Een professioneel ontwikkelplan (POP) of een persoonlijk ontwikkelingsplan is een document dat inzicht biedt in de stand van zaken qua ontwikkeling, de afspraken over de ontwikkelpunten en de prioriteiten en acties van de betrokkenen om de gewenste ontwikkeling te realiseren. Door ontwikkelpunten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en in tijd uitgedrukt) te formuleren, kunnen ze concrete handvatten bieden voor het handelen van de starter en om vast te stellen of de doelen bereikt zijn.

Achtergrond

Inzicht in het huidige én gewenste niveau is een voorwaarde om doelgericht te kunnen werken aan de professionele ontwikkeling. We weten dat starters sterk van elkaar kunnen verschillen (zie ook hoofdstuk 2) en dat dit ook geldt voor scholen. Om de professionele groei van de startende leraren te bevorderen en uitval te reduceren, is een aanpak op maat nodig waarbij rekening wordt gehouden met de context waarin de starter werkt, de onderwijsvisie en ambities van de school én de kwaliteiten en wensen van de starter. Het gaat erom de juiste balans te vinden tussen de verwachtingen en ambities van de school en die van de starter.

Aanpak

Om doelgericht werken aan en begeleiden van de professionele ontwikkeling mogelijk te maken moet er aan een aantal randvoorwaarden voldaan zijn, waarvan we er hieronder een aantal belichten.

Schooleigen producten Het is noodzakelijk dat de school haar ambities duidelijk geformuleerd heeft en vertaalt naar producten zoals een schoolplan met ontwikkeldoelen voor een bepaalde periode, een docentprofiel, een beschrijving van de ideale les en een raamwerk professionele groei voor de inductieperiode. In de bijlagen zijn voorbeelden van dergelijke producten te vinden, deels bestaand en deels ontwikkeld tijdens de BSL-trajecten. Dat geldt bijvoorbeeld voor het 'Raamwerk professionele groei' waarin scholen per jaar streefdoelen formuleren voor het functioneren in de klas, het team/de sectie, de school en daarbuiten (het micro-, meso- en macroniveau). Hiernaast een voorbeeld van het raamwerk en de streefdoelen voor het eerste jaar.

JAREN STAPPEN IN PROFESSIONELE GROEI STARTENDE DOCENTEN

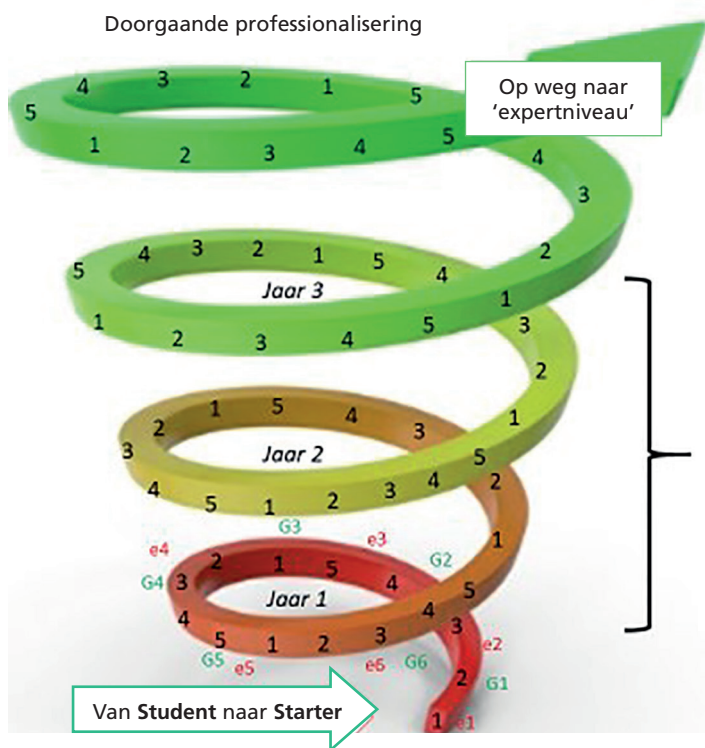
	KLAS (micro) <i>Pedagogisch-didactisch</i>	SECTIE (meso)	SCHOOL (meso)	MAATSCHAPPIJ (macro) - BEROEP Buurt, scholen, opleidingen
1	<p>De docent:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) zorgt voor een veilig en stimulerend leerklimaat. b) borgt voor een efficiënte lesorganisatie c) formuleert en communiceert heldere les- en leerdoelen d) zorgt voor duidelijke en gestructureerde instructie e) maakt contact met leerlingen en is bewust van de verschillen tussen leerlingen f) reflecteert op de eigen lespraktijk en heeft een professionele en lerende grondhouding 	<p>De docent:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) is bekend met de kerndoelen of eind-examentermen van het vak b) kent de werkwijze van de sectie en stemt eigen handelen hierop af c) denkt actief mee over de inhoud van toetsen en het curriculum van het vak d) staat open voor (vakinhoudelijke) feedback en tips van sectiegenoten 	<p>De docent:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) kent de visie van de school in hoofdlijnen en informeert zich over de schoolcultuur/-beleid, actuele schoolontwikkelingen en praktische zaken b) kent de taken, rollen en bevoegdheden van schoolleiding en OOP c) voert de (basis)administratieve taken uit d) onderhoudt actief contact met direct leidinggevende, begeleiders, leerjaarcoördinatoren en mentoren; e) kent de voorwaarden voor een positieve beoordeling na eerste jaar. 	<p>De docent:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) heeft een eigen visie over het maatschappelijke belang van zijn eigen schoolvak en brengt dit over op de leerlingen b) raadpleegt actuele informatie over beroeps- en vakontwikkelingen c) reflecteert op eigen rol als (vak)leraar en pedagoog

0-metingen Eveneens noodzakelijk is dat het niveau van de starter ten opzichte van de door de school geformuleerde ambities en streefdoelen wordt vastgesteld, welke kwaliteiten en ambities de starter kan en wil inzetten voor de school- (ontwikkeling) en wat dit betekent voor de inzetbaarheid. Deze 0-meting kan plaatsvinden tijdens het startgesprek, waaraan idealiter een of meerdere lesobservaties vooraf zijn gegaan. Mogelijke andere bronnen zijn de bespreking van eerste indrukken, een zelfbeoordeling, het eindportfolio van de opleiding of de ontwikkelafspraken met de vorige werkgever.

Drie- of vierhoeksgesprekken Voor de 0-meting, het maken van afspraken over ontwikkelprioriteiten en begeleiding én het bewaken van de voortgang zijn meerdere gesprekken nodig. Veel scholen zijn gestart met drie- of

vierhoeksgesprekken (starter, begeleider, vakbegeleider en leidinggevende). Het opnemen van deze gesprekken in de jaaragenda is een aanrader.

Doorgaande professionalisering De uitkomsten van het startgesprek leveren ingrediënten voor een eerste ontwikkelplan (POP) en de benodigde acties. Daarin legt de starter de ontwikkelpunten vast. Een SMART geformuleerd ontwikkelpunt geeft inzicht wat de starter concreet gaat doen, met welk beoogd effect en op basis van welke theoretische uitgangspunten. Voor een optimaal effect is het van belang om tijdens de inductiefase meerdere keren een gesprek te voeren over de POP. De verschillende stappen die tijdens dit proces gezet (kunnen) worden, zijn gevisualiseerd in het plaatje van de opwaartse spiraal (zie figuur op volgende pagina).



Helderheid over actoren en rollen Bij het werken met een POP is het belangrijk dat alle betrokkenen weten wat hun rol is en daar ook verantwoordelijkheid voor nemen:

- De starter is verantwoordelijk voor de eigen professionele groei en eigenaar van de POP; onderschrijft het nut van het werken met een POP en is lerend ingesteld.
- De begeleider van de starters ondersteunt bij het ontwerpen van het ontwikkelplan en specifieke acties.
- De vakcoach ondersteunt met vakinhoudelijke en vakdidactische input.
- De schoolopleider (verantwoordelijk voor coördinatie van het inductieprogramma en het samen opleiden) stemt de invulling van de groepsgerichte bijeenkomsten af op de ontwikkelplannen van de starters.
- De beoordelaar neemt in de beoordeling de voortgang op de POP mee als een van de criteria.

Lerende cultuur en structurele aandacht Wanneer er een lerende cultuur bestaat op de school en het werken met POP's gebruikelijk is in alle lagen van de school, worden urgentiebesef en eigenaarschap voor de POP bij de starter gestimuleerd. Zodra starters merken dat docenten die al langer op de school werken geen POP opstellen en er geen of weinig functioneringsgesprekken worden gevoerd, heeft dit een negatief effect op de motivatie van starters om ermee te werken. Dat gebeurt ook als de POP niet terugkomt tijdens de beoordelingsgesprekken, als de begeleider er niet aan refereert en/of als de groepsgerichte bijeenkomsten niet aansluiten op de vastgelegde ontwikkelpunten.

Resultaten

De samenwerking met de scholen heeft tot allerlei inzichten geleid en vele producten opgeleverd. Voorheen lag de focus bij inwerkprogramma's op het welbevinden van de starter en op praktische zaken. Nu zijn dat nog steeds belangrijke aandachtspunten maar is er daarnaast veel meer aandacht gekomen voor het gericht begeleiden van de professionele groei. Een belangrijk resultaat is de bewustwording van de noodzaak om te blijven investeren in die professionele groei, daar streefdoelen voor te formuleren, 0-metingen te doen, waar mogelijk de zone van naaste ontwikkeling

5 stappen Cyclus

1. Startgesprek/ voortgangsgesprekken
2. Feedback verzamelen
3. Bepalen Zvno + POP
4. Activiteitenplan (PAP)
5. Uitvoeren activiteitenplan

E = Bijeenkomsten nieuwe docenten
t.b.v. enculturatie

G = Groepsgerichte begeleiding

Lb = Lesbezoek beoordelaar

Lbg = Lesbezoek begeleider(s)

vast te stellen en vervolgens afspraken te maken over ontwikkelprioriteiten, bewaking van de voortgang en de daarvoor benodigde ondersteuning. Het behalen van een diploma is een eerste stap in de loopbaan van een leraar. Verdere professionalisering is nodig om kwaliteit te bieden en om geïnspireerd te blijven.

Voor het kunnen werken met een POP zijn verschillende producten nodig zoals een docentprofiel, een beschrijving van de ideale les en een ingevuld raamwerk professionele groei. Opvallend is dat er nog maar weinig scholen zijn die werken met een eigen POP-format. Hieronder een voorstel vanuit Frisse Start.

Aanbevelingen

Doorontwikkeling Hiervoor staan een aantal randvoorwaarden geschetst voor het effectief werken met een POP. De afgelopen jaren hebben we gezien dat het denken in termen van professionele groei na diplomering gemeengoed wordt en dat daarvoor allerlei instrumenten en methodieken

worden ontworpen. Toch zijn er nog weinig scholen die daarbij optimaal gebruik maken van het professioneel ontwikkelplan. Het doorontwikkelen van visie, beleid, deskundigheid en facilitering én het versterken van de lerende cultuur zijn nodig om de basis voor doorgaande professionalisering te verstevigen. Samenwerking tussen leidinggevendenden, begeleiders, HR-medewerkers en leraren is hierbij van belang. Meer hierover in het slothoofdstuk. **Doorlopende leerlijnen** Voor alle scholen geldt dat de aansluiting tussen het opleiden van studenten én de begeleiding van startende leraren voor verbetering vatbaar is en dat het van groot belang is om samen te bepalen welke ontwikkelperspectieven er zijn na de inductiefase. Met andere woorden: hoe zorgen we ervoor dat de ontwikkelplannen waarmee studenten de opleiding verlaten een belangrijke bron vormen voor de begeleiding tijdens de inductiefase en dat er gaandeweg een helder perspectief ontstaat op de ontwikkelingstappen van starter naar ervaren leraar? En vervolgens wellicht naar expert in een van de vier domeinen van het Beroepsbeeld van de Leraar (2017)? Kortom: hoe zorgen we voor doorlopende leerlijnen? Zie hiervoor ook hoofdstuk 7.

PROFESSIONEEL ONTWIKKELPLAN					
Naam eigenaar: ...		Versie: 1 2 3 4			
Werkzaam in de school als:		Data:			
Naam begeleider:		0 Docent sinds:			
0 Student sinds:		Naam Leidinggevende:			
Naam vakcoach:					
Bron	0-meting Facet	Actie: Ja/Nee	Ontwikkel- prioriteit	Ondersteuning door	Afspraak starter z.o.z
Eerdere POP van opleiding of ..					
Enculturatie					
Docentprofiel					
Ideale les					
Raamwerk Professionele Groei: Klas					
Raamwerk: Sectie/Team					
Raamwerk: School					
Kwaliteiten/kracht starter:	Benoemen:		Inzetten voor:		
Lestijdreductie			Inzetten voor:		
Werkdrukreductie	Benoemen:				
Opmerkingen					

3.4

OCW-CRITERIUM 4 OBSERVATIE EN BEGELEIDING IN DE KLAS

OBSERVATIE EN BEGELEIDING IN DE KLAS

Observatie en begeleiding in de klas

Bij het begeleiden van starters bij hun professionele groei zijn lesobservaties en observatie-instrumenten belangrijke hulpmiddelen. Een kijkwijzer bestaat uit een lijst met gedragingen of items die gescoord kunnen worden door een getrainde observator. De nabespreking van die observaties is van groot belang om in te kunnen gaan op overtuigingen, opvattingen en het type leraar dat de starter wil zijn. Er zijn tal van manieren om de begeleiding in de klas vorm te geven zoals beeldcoaching, samen voorbereiden, uitvoeren en evalueren van lessen of een combinatie van methoden die bekend staat als CAT: Cognitive Apprenticeship Theory.

Achtergrond

Uit het UvA-onderzoek naar stress en bevlogenheid bij startende leraren (2017) kwam naar voren dat veel starters behoefte hebben aan meer en intensievere begeleiding, aan lesbezoeken en aan intervisie. De samenwerking met meer ervaren collega's en begeleiders kan de starters houvast bieden, ze kunnen ervaringen uitwisselen, advies krijgen, aan het denken gezet worden en van hen de kunst afkijken (zie ook hoofdstuk 2). Uit het onderzoek van de RUG (2013) blijkt dat gerichte begeleiding van startende leraren leidt tot een snellere professionele groei en een reductie van uitval. Genoeg reden dus om te investeren in observatie en begeleiding in de klas. Een kijkwijzer biedt daarbij een handvat om gericht te observeren en feedback te geven. Voor starters biedt het houvast bij de voorbereiding en de uitvoering van het onderwijs, bij reflectie en het vaststellen van ontwikkelprioriteiten. In de school kan het gebruik van een kijkwijzer leiden tot meer focus, eenduidigheid en effectievere communicatie: wat willen we zien in de les en welke taal gebruiken we daarvoor?

Aanpak

Werken met kijkwijzers

Hiernaast is een overzicht opgenomen van veelgebruikte kijkwijzers in de regio Noord-Holland. Scholen die beschreven hebben hoe 'de ideale les' er bij hen uitziet, werken vaak met zelfontworpen kijkwijzers. Deze zijn gericht op het in beeld brengen van competenties, rollen of pedagogisch- en didactisch handelen en vertonen een duidelijke overlap. Het verkrijgen van betrouwbare en valide scores met een lesobservatie-instrument is niet vanzelfsprekend. Marjoleine Dobbelaer (2016) onderzocht tweehonderd Engelse en Nederlandse kijkwijzers en concludeerde dat er 29 wetenschappelijk onderzocht waren.

VOORTGEZET ONDERWIJS: BEKWAAMHEDEN, COMPETENTIES, ROLLEN, HANDELEN DOCENTEN. KIJKWIJZERS, OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

3 eisen Bekwaamheid	7 SBL-competenties	4 rollen – VU	5 (6) rollen – CPS/Slooter	Kijkkader Inspectie 10 indicatoren – didactisch handelen	DOT 6 domeinen, 38 indicatoren Pedagogisch en didactisch handelen + ICT	ICALT, Kijkwijzer: 6 domeinen, 35 indicatoren Pedagogisch en didactisch handelen
-	-	-	-	-	Inzet ICT	-
-	Interpersoonlijk competent (1)	-	-	-	-	-
Pedagogisch bekwaam (3)	Pedagogisch competent (2)	De pedagoog	De pedagoog		Pedagogisch handelen	Veilig en stimulerend leerklimaat (1)
Vakinhoudelijk bekwaam (1)	Vakinhoudelijk en didactisch (3)	De uitvoerder				
Vakdidactisch bekwaam (2)		De ontwerper	De didacticus	Doelgerichte opbouw (2) Effectieve FB op leerproces (5)	Consistente lesopbouw Effectieve feedback	Duidelijke en gestructureerde instructie (inclusief FB) (3)
				Hanteren vakdidactische principes (6)		
				Stimuleren hoge prestaties (7)		
				Stimuleren denk-/leerstrategieën (8)		Leerstrategieën (6)
				Instructie afstemmen op verschillen (9)	Differentieren	Differentiëren: afstemmen op verschillen (5)
				Verwerking afstemmen op verschillen (10)		
			De presentator	Begrijpelijke uitleg (3)		
				Actief betrokken II (4)	Interactief werken aan leerstofoverdracht	Activeren: intensieve en activerende les Betrokkenheid II (4)
-	Organisatorisch (4)	-	De afsluiter De gastheer	Efficiënt gebruik van de lestijd (1)	Klassenmanagement	Efficiënte lesorganisatie (2)
-	Samenwerking collega's (5)	De professional	-	-	-	-
-	Samenwerking omgeving (6)	De professional	-	-	-	-
-	Reflectie en ontwikkeling (7)	De professional	-	-	-	-
NB: Kijkwijzer per domein App via Onderwijs-cooperatie Kijkbijmijnles.nl	NB: Verschillende Kijkwijzers met niveau-aanduidingen in omloop	NB: Kijkwijzer aanwezig	NB: Kijkwijzer (App) aanwezig + digitaal management-systeem	NB: Kijkwijzer	NB: Kijkwijzer (App) Aan te vullen met schoolspecifieke indicatoren Digitaal systeem met input uit observaties, II-resultaten en meer. Beschikbaar voor docent.) Start wetenschappelijk onderzoek	NB: Kijkwijzer papier + App Wetenschappelijke onderbouwing (internationaal onderzoek), opbouw moeilijkheidsgraad indicatoren Bepalen zone van naaste ontwikkeling Gericht begeleiden in de zone leidt tot snellere professionele groei

De vraag of een instrument geschikt is hangt af van het doel en de uitspraken die je na de observaties wilt doen. De objectiviteit van het oordeel op basis van de observaties neemt toe als:

- de observatoren getraind zijn en ervaring opgedaan hebben met het instrument;
- de scoringsregels helder zijn ;
- er goede handleidingen beschikbaar zijn;
- er meerdere lessen geobserveerd zijn (verschillende lessen, verschillende momenten) door verschillende observatoren;
- er ook bestaande (Roos van Leary, ICALT leerling-enquête) of schooleigen enquêtes afgenomen worden bij de leerlingen.

De kijkwijzer wordt ingevuld tijdens of direct na de les door de observator. Vervolgens bespreken starter en observator het resultaat, waarbij het belangrijk is om te achterhalen of de starter de scores herkent. Dit kan ook door de starter na de les zelf de kijkwijzer te laten invullen en de scores te vergelijken. Het gesprek over de observatie, de score en de verklaring daarvoor (de professionele dialoog) is de start van de reflectie en van het onderzoek naar mogelijke vervolgacties. Hieronder gaan we dieper in op de professionele dialoog en andere manieren van begeleiden.

Professionele dialoog De nabespreking van de observaties richt zich in eerste instantie op het waargenomen gedrag en welke ontwikkeling daarin mogelijk is. Minstens zo belangrijk is het voeren van een professionele dialoog over de intenties achter het handelen, de opvattingen, overtuigingen en visies en de ontwikkeling van een eigen professionele identiteit. Deze spelen een grote rol bij het handelen van de docent terwijl ze in de observaties niet zichtbaar zijn. Zeker gezien onderwijsdoelen als socialisatie en persoonsvorming en de invloed die een leraar daarop uitoefent is het zaak om ook hierover met elkaar in gesprek te zijn. Vanuit het Amsterdamse project Junior Leraar zijn 'dialoogkaarten' ontwikkeld die daarbij als hulpmiddel kunnen dienen. Elke kaart beschrijft een deelcompetentie, het effect op leerlingen en voorbeelden van handelingen. Op de achterkant staan reflectievragen die ingaan op kennis, drijfveren, ambities, doelen en dilemma's en mooie aanknopingspunten bieden voor individuele – of groepsgesprekken met startende leraren.

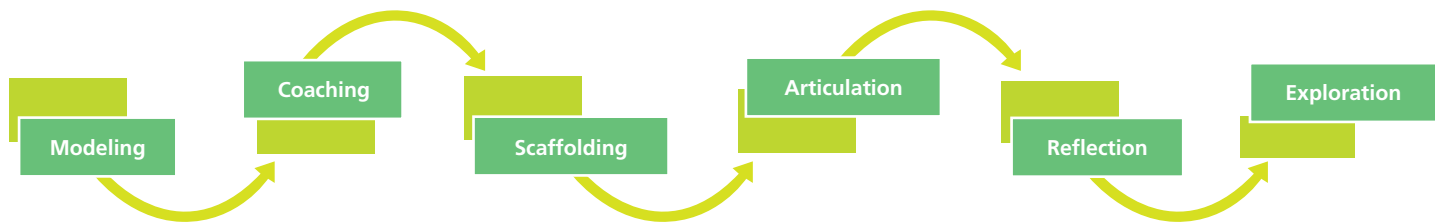
Begeleiding in de klas Een specifieke vorm van begeleiding in de klas is School Video-Interactie Begeleiding (SVIB). Dit wordt omschreven als een praktisch middel voor (interne) begeleiders om leraren en leerlingen te ondersteunen in de onderwijsleersituatie. Aan de hand van korte video-opnames wordt de interactie tussen leerkracht en leerling(en) geanalyseerd. De beelden geven daarnaast zicht op het klassenmanagement en de instructie. Via analyse van beeldmateriaal wordt de interactie tussen leerkracht en leerling(en) beschreven in concreet waarneembaar gedrag. De ervaring leert dat beelden veel inzicht geven in eigen sterke vaardigheden, maar ook in leerpunten waaruit bestaande en nieuwe vaardigheden worden ontwikkeld.

Beeldcoaching Ook bij beeldcoaching wordt gebruik gemaakt van lesopnames, die samen met een beeldcoach worden bekeken en geanalyseerd. Het voordeel is dat de beelden vanuit verschillende perspectieven bekeken kunnen worden, bijvoorbeeld vanuit de leraar of leerlingen, met de focus op communicatie en instructie of op organisatie, vanuit het betrekken van stille leerlingen of het aanleren van leerstrategieën.

Een open blik en kijken zonder oordelen is de kern van beeldbegeleiding. Belangrijke opbrengst is dat leraren ontwikkelingsgericht leren kijken naar hun eigen gedrag en getraind worden in oplossingsgerichte gespreksvoering. Online getraind worden met beeldcoaching is mogelijk.

De gezelschap en de meester De Cognitive Apprenticeship Theory (CAT, 1991) ziet leren als een actief en sociaal proces (sociaal constructivisme) waarbij de leerder voortborduurde op aanwezige kennis, begeleid wordt in de zone van naaste ontwikkeling en steeds meer eigen verantwoordelijkheid krijgt. De CAT maakt gebruik van zes verschillende methodieken om het leren te stimuleren. Zie afbeelding hiernaast.

Een aanpak waarbij de begeleider samen met de starter de lessen voorbereidt, uitvoert en nabesprekt biedt de mogelijkheden om alle methodieken van het CAT-model aan de orde te laten komen: waar nodig voordoen en uitleggen, waar mogelijk (enigszins) loslaten en stimuleren tot exploreren en reflecteren.



Modelling: activiteiten stap voor stap voordoen en uitleggen
Coaching: observeren en feedback geven
Scaffolding: gerichte begeleiding in de zone van naaste afwikkeling

Articulation: leerlingen laten vertellen over de redenering, de aanpak voor een probleem
Reflection: leerlingen laten reflecteren op de redenering of de aanpak, laten spiegelen
Exploration: leerlingen laten ontdekken, zelf doelen laten formuleren, nauwelijks sturing

Resultaten

Het onderwerp observatie en gerichte begeleiding bij professionele groei heeft veel aandacht gekregen in de projectperiode Frisse Start waarin we met meer dan tweehonderd mensen samengewerkt hebben aan het ontwikkelen van inductie-arrangementen. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op het werken met de zone van naaste ontwikkeling en het voeren van gesprekken met de starters ‘van contact naar contract’.

De afgelopen jaren zijn er producten en aanpakken ontwikkeld, het profiel van de ‘begeleider startende leraren’ is aangescherpt en vele begeleiders hebben zich geschoold; deelgenomen aan ICALT-trainingen, coachopleidingen, trainingen voor beeldcoach en video-interactie en scholingen voor het werken met Lesson Study. We kunnen er dus van uitgaan dat de deskundigheid in de scholen (en de projectgroep) op dit vlak behoorlijk is toegenomen.

We gaan er tevens van uit dat de startende leraren in de meeste scholen nu beter begeleid worden dan in 2013 en dat dit een positieve impact heeft op hun professionele groei. Vijf jaar ervaring met Frisse Start, de uitkomsten van onze digitale enquête naar het gebruik van ICALT (zie hoofdstuk 4) en de resultaten van de interviews met starters, begeleiders en leidinggevendenden laten zien dat de aandacht voor kwalitatief goede begeleiding van startende leraren is toegenomen. De verschillen tussen de scholen zijn nog groot en ook op het terrein van observatie en begeleiding in de klas is er veel winst te behalen.

Aanbevelingen

Om te zorgen dat de kwaliteit van de begeleiding in de klas verder toeneemt is een investering in verdere ontwikkeling van visie, beleid, facilitering en kwaliteitsborging noodzakelijk.

Deskundigheid Voor welke aanpak ook gekozen wordt bij het observeren en begeleiden, het is van belang dat:

- observatoren en begeleiders geschoold zijn en blijven,
- er wordt gewerkt met de kijkwijzers en de verschillende begeleidingsmethodieken,
- begeleiders op de hoogte zijn van de achtergronden, overwegingen en doelen en
- van de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om solide uitspraken te kunnen doen.

Tijd Een andere belangrijke voorwaarde om effectief te kunnen observeren en begeleiden in de klas is facilitair/organisatorisch van aard: begeleiders moeten voldoende tijd krijgen en in de roosters moet ruimte zijn om samen te kunnen werken met de starters en andere begeleiders. De coördinator van het inductie-arrangement (vaak een schoolopleider) moet voldoende tijd hebben voor het bewaken van de grote lijnen van het inductiebeleid en voor het organiseren van begeleidersbijeenkomsten voor intervisie, verfijning van instrumenten en methodieken en evaluatie en bijstelling van het inductiebeleid.

Hiermee wordt de kwaliteit van de begeleiding geborgd en dat draagt bij aan professionele groei van de starter en dus aan betere/goede lessen voor de leerlingen. En daar draait het om!

INTERVISIE EN GERICHTE BEGELEIDING

Intervisie is een groepsgerichte werkvorm waarin onderlinge uitwisseling over praktijksituaties plaatsvindt. De leergroep bestaat uit gelijken en werkt binnen een gezamenlijk vastgestelde structuur. Intervisie beoogt alternatieven of nieuwe inzichten op te leveren in de zin van gedragsverandering ten opzichte van de probleemsituatie in een ervaringsgericht leerproces. Het doel is de deskundigheid te vergroten en de kwaliteit van het werk te verbeteren. De onderwerpen kunnen variëren van problematische vraagstukken, professionele ervaringen, belemmerende gevoelens of – overtuigingen en succeservaringen, tot organisatieveranderingen en de consequenties daarvan. Met de verkregen inzichten kunnen begeleider en starter gericht aan de slag gaan tijdens individuele begeleiding, co-teaching en tal van andere begeleidingsvormen.

Achtergrond

In de praktijk blijkt dat starters tegen meer probleemsituaties en spanningen aanlopen dan leraren die al langer op de school werkzaam zijn. Als starters deze ervaringen onderling delen, kunnen ze van elkaar leren, tot nieuwe inzichten komen, zich bewust worden van eventuele belemmerende overtuigingen en samen concrete oplossingen bedenken. Intervisie draagt zo bij aan professionele groei.

Het mes snijdt aan meerdere kanten: door groepsgerichte bijeenkomsten te organiseren geeft de schoolleiding aan dat ze het van elkaar leren belangrijk vindt en het levert een bijdrage aan de lerende cultuur op de school. De hechte band die er kan ontstaan onder starters vergroot de kans op onderlinge collegiale consultatie en het samen blijven leren. Als de leeropbrengsten breed gedeeld worden is dat een vorm van kennisdeling die kan bijdragen aan het ontstaan van een gemeenschappelijke taal en aan een lerende cultuur binnen de opleidingsschool waar alle leraren en dus ook de leerlingen baat bij hebben.

Aanpak

Intervisie

Intervisie kan begeleid of onbegeleid plaatsvinden. Bij begeleide interventie heeft de begeleider de rol om het proces te leiden en bewaken en dat vereist absoluut specifieke expertise. Er zijn een paar algemene spelregels: deelnemers bespreken zaken op voet van gelijkheid en de deelnemers garanderen elkaar veiligheid en vertrouwelijkheid. Er zijn tal van intervisiemethodieken, hiernaast een aantal voorbeelden.

Blikseminterview Een methode waarbij de vraaginbrenger binnen 10/15 minuten op een gestructureerde wijze adviezen ontvangt over praktijkvragen.

Incidentmethode Een gestructureerde methode om doelmatig en effectief aan een ingewikkeld probleem c.q. gebeurtenis te werken. *Tijd: minimaal 60 minuten.*

Brillen van Elton John Een methode die erop gericht is om een vraagstuk vanuit meerdere optieken te bekijken en om je te verplaatsen in een ander. *Tijd: minimaal 60 minuten.*

Quickscan Een methode aan de hand van zes reflectievragen om in korte tijd een werksituatie te bespreken en erop te reflecteren. *Tijd: minimaal 20 minuten.*

Socratische interview Een gestructureerde interviewmethode, aan strakke regels gebonden, vooral open vragen en gericht op de verheldering van een probleem. *Tijd: 60 minuten.*

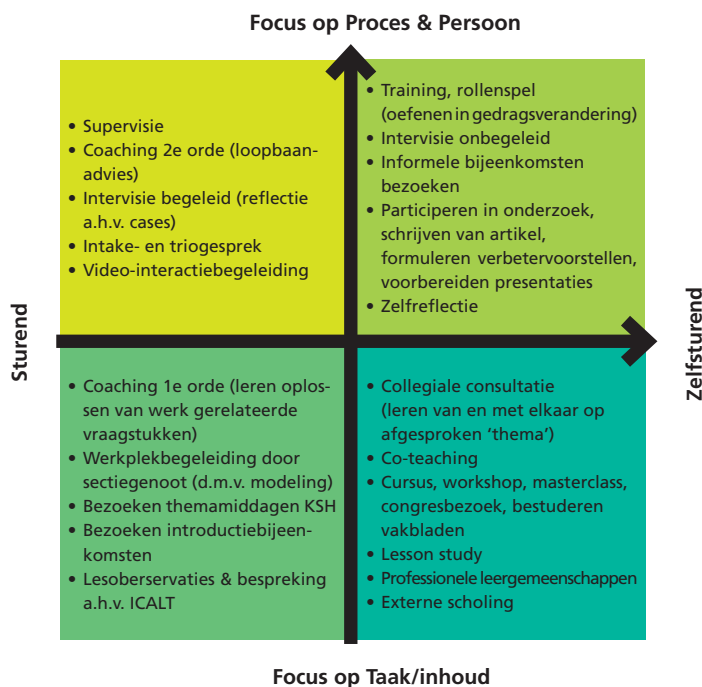
Methode Raguse Een gestructureerde interviewmethode voor het gezamenlijk begrijpen en doorwerken van een probleemsituatie van één individu. *Tijd: 2-4 uur.*

Roddelmethode Een methode om de inbrenger te helpen bij het scherp krijgen van zijn eigen bijdrage aan de problematiek. De inbrenger zit tijdelijk buiten de kring. *Tijd: 60 minuten.*

Intervisie is niet alleen gericht op de bespreking van individuele praktijksituaties maar uitdrukkelijk ook op gemeenschappelijke thema's die voortkomen uit een individuele praktijk-situatie. Deze werkwijze houdt in dat ieder groepslid op elke bijeenkomst de mogelijkheid heeft om persoonlijk te leren. Het methodisch werken is van belang om resultaat te boeken.

Andere begeleidingsvormen

Naast interview kunnen scholen andere groepsbijeenkomsten organiseren om starters te informeren over allerlei praktische en inhoudelijke zaken, om nieuwe vaardigheden te oefenen en kennis te delen en/of te ontwikkelen, om samen onderzoek te doen en of materialen te ontwikkelen. Denk aan workshops, trainingen, ontwerppracticum en Lesson Study. Lesson Study is een methodiek voor het versterken van lessen. Een team leraren werkt in een professionele leergemeenschap samen aan het cyclisch ontwerpen en uitvoeren van een onderzoeksles, waarbij het leren van de eigen leerlingen centraal staat. Docenten analyseren kritisch en systematisch de leerprestaties van leerlingen en verbeteren zo hun (vak)didactisch handelen. Samenwerking tussen starters, studenten, meer ervaren leraren en experts kan dan bijzonder effectief zijn. Onderstaand een overzicht van de begeleidingsinstrumenten die ingezet worden bij de Katholieke Scholen Hoofddorp (KSH).



Het vullen van de toolbox Op het Gerrit van der Veen College in Amsterdam wisselen startende docenten onder begeleiding van de schoolopleider concrete tools uit, die zij kunnen inzetten om het didactisch en pedagogisch handelen in de klas te verbeteren. Bij het bespreken van een thema zoals klassenmanagement, schrijven starters zoveel mogelijk 'tools' op die zij daarbij inzetten.

Na de uitwisseling spreken ze met de begeleider af welke aanpak ze de komende lessen gaan uitproberen. Videocoaching wordt vaak ingezet om het handelen van de starter vast te leggen en na te kunnen bespreken. Nadat starters de tools hebben gebruikt in hun lessen wordt het effect ervan in de vervolgbijeenkomst besproken. De groep experimenteert met het rangschikken van deze tools van eenvoudig naar complex om zo zicht te krijgen op de moeilijkheidsgraad. De gevulde toolbox wordt ook besproken in het opleidingsteam, waarin de begeleiders van startende docenten en de schoolopleider en soms de werkbegeleiders van de studenten bij elkaar komen.

Zowel starters als begeleiders zijn enthousiast over de werkwijze. Starters omdat ze aan de slag kunnen met concrete suggesties en direct succeservaringen beleven, begeleiders omdat ze steeds meer tools in handen krijgen om starters doelgericht te begeleiden in hun zone van naaste ontwikkeling.

Resultaten

De samenwerking in en tussen scholen bij het ontwikkelen van inductie-arrangementen heeft geleid tot bewustwording, deskundigheid, tal van producten, uitwisselen van good practice en soms tot structurele aandacht voor BSL tijdens vervolgbijeenkomsten.

Specifiek op het vlak van 'intervisie en gerichte begeleiding' is er de afgelopen jaren een ontwikkeling te zien van éénjarige naar tweejarige en soms driejarige programma's; van intervisiebijeenkomsten om 'even bij te praten' naar meer systematische en doelgerichte vormen van intervisie en naar een uitbreiding van instrumenten en werkvormen die ingezet worden tijdens de begeleiding.

Aanbevelingen

Ook voor het onderwerp 'intervisie en gerichte begeleiding' is het van belang dat er geïnvesteerd wordt in de verdere ontwikkeling van visie, beleid, facilitering en kwaliteitsborging. **Deskundigheid** Intervisie met peers is een effectief middel ter bevordering van professionele groei. Dit geldt niet alleen voor startende leraren, ook voor degenen die hen begeleiden en die verantwoordelijk zijn voor de coördinatie en de kwaliteitsbewaking van het inductie-arrangement. We pleiten voor meer aandacht voor professionalisering van de verschillende actoren en voor een structuur die het samen leren van het begeleiders (een begeleiders- of opleidingsteam) mogelijk maakt.

BSL structureel op de agenda We pleiten er ook voor dat alle opleidingsscholen BSL structureel op de agenda zetten als een logisch vervolg op het 'samen opleiden' en dat dit ook gebeurt in de stuurgroepen van de opleidingsscholen en in het regio-overleg tussen de coördinatoren van de opleidingsscholen in Noord-Holland. Het uitwisselen van ervaringen en kennis op het terrein van gericht begeleiden van enculturatie en professionele groei, de thema's die in dit hoofdstuk toegelicht zijn, is dan een belangrijk agendapunt.



ICALT EN DE ZONE VAN NAASTE ONTWIKKELING

Vanuit het project Frisse Start hebben we veel tijd en aandacht besteed aan het werken met de kijkwijzer ICALT en het gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling. We zijn overtuigd van de meerwaarde van het instrument en hopen dat het de komende jaren een structurele plek krijgt in de begeleiding van starters en in de professionaliseringstrajecten voor meer ervaren leraren. Vandaar dat we een apart hoofdstuk wijden aan dit onderwerp.

ICALT staat voor *International Comparative Analysis of Learning and Teaching* (Van de Grift, 2007) en verwijst naar internationale studies van de kwaliteit van docenten op het terrein van pedagogisch en didactisch handelen. Het is tevens de naam van de kijkwijzer waarmee dit handelen in beeld kan worden gebracht. Daarbij gaat het om het scoren van concreet en waarneembaar gedrag tijdens een lesobservatie, niet om wat de observator daarvan vindt. ICALT bestaat uit zes domeinen en 32 indicatoren op het terrein van leerklimaat, instrueren, lesorganisatie (basale didactische vaardigheden), activeren, differentiëren en leerstrategieën (complexe didactische vaardigheden) en drie indicatoren voor de betrokkenheid van de leerlingen. Na het omzetten van de scores ontstaat een nieuwe ordening op basis van de moeilijkheidsgraad van de verschillende didactische handelingen. Op basis daarvan kan de zone van naaste ontwikkeling vastgesteld worden.

Domein	De leraar/lerares	Warm's 8	Score	
klimaat	...toont in gedrag entaalgebruik respect voor leerlingen	-5,57	1	
instructie	...geeft duidelijke uitleg van de leerstof	-1,94	2	
klimaat	...zorgt voor een ontspannen sfeer	-1,78	3	
klimaat	...ondersteunt het zelfvertrouwen van leerlingen	-1,05	4	
instructie	...geeft feedback aan de leerlingen	-0,99	5	
lesorganisatie	...zorgt voor een ordelijk verloop van de les	-0,95	6	1/2 opleiding
klimaat	...zorgt voor een wederzijds respect	-0,85	7	
lesorganisatie	...zorgt voor doelmatig klasmanagement	-0,76	8	
instructie	...geeft goed gestructureerd les	-0,71	9	
instructie	...bevordert dat leerlingen hun best doen	-0,67	10	
lesorganisatie	...gebruikt leertijd efficiënt	-0,67	11	
lesorganisatie	...gaat tijdens de verwerking na of leerlingen de opdrachten op een juiste manier uitvoeren	-0,5	12	
activeren	...stelt vragen die leerlingen tot denken aanzetten	-0,42	13	
instructie	...betreft alle leerlingen bij de les	-0,12	14	
activeren	...verduidelijkt bij de aanvang van de les de lesdoelen	-0,12	15	
activeren	...hanteertwerkvormen die leerlingen activeren	-0,04	16	
instructie	...geeft duidelijke uitleg van het gebruik van didactische hulpmiddelen en opdrachten	0,16	17	Startende leraar
activeren	...stimuleert leerlingen om over oplossingen na te denken	0,16	18	
instructie	...gaat tijdens instructie na of leerlingen de leerstof hebben begrepen	0,23	19	1-5 jr ervaring
activeren	...stimuleert het zelfvertrouwen van zwakke leerlingen	0,36	20	
activeren	...zorgt voor interactieve instructie	0,65	21	Gemiddelde leraar
leerstrategieën	...moedigt kritisch denken van leerlingen aan	0,65	22	
leerstrategieën	...bevordert het toepassen van het geleerde	0,71	23	
activeren	...laat leerlingen hardop denken	0,81	24	15-20 jr ervaring
leerstrategieën	...leert leerlingen hoe zij complexe problemen kunnen vereenvoudigen	1,26	25	
differentiatie	...gaat na of de lesdoelen werden bereikt	1,32	26	
leerstrategieën	...stimuleert het gebruik van controle activiteiten	1,54	27	
leerstrategieën	...leert leerlingen oplossingen te checken	1,57	28	
differentiatie	...stemt de instructie af op relevante verschillen tussen leerlingen	1,79	29	
leerstrategieën	...vraagt leerlingen na te denken over strategieën bij de aanpak	1,82	30	
differentiatie	...biedt zwakke leerlingen extra leer- en instructietijd	1,86	31	
differentiatie	...stemt verwerking van de leerstof af op relevante verschillen tussen leerlingen	2,26	32	

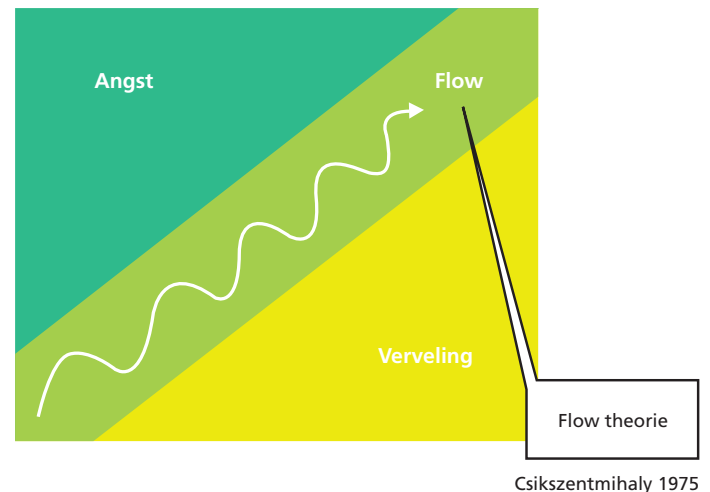
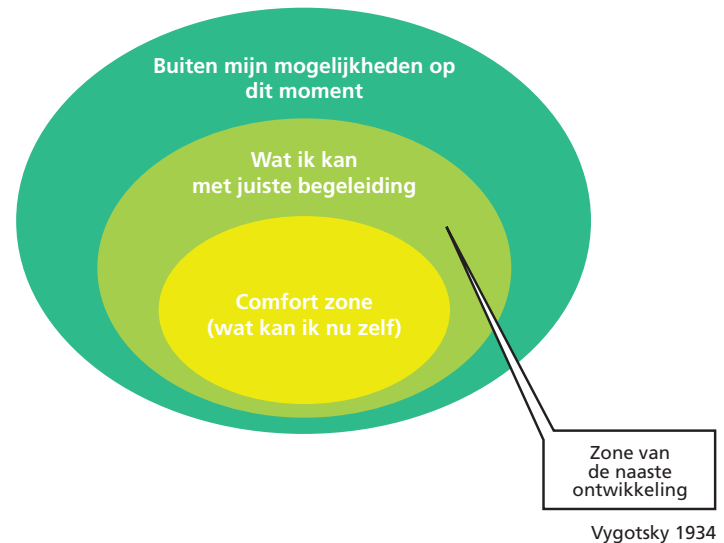
De zone van naaste ontwikkeling is een begrip uit de ontwikkelingspsychologie dat in 1917 geïntroduceerd is door Lev Vygotsky. Wat een kind zelfstandig kan, dat is de actuele ontwikkeling. Waar een kind hulp bij nodig heeft, is de naaste ontwikkeling. Het gebied ertussen is de zone van naaste ontwikkeling: dat betreft de activiteiten die het kind nog niet zelfstandig kan, maar wel als het op de goede manier begeleiding krijgt bij de uitvoering.

Vygotsky is van mening dat het de rol van het onderwijs moet zijn om kinderen van ervaringen te voorzien die zich in hun zone van naaste ontwikkeling bevinden en om zo hun individueel leervermogen te stimuleren en te bevorderen. Als dit lukt ontstaat er een 'flow'. Wanneer de begeleiding gericht is op wat iemand al beheerst ontstaat er verveling, terwijl er angst kan ontstaan als er teveel gevraagd wordt. Flow is een belangrijk concept in de zogenaamde positieve psychologie waarvan Mihaly Csikszentmihaly (1975) de grondlegger van is. Het ontwikkelingsmodel van Vygotsky is nog steeds actueel en wordt gebruikt als basis voor nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs en bij het 'leven lang leren' van (jong)-volwassenen. De uitdaging die nodig is om mensen te laten leren staat daarbij centraal.

Achtergrond

Uit studies van onder andere John Hattie en Robert Marzano naar effectief lesgeven en naar wat goed werkt voor leerlingen komen vergelijkbare conclusies. Leraren die kunnen differentiëren, complexe didactische vaardigheden beheersen, leerlingen kunnen activeren en gericht zijn op het aanleren van leerstrategieën zorgen voor een hoger leerrendement van de leerlingen.

Dat de kwaliteiten van de leraar een grote impact hebben op de leerresultaten van leerlingen is inmiddels bekend. Dat daar een doorgaande ontwikkeling en bijbehorende professionalisering bij passen ook. Maar dat je daar in een vroeg stadium - bij de start in het onderwijs mee moet beginnen is een recent inzicht uit het onderzoek van de RUG naar de ontwikkeling van pedagogisch didactische



vaardigheden bij starters. Met de kijkwijzer ICALT kan in beeld gebracht worden welke vaardigheden de leraar laat zien in de klas. Na een aantal observaties (verschillende momenten, klassen en observatoren) leidt dat tot een betrouwbaar beeld. Door het omzetten van de scores kan de zone van naaste ontwikkeling vastgesteld worden, waarna de begeleiding zich specifiek kan richten op die zone.

ICALT observatie &
Zone van Naaste Ontwikkeling
Voorbeeld leraar 1

Domein	Item	Rasch-score	De leraar/lerares	1	2	3	4
klimaat	1	1	...toont in gedrag entaalgebruik respect voor leerlingen				X
instructie	9	2	...geeft duidelijke uitleg van de leerstof			X	
klimaat	2	3	...zorgt voor een ontspannen sfeer				X
klimaat	3	4	...ondersteunt het zelfvertrouwen van leerlingen			X	
instructie	10	5	...geeft feedback aan de leerlingen			X	
lesorganisatie	5	6	...zorgt voor een ordelijk verloop van de les			X	
klimaat	4	7	...zorgt voor een wederzijds respect				X
lesorganisatie	7	8	...zorgt voor doelmatig klasmanagement			X	
instructie	14	9	...geeft goed gestructureerd les				X
instructie	13	10	...bevordert dat leerlingen hun best doen			X	
lesorganisatie	8	11	...gebruikt leertijd efficiënt			X	
lesorganisatie	6	12	...gaat tijdens de verwerking na of leerlingen de opdrachten op een juiste manier uitvoeren			X	
activeren	19	13	...stelt vragen die leerlingen tot denken aanzetten			X	
instructie	11	14	...betreft alle leerlingen bij de les			X	
activeren	22	15	...verduidelijkt bij de aanvang van de les de lesdoelen		X		
activeren	16	16	...hanteertwerkvormen die leerlingen activeren	X			
instructie	15	17	...geeft duidelijke uitleg van het gebruik van didactische hulpmiddelen en opdrachten			X	
activeren	18	18	...stimuleert leerlingen om over oplossingen na te denken	X			
instructie	12	19	...gaat tijdens instructie na of leerlingen de leerstof hebben begrepen			X	
activeren	17	20	...stimuleert het zelfvertrouwen van zwakke leerlingen		X		
activeren	21	21	...zorgt voor interactieve instructie			X	
leerstrategiën	31	22	...moedigt kritisch denken van leerlingen aan	X			
leerstrategiën	30	23	...bevordert het toepassen van het geleerde		X		
activeren	20	24	...laat leerlingen hardop denken	X			
leerstrategiën	27	25	...leert leerlingen hoe zij complexe problemen kunnen vereenvoudigen	X			
differentiatie	23	26	...gaat na of de lesdoelen werden bereikt	X			
leerstrategiën	28	27	...stimuleert het gebruik van controle activiteiten	X			
leerstrategiën	29	28	...leert leerlingen oplossingen te checken	X			
differentiatie	25	29	...stemt de instructie af op relevante verschillen tussen leerlingen		X		
leerstrategiën	32	30	...vraagt leerlingen na te denken over strategieën bij de aanpak	X			
differentiatie	24	31	...biedt zwakke leerlingen extra leer- en instructietijd	X			
differentiatie	26	32	...stemt verwerking van de leerstof af op relevante verschillen tussen leerlingen	X			

Uit onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG, 2013) is gebleken dat gerichte begeleiding van startende leraren in de zone van naaste ontwikkeling aantoonbaar leidt tot een snellere professionele groei en zeer waarschijnlijk tot meer welbevinden, minder stress en een hoger leerrendement. De begeleiding heeft dus een directe positieve impact op de onderwijskwaliteit. Begeleiding (of training, scholing) die niet aansluit bij de zone van naaste ontwikkeling (te makkelijk of juist te moeilijk) is veel minder effectief en kan leiden tot verveling of angst en tot afhaken.

De meeste starters beheersen gemiddeld genomen na diplomering de basale didactische vaardigheden. De complexe didactische vaardigheden beheersen ze nog niet, daarvoor is tijd en ervaring nodig. Gerichte begeleiding kan die ontwikkeling dus versnellen. Dat geldt zowel voor startende als ervaren leraren. Onderzoek van de inspectie wijst jaar na jaar uit dat ook ervaren leraren (65%) moeite hebben met vaardigheden in het domein van differentiëren. Zie hiervoor ook www.delerarenagenda.nl, bij alle leraren bekwaam en bevoegd.

Gezien de positieve impact van de complexe vaardigheden op het leerrendement van leerlingen is in de lerarenagenda 2013-2020 daarom ook de ambitie opgenomen dat alle VO-leraren in 2020 de complexe didactische vaardigheden beheersen. Het is dus van groot belang dat alle leraren ondersteund worden bij hun professionele groei op dit vlak.

Er wordt bij het observeren van lessen gebruik gemaakt van verschillende kijkwijzers (zie ook 3.c), vanuit verschillende overwegingen en doelen. ICALT is de enige kijkwijzer die gebaseerd is op wetenschappelijk onderzoek en die valide en betrouwbaar is. Het is ook de enige kijkwijzer waarmee een wetenschappelijk onderbouwde zone van naaste ontwikkeling vastgesteld kan worden qua pedagogisch didactisch functioneren. Genoeg reden dus om optimaal gebruik te maken van het instrument.

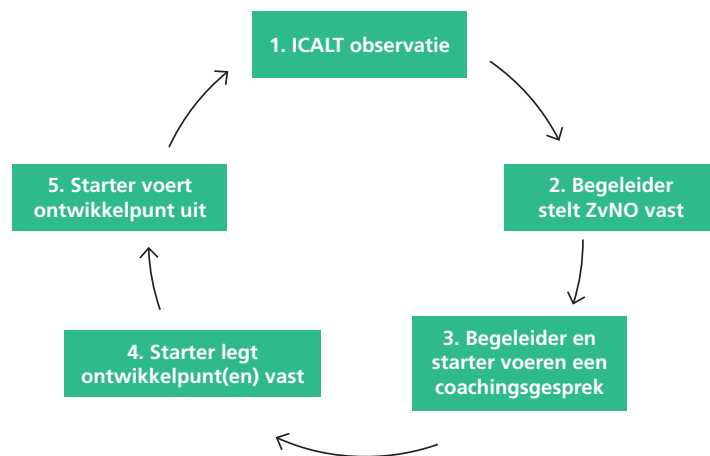
Aanpak

Voor lesobservaties kunnen begeleiders gebruik maken van de papieren versie van ICALT of van de app die sinds 2017 beschikbaar is. We raden aan om drie observaties te doen (verschillende observatoren, klassen en tijdstippen) en daarna in overleg de zone van naaste ontwikkeling te bepalen. Dit leidt tot een betrouwbaarheid van 70% en dat is voldoende om feedback te geven.

In de praktijk zijn meerdere observaties niet altijd mogelijk. Belangrijk is dan om in de nabespreking - in dialoog met de starter - vast te stellen wat goed liep, welke didactische handelingen zichtbaar waren en welke nog niet en wat dus de zone van naaste ontwikkeling zal zijn. Dit blijkt ook werkbaar.

ICALT-trainingen

Om observatoren te leren werken met de kijkwijzer ICALT zijn door de RUG twee trainingen ontwikkeld; ICALT-1 is gericht op het leren werken met de kijkwijzer en het aangeven per indicator of de handeling waargenomen wordt (1 = niet/zwak tot en met 4 = vaak/overwegend sterk). ICALT-2 is gericht op het leren bepalen van de zone van naaste ontwikkeling en het leren werken met de coachingscyclus, zie onderstaande afbeelding.



In de verschillende regio's zijn sinds 2014 mensen opgeleid om die trainingen uit te voeren, zoals bijvoorbeeld alle leden van de projectgroep Frisse Start. Sinds 2017 kan de training van de RUG voor ICALT 1 en 2 online gevolgd worden via de website leren observeren.

5-Stappen model, van contact naar contract. Een doelgericht ontwikkelingsgesprek ná de ICALT-observatie

1. Contact maken	2. Observaties delen Zvno vaststellen	3. Domein verkennen Zvno goed in beeld	4. Eigenaarschap stimuleren Acties in beeld brengen	5. Contract opstellen
<ul style="list-style-type: none"> Hoe ging de les? Was het een representatieve les? 	<ul style="list-style-type: none"> Vergelijken Icalt-formulieren Wat zijn sterke punten? Zvno vaststellen 	<ul style="list-style-type: none"> Betreffende criteria doornemen Effect van het handelen Effect voor leerlingen, voor leerresultaat en voor leraar Waarmee gaat de starter aan de slag? 	<ul style="list-style-type: none"> Check eerdere pogingen met gekozen handelingen Wat lukte toen? Wat heb je nu nodig? Handreiking Frisse Start doornemen, welke opties spreken aan? Hoe gaat de starter aan de slag? 	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken aanscherpen: welke klas, hoe vaak, welke periode, welke reflectie? Vervolgafpraak maken Afspraken vastleggen

Als reactie op de vraag van deelnemers naar verdere ondersteuning zijn we vanuit Frisse Start in 2016 gestart met het ontwikkelen van vier vervolgotrainingen:

- **3a** richt zich op het voeren van het gesprek met de starter om de zone van naaste ontwikkeling vast te stellen en afspraken te maken over de acties die leiden tot een hoger niveau. Het gaat om een gesprek met 5 stappen 'van contact naar contract' waarbij de starter eigenaar is.
- **3b** gaat specifiek in op het voeren van het gesprek als de zone bij activeren ligt.
- **3c** en **3d** gaan respectievelijk over het gesprek over de zone bij differentiëren en over leerstrategieën. Deelnemers verdiepen zich zowel in de gespreksvoering als in de complexe didactische vaardigheid. Er wordt stilgestaan bij verschillende leervoorkeuren en hulpmiddelen die ingezet kunnen worden om tot een hoger niveau te komen. Hiervoor zijn bronnenoverzichten ontwikkeld die in samenwerking met de deelnemers verder aangevuld worden.

Hoe moet het niet?

Eén lesobservatie om te beoordelen:

Een belangrijk misverstand bij het gebruik van ICALT is dat een leidinggevende op basis van één lesobservatie een oordeel kan vellen over het pedagogisch en didactisch functioneren van een startende leraar. Dat is onjuist. Voor het bereiken van een betrouwbaarheid van 90% (en dat is nodig als er persoonlijke consequenties aan worden verbonden) zijn minimaal tien lesbezoeken nodig door verschillende collega's (Rikkert van der Land, Wim van der Grift in Didactief, december 2016).

Beperkt aantal domeinen observeren:

Een ander misverstand is dat de zone van naaste ontwikkeling op pedagogisch en didactisch functioneren bepaald kan worden door alleen bepaalde domeinen binnen ICALT te observeren. Voor het bepalen van de zone worden de scores omgezet naar een nieuwe ordening, die niet gelijk is aan de opbouw van indicatoren in het ICALT-scoreformulier. Het hele scoreformulier moet dus ingevuld worden om de zone van naaste ontwikkeling te bepalen. Als die zone eenmaal bepaald is kan eventueel specifiek naar één domein gekeken worden.

Resultaten

Vanuit de RUG wordt onderzoek gedaan naar de professionele ontwikkeling van starters op didactisch vlak en naar de impact van gericht begeleiden. Zie daarvoor ook de publicatie van het landelijk project BSL met de titel 'We zijn begonnen' (2019) en de eindrapportage van het onderzoek dat in 2020 zal verschijnen. Het werken met en het trainen van leraren in het gebruik van ICALT heeft in het project Frisse start een centrale rol vervuld. Er zijn de afgelopen jaren honderden begeleiders en leidinggevenden getraind. De trainingen zijn positief gewaardeerd, deelnemers ervaren ICALT als een zinvol en concreet inzetbaar instrument en begeleiders geven aan zelf ook een ontwikkeling door te maken op het vlak van complexe didactische vaardigheden. In de afgelopen vijf jaar hebben we gezien dat:

- Werken met ICALT begeleiders, teams en scholen een gemeenschappelijke taal kan bieden. Dat de indicatoren concreet geformuleerd zijn en dat de Inspectie gebruik maakt van dezelfde indicatoren helpt daarbij.
- Werken met ICALT het mogelijk maakt om het pedagogisch didactisch functioneren in beeld te brengen. Door vervolgens samen afspraken te maken over verbeterpunten en acties komt er een ontwikkelingsgerichte en lerende cyclus op gang. Bij voldoende voortgang in die cyclus kan een aparte 'summatieve' beoordeling overbodig worden. Zie ook hoofdstuk 5.
- Het instrument ingezet kan worden voor verschillende doelen en bij verschillende doelgroepen:
 - bij voorlichting, oriëntatie op het beroep, opleiden, begeleiden, zelfevaluatie en peer feedback bij professionele ontwikkeling, bij teamontwikkeling;
 - bij leraren in opleiding startende en ervaren docenten;
 - bij HR-medewerkers, leidinggevenden, bestuurders als het gaat om ontwikkelen van visie en beleid.

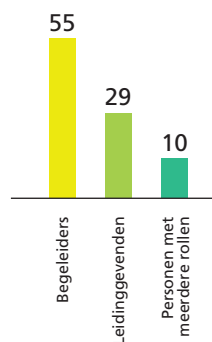
Onderzoek naar gebruik ICALT in Noord-Holland

In het najaar van 2018 hebben we vanuit Frisse Start een digitale enquête uitgezet bij de deelnemers aan de trainingen. We wilden onder meer achterhalen:

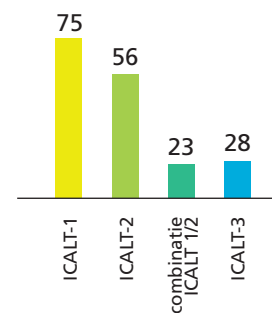
- Of ICALT wordt ingezet bij het bepalen van de zone van naaste ontwikkeling,
- of de starter wordt begeleid in de zone van naaste ontwikkeling,
- of ICALT en de zone van naaste ontwikkeling een rol spelen bij het inductie-arrangement,
- of ICALT en de zone van naaste ontwikkeling betrokken worden bij het beoordelingstraject.

Hoeveel mensen hebben de enquête ingevuld?

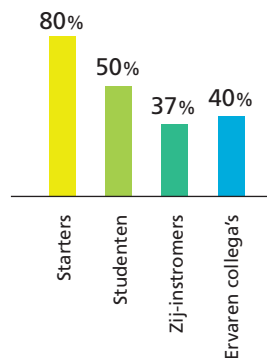
De vragenlijst is ingevuld door 94 mensen.



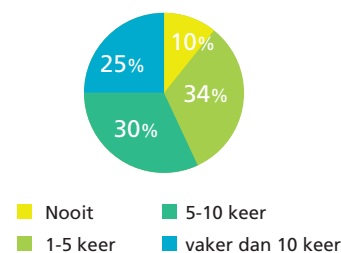
Aan welke trainingen hebben de respondenten deelgenomen?



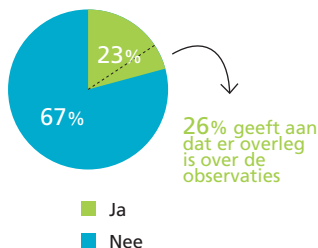
Bij welke doelgroepen wordt ICALT ingezet?



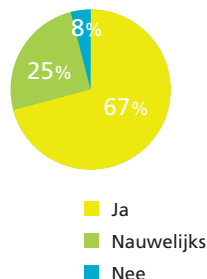
Hoe vaak hebben de respondenten met ICALT geobserveerd na de training?



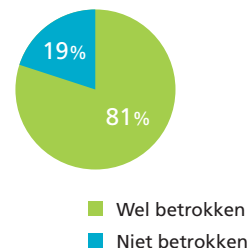
Wordt er door meerdere personen geobserveerd en hebben zij overleg met elkaar?



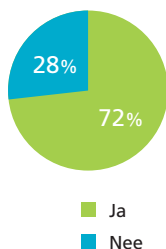
Wordt na de observatie met ICALT, de zone van naaste ontwikkeling vastgesteld?



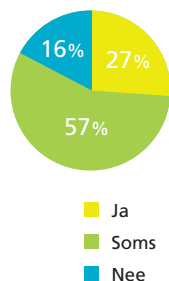
Wordt de starter betrokken bij het vaststellen van de zone van naaste ontwikkeling?



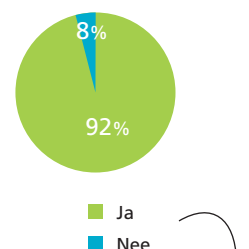
Speelt de zone een rol bij het maken van afspraken over professionele groei?



Wordt na de observatie met ICALT, de zone van naaste ontwikkeling vastgesteld?

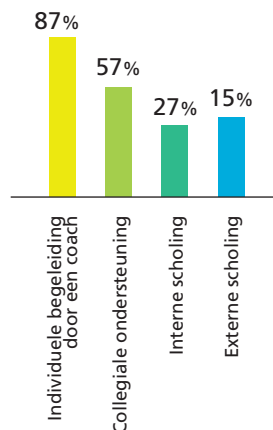


Bent u tevreden over het gebruik van ICALT?



Men is tevreden over ICALT vanwege de mogelijkheden om de zone van naaste ontwikkeling én de ontwikkeling in beeld te brengen, de concrete criteria, de objectiviteit van de observaties en de wetenschappelijke onderbouwing.

Op welke manieren wordt er begeleid?



Op grond van het bovenstaande constateren we dat het instrument ICALT nog niet optimaal benut wordt en dat dit ook geldt voor de mogelijkheden om gericht te begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling. We zien verbeterpunten op vrijwel alle facetten: het aantal observaties en observanten, het overleg over de observaties en het gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling.

De conclusies op basis van de digitale enquête sluiten aan bij onze ervaringen tijdens het ontwikkelen van inductiearrangementen met meer dan honderd scholen. Weinig scholen hadden een duidelijk beeld van de professionele groei in de eerste drie jaar. Nog minder scholen hadden een systematiek ontwikkeld om die professionele groei te sturen en te ondersteunen.

Aanbevelingen

Hoe nu verder? Dat is een vraag en een zorg. In het landelijk BSL-project zijn miljoenen uitgegeven aan een onderzoek naar de professionele groei van starters. Daarbij is het ICALT-instrument ingezet en vele mensen zijn getraind in het werken met het instrument en in het bepalen van de zone van naaste ontwikkeling. In de regio Noord-Holland hebben we ook geïnvesteerd in het ontwikkelen van trainingen voor het voeren van gesprekken met de starter over die zone en de stappen naar een hoger niveau.

Nu het project afloopt in 2019 is de kans aanwezig dat het ICALT-instrument minder of niet meer wordt ingezet. Zeker omdat de scholen het nog niet als echt gebruikersvriendelijk ervaren en er nog geen cultuur is ontstaan waarin er gestructureerd en systematisch mee wordt gewerkt. Het is in onze ogen jammer om ICALT niet meer te benutten. Een gemiste kans om met een wetenschappelijk onderbouwd instrument effectief te werken aan de professionele groei van starters op het terrein van pedagogisch en didactisch functioneren en om zo een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van onderwijs én aan de reductie van uitval. Wij doen dan ook een oproep aan alle betrokkenen om zich te blijven inzetten voor de randvoorwaarden die gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling op pedagogisch en didactisch functioneren mogelijk maken. Het gaat dan onder meer om onderstaande acties.

Schoolniveau Op schoolniveau gaat het om het uitwerken van een visie op professionele groei tijdens de inductiefase en daarna. Wat is de onderwijsvisie van de school, wat vraagt dat aan kwaliteiten van startende en meer ervaren leraren en van degenen die hen bij hun ontwikkeling ondersteunen, wat vraagt het van de organisatie om lesobservaties, nabesprekingen en training mogelijk te maken, welke rol spelen leidinggevenden bij het stimuleren en borgen van de gewenste professionele groei en hoe is dit vastgelegd in het HR-beleid?

Samenwerking en afstemming Tussen opleidingen en scholen en scholen onderling om te komen tot een doorlopende leerlijn 'van student tot starter tot ervaren leraar en expert' op het terrein van pedagogische en didactische vaardigheden.

Eenzelfde soort leerlijn is nodig op het vlak van opleidings- en begeleidingsvaardigheden: over welke competenties moeten opleiders en begeleiders beschikken om de gewenste professionele groei van studenten, starters en ervaren collegae adequaat te ondersteunen? De samenwerking zal onder andere leiden tot meer eenduidigheid in visie, taalgebruik en doelen.

Doorontwikkeling van het ICALT-instrument Hoe handig zou het zijn om te werken met een app die na het invullen van de scores direct zicht geeft op de zone van naaste ontwikkeling? In het veld leeft ook de vraag naar een kijkwijzer waarmee begeleiders zowel zicht krijgen op de vijf/zes rollen van de leraar (CPS, 2009) als op ICALT-indicatoren. Een afstemming tussen ICALT en de veel gebruikte en gebruikersvriendelijke Digitale Observatietool (DOT) is eveneens een wens.

Beleidsniveau Door OCW en de VO-raad is in 2013 de afspraak gemaakt dat alle VO-docenten in 2020 de complexe didactische vaardigheden beheersen.

Onderzoek van de inspectie wijst uit dat dit streefdoel nog niet bereikt is. In het nieuwe VO-sectorakkoord (2018) is de concrete doelstelling verdwenen. Wel is er in ambitie zes opgenomen dat scholen hun personeelsbeleid afstemmen op de onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en leidinggevenden.

Kortom: op het terrein van gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling is er nog een wereld te winnen. Concreet geformuleerde streefdoelen voor het didactisch functioneren van docenten zijn in onze ogen goed mogelijk, ze bieden houvast en focus. Het is mogelijk om de zone van naaste ontwikkeling vast te stellen en gericht begeleiden in die zone leidt aantoonbaar tot snellere professionele groei op dit vlak. Dat heeft impact op leerlingresultaten en de kwaliteit van onderwijs. Het is dus absoluut de moeite waard om het ICALT-instrument te blijven inzetten en door te ontwikkelen. Don't stop!

BEGELEIDEN EN BEOORDELEN

In de periode 2015-2019 hebben we vanuit Frisse Start met meer dan honderd scholen gewerkt aan het (door)ontwikkelen van driejarige begeleidingsprogramma's en de randvoorwaarden voor duurzame implementatie. De afstemming tussen het begeleiden en beoordelen was een thema dat tot flinke discussies kon leiden. We besteden daarom een apart hoofdstuk aan dit thema. We beginnen met een voorbeeld van de uiteenlopende standpunten met betrekking tot de afstemming tussen het begeleidings- en beoordelingstraject:

'Het moeten totaal gescheiden trajecten zijn, dat is de enige manier om een veilig leerklimaat te scheppen voor de starter. De begeleider is er voor de starter (vertrouwenspersoon), voor het opkomen van de belangen (pleitbezorger) en het bevorderen van het welzijn van de starter. De starter moet erop kunnen rekenen dat begeleiders en beoordelaars geen contact met elkaar hebben, zij hebben verschillende rollen die ze - apart van elkaar - goed moeten uitvoeren.'

'Het moeten goed op elkaar afgestemde trajecten zijn. Begeleiden en beoordelen moeten elkaar versterken en afstemming is noodzakelijk om de onderwijskwaliteit voor de leerlingen en de kwaliteit in team/secties te garanderen. Samen met de starter bepalen we (op basis van de 0-meting) wat de ontwikkelprioriteiten zijn, welke begeleiding daarbij geboden wordt en hoe er beoordeeld wordt of de vooruitgang voldoende is. Die transparantie biedt houvast en veiligheid.'

In 2015 kozen veel begeleiders voor het eerste standpunt. In 2019 spelen de discussies nog steeds maar kiezen steeds meer mensen en scholen voor het tweede standpunt. Ook dan zijn er nog tal van vragen die beantwoord moeten worden om tot een goede afstemming tussen begeleiding en beoordeling te komen. Wat zijn de verantwoordelijkheden van de starter, de begeleider en de beoordelaar? Hoe kom je tot goede afspraken en tot het benutten van de inzichten van de begeleiders? Is het nodig dat een leidinggevende lesobservaties doet, welke instrumenten kunnen ingezet worden bij de beoordeling en hoe ziet een goed tijdpad eruit? In dit hoofdstuk zullen we een aantal van die vragen beantwoorden.

Beoordelen

Eerst een toelichting op het begrip 'beoordelen'. Het bevorderen van professionele groei is een belangrijk doel van de inductie-arrangementen en het ligt voor de hand dat die groei zichtbaar gemaakt moet worden en dus ook getoetst, geëvalueerd of 'beoordeeld' wordt. Er is een onderscheid tussen formatieve en summatieve beoordeling.

Formatief Het doel is vooral om input te geven voor nieuwe verdere ontwikkeling. Het gaat dan om ontwikkelingsgericht beoordelen. Gericht 'begeleiden' is mogelijk na het vaststellen van de zone van naaste ontwikkeling - een vorm van formatief beoordelen - en de ontwikkelprioriteiten. Begeleiden en beoordelen zijn hier onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Summatief Er is sprake van uitspraken met een formeel karakter en een civiel effect (aanstelling, salarisschaal, diploma). Hieronder de verschillen tussen formatief en summatief beoordelen in schema.

Welke vorm van toetsen of beoordelen wordt gekozen hangt van het doel af. Die keuze heeft gevolgen voor de termijn, de focus en de rollen die actoren innemen.

Bij het inrichten van de inductie-arrangementen zien we dat het formatief beoordelen een steeds grotere rol speelt. Dat neemt niet weg dat de schoolleiding in het eerste jaar al een besluit moet nemen over contractverlenging of -beëindiging voor de starter, of het omzetten van een tijdelijke naar een vaste aanstelling. Een summatief oordeel is dus noodzakelijk. In de praktijk zien we dat de strikte scheiding van rollen bij het summatief beoordelen enigszins aan het vervagen is. Ook bij het summatief beoordelen kunnen begeleiders en starters de rol oppakken die beschreven staat bij de formatieve vorm. De starter kan verantwoordelijkheid nemen voor het aantonen van de professionele groei en het realiseren van de gemaakte afspraken, de begeleiders kunnen handelen vanuit het belang van de leerlingen en het team. Uiteindelijk is iedereen, leerlingen en starters en team, gebaat bij een goede match tussen die belangen.

Formatief en summatief beoordelen van startende leraren		
	Formatief	Summatief
Wat	Leerproces evalueren en bijsturen	Kunnen nemen van besluiten
Termijn	Frequent, 3 jaar en langer	Na 1 jaar, elke 3 jaar of ..
Focus	Leren, ontwikkelen op verschillende terreinen en niveaus	Indruk krijgen van functioneren en resultaten
Rol beoordelaar	Faciliteren groei en gesprekken Benutten van meerdere bronnen en personen Toelichten traject en beslissing	Benutten van bronnen (betrouwbaar en valide) om tot besluiten te komen
Rol begeleider	Ondersteunen starter bij ontwikkeling Onderschrijven belang van leerlingen en team/school Toelichten leerbaarheid starters	Ondersteunen starter Pleitbezorger belangen starters
Rol starter	Eigenaar professionele ontwikkeling Opstellen en bewaken POP, voortgang aantonen Benutten beschikbare bronnen	Ondergaat beoordeling

We zijn nog geen scholen tegengekomen die vormgeven aan een beoordeling aan het einde van de driejarige inductieperiode. Marco Snoek gaat daar in de publicatie *Startende leraren in PO en VO (2018)* wel op in. Hij geeft suggesties voor een assessmentsprocedure die valide, betrouwbaar en inspirerend is en van een ander karakter dan de beoordelingsgesprekken die gevoerd worden in het kader van de gesprekscyclus.

Aanpak

Bij het bepalen van de afstemming en samenhang tussen het begeleiden en beoordelen komen er tal van vragen op: wie bepaalt de doelen, wordt de begeleider betrokken bij de beoordeling en speelt de lesobservatie door de leidinggevende een rol bij de beoordeling? Tijdens de BSL-trajecten werkten we met stellingen en de deelnemers bedachten argumenten voor of tegen of een nuancering. Het doel was om argumenten te vinden voor de onderbouwing van de aanpak die past bij de visie van de eigen school.

Stelling 1: Het is aan de starter om de doelen voor de eigen professionele groei te formuleren.

Voor De starter heeft het beste zicht op het startniveau, dit past bij een lerende houding, het bevordert het eigenaarschap en biedt de meeste kansen op succes.

Tegen Er moet ook een relatie zijn met de doelen voor de schoolontwikkeling en doelen die passen bij de context van de school. Het is de verantwoordelijkheid van de school om de doelen voor groei te formuleren én om de ontwikkeling te monitoren.

Nuancering Het gaat om de combinatie 'wat is nodig vanuit perspectief school/team', 'waar staat de starter en wat betekent dat voor de groei'. Belangrijk is ook ruimte te geven aan de specifieke talenten en wensen van de starter, wat dat voor de school kan betekenen én voor de ontwikkeling van de starter op de langere termijn in het beroepsbeeld (welk domein, welk niveau).

Stelling 2: De begeleider is betrokken bij de beoordeling van de starter

Voor Je werkt allemaal voor het belang van de school en de leerling, de samenwerking tussen begeleider en beoordeling is nodig voor succes (van elkaar afhankelijk), de begeleider heeft meer zicht op leerbaarheid en de ontwikkeling en dat is belangrijke input voor het driehoeksgesprek.

Tegen Vertrouwen en veiligheid zijn voorwaarde voor het ontwikkelproces, betrokkenheid bij de beoordeling belemmert dat.

Nuancering Als kwaliteit van onderwijs en dus van personeel het doel is, is dat een verantwoordelijkheid van iedereen, ook van begeleiders en starters. Het punt van vertrouwen is zeker belangrijk. Een mogelijkheid om dat te bewerkstelligen is het opstellen van een code of conduct met bijvoorbeeld: welke type informatie is altijd vertrouwelijk, de beoordelaar benadert nooit de begeleider apart, het driehoeksgesprek is het moment om samen vragen of knelpunten te bespreken (en dus niet bij de koffieautomaat).

Stelling 3: Voor de beoordeling is het noodzakelijk dat de leidinggevende een lesobservatie doet.

Voor Het observeren hoort bij het werk/de verantwoordelijkheid, het zelf 'zien' is nodig om de woorden te interpreteren, het is noodzakelijk voor de beoordeling.

Tegen Het is niet noodzakelijk voor een goed oordeel, daar zijn tal van bronnen voor. De lesobservaties zijn ontwikkelingsgericht en vooral bedoeld voor het vaststellen van de zone van naaste ontwikkeling en de voortgang. Bovendien is één observatie absoluut onvoldoende voor een betrouwbaar oordeel met civiel effect (Wim van der Grift in *Didactief*, 2017).

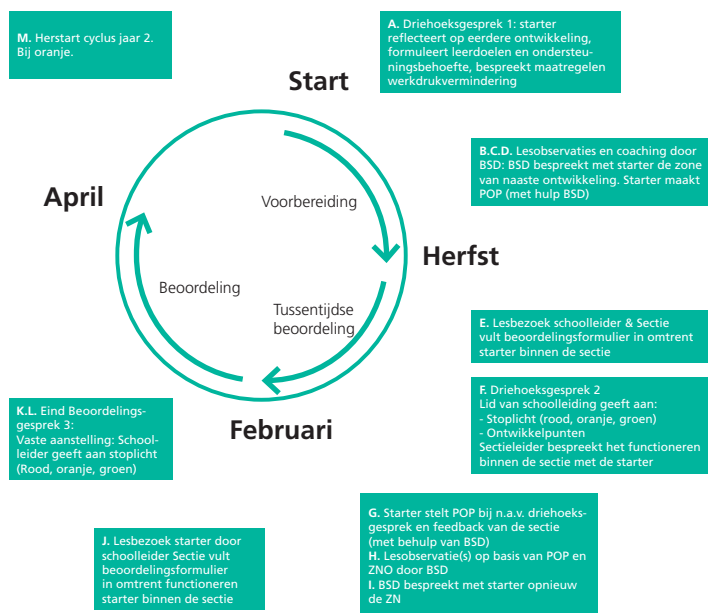
Nuancering De betrouwbaarheid van de beoordeling vergroot je door het inzetten van meerdere bronnen (360 graden feedback van collega's, leerlingenquete, leerlingresultaten, voortgang op afgesproken doelen en de POP, aantonen van de groei door de starter met een portfolio). Als leidinggevend observeren is het belangrijk om vooraf vast te stellen met welk doel dat gebeurt en om afspraken te maken over het observatie-instrument, de wijze van terugkoppeling én de impact van de observatie in het hele beoordelingsproces. Een observatie kan zeker een indruk geven en benut wordt bij de start van de dialoog.

In onze optiek zijn alle scholen en starters gebaat bij de genuncanceerde insteek. Verder is het van belang dat alle betrokkenen geïnformeerd zijn over het traject van begeleiden en beoordelen, dat deze informatie consistent is met het schoolbeleid en voor iedereen vindbaar is.

Voor iedereen moet helder zijn:

- Wat de eisen zijn waar de starter aan moet voldoen en waar die op gebaseerd zijn
- Welke instrumenten ingezet worden voor de beoordeling, door wie en wanneer (helder tijdspad)
- Hoe begeleiden en beoordelen op elkaar afgestemd zijn, welke rol starters, begeleiders en beoordelaars daarbij vervullen en hoe ze daarvoor gefaciliteerd worden
- Hoe de kwaliteit van het traject, de instrumenten en de betrokken actoren geborgd worden.

Hieronder een visualisatie van de samenhang tussen begeleiden en beoordelen, ontleend aan het BSL-product van de VOvA-scholen (2019).



Resultaten

In de BSL-producten die scholen opgeleverd hebben wordt specifiek ingegaan op de relatie tussen begeleiden en beoordelen en op de vormgeving van het beoordelingstraject. In de loop van de projectperiode zijn er allerlei producten ontwikkeld die het gericht begeleiden en beoordelen ondersteunen. Op pagina 53 (in hoofdstuk 6) staat een overzicht.

Door de samenwerking tussen scholen tijdens de BSL-trajecten en de presentaties van good practices hebben de scholen veel van elkaar kunnen leren en overnemen en zijn een aantal producten gemeengoed geworden in de regio Noord-Holland, zoals de raamwerken voor professionele groei en de driehoeksgesprekken (ook wel triogesprekken genoemd en soms uitgebreid tot vierhoeksgesprekken). In de bijlagen staan voorbeelden van de producten.

We zijn ervan overtuigd dat er de afgelopen vijf jaar dankzij de samenwerking flinke stappen gezet zijn op weg naar het beter begeleiden en beoordelen van startende leraren en naar een aanpak die zowel rekening houdt met de concerns van de starter als met de belangen van de leerlingen en de school. We zien ook dat we nog maar net begonnen zijn en er nog veel te verbeteren valt.

Aanbevelingen

Afspraken professionele groei Specifiek voor het terrein van begeleiden en beoordelen zou het goed zijn als het gesprek over het beroepsbeeld van de leraar op alle niveaus gevoerd gaat worden en leidt tot overeenstemming over wat er van starters verwacht kan worden tijdens de inductiefase; waarin een ervaren leraar verschilt van een starter en een expert van een ervaren leraar.

Het omschrijven van mijlpalen in de ontwikkeling van student tot expert in de verschillende domeinen van het beroepsbeeld en het ontwikkelen van instrumenten om daarvoor de zone van naaste ontwikkeling vast te stellen zien we als belangrijke voorwaarden voor het gericht kunnen begeleiden van de gewenste professionele groei.

TERUGBLIK; VIJF JAAR FRISSE START

In dit hoofdstuk presenteren we een overzicht van de ontwikkelingen in de periode 2013-2019 en van de kwantitatieve resultaten, de ontwikkelde producten en de impact van Frisse Start op de opleidingen. Tot slot geven we een toelichting op het realiseren van de ambities die bij de start van het project geformuleerd zijn en een korte samenvatting van de opbrengsten.

De projectgroep Frisse Start 2013-2019

Het project Begeleiding Startende Leraren is een landelijk project dat op regionaal niveau is uitgevoerd in negen regio's. De regio Noord-Holland en Zuidelijk Flevoland was een van de grootste regio's met meer dan tweehonderd scholen en vier lerarenopleidingen (Inholland, HvA, UvA en VU als penvoerder). Vanaf de start is geprobeerd om de opleidingsscholen in de regio als vliegwiel te gebruiken, met de gedachte dat daar al een structuur aanwezig was voor het samen opleiden van studenten die we konden uitbouwen naar het samen begeleiden van startende leraren. Bij de samenstelling van de projectgroep is daarom gekozen voor een vertegenwoordiging vanuit de opleidingsscholen (twee personen) én de opleidingen (vier personen).

De onderzoekers vanuit de VU en de UvA participeerden tot 2017 ook in de projectgroep. In 2016 is specifiek geworven op extra trainers. Om de implementatie van de inductie-arrangementen te bevorderen zijn in het laatste projectjaar nog vier extra schoolopleiders uitgenodigd om in de projectgroep te participeren.

In 2018-2019 bestond de projectgroep uit veertien personen (opleiders, schoolopleiders en ZZP'ers), één projectmedewerker en twee projectleiders. De projectgroep kwam elke eerste woensdagochtend van de maand bijeen voor werkoverleg én eenmaal per jaar in april voor een tweedaagse werkconferentie om actuele thema's verder uit te diepen. De projectleiders hadden twee tot vier keer per jaar overleg met de stuurgroep.



Project Frisse Start in vogelvlucht

2013: goedkeuring projectaanvraag, aanstellen twee projectleiders en projectmedewerker

2014: samenstellen projectgroep met twee schoolopleiders, vier opleiders en twee onderzoekers.

- Projectgroepleden worden geschoold in het werken met het ICALT-instrument.
- Onderzoekers van de VU en UvA starten hun onderzoek dat tot 2017 zal doorlopen.

2015: opstart aparte trainersgroep met vier trainers

- Projectgroepleden starten met het uitvoeren van ICALT-trainingen.
- Projectleiders starten met het ontwerpen van BSL-trajecten voor het ontwikkelen van driejarige inductie-arrangementen.
- De eerste twee trajecten worden uitgevoerd in samenwerking met projecten als Terug met dat Tekort, Junior Leraar en het Platform Noord-Holland Noord

2016: samenvoegen projectleden en trainers tot één projectgroep met twaalf personen

- Alle projectgroepleden starten met het leveren van een bijdrage aan de trainingen en de BSL-trajecten.
- Start met terugkombijeenkomst BSL-traject.

2017: projectgroep van twaalf personen

- Uitvoeren trainingen en BSL-trajecten.
- Start met vervolgbijeenkomsten BSL-traject.
- Afronding aanvullend onderzoek door UvA en VU en oplevering onderzoeksrapportages

2018: toevoegen vier extra schoolopleiders aan de projectgroep, totaal zeventien personen

- Uitvoeren trainingen en BSL-trajecten plus vervolgbijeenkomsten

2019: projectgroep van zeventien personen

- Afronding BSL-trajecten en opstart BSL-trajecten via maatwerk.
- Afronding project Frisse Start met slotconferentie op 27 juni 2019, oplevering slotbrochure.

Net als de andere regio's had Frisse Start drie opdrachten:

- Stimuleren en faciliteren van de deelname van startende leraren aan het RUG-onderzoek.
- Ondersteunen van scholen bij het ontwerpen van inductie-arrangementen.
- Laten uitvoeren van aanvullend onderzoek.

Kwantitatieve resultaten Frisse Start

- 321 startende leraren die deelgenomen hebben aan het RUG-onderzoek
- 117 ICALT-trainingen voor 1406 deelnemers
ICALT-1: 711 deelnemers, ICALT-2: 525 deelnemers, ICALT-3: 170 deelnemers
- Zeventien nieuwsbrieven van Frisse Start
- Dertien trajecten 'BSL, ontwerpen van Inductie-arrangementen' voor 103 scholen
- Tien workshops bij conferenties van VELON, Platform samen opleiden, landelijk BSL
- Zes jaarlijkse voortgangsrapportages voor OCW
- Vier brochures:
 - *Kennismaking met Frisse Start (2015)*
 - *Inductie-arrangementen, een handreiking (2015)*
 - *If you'll start me up, I'll never stop, Netwerk BSL in A'dams VO (2017)*
 - *Werken aan een Frisse Start, Opbrengsten van vijf jaar samenwerken (2019)*
- Vier nieuwe trainingen voor het werken met ICALT, het gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling
- Drie conferenties in 2014, 2016, 2019
- Twee rapportages over het aanvullend onderzoek:
 - *UvA: Stress en bevlogenheid bij startende leraren in het voortgezet onderwijs 2014-2017 (2017)*
 - *VU: Expertiseontwikkeling in een projectgroep die leiding geeft aan een complex regionaal onderwijsinnovatieproject (2017)*
- Een rijk gevulde website voor Frisse Start op www.begeleidingstartendeleraren.nl

Opdracht 1: Onderzoek Rijksuniversiteit Groningen en ICALT-Trainingen

Voor het onderzoek naar de ontwikkeling van pedagogische en didactische vaardigheden heeft de RUG 3035 starters in Nederland drie jaar lang kunnen volgen. Dit gebeurde in drie verschillende tranches; tranche één liep in 2014-2015-2016, tranche twee in 2015-2017 en tranche drie in 2016-2018. Vanuit Frisse Start hebben 302 starters deelgenomen aan het onderzoek. Zij zijn jaarlijks geobserveerd en hebben een vragenlijst ingevuld over de begeleiding tijdens de inductiefase. Ook bij hun leerlingen is een vragenlijst afgenomen. Om de observaties mogelijk te maken heeft de RUG twee trainingen ontwikkeld, bedoeld om te leren werken met de kijkwijzer ICALT en om de zone van naaste ontwikkeling te leren bepalen. Voor verdere ondersteuning bij het gericht begeleiden van starters in hun zone van naaste ontwikkeling zijn er vanuit Frisse Start aanvullende trainingen ontwikkeld. Het gaat om vier trainingen voor begeleiders van startende leraren:

- **Training 3a** Gespreksvoering en gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling (3a) waarvoor we het vijfstappenmodel 'van contact naar contract' gemaakt hebben (zie pagina X).
- **Training 3b, 3c en 3 d** Gespreksvoering over de zone van naaste ontwikkeling als die zone bij activeren ligt (3b), bij differentiëren (3c) of bij leerstrategieën (3d).

Zie voor meer informatie hoofdstuk 4.

Opdracht 2: BSL-trajecten, ontwikkelen van inductie-arrangementen

In de regio Noord-Holland zijn er vanaf 2014 meerdere projecten van start gegaan die gericht waren op de begeleiding van startende leraren. Dat leidde in eerste instantie tot verwarring en soms tot frustratie bij de scholen: "Wat moeten we met al die projecten?". In 2015 lukte het om in Noord-Holland Noord samen te gaan werken met 'het platform NHN' en vlak daarna in Amsterdam met de projecten 'Terug met dat Tekort' en 'Junior Leraar'. We hebben in die periode een traject ontworpen van zes bijeenkomsten om samen met de scholen een eindproduct Begeleiding Startende Leraren uit te werken. Per school nam een duo of trio deel aan het traject: een leidinggevende, een of twee begeleiders en/of een HR-medewerker. Tijdens de eerste bijeenkomst is de stand van zaken met betrekking tot inductie in beeld gebracht met behulp van de Kijkwijzer Inductie. Dit gebeurde met behulp van interviews waarin de interviewer per criterium scoorde of de geïnterviewde vond dat er iets moest gebeuren (rood), het in ontwikkeling was (geel) of goed op orde was (groen). De uitkomsten werden direct digitaal verwerkt. Per school bleken leidinggevend en begeleiders (coaches) het regelmatig niet met elkaar eens te zijn en de verschillen tussen scholen waren groot, zie de afbeelding hieronder.

Onderwerpen:	Leiding	Coach	HRM	Leiding	Coach	HRM	Leiding	Coach	HRM	Leiding	Coach	HRM
1. Effectief begeleidingstraject												
1.1 Er is een programma voor jaar 1	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.2 Er is een programma voor jaar 2	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.3 Er is een programma voor jaar 3	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.4 Er wordt gestart met het bespreken en vastleggen van ontwikkelpunten en kwaliteiten van de starter; POP	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.5 Er is sprake van een standaardtraject mét mogelijkheden voor maatwerk	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.6 Er is zowel aandacht voor generieke coaching als voor vakgerichte begeleiding	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.7 Starters worden:												
- in de klas geobserveerd met een instrument	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
- en daarna gericht begeleid in de zone van naaste ontwikkeling (pedagogisch/didactisch - beroepsrollen-competenties)	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.8 Het begeleidingstraject is vastgelegd: wat, voor wie, met wie (ook met peers), door wie en wanneer	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.9 De coaches hebben een opleiding tot coach gevolgd en de begeleiders zijn geschoold	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.10 De facilitering van de generieke coach is vastgelegd; basisinformatie, uren per starter, uren voor overleg en scholing	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.11 De facilitering van de vakgerichte begeleiding is vastgelegd (zie 1.9)	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.12 Generieke coaches en vakgerichte begeleiders voelen zich voldoende gefaciliteerd	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.13 Communicatie: alle betrokkenen zijn op de hoogte van het traject, de informatie is	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood
1.14 Kwaliteitszorg: er is een vastgesteld traject (PDCA), sturing op programma, begeleiders en faciliteiten	rood	geel	geel	rood	geel	geel	rood	rood	geel	geel	rood	rood

De ingevulde Kijkwijzer Inductie vormde voor de scholen het startpunt voor gesprek, voor het vaststellen van prioriteiten en het maken van een plan om tot het BSL-product te komen.

In de bijeenkomsten daarna stond de context van BSL centraal (internationale ontwikkelingen in het lerarenberoep, Lerarenagenda 2013-2020, VO-sectorakkoord) en thema's als professionele groei, beroepsbeeld van de leraar en loopbaanperspectief, S.HRM, enculturatie, reductie werkdruk, de afstemming tussen begeleiding en beoordeling en de randvoorwaarden voor ontwikkeling en implementatie van een driejarig inductieprogramma. Hiervoor nodigden we regelmatig gastsprekers uit zoals beleidsmedewerkers vanuit de VO-raad, lectoren, HR-experts en schoolopleiders die een toelichting konden geven op de implementatie van de driejarige inductie-arrangementen.

Na elke bijeenkomst werkten de scholen een hoofdstuk uit voor het BSL-product en tijdens de volgende bijeenkomst werden de concepten besproken en van feedback voorzien. Bijeenkomst zes stond in het teken van het presenteren van de opbrengsten, de ontwikkelde producten, de verworven inzichten en de plannen voor de toekomst. Het was aan de scholen om deze laatste bijeenkomst vorm te geven en dat heeft geleid tot verrassende resultaten: posterpresentaties, quizen, markten, speurtochten, films, rondetafelgesprekken en meer.

Impact op de opleiding voor leraren

Bij de start van het landelijke BSL-project in 2013 gingen studenten aan de lerarenopleiding, opleiders, schoolopleiders en leidinggevendenden in de scholen er nog vaak vanuit dat het diploma voldoende basis was voor het kunnen dragen van alle verantwoordelijkheden van het leraarschap. In eerdere hoofdstukken zijn we ingegaan op de werkdruk en de stress die daardoor veroorzaakt wordt en op mogelijke manieren om die te reduceren en een meer geleidelijke overgang naar het beroep van leraar mogelijk te maken.

Met de afspraak in het VO-sectorakkoord dat in 2020 alle VO-scholen aan hun starters een driejarig begeleidingsprogramma bieden en met de CAO-afpraak dat starters in de eerste twee jaar een reductie krijgen op hun lesgevende taken (respectievelijk 20% en 10%) zijn daarvoor belangrijke stappen gezet.

In het totaal hebben we dertien BSL-trajecten uitgevoerd voor meer dan honderd scholen. Frisse Start heeft daarvoor onderstaande producten zijn ontwikkeld. Zie ook de bijlagen.

1. BSL-Traject, Ontwerpen van Inductie-arrangementen
2. BSL-eindproduct, Feedbackformulier
3. Kijkwijzer Inductie-arrangement
4. Raamwerk professionele groei inductiefase
5. Format Professioneel Ontwikkelplan
6. 5-stappen model, van contact naar contract
7. Format Driehoekgesprek
8. Jaaroverzicht begeleiding en beoordeling
9. Enculturatie
 - o 7-ballen model
 - o Checklist praktische zaken
 - o Werkvorm de BOT-POT
10. Jaarrooster BSL 2018
11. Betrokkenen bij BSL en OidS, taken en verantwoordelijkheden
12. Structuur Opleidingsteam BSL en OidS

Van belang is eveneens dat de Amsterdamse lerarenopleiders tijdens teamoverleggen en op studiedagen aandacht besteed hebben aan de projecten Frisse Start en Junior Leraar, aan het onderzoek 'stress en bevlogenheid bij starters (UvA, 2017)' en aan het 'Beroepsbeeld voor de leraar (2017)'. Ook zijn gesprekken gestart over de consequenties van de inductieperiode voor het eigen curriculum en over de rol van de opleidingen bij inductie en voortgezette professionalisering. Dit heeft tot gevolg dat studenten beter voorbereid worden op de start van hun werkzaamheden in het onderwijs en de verschillende ontwikkelmogelijkheden na de inductiefase.

Hiervoor zijn verschillende producten ontwikkeld:

- Opdrachten voor studenten bij Inholland en de HvA gericht op de startersfase én op het werken met het ICALT-instrument en de instrumenten van Junior Leraar.
- Programma arbeidsmarktoriëntatie bij de UvA en de VU voor studenten in de laatste fase waar informatie gegeven wordt over het beroepsbeeld, inductie-arrangementen en er workshops gegeven worden door alumni die hun werk als docent combineren met activiteiten op terrein van toetsontwikkeling, redactiewerk, nascholing, advieswerk, onderzoeker en/of ambtenaar bij OCW.
- Pecha-kucha (een presentatie met 20 slides en een duur van 6 minuten) om afstudeerders voor te bereiden op de startersfase.

Uitkomsten interviews met starters, begeleiders en leidinggevend

In het najaar van 2018 hebben de leden van de projectgroep Frisse Start interviews gehouden op 15 scholen. Met 15 leidinggevend, 28 begeleiders en 24 starters is gesproken over verschillende facetten van het inductie-arrangement en het perspectief op de eigen toekomst in het onderwijs. Hieronder een beknopt overzicht van de resultaten.

Leidinggevend

Het merendeel (57%) van de geïnterviewden geeft aan een opleiding gevolgd te hebben op het vlak van leiding geven. 80% geeft aan dat er op school aandacht is voor de lerende organisatie en 57% benoemt de aandacht voor doorlopende leerlijnen van 'opleiden in de school - begeleiding startende leraren - leven lang leren'. 47% van de leidinggevend is bekend met 'het beroepsbeeld van de leraar'. Volgens 84% staat de aandacht voor Strategisch HRM nog in de kinderschoenen.

67% geeft aan dat er een 3-jarig inductie-arrangement is.

De vijf meest genoemde doelen zijn:

- welkom heten
- bevorderen welbevinden
- reductie werkdruk en stress
- ondersteuning leerdoelen
- reductie uitval

100% van de geïnterviewden kan de opbouw van het 3-jarig programma schetsen en 75% stelt dat de impact groot is. Met betrekking tot de trajecten voor begeleiden en beoordelen zegt 47% dat de trajecten op elkaar afgestemd zijn en 53% dat het gaat om gescheiden trajecten.

Volgens 50% van de leidinggevend houdt iedereen een POP bij.

De vraag 'op welke gebieden wil je jezelf verder ontwikkelen' wordt beantwoord met:

- HRM – 40%
- inhoudelijke onderwerpen – 40%
- leidinggeven – 26%

Op de vraag 'werk je over 5 jaar nog op deze school' antwoordt 47% met 'ja'.

De vraag 'wat is er nodig om jou geïnspireerd te houden voor het onderwijs' levert antwoorden als: vernieuwing, beweging, carrièreperspectief, mijn talenten benutten, ruimte, groei en maatschappelijke impact hebben.

Begeleiders

Van de geïnterviewden geeft 78% aan scholing gevolgd te hebben op het terrein van begeleiden en 85% is betrokken geweest bij de ontwikkeling van het inductie-arrangement. 74% van de begeleiders is ook betrokken bij het 'opleiden in de school' en 55% kan de relatie benoemen tussen 'schoolplan, professionaliseringsplan en BSL'.

De meest genoemde doelen voor inductie zijn:

- bevorderen welbevinden
- reductie werkdruk en stress,
- welkom heten
- ondersteuning leerdoelen
- reductie uitval

97% van de begeleiders kan de opbouw van het 3-jarig programma schetsen en volgens 71% worden de doelen gerealiseerd.

Volgens 82% is er een visie op de gewenste professionele groei van starters en volgens 70% worden er driehoeksgesprekken gevoerd.

Met betrekking tot de trajecten voor begeleiden en beoordelen zegt 15% dat de trajecten op elkaar afgestemd zijn en 85% dat het om gescheiden trajecten gaat.

47% van de begeleiders houdt een POP bij

De vraag 'op welke gebieden wil je jezelf verder ontwikkelen' wordt beantwoord met:

- begeleiden van studenten en collega's – 75%
- ontwikkelen van onderwijs – 48% en didactiek – 33%
- leidinggeven, onderzoek – 18%

Op de vraag 'werk je over 5 jaar nog op deze school' antwoordt 75% met 'ja'.

De vraag 'wat is er nodig om jou geïnspireerd te houden voor het onderwijs' levert antwoorden als: ruimte, ontwikkelmogelijkheden (ook buiten school), bevestiging en waardering, goed contact met leerlingen en collega's en meer salaris. Ook de rol van leidinggevend wordt benoemd als een belangrijke factor: leidinggevend met lef en daadkracht met oog voor vernieuwing en voor mensen.

Starters

Van de geïnterviewde starters heeft 75% een bevoegdheid.

57% geeft aan dat er een 3-jarig inductie-arrangement is. Hieronder een aantal specificaties:

- Heb je een introductiebijeenkomst gehad: Ja – 91%
- Ben je geïnformeerd over school, cultuur, regels: Ja – 87% (eenmalig – 27%)
- Ben je geïnformeerd over visie van de school: Ja – 77% (eenmalig – 23%)
- Ben je geïnformeerd over praktische zaken: Ja – 92% (eenmalig – 44%)
- Ben je tevreden over de start: Ja – 91%
- Heb je een algemene begeleider: Ja – 88%
- Heb je een begeleider uit de sectie: Ja – 39%
- Is er iemand anders (een buddy of ..) bij wie je terecht kan: Ja – 27%

De meest genoemde doelen voor het inductie-programma:

- welkom heten
- bevorderen welbevinden
- ondersteuning leerdoelen
- reductie werkdruk en stress
- bevorderen kwaliteit van onderwijs

55% van de begeleiders kan de opbouw van het 3-jarig programma schetsen en 82% geeft aan de deelname aan het programma verplicht is.

Volgens 55% van de starters is er een visie op de gewenste professionele groei. 30% geeft aan dat er relatie gelegd is tussen de afronding van de opleiding (POP) en de start van het inductie-arrangement.

44% van de starters houdt een POP bij.

De vraag 'op welke gebieden wil je jezelf verder ontwikkelen' wordt beantwoord met:

- pedagogiek – 70%
- didactiek – 65%
- vakinhoud – 48%
- begeleiden van studenten en collega's – 48%
- leidinggeven – 39%
- ontwikkelen van onderwijs – 35%

Op de vraag 'werk je over 5 jaar nog op deze school' antwoordt 61 % met 'ja'.

De vraag 'wat is er nodig om jou geïnspireerd te houden voor het onderwijs' levert antwoorden als: erkenning, succeservaringen, fijne sfeer, uitdaging, variatie, andere taken, ruimte, vrijheid, ontwikkeltijd, carrièreperspectief, minder werkdruk en meer salaris.

Ambities en opbrengsten

De ambities die voor Frisse Start waren geformuleerd zijn grotendeels gerealiseerd. Het streven was om:

- Deelname van starters aan het landelijk onderzoek van de RUG te bevorderen - dat heeft geleid tot 302 starters
- 1100 mensen te trainen op het gebruik van ICALT-instrument en het gericht begeleiden in de zone van naaste ontwikkeling - dat zijn er meer dan 1400 geworden
- Met negentig scholen samen te werken aan inductie-arrangementen - dat zijn er meer dan honderd geworden
- Effectief samen te werken met vergelijkbare projecten in de regio - dat is gelukt

Onze eerste ambitie luidde:

'In 2019 hebben opleidingen en scholen een gemeenschappelijke visie ontwikkeld op de totstandkoming van doorlopende leerlijnen, op goede condities en inductie-arrangementen voor starters en op de professionalisering van begeleiders'.

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat er op dat punt sprake is van beweging, vooruitgang en concrete resultaten. We hoopten het project af te sluiten met een heldere gemeenschappelijke visie én een actieplan om duurzame implementatie en doorontwikkeling van de inductieperiode mogelijk te maken. Om dat te bereiken hebben we sinds 2017 extra bijeenkomsten georganiseerd met de stuurgroep van Frisse Start en gasten uit scholen en opleidingen. Die hebben zeker bijgedragen aan inzicht in de zeer gevarieerde stand van zaken rondom de begeleiding van startende leraren en allerlei belemmerende factoren: lerarentekort, krimp, groenpluk, ontbreken van onderwijskundige visie en krachtig leiderschap, financiering opleidingen, autonomie van scholen, opleiding en school zijn nog gescheiden werelden enzovoorts.

Het is voor iedereen duidelijk dat samenwerking nodig is om de problemen te tackelen en om de ambities met betrekking tot hoge kwaliteit van onderwijs en medewerkers te realiseren. De wens om versnippering te voorkomen en een infrastructuur te creëren om het leven lang leren te ondersteunen, leeft breed. Tot nu toe heeft dat nog niet geleid tot regiobrede en concrete actieplannen.

Dat neemt niet weg dat vijf jaar samenwerken in het project Begeleiding Startende Leraren in de regio Noord-Holland veel opgeleverd heeft.

Kort samengevat heeft het project Frisse Start geleid tot trainingen, trajecten en producten en daarmee een bijdrage geleverd aan meer bewustwording en meer inzicht in het belang van een leven lang leren in het onderwijs en de rol die de inductiefase daarbij als belangrijke bouwsteen kan spelen. We hebben zicht gekregen op de wijze waarop scholen - zeer uiteenlopend - vorm geven aan de relatie tussen de onderwijskundige visie, de schooldoelen en het personeelsbeleid (S.HRM) en aan een lerende cultuur. Duidelijk is ook hoeveel verschillende belemmeringen er zijn om de inductie-arrangementen voor startende leraren duurzaam te implementeren.

In het volgende hoofdstuk meer over actuele ontwikkelingen, het vormgeven aan inspirerende loopbanen in het onderwijs en wat daarvoor nodig is.

Opbrengsten 5 jaar Frisse Start

- Betere voorbereiding van studenten op de fase na diplomering.
- Betere opvang van starters in de school, meer aandacht voor de professionele groei tijdens inductie en de gerichte begeleiding daarvan, voor de benodigde kwaliteiten van begeleiders en leidinggevendenden en randvoorwaarden binnen de organisatie.
- Professionalisering van begeleiders, schoolopleiders en lerarenopleiders op het vlak van pedagogisch didactische vaardigheden, werken met kijkwijzers, begeleiden van en sturen op professionele groei, enculturatie, reductie van werkdruk, inrichten van intervisie- en themabijeenkomsten, realiseren van randvoorwaarden als tijd, roostering en jaarplanning en het zorgdragen voor kwaliteitsborging.
- Uitgewerkte beleidsplannen voor de inductiefase (bijna) op de plank in meer dan honderd scholen, uitvoering van inductie-arrangementen met aandacht voor evaluatie en jaarlijkse verbeteracties.
- Binnen een aantal opleidingsscholen is gestart met de afstemming tussen het samen opleiden en het begeleiden van startende leraren en de voortgezette professionalisering van alle leraren.
- Intensievere samenwerking in de scholen tussen leidinggevendenden en begeleiders van starters, tussen scholen onderling, tussen scholen en opleidingen en ook tussen de Amsterdamse opleidingen voor leraren.



VOORUITBLIK; INSPIRERENDE LOOPBANEN IN HET ONDERWIJS

Vooraf

Het project Begeleiding Startende Leraren heeft geleid tot meer inzicht in het belang van een goede opvang van starters en tot allerlei manieren om hun professionele groei tijdens de driejarige inductieperiode te bevorderen en om uitval te reduceren. Tegelijkertijd is er ook binnen het onderwijs in toenemende mate aandacht voor het belang van een Leven Lang Leren (LLL). Dit zowel vanuit het perspectief van onderwijskwaliteit als van de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep. Uitdagingen, ontwikkeltijd en -mogelijkheden, nieuwe taken en andere rollen zijn belangrijke voorwaarden voor het behoud van geïnspireerde leraren.

De Lerarenagenda: blijvend leren en professionaliseren



In dit laatste hoofdstuk vindt u een korte toelichting op publicaties die een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van het lerarenberoep. Daarna schetsen we een aantal initiatieven in de regio Noord-Holland die daar het gevolg van zijn. We eindigen met de oproep om onderwijs te zien als een vorm van topsport en daar samen op passende wijze in te investeren.

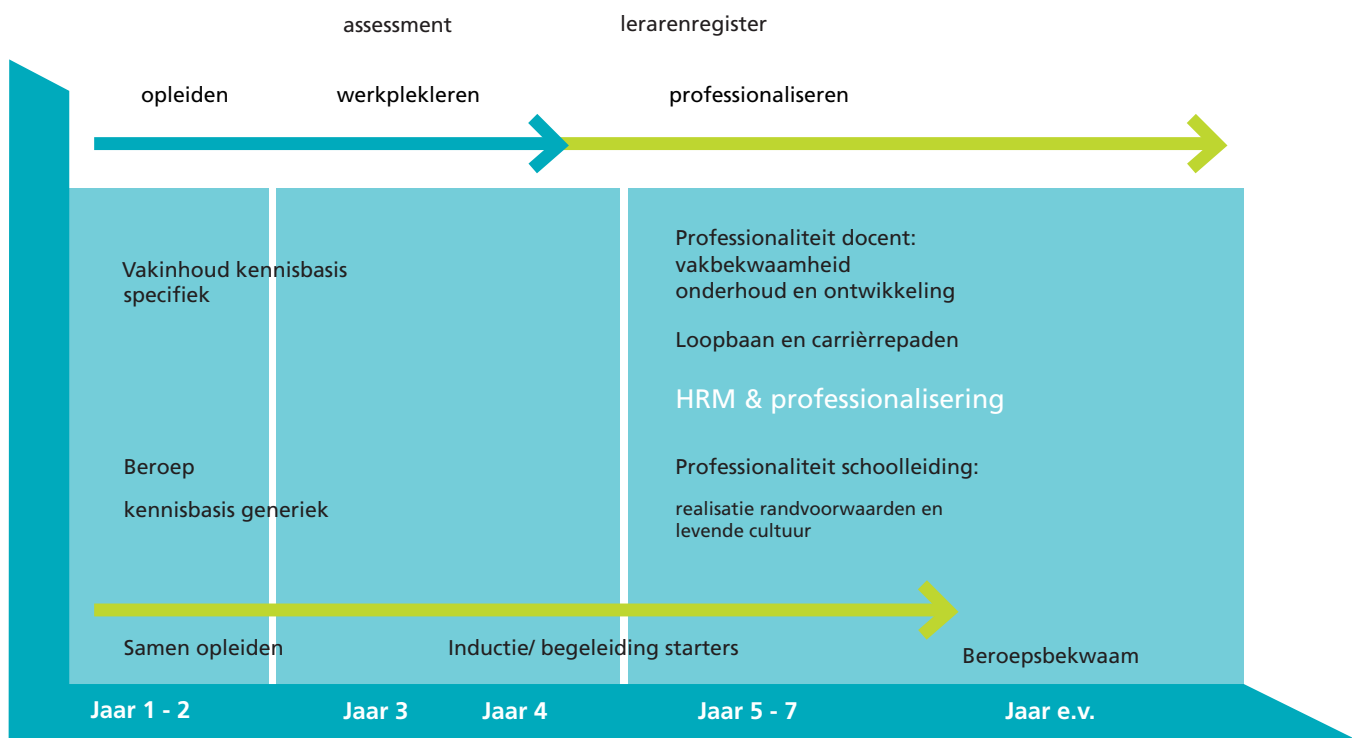
Doorlopende leerlijnen

Na het verschijnen van de Lerarenagenda 2013-2020 en het daarop afgestemde sectorakkoord VO (2014) verscheen in 2016 het Actieplan 'naar een aantrekkelijk lerarenberoep in een sterke sector'. Daarin presenteert de VO-raad verschillende acties om leraren in staat te stellen hun cruciale rol in het onderwijs te vervullen. Veel aandacht gaat uit naar de investering in loopbaanontwikkeling en in voldoende en afwisselende carrièremogelijkheden, om zo het beroep van leraar veelzijdiger en aantrekkelijker te maken. Onderstaande afbeelding laat de relatie zien tussen het samen opleiden, de inductiefase en de voortgezette professionalisering.

Ook wordt de scheiding zichtbaar die bestaat tussen de fase voor én na diplomering en tussen de verantwoordelijkheid van de opleidingen en die van de werkgever. Voor het creëren van doorlopende leerlijnen en het vormgeven van leven lang leren is die scheiding belemmerend. Het slotwoord van het actieplan eindigt dan ook met:

"Er ligt een belangrijke opdracht voor de hele sector om als partners samen de volgende stappen te zetten naar een geëmancipeerde en sterke VO-sector waarin het aantrekkelijker is om te werken en te leren."

De doorlopende leerlijn van de leraar



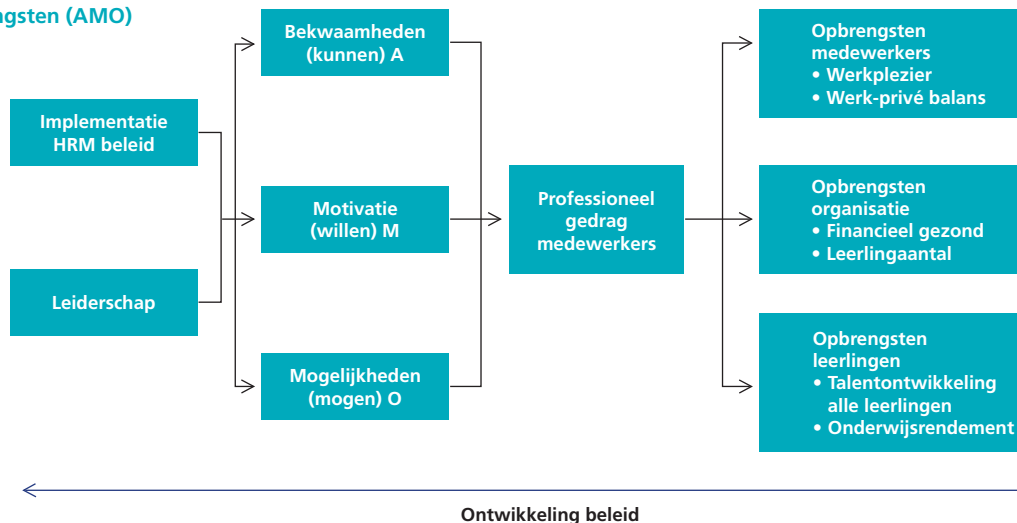
Strategisch HRM-beleid, krachtig leiderschap

Het onderwerp 'professionele cultuur en de versterking van het strategisch personeelsbeleid' krijgt in het actieplan van de VO-raad veel aandacht. Om als sector continu in ontwikkeling te blijven is een sterk personeelsbeleid cruciaal. De centrale gedachte bij Strategisch Human Resource Management (S.HRM) is dat er een sterke verbinding bestaat tussen onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling. Een veelgebruikt model om die relatie en afstemming te duiden is het AMO-model (AMO-framework van Appelbaum en Berg 2000), dat uitgaat van de wetenschappelijk onderbouwde gedachte dat Abilities (het kunnen, voldoende capaciteiten), Motivation (voldoende drijfveren en motivatie) en Opportunities (voldoende kansen en mogelijkheden krijgen) samen leiden tot prestaties. Het model laat zien hoe HR-werkzaamheden kunnen leiden tot prestaties. Als de genoemde drie aspecten op orde zijn beschikt de leraar over de juiste vaardigheden, motivatie en mogelijkheden om zijn beroep uit te oefenen en het gewenste professionele gedrag te vertonen. Dat leidt vervolgens tot de gewenste opbrengsten voor leerlingen, school en leraren. Vanaf 2017 hebben we dit model tijdens de BSL-trajecten met leidinggevenden besproken, waarbij regelmatig aan de orde kwam dat het model ook van rechts naar links opgebouwd kan worden.

In de cao voor het VO is bepaald dat jaarlijks ten minste 10% van de personele lumpsum wordt besteed aan deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten in tijd en geld. Het is belangrijk dat scholen deze ruimte daadwerkelijk benutten en dat ze de relatie tot de beoogde schoolontwikkeling en/of beoogde professionele groei expliciteren.

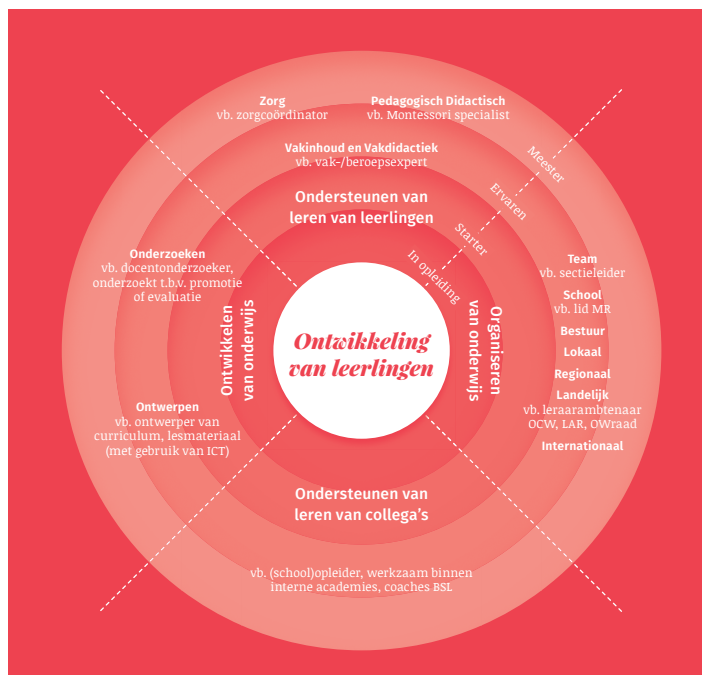
Krachtig leiderschap en strategisch HRM zijn belangrijke voorwaarden om dit te realiseren en om leraren in staat te stellen te werken hun werk goed uit te voeren en te innoveren. Ook de Onderwijsraad (2018) wijst hierop: *Schoolleiders beïnvloeden het klimaat binnen de school, de interne organisatie en de omstandigheden waarin leraren werken. Zij hebben bijvoorbeeld een substantiële invloed op de ontwikkelgerichtheid of het 'organisatieleren' van scholen, wat weer cruciaal is voor onderwijsverbetering. Schoolleiders zijn ook medebepalend voor het verloop onder leraren. Een 'goede' schoolleider kiest en behoudt bekwame leraren en zorgt voor de mogelijkheden voor verdere professionalisering en aantrekkelijk werk en maakt daarbij optimaal gebruik van financieringsmogelijkheden als de lerarenbeurs, NRO-subsidies en tijdelijke subsidies.*

Model HRM-opbrengsten (AMO)



Beroepsbeeld van de leraar

In 2017 verscheen de publicatie *'Een beroepsbeeld voor de leraar, over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs'*. De publicatie is het resultaat van diverse bijeenkomsten met betrokkenen bij het VO zoals leraren, studenten, (school)opleiders, leidinggevendenden, bestuurders en beleidsmedewerkers. Het doel ervan is vooral het stimuleren van de dialoog over het lerarenberoep en het bijdragen aan een gedeelde visie op het uitdagende en veeleisende beroep, aan het ontstaan van een gemeenschappelijke taal en aan overeenstemming over de stappen die gezet moeten worden voor het versterken en aantrekkelijker maken van het beroep. Resultaten van onderzoek naar loopbanen voor leraren in Europese landen en Singapore zijn benut als inspiratiebron.



In het beroepsbeeld staat de ontwikkeling van leerlingen centraal, dat is waar het om draait. Bij de ontwikkeling van leraren worden vier niveaus onderscheiden: van student naar starter naar ervaren en expert/meester.

Ontwikkeling is mogelijk in de diepte binnen één domein maar ook in de breedte in vier verschillende domeinen. Die domeinen zijn het ondersteunen van leren van leerlingen of dat van collega's, ontwikkelen van onderwijs of organiseren van onderwijs. Per domein zijn verschillende specialisaties mogelijk. De initiatiefnemers van de publicatie hopen in 2019 drie boeken te publiceren met bijdragen van ruim 40 lectoren, hoogleraren en andere onderzoekers. In die boeken zal de beschikbare kennis rond doorlopende professionalisering en loopbaanpaden van leraren bij elkaar gebracht worden met het doel leidinggevendenden en leraren concrete handvatten te bieden voor verdere ontwikkeling. De reacties op het beroepsbeeld lopen uiteen van 'niet realistisch, niet haalbaar en niet betaalbaar' tot 'een inspirerend beeld dat zeker bruikbaar is bij gesprekken over de gewenste professionele ontwikkeling'. Hieronder een paar voorbeelden van scholen en samenwerkingsverbanden die met BSL en het beroepsbeeld aan de slag zijn gegaan.

Voorbeelden uit de regio, van BSL naar LLL

Regionale Opleidingschool West-Friesland (ROWF) De ROWF (12 scholen en zes opleidingsinstituten) staat bekend als één van de eerste (academische) opleidingscholen. De ROWF participeerde in 2015 in het pilottraject 'Begeleiding Startende Leraren, ontwerpen van inductie-arrangementen' voor Noord-Holland Noord. In deze regio had het Martinuscollege (ROWF) in 2011 al een visie uitgewerkt op de verschillende rollen die leraren in de school kunnen vervullen en de ondersteuning die nodig is om de ontwikkeling naar ervaren leraar, kaderleraar en seniorleraar mogelijk te maken. Vanuit het regionaal platform onderwijsarbeidsmarkt VO Noord-Holland Noor (RPOA-NHN) gaat de ROWF samen met de AONHW (Academische Opleidingschool Noord-Holland West) in 2019 aan de slag met het uitwerken van een gezamenlijke aanpak om leraren te ondersteunen bij hun doorontwikkeling naar het niveau van ervaren leraar of expert in het bovenste domein van het beroepsbeeld 'het ondersteunen van het leren van de leerlingen'. Nadrukkelijk wordt in dit project aangesloten bij het concept 'opleiden in de school' en wordt de expertise van de partners benut. Het project wordt bekostigd met de OCW-subsidie Regeling Regionale Tekorten.

Montessori Scholengroep Amsterdam (MSA) De MSA bestaat uit 5 verschillende scholen en participeerde in 2015 in ons tweede BSL-traject. De MSA bleek voorop te lopen op het terrein van visieontwikkeling én op het expliciteren van de relatie tussen de visie op goed onderwijs en:

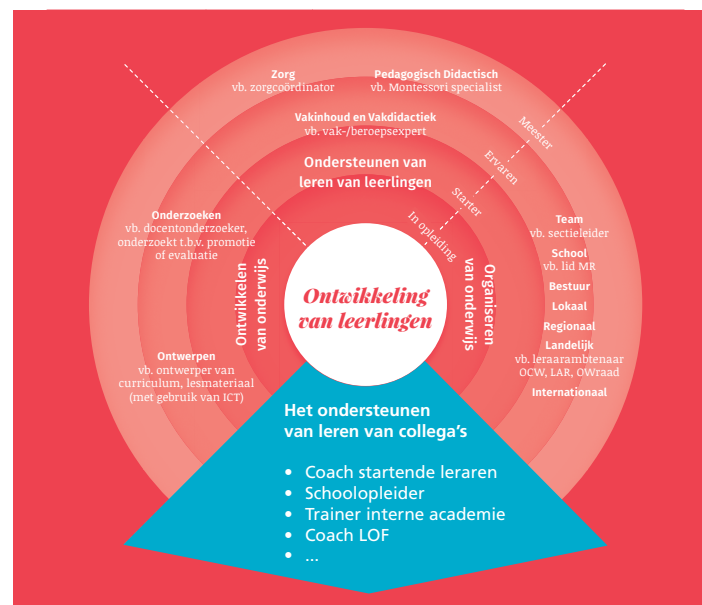
- het profiel van de MSA-docent,
- het begeleidingsprogramma ter ondersteuning van de gewenste ontwikkeling én
- een daarop aansluitend HR-beleid.

We hebben MSA gevraagd om tijdens volgende BSL-trajecten een toelichting te geven op die visie en de uitwerking daarvan naar professionaliserings- en HR-beleid. In 2018 is het MSA-professionaliseringsplan verder uitgewerkt met als motto 'waar leraren leren, leren leerlingen beter'. In september 2019 gaat er bij MSA een tweejarige-leergang Montessori Meesterschap van start voor leraren die zich willen doorontwikkelen op het terrein van Montessori-onderwijs in het VMO. Voor deelnemende leraren ligt de focus op pedagogische en didactische taak van de montessorileraar in het VMO en dus op het bovenste domein van het beroepsbeeld. Voor leraren die de rol van trainer en coach vervullen binnen de opleiding ligt de focus op het onderste domein van het beroepsbeeld. Daarnaast zijn er ook nog de ontwikkelaars van de leergang, voor hen ligt de focus op het linker domein. Deze ontwikkeling wordt bekostigd uit eigen middelen.

Regionale Opleidingschool Amstelland (ROSA) ROSA (15 scholen en 6 opleidingsinstituten) is in 2015 gestart met het ontwikkelen van driejarige inductie-arrangementen per school. ROSA behoort nu tot de samenwerkingsverbanden waar BSL structureel op de agenda staat en waar regelmatig BSL-vervolgbijeenkomsten georganiseerd worden. Binnen ROSA wordt gewerkt aan samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken, Lange Leve het Leren!

In 2018 is besloten dat ROSA aan de slag gaat met het uitwerken van doorlopende leerlijnen in het onderste domein van het beroepsbeeld 'het ondersteunen van het leren van collega's'; van het coachen van leerlingen, naar coachen van studenten, van starters en van ervaren leraren'.

Tijdens een werkconferentie met schoolopleiders, coaches en instituutopleiders hebben de deelnemers in beeld gebracht om welke competenties het gaat bij coaching (opleiden, begeleiden, trainen), of er profielen opgesteld kunnen worden, hoe een leerlijn er uit zou kunnen zien en of die ontwikkeld kan worden als onderdeel van het professionaliseringsplan ROSA. Een ontwikkelgroep gaat hier verder mee aan de slag. De verwachting is dat ook andere leerlijnen opgepakt gaan worden, op het gebied van ontwerpen, onderzoeken, pedagogisch/didactisch handelen.



Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep Amsterdam heeft te kampen met een lerarentekort dat groter is dan elders. Om meer leraren te werven en om leraren voor het beroep te behouden is er een Taskforce Lerarentekort opgericht waarin schoolbesturen, kennisinstellingen en de gemeente met elkaar samenwerken. Het plan van de Taskforce (tot 2018 Stuurgroep Onderwijsopgave) heeft vijf actielijnen. De derde actielijn 'Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep' is specifiek gericht op het versterken van de aantrekkelijkheid van het beroep. Het beroepsbeeld voor de leraar is als uitgangspunt genomen.

Uit gesprekken met Amsterdamse leraren kwam naar voren dat ruimte voor ontwikkeling, leren en samenwerken een belangrijke voorwaarde is voor het behoud van inspiratie voor het werken in het onderwijs. Vooral voor de onderwerpen pedagogiek, didactiek en leiderschap van leraren was er veel belangstelling.



In september 2019 starten er daarom drie leergangen: Expert didactiek, Expert pedagogiek en Gedeeld leiderschap van leraren. Voor team- en deelschoolleiders start er een traject dat gericht is op het ontwikkelen van leiderschap, op het versterken van de ontwikkeling van het team en de teamleden. Voor HR-medewerkers is een netwerk opgericht om te onderzoeken hoe zij vanuit hun rol een bijdrage kunnen leveren aan de versterking van het beroep. Met het project (2018-2023) wordt beoogd om een bijdrage te leveren aan de concretisering van het beroepsbeeld, aan het vormgeven aan doorlopende leerlijnen en loopbanen in het onderwijs én aan de randvoorwaarden om dat mogelijk te maken (krachtig leiderschap en HR-beleid). Het project wordt bekostigd door de gemeente vanuit de middelen voor de Amsterdamse Lerarenagenda.

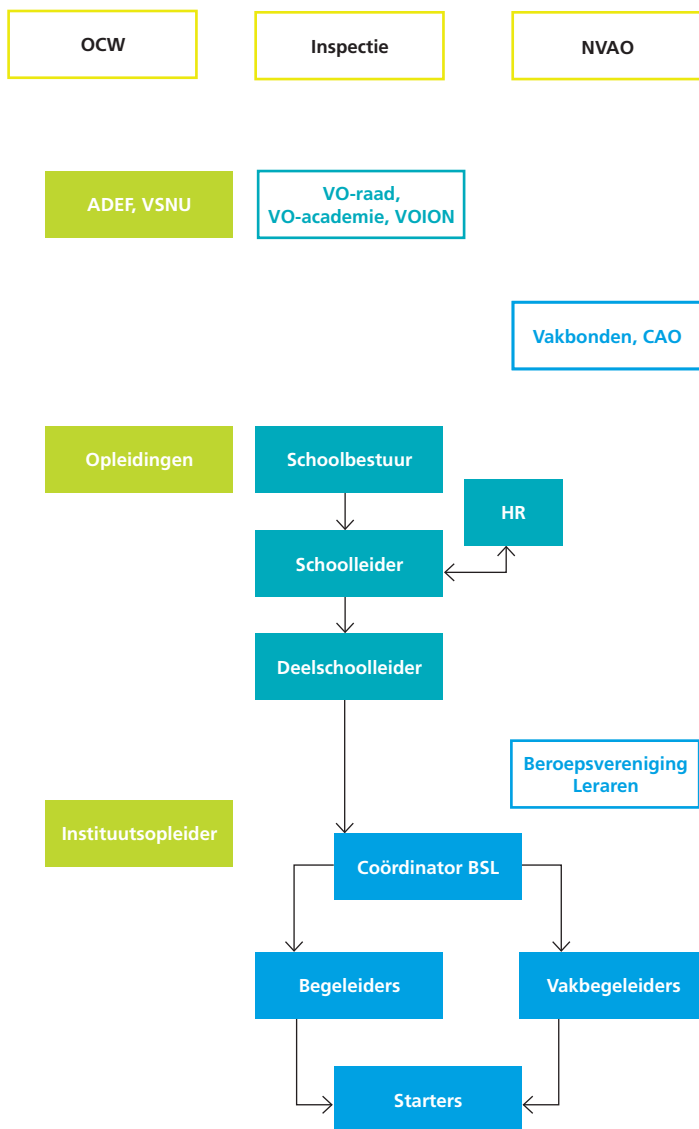
Van een Frisse Start naar inspirerende loopbanen

Sinds de start van de BSL-projecten in 2014 zijn er allerlei ontwikkelingen in gang gezet die tot doel hebben om leraren beter te ondersteunen bij de start van hun loopbaan in het onderwijs. Het behalen van een diploma wordt inmiddels als de eerste stap gezien in de loopbaan, startende leraren kunnen drie jaar werken aan hun professionele groei (de inductiefase). De volgende stap is het creëren van mogelijkheden voor de ontwikkeling tot een ervaren kracht of zelfs expert in een of meerdere domeinen van het beroepsbeeld.

Hierboven hebben we een aantal voorbeelden geschetst van concrete initiatieven op dat vlak. Experts uit scholen en opleidingen werken samen aan het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen. Een samenwerking die voorsnog vooral inhoudelijk van aard is en ongetwijfeld kan leiden tot mooie producten, perspectief op uitdagende taken en kansen om vanuit nieuwe rollen een bijdrage te leveren aan (nog) beter onderwijs. De bekostiging gebeurt vooral met incidentele middelen en dat brengt risico's met zich mee (subsidie stopt, project stopt). Naast structureel budget voor het duurzaam ondersteunen van de professionele groei van student naar expert is er meer nodig.

Het belang van samenwerking

Het BSL-project heeft - net als vele eerdere door OCW-gesubsidieerde projecten - duidelijk gemaakt dat een duurzame verandering alleen mogelijk is als alle relevante actoren het doel onderschrijven en vanuit hun rol de beoogde bijdrage leveren. Bij BSL gaat het dan om het onderschrijven van de doelen professionele groei en uitvalreductie en in de school om de effectieve samenwerking tussen begeleiders, coördinatoren, leidinggevend en HR-medewerkers. Schooloverstijgend ging het in de projectfase om de samenwerking tussen de scholen onderling op bestuursniveau en/of op het niveau van de opleidingsschool, de samenwerking met de projectgroep BSL, de samenwerking tussen scholen en opleidingen en tussen opleidingen onderling. De VO-raad, de VO-academie en het Platform Opleiden en Professionaliseren, VOION fungeerden als partners. Het ministerie van OCW was de opdrachtgever aan wie verantwoording afgelegd werd. In overleg met de vakbonden is geregeld dat de reductie van de lesgevende taken in de CAO is vastgelegd.



Als we kijken naar wat nodig is om in de nabije toekomst werkelijk tot doorlopende leerlijnen en inspirerende loopbanen in het onderwijs te komen dan gaat het om samenwerking met:

- Leraren zelf en hun beroepsvereniging. Het voornemen is om op 1 januari 2020 een nieuwe beroepsvereniging te lanceren met steun van minimaal 10.000 leraren. Belangrijke doelen zijn onder meer het ontwikkelen van een beroepsstandaard en het etaleren van beroepstrots,
- Vakbonden, die tot nu niet aan tafel zitten bij gesprekken over het beroepsbeeld VO ,
- De overkoepelende organisaties van de lerarenopleidingen ADEF, VSNU, ICL,
- De sectorraden VO, MBO en PO,
- En natuurlijk het ministerie van OCW.

De indruk is dat alle partijen het belang van die samenwerking onderschrijven. We zien ook dat de belangen van de afzonderlijke stakeholders, de systeemscheiding, financiën, autonomie en concurrentie de vooruitgang belemmeren. Wat moet er gebeuren om daadwerkelijk samen stappen te zetten naar een geëmancipeerde en sterke VO-sector waarin het aantrekkelijker is om te werken en te leren? Hoe creëren we de infrastructuur waarin experts uit scholen, opleidingen en kennisinstellingen samenwerken om het 'leven lang leren' en de 'loopbaanontwikkeling van leraren' te ondersteunen?

Toponderwijs: ambitie, passie en kwaliteit

Met de leden van projectgroep Frisse Start hebben we ons elke jaar tijdens een tweedaagse werkconferentie gebogen over actuele onderwerpen en tijd genomen voor een terug- en vooruitblik. In maart 2019 hebben we samen een beeld geschetst van de toekomstige ontwikkelingen. We zien daarin drie niveaus.

Ontwikkeling van het individu Studenten krijgen de kans om zich geleidelijk te ontwikkelen in het beroep; van student naar starter naar ervaren leraar en misschien als expert. Deze ontwikkeling wordt ondersteund door begeleiders, buddy's, peers en leidinggevendenden.

Ontwikkeling van de beroepsgroep en van teams

Leraren ontwikkelen zich tot professionals die verantwoordelijkheid nemen voor de eigen professionele groei en loopbaanontwikkeling, voor schoolontwikkeling, voor duurzame verbetering en innovatie van het onderwijs en voor de versterking van het lerarenberoep.

Bij deze ontwikkeling spelen leraren als leiders (gedeeld leiderschap), een beroepsvereniging, formeel leidinggevend en HR-medewerkers een belangrijke rol.

Ontwikkeling van de sector De sector onderwijs ontwikkelt de ambitie om alle leerlingen toponderwijs te bieden. Toponderwijs leidt tot gemotiveerde leerlingen die het beste uit zichzelf halen en goed presteren. Dit vraagt om randvoorwaarden als:

- Perspectief; een helder en aantrekkelijk beroepsbeeld
- Samenwerking; tussen alle actoren, met andere sectoren, bedrijfsleven, overheid, ontschotting
- Innovatie; evaluatie, verbetering, vernieuwing
- Leven Lang Leren; maatwerk
- Vrijheid; ruimte, vertrouwen, verantwoordelijkheid

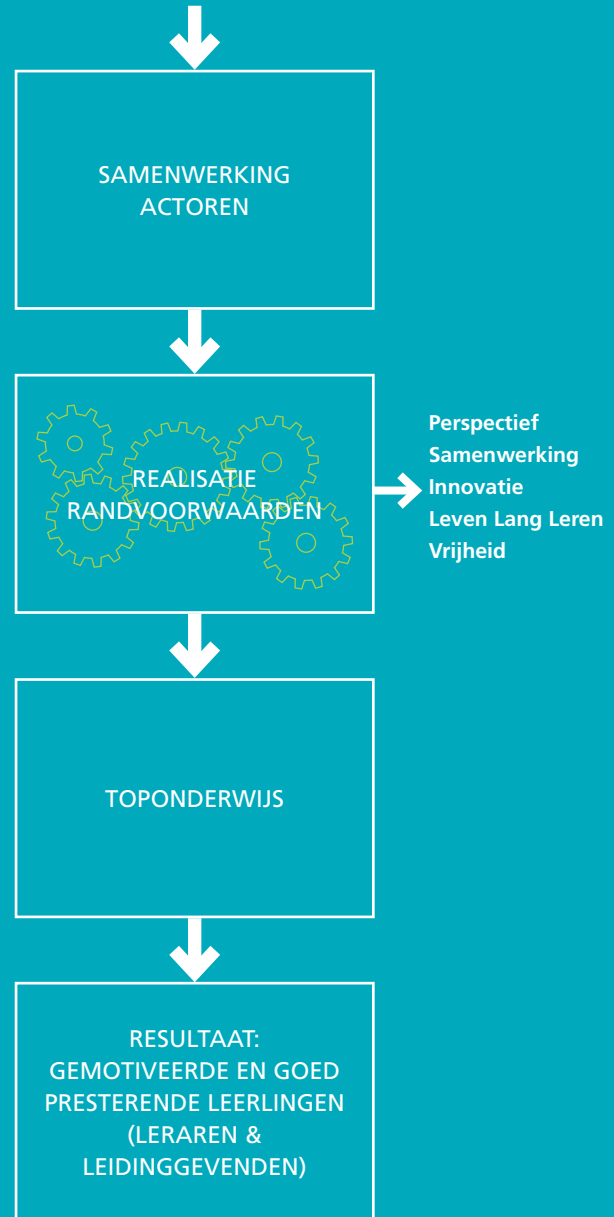
Ambitie gecombineerd met passie en kwaliteit zien we als de motor voor het duurzaam willen en kunnen investeren in groei en vooruitgang en voor het kunnen kiezen voor het gezamenlijk belang.

Alle actoren zijn daarbij belangrijk, leveren hun bijdrage aan het realiseren van de randvoorwaarden en het beoogde doel. Als actoren uitvallen of stilstaan en als de ambitie verdwijnt stagneren de prestaties. Toponderwijs verschilt daarin niet van topsport of succesvolle toponderningen.

In toponderwijs halen alle betrokkenen het beste uit zichzelf naar boven. En in toponderwijs is het natuurlijk vanzelfsprekend dat iedereen verantwoordelijkheid neemt én ondersteund wordt bij het ontwikkelen van talenten en het vormgeven van inspirerende loopbanen.

Een Frisse Start is daarbij nog maar het begin!

DE SECTOR HEEFT EEN GEZAMENLIJKE AMBITIE:
TOPONDERWIJS BIEDEN



BRONNENOVERZICHT

Sanne De Vos, Johan De Wilde & Simon Beusaert (Red.)

Start to teach

Inspiratiegids over aanvangsbegeleiding in het onderwijs



Garant

DE BEKWAAMHEDEN VAN JUNIOR LERAAR



Leraar

Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs

Redactie: Marco Snoek, Bas de Wit, Jariën Dengerink, Willem van der Wolk, Sabine van Eldik en Nienske Wirtz

Rijksuniversiteit Groningen

Ontwikkeling in de beroepsvaardigheden van leraren

Dr. W.J.C.M. van de Grift

Rede uitgesproken bij de officiële aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de onderwijskunde bij de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen op dinsdag 23 maart 2010

Een Professionele Schoolorganisatie is lenig, wendbaar en weerbaar



VERENIGING VAN OUDERSCHAP IN DE ONDERWIJSPRAKTIJK

pica

KOHNSTAMM INSTITUUT

Advies

Ruim baan voor leraren



ONDERWIJS raad

De School als P

Starten met een Professionele LeerGemeenschap

PLG-Teams in het onderwijs

Maarten Bruns en Martin Bruggink



Goede condities voor startende leraren

Het waarom en hoe van een goed begeleidingsprogramma

Marco Snoek en Brigit van Rossum

STUURGROEP		PERIODE
Dominicus Kamsma	Directeur VU - UCGB	2013 - 2019
Ineke Schaveling	Directeur UvA - ILO	2014 - 2015
Erna van Hest	Collegedirecteur UvA - POWL	2015 - 2015
Peter de Jong	Directeur UvA - ILO	2015 - 2017
Jacobijn Olthoff	Opleidingsdirecteur UvA - ILO	2016 - 2019
Frits Rovers / Alessandra Corda	Opleidingsmanager HvA	2017 - 2019
Adam Handelzalts	Teamleider VU - UCGB, VO	2016 - 2019
Monica Defourny	Sectordirecteur Martinuscollege (ROWF)	2014 - 2017
Kees van Bergeijk	Algemeen directeur Martinuscollege (ROWF)	2017 - 2019
Truus Vaes	Bestuurder Stichting Iris	2015 - 2019
Roy de Haan	Directeur Huygens College (ZAAM)	2014 - 2016
Gert Jaspers	Beleidsadviseur onderwijs ZAAM	2017 - 2018
Barbara Dijkgraaf	Voorzitter College van Bestuur ZAAM	2018 - 2019

PROJECTLEIDERS EN PROJECTONDERSTEUNING		
Marcelle Hobma	Projectleider	2013 - 2019
Jorien Vollaard	Projectleider	2014 - 2019
Marjan van Roozendaal	Projectleider	2013 - 2014
Marijke Blom	Projectsecretaris	2014 - 2019
Saskia Ligthart	Communicatie	2013 - 2019

PROJECTGROEP	INSTELLING	PERIODE
Jurrien Dengerink	Vrije Universiteit, UCGB, onderzoeker	2014 - 2017
Anja Swennen	Vrije Universiteit, UCGB, onderzoeker	2014 - 2017
Els Scheringa	Vrije Universiteit, UCGB, opleider	2014 - 2018
Yke Meindersma	Vrije Universiteit, UCGB, opleider	2018 - 2019
Debora Roorda	Universiteit van Amsterdam, onderzoeker	2014 - 2017
Frederike Westera	Universiteit van Amsterdam, opleider	2014 - 2017
Natasja Maas	Universiteit van Amsterdam, ILO, opleider	2016 - 2019
Henk Brouwer	Hogeschool van Amsterdam, Onderwijs en Opvoeding, opleider	2014 - 2015
Liz Savage	Hogeschool van Amsterdam, Onderwijs en Opvoeding, opleider	2015 - 2016
Babette Meijer	Hogeschool van Amsterdam, Onderwijs & Opvoeding, opleider	2015 - 2019
Thomas Jager	INHolland, domein Onderwijs, Leren en Levensbeschouwing, opleider	2014 - 2019
Jeroen Bergamin	4e gymnasium, Esprit Scholen	2014 - 2016
Martijn Meerhoff	Cartesius 2, Esprit Scholen	2015 - 2017
Anneke Dekker	Cartesius, Esprit Scholen /ZZP	2015 - 2019
Carry Jeremiah-Quint	Haarlemmermeerlyceum, Dunamare,	2018 - 2019
Cocky van der Meulen	Alkwin Kollege, ROSA	2014 - 2017
Lieke Kievits	Alkwin Kollege, ROSA	2014 - 2019
Dianne Hoefakker	KSH, ROSA	2018 - 2019
Maaïke Jöbssis	Zuiderzee College, OVO-Zaanstad	2018 - 2019
Elmar van Ee	Gerrit van der Veencollege, ZAAM	2018 - 2019
Hans van der Linden	ROWF	2015 - 2019
Mandy Eggerding	Arte College	2015 - 2017
Patrick Rietveld	College de Meer	2014 - 2014
Jan de Boer	Zzp	2015 - 2019
Dolinda Rottschäfer	Zzp	2015 - 2019
René Grimbergen	Zzp	2015 - 2019

BSL-TRAJECT	BETROKKEN SCHOLEN
BSL – A'dam	Montessori Lyceum Amsterdam
BSL – A'dam	Montessori College Oost
BSL – A'dam	Spinoza Lyceum
BSL – A'dam	Cartesius Lyceum
BSL – A'dam	Berlage Lyceum
BSL – A'dam	4e Gymnasium
BSL – A'dam	Metis Montessori Lyceum
BSL – A'dam	IVKO
BSL – A'dam	Caland Lyceum
BSL – A'dam	Ijburg College 1 & 2
BSL - A'dam	De Nieuwe Haven
BSL – A'dam	St. Ignatius Gymnasium
BSL – A'dam	St. Nicolaas Lyceum
BSL – A'dam	Cygnus gymnasium
BSL – A'dam	Chr. SG Buitenveldert CSB (Cedergroep)
BSL – A'dam	Orion College West (Orion)
BSL – NHN 1	CSG Jan Arentsz, loc. Alkmaar
BSL – NHN 1	CSG Jan Arentsz, loc. Langedijk
BSL – NHN 1	Trinitas College, loc. Johannes Bosco
BSL – NHN 1	Trinitas College, loc. Han Fortmann
BSL – NHN 1	Atlas College, loc. Copernicus
BSL – NHN 1	Atlas College, loc. OSG West- Friesland
BSL – NHN 1	Atlas College, loc. De Dijk
BSL – NHN 1	Martinus College

BSL-TRAJECT	BETROKKEN SCHOLEN
BSL – NHN 1	RSG Enkhuizen
BSL - Dunamare 1	Haarlemmermeer Lyceum
BSL - Dunamare 1	Haarlem College
BSL - Dunamare 1	Scholengemeenschap Schoter
BSL - Dunamare 1	Hoofdvaart College
BSL - Dunamare 1	Technisch College Velsen
BSL –Dunamare 1	Coornhert Lyceum
BSL - Dunamare 2	Sterrencollege
BSL - Dunamare 2	Paulusmavo
BSL - Dunamare 2	Vellesan College
BSL –Dunamare 2	Haarlemmermeer Lyceum loc.Zuidrand
BSL - Dunamare 3	Daaf Geluk
BSL - Dunamare 3	Ichthus Lyceum
BSL - Dunamare 3	MA Harlingen
BSL - Dunamare 3	Hartenlust
BSL - Dunamare 3	Montessori College Aerdenhout
BSL - Dunamare 3	Wim Gertenbachcollege
BSL - Dunamare 3	Praktijkschool Oost ter Hout
BSL - Dunamare 3	Ichthus Lyceum
BSL - Dunamare 3	Tender College
BSL – OVO Zaanstad	Bertrand Russel College
BSL – OVO Zaanstad	Compaen vmbo
BSL – OVO Zaanstad	Saenredamcollege
BSL – OVO Zaanstad	Trias Vmbo

BSL-TRAJECT	BETROKKEN SCHOLEN
BSL – OVO Zaanstad	Zuiderzee College
BSL – OVO Zaanstad	Saenstroom OPDC
BSL – OVO Zaanstad	Zaanlandslyceum
BSL- ROSA	Herbert Visser's College
BSL- ROSA	Haemstede Barger mavo
BSL- ROSA	Alkwin Kollege
BSL- ROSA	Hermann Wesselink College
BSL- ROSA	Amstelveen College
BSL- ROSA	Panta Rhei
BSL- ROSA	SG Thamen
BSL- ROSA	Veenlanden College, locatie Mijdrecht
BSL- ROSA	Veenlanden College, locatie Vinkeveen
BSL- ROSA	Mendelcollege
BSL- ROSA	Wellant College Aalsmeer (Groenstrook & Westplas)
BSL- ROSA	Keizer Karel College
BSL- ROSA	KSH
BSL-SOVON	Berger Scholengemeenschap
BSL-SOVON	Stedelijk Dalton College
BSL-SOVON	Huygens College
BSL-SOVON	rsg Wiringherlant
BSL-SOVON	Van der Meij College
BSL-SOVON	OSG Willem Blaeu
BSL-SOVON	Murmellius
BSL-VOvA	Bredero Mavo

BSL-TRAJECT	BETROKKEN SCHOLEN
BSL-VOvA	Hyperion Lyceum
BSL-VOvA	Cburg
BSL-ZAAM 1	Huygens College
BSL-ZAAM 1	Over-Y College
BSL-ZAAM 1	Rosa Beroepscollege (ABC Noorderlicht)
BSL-ZAAM 1	Iederslandcollege
BSL-ZAAM 1	Meridiaan
BSL-ZAAM 1	Apollo
BSL-ZAAM 1	Hogelant
BSL-ZAAM 1	Gerrit van der Veen College
BSL-ZAAM 2	Pieter Nieuwland College
BSL-ZAAM 1 + 2	Bernard Nieuwentijd College
BSL-ZAAM 2	Calvijn College
BSL-ZAAM 2	De Klencke
BSL-ZAAM 2	Havo de Hof
BSL - PSG	Jan van Egmond Lyceum
BSL - PSG	Da Vinci College
BSL - PSG	SG Nelson Mandela
BSL - PSG	SG Antoni Gaudi
BSL - PSG	SG Gerrit Rietveld
BSL - PSG	SG W.J. Bladergroen

1. BSL-TRAJECT, ONTWERPEN VAN INDUCTIE-ARRANGEMENTEN

BSL-TRAJECT-ONTWERPEN VAN INDUCTIE-ARRANGEMENTEN

(bijgesteld na School 2018, [Conclusie](#): opzet handhaven, details aanpassen)

Belangrijk: Vooraf helderheid over doel (ontwikkelen en samen leren) en eindproduct. Heterogene subgroep per school (leiding, begeleider, HRM). Commitment bij de start én aansluiten bij de situatie in de school/ het bestuur (documenten en producten inventariseren). Icalt inbouwen bij B.2 en extra bijeenkomst plannen (Icalt = standaard onderdeel). Per bijeenkomst kijken of werken in homogene subgroepen meerwaarde heeft. Bij start traject afspreken dat er een starter gevolgd wordt (interview opnemen adhv standaardvragen). Bij B.2 t/m B.6 – gastsprekers. Bij afsluiting ook de datum vervolgbijeenkomsten afspreken. Advies: vóór de vervolgbijeenkomsten op bezoek bij andere locatie/scholengroep: interviewen starter-begeleider-leidinggevenden.

	Bijeenkomst-1	Bijeenkomst-2 + EXTRA BIJeenKOMST ICALT 1 en 2	Bijeenkomst-3 Hier werken met subgroepen	Bijeenkomst-4	Bijeenkomst-5	Bijeenkomst 6 Starter uitnodigen Inspirerend spreker-LLL
Informatief deel Adhv powerpoint	Context BSL: Onderwijskwaliteit, kwaliteit van mensen Leven lang Leren Project BSL-Frisse Start, doelen-aanpak-ervaringen Traject BSL-I-A: opzet en eindproduct	Context BSL: Naar een lerend en samenwerkend beroep, loopbanen en ontwikkelpaden Beroepsbeeld - Professionele groei in domeinen/de klas Kijkwijzers Starter aan het woord	Context BSL: Onderwijskwaliteit, Professionele groei en kwaliteit van visie, beleid en facilitering - S.HRM voor leiders + creëren draagvlak + Werkdruk en enculturatie voor begeleiders/coaches Dilemma's in beeld	Context BSL: Onderwijskwaliteit en het begeleiden van starters, Lessons Learned Starter centraal Resultaten onderzoek (DR en NM en ..) Good practice IA	Context BSL: Onderwijskwaliteit stimuleren, beoordelen en bewaken professionele groei Begeleiden en beoordelen Kwaliteitsborging I-A (NVAO, inspectie, ...) Good practice IA	Context-BSL Actuele ontwikkelingen Pitch-BSL-traject Opbrengsten, wensen en aanbevelingen –adviv richtvragen Terugblik-evaluatief Actuele ontwikkelingen
Bronnen	Lerarenagenda -2020 Sectorakkoord VO-2017 Raamplan Inductie	Beroepsbeeld Kijkwijzers PPT – Icalt	Publicaties VO-raad Resultaten RUG 14-17 Schema doelen	Frisse Start brochure Artikelen Onderzoek Starters Debora, RUG, Natasja, film		Kijkwijzer I, B.1 Producten
Opdracht gericht op	In beeld brengen SvZ Inductie per School -KWI	Oefenen met Icalt Formuleren doelen prof. groei <i>Vergelijken huidige programma's – pitch??</i> <i>Filmje starter- OCW-criteria</i>	Brainstorm: inventarisatie doelen en knelpunten	Opstellen programma voor jaar 1, 2 en 3 <i>Filmje starter- OCW-criteria</i>	Standpunten en onderbouwing t.a.v relatie begeleiden en beoordelen	Terug- en vooruitblik Kennisdeling
Instrument	Kijkwijzer Inductie Ronde-1: interview leiding Ronde-2: int. begeleiding Ronde-3: bespreken uitkomsten-prioriteiten Ronde-4: PVA/actieplan	ICALT Het onderzoek, instrument De Zone v.n. Ontwikkeling Schema Prof. Groei	Schema Doelen voor Inductie: Resultaten RUG Dilemma's: notitie en evaluaties	Schema Begeleidingsprogramma – activiteiten (wat, wanneer, met wie, voor welk doel)	Format beschrijving traject beoordeling Format traject kwaliteitsborging	-
Opbrengst	Beeld school + aanzet PVA	Zicht op professionele groei: in de klas/competenties	Aanzet voor visie Aanzet voor doelen	Inductie-arrangement in de steigers	Input voor trajecten beoordeling + kwaliteitsborging	3-jarige Inductie-arrangementen
Vervolgopdracht	PVA afmaken	Visie op onderwijskwaliteit en personeelskwaliteit + werkvorm Babette Schema professionele groei invullen	Schema doelen afmaken Visie aanscherpen Rollen en taken beschrijven Begeleidingsprogramma uitwerken	Begeleidingsprogramma afmaken Facilitering in beeld brengen Jaarplanning maken	Eindproduct + bijlagen afmaken Presentatie voorbereiden	Toekomstplan
Bronnen	Brochure Frisse Start Website BSL	Website beroepsbeeld Voorbeelden kijkwijzers Ingevelde formats prof. groei	Voorbeelden eindproducten BSL Webinar VO-raad	Voorbeelden eindproducten BSL	Voorbeelden eindproducten BSL	Actuele artikelen

TRAJECTEN BEGELEIDING STARTENDE LERAREN
Ontwerpen van 3-jarige Inductie-arrangementen
BSL-eindproduct, feedbackformulier

Datum:	
Ingevuld voor school:	
Ingevuld door	
NB	Zie pagina 2 voor een toelichting

Richtlijnen BSL eindproduct		Op orde	In ontwikkeling	Niet op orde	Opmerkingen
0	<p>Visie: Beschrijving visie op Onderwijskwaliteit en de relatie met personeelsbeleid met specifieke aandacht voor starters. Aanbeveling: Check website VO-raad (sectorakkoord, S.HRM, verbinding OidS, BSL en LLL), website Lerarenagenda 2013-2020, benut en sluit aan bij visie- en beleidsdocumenten van Zaam en het eigen Schoolplan. Check ingevulde Kijkwijzer Inductie.</p> <p>OCW-criterium 1 - werkdruk Reductie werkdruk door reductie lesgevende taken. Jaar-1 = 20%, Jaar-2 = 20%</p>				
	Reductie werkdruk: Met iedere starter wordt gesproken over de taakbelasting, toewijzing klassen, roosterwensen, benutten kracht/expertise				
1	<p>Begeleidingsprogramma: Beschrijving: doelen, activiteiten, instrumenten, betrokkenen, borging deskundigheid, facilitering</p> <p>OCW-criterium 2 – enculturatie Er is een programma voor de starters om kennis te maken met/ingewerkt te worden in: Visie en beleid van de school, collega's-sleutelfiguren-doelgroep, praktische zaken, cultuur en regels</p> <p>OCW-criterium 3 – POP Starters worden begeleid op basis van professionele ontwikkelplannen</p> <p>OCW-criterium 4 – Observaties en feedback Er vinden lesobservaties plaats (met een Kijkwijzer) en de bevindingen worden besproken (relatie met de POP)</p> <p>OCW-criterium 5 – Peers en coaches Er zijn bijeenkomsten met andere starters Starters worden begeleid door coaches</p>				
2	<p>Beoordelingstraject: Beschrijving: aspecten, criteria, invloed starter, het traject, instrumenten, betrokkenen, borging deskundigheid, facilitering</p>				
3	<p>Communicatie: Beschrijving: momenten, kanalen, personen, middelen</p>				
4	<p>Kwaliteitsborging: Evalueren: wat, wanneer, waarmee, met wie Verbeterpunten: vaststellen, invoeren, bewaken</p>				
5					
5.1	Profiel docenten				
5.2	Ingevuld overzicht 'doelen professionele groei'				
5.3	Jaarplanning activiteiten BSL				
5.4	Beschrijving taken en rollen betrokkenen BSL				
5.5	Beschrijving deskundigheden en professionalisering				
5.6	'code of conduct', bewaken vertrouwelijkheid				
5.7	Instrumenten die ingezet worden:				
5.8	Brochure Starters- informatie over BSL-traject				

3. KIJKWIJZER INDUCTIE-ARRANGEMENTEN

KIJKWIJZER INDUCTIE-ARRANGEMENTEN STARTENDE LERAREN VO

Met de Kijkwijzer Inductie kan in beeld gebracht worden hoe de verschillende actoren (begeleider, leidinggevende, HR-medewerker, bestuurder) over de stand van zaken denken. Het formulier wordt ingevuld tijdens een interview. Per indicator wordt aangekruist welke typering het meest passend is (op orde, in ontwikkeling of aanpakken).

Ingevuld voor school ..

Naam en functie geïnterviewde:

Naam en functie interviewer:

1. Effectief begeleidingstraject: zie richtlijnen OCW, Frisse Start Inductie-arrangementen (sept. 2015)			
	OP ORDE	IN ONTWIKKELING	AANPAKKEN
1.1 Er is een programma voor jaar 1			
1.2 Er is een programma voor jaar 2			
1.3 Er is een programma voor jaar 3			
1.4 Er wordt gestart met het bespreken en vastleggen van ontwikkelpunten en kwaliteiten van de starter: POP			
1.5 Er is sprake van een standaardtraject mét mogelijkheden voor maatwerk			
1.6 Er is zowel aandacht voor generieke coaching als voor vakgerichte begeleiding			
1.7 Starters worden: - in de klas geobserveerd met een instrument - en daarna gericht begeleid in de zone van naaste ontwikkeling (pedagogisch/didactisch – beroepsrollen-competenties)			
1.8 Het begeleidingstraject is vastgelegd: wat, voor wie, met wie (ook met peers), door wie en wanneer			
1.9 De coaches hebben een opleiding tot coach gevolgd en de begeleiders zijn geschoold			
1.10 De facilitering van de generieke coach is vastgelegd; basisformatie, uren per starter, uren voor overleg en scholing			
1.11 De facilitering van de vakgerichte begeleiding is vastgelegd (zie 1.9)			
1.12 Generieke coaches en vakgerichte begeleiders voelen zich voldoende gefaciliteerd			
1.13 Communicatie: alle betrokkenen zijn op de hoogte van het traject, de informatie is vindbaar			
1.14 Kwaliteitszorg: er is een vastgesteld traject (PDCA), er wordt gestuurd op kwaliteit programma, begeleiders en faciliteiten			

2. Effectief beoordelingstraject: zie TmdT Handreiking BSL (2015)			
	OP ORDE	IN ONTWIKKELING	AANPAKKEN
2.1 Er is sprake van verschillende trajecten voor begeleiding en beoordeling			
2.2 Het beoordelingstraject is vastgelegd: wat, op basis waarvan, door wie en .. tijdspad en consequenties zijn helder			
2.3 De facilitering van de beoordelaars is vastgelegd			
2.4 De beoordelaars voelen zich voldoende gefaciliteerd			
2.5 Communicatie: alle betrokkenen zijn op de hoogte van het traject, de informatie is vindbaar			
2.6 Kwaliteitszorg: er is een vastgesteld traject (PDCA), er wordt gestuurd op kwaliteit traject, instrumenten en beoordelaars			

3. Reductie lesgevende taken: conform de cao-VO			
	OP ORDE	IN ONTWIKKELING	AANPAKKEN
3.1 Starter krijgen in jaar-1, 20% reductie op lesgevende taken (met behoud van salaris)			
3.2 Starters krijgen in jaar-2, 10% reductie op lesgevende taken			
3.3 In overleg tussen starter, coach en leidinggevende wordt bepaald hoe de tijd ingevuld wordt			
3.4 Communicatie: alle betrokkenen zijn op de hoogte van deze regeling, de informatie is vindbaar			
3.5 Kwaliteitszorg: er is een vastgesteld traject (PDCA) om te sturen op de effectieve inzet van de tijd			

4. Reductie werkdruk: Zie Frisse Start, Inductie-arrangementen (2015), H.2			
	OP ORDE	IN ONTWIKKELING	AANPAKKEN
4.1 Er is een programma om starters welkom te heten en kennis te laten maken met de belangrijke actoren in de school en het team/de sectie			
4.2 Er is een inwerkprogramma voor praktische zaken			
4.3 Er is een inwerkprogramma met aandacht voor schoolbeleid en schoolcultuur			
4.1, 4.2 en 4.3 vallen onder 'enculturatie'.			
4.4 Het takenpakket is afgestemd op de starter:			
- klassen: makkelijk, beperkt aantal, parallel			
- taken: op niveau, passend bij leerdoelen/POP			
4.5 Maatregelen gericht op vermindering stress			
- lokalen (weinig wisselingen, dicht bij elkaar, dicht bij coach en begeleider)			
- rooster (beperkt aantal lessen, tussenuren)			
4.6 Kwaliteitszorg: er is een vastgesteld traject (PDCA) om te sturen op effectiviteit van de maatregelen			

5. Strategisch HRM-beleid: Zie website VO-raad en sectorakkoord VO			
	OP ORDE	IN ONTWIKKELING	AANPAKKEN
5.1 De school heeft een visie geformuleerd op onderwijskwaliteit, op de lerende organisatie en het levenslang leren van alle actoren			
5.2 De visie is uitgewerkt naar beleid en plannen om het leren van de organisatie, van de teams en individuen te bevorderen:			
5.3 De school werkt met een driejarig inductie-arrangement voor starters. De doelen voor dit traject zijn concreet en helder geformuleerd.			
5.4 De school werkt met verschillende loopbaanpaden. Het is helder welke groei mogelijk is, via welke stappen en wat dat betekent voor rollen, taken en salariering			
5.5 Facilitering: het beleid en de maatregelen worden voldoende gefaciliteerd qua;			
- middelen			
- tijd,			
- rooster (corridor) en			
- sturing (inspirerend leiderschap)			
5.6 Communicatie: alle betrokkenen zijn op de hoogte van visie, beleid en maatregelen, de informatie is vindbaar			
5.7 Kwaliteitszorg: er is een vastgesteld traject (PDCA), er wordt gestuurd op de uitvoering van de maatregelen en de impact			

4. RAAMWERK PROFESSIONELE GROEI INDUCTIEFASE

Raamwerk voor professionele groei (driejarenplan)

JAREN	Stappen in Professionele Groei Startende docenten	SECTIE (meso)	SCHOOL (meso)	MAATSCHAPPIJ (macro) - BEROEP Buurt, scholen, opleidingen
1	<p>De docent:</p> <p>a) zorgt voor een veilig en stimulerend leerklimaat. b) zorgt voor een efficiënte lesorganisatie c) formuleert en communiceert heldere les- en leerdoelen d) zorgt voor duidelijke en gestructureerde instructie e) maakt contact met leerlingen en is bewust van de verschillen tussen leerlingen f) reflecteert op de eigen lespraktijk en heeft een professionele en lerende grondhouding</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) is bekend met de kerndoelen of eindexamentermen van het vak b) kent de werkwijze van de sectie en stemt eigen handelen hierop af c) denkt actief mee over de inhoud van toetsen en het curriculum van het vak d) staat open voor (vakinhoudelijke) feedback en tips van sectiegenoten</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) kent de visie van de school in hoofdlijnen en stelt zich assertief op ter kennisneming van de schoolcultuur-beleid, actuele schoolontwikkelingen en relevante praktische zaken b) kent de taken, rollen en bevoegdheden van schoolleiding en OOP; c) voert de (basis)administratieve taken uit zoals het invoeren van absenties en huiswerk op magister, het lezen van de BOS, beantwoorden van emails van collega's leerlingen en ouders. d) onderhoudt actief contact met de eigen direct leidinggevende, begeleiders, leerjaarcoördinatoren en mentoren; e) kent de voorwaarden voor een positieve beoordeling na het eerste jaar.</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) heeft een eigen visie over het maatschappelijke belang van zijn eigen schoolvak en brengt dit over op de leerlingen b) raadpleegt actuele informatie over beroeps- en vak-ontwikkelingen; c) reflecteert op eigen rol als (vak)leraar en pedagoog</p>
2	<p>De docent:</p> <p>a) formuleert en communiceert heldere les- en leerdoelen en geeft feedback aan leerlingen op het bereiken hiervan en b) houdt hierbij in bepaalde mate rekening met verschillen tussen leerlingen c) experimenteert met verschillende werkvormen om de leerlingen te activeren en te motiveren d) neemt zelf initiatieven tbv eigen ontwikkeling (bijv door collegiale consultatie, bezoeken van les ter inspiratie) e) Oriënteert zich op het mentoraat</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) denkt mee over de aanpak en werkwijze van de sectie b) draagt bij aan het ontwikkelen van toetsmateriaal en het curriculum van het vak c) neemt zelf initiatieven ter verbetering/aanvulling van het curriculum. d) zoekt op basis van de eigen ontwikkelpunten gericht ondersteuning bij (ervaren) docenten in de sectie</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) participeert en geeft mede vorm aan activiteiten die verbonden zijn aan het kunstprofiel van de school b) Denkt mee over schoolregels/ schoolbeleid c) past (naast de basis administratieve taken) de HGW methode toe bij het noteren van notities van leerlingen op magister d) geeft en vraagt feedback aan collega's binnen de school e) kan vanuit een professionele rol communiceren met ouders en externe partijen</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) raadpleegt externe (vak)netwerken; b) stimuleert leerlingen te reflecteren op hun rol binnen de samenleving c) reflecteert actief op eigen zwaktes, sterktes en koppelt dit aan professionaliseringswensen in een POP. Overlegt dit met leidinggevende</p>
3	<p>De docent:</p> <p>a) stemt didactiek (en zijn pedagogisch handelen) af op verschillen tussen leerlingen en b) zet variërende werkvormen in om voor een maximale leeropbrengst te zorgen. c) besteedt regelmatig aandacht aan het aanleren van (vakspecifieke) leerstrategieën en d) geeft structureel feedback op het leerproces van de leerling e) experimenteert regelmatig met activerende werkvormen</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) komt met voorstellen voor curriculumopbouw en didactische aanpak b) laat zich inspireren door, en deelt, (vak)literatuur; c) vraagt en geeft feedback binnen de sectie; d) heeft een expliciete visie over het vak en de sectie.</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) denkt actief en zichtbaar mee over schoolbeleid en -cultuur b) oriënteert zich naast het mentoraat op meerdere rollen in de school</p>	<p>De Docent:</p> <p>a) heeft een onderbouwde mening over school-ontwikkeling, tegen de achtergrond van maatschappelijke gebeurtenissen en trends; b) participeert in schooloverstijgende netwerken, haalt en brengt daar kennis; c) heeft een beeld van eigen sterktes, zwaktes en toekomstbeeld in onderwijs. Stelt zelf een POP op, zoekt hierover proactief het gesprek op met direct leidinggevende; d) reflecteert zelf op de aansluiting tussen eigen leerwensen/ toekomstbeelden met de huidige werkomgeving.</p>

5. FORMAT PROFESSIONELE ONTWIKKELPLAN

PROFESSIONEEL ONTWIKKELPLAN		Versie 1	2	3	4
Naam eigenaar: ...		Data:
Werkzaam in de school als:		0 Student sinds ...		0 Docent sinds	
Naam begeleider:		Naam vakcoach:		Naam Leidinggevende:	
BRON	0-meting Facet Actie: Ja/Nee	Ontwikkelprioriteit	Ondersteuning door	Afspraak starter z.o.z	
Eerdere POP van opleiding of ..					
Enculturatie 7 ballen-model	1* 2 3 4 5 6				
Docentprofiel	1 2 3 4 5 6				
Ideale les	1 2 3 4 5 6				
Icalt	1 2 3 4 5 6				
Raamwerk Professionele Groei: Klas	1 2 3				
Raamwerk: Sectie/Team	1 2 3				
Raamwerk: School	1 2 3				
Kwaliteiten/kracht starter:	Benoemen:	Inzetten voor:			
Lestijdreductie		Inzetten voor:			
Werkdrukreductie	Benoemen:				

* de nummers verwijzen naar de domeinen/indicatoren van de verschillende instrumenten

6. 5-STAPPENMODEL, VAN CONTACT NAAR CONTRACT

Een doelgericht ontwikkelingsgesprek ná de ICALT-observatie

1. CONTACT MAKEN	2. OBSERVATIES DELEN	3. DOMEIN VERKENNEN	4. EIGENAARSCHAP STIMULEREN	5. CONTRACT OPSTELLEN
	<i>ZvnO vaststellen</i>	<i>ZvnO goed in beeld</i>	<i>Acties in beeld brengen</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Hoe ging de les? Was het een representatieve les? 	<ul style="list-style-type: none"> Vergelijken Icalt-formulieren Wat zijn sterke punten? ZvnO vaststellen 	<ul style="list-style-type: none"> Betreffende criteria doornemen Effect van het handelen Effect voor leerlingen, voor leerresultaat en voor leraar Waarmee gaat de starter aan de slag? 	<ul style="list-style-type: none"> Check eerdere pogingen met gekozen handelingen Wat lukte toen? Wat heb je nu nodig? <i>Handreiking Frisse Start doornemen, welke opties spreken aan?</i> Hoe gaat de starter aan de slag? 	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken herhalen Afspraken aanscherpen: welke klas, hoe vaak, welke periode, welke reflectie? Vervolgafpraak maken Afspraken vastleggen

Een doelgericht ontwikkelingsgesprek

1. CONTACT MAKEN	2. OBSERVATIES DELEN	3. DOMEIN VERKENNEN	4. EIGENAARSCHAP STIMULEREN	5. CONTRACT OPSTELLEN
	<i>0-meting bespreken</i>	<i>0-meting verdiepen</i>	<i>Acties in beeld brengen</i>	<i>Acties vastleggen</i>
<ul style="list-style-type: none"> Contact maken Doel en agenda gesprek vaststellen <p>Gesprek 1 – POP samen invullen en eerste afspraken maken</p> <p>OF</p> <p>Gesprek X – voortgang afspraken nav POP doornemen. Dat kan over één of meerdere POP-onderdelen gaan</p>	<p>Gesprek-1</p> <ul style="list-style-type: none"> POP invullen op basis van de lesobservaties OF de zelfbeoordeling OF gesprek bevindingen Dialogo over de POP Vaststellen ontwikkelpunten <p>Gesprek-X</p> <ul style="list-style-type: none"> Voortgang afspraken POP vaststellen op basis van de lesobservaties OF de zelfbeoordeling OF gesprek bevindingen Dialogo over de voortgang, succes, belemmeringen, factoren Vaststellen ontwikkelpunten 	<ul style="list-style-type: none"> Criteria voor het ontwikkelpunt doornemen of formuleren Effect van het handelen bespreken Effect voor leerlingen, voor leerresultaat en voor leraar Waarmee gaat de starter aan de slag? 	<ul style="list-style-type: none"> Check eerdere pogingen met gekozen handelingen of acties Wat lukte toen? Wat heb je nu nodig? Mogelijke aanpakken bespreken Besluit: hoe gaat de starter aan de slag? 	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken herhalen Afspraken aanscherpen: welke klas, hoe vaak, welke periode, welke reflectie? Vervolgafpraak maken Acties vastleggen

7. FORMAT DRIEHOEKSGESPREK

Format driehoeks- of vierhoeksgesprek	
Datum	
Naam Leidinggevende	
Naam Begeleider	
Naam Vakbegeleider	
Naam Starter	
Nog in opleiding/bevoegd	
Leservaring in jaren	
Lestijdreductie: <i>afspraken over inzet</i>	
Specifieke expertise (door werk of privé): <i>Afspraken over inzet</i>	
Loopbaanperspectief: <i>plannen, wensen</i>	
Praktische zaken: Laptop, codes, kluis, magister, magister, buddy <i>Alles op orde, wat kan beter?</i>	
Algemeen: ontvangst, sfeer, lessen, leerlingen, collegae, kwaliteit werk <i>Wat gaat goed en wat kan beter? Opmerkingen, vragen</i>	
Raamwerk professionele groei: jaar 1, 2 en 3 Microniveau: bijvoorbeeld Docentprofiel, ICALT-ZvnO, ideale les, accurate registratie (huiswerk, aanwezigheid), cijfergemiddelden, formatief toetsen <i>Uitkomsten 0-meting, stand van zaken, ontwikkelprioriteiten</i> Mesoniveau: collegiale consultatie, input begeleider, PTO/PTA <i>Uitkomsten 0-meting, stand van zaken, ontwikkelprioriteiten</i> Macroniveau: lerende houding, bijdrage schoolontwikkeling <i>Uitkomsten 0-meting, stand van zaken, ontwikkelprioriteiten</i>	
Begeleidingstraject (waarom, wat, wie, waarmee, hoe en wanneer) <i>Toelichting, wel/niet verplicht, vragen, wensen</i>	
Beoordelingstraject (waarom, wat, wie, waarmee, hoe en wanneer) <i>Toelichting, vragen</i>	
Afronding: <i>vragen, opmerkingen, vastleggen vervolgspraken</i>	

8. JAAROVERZICHT BEGELEIDING EN BEOORDELING

	Zomervakantie - herfstvakantie	Herfstvakantie – Kerstvakantie	Kerstvakantie – Voorjaarsvakantie	Voorjaarsvakantie - Meivakantie	Meivakantie - zomervakantie
Groepsniveau	Inloopkennismaking Grote kennismaking Praktische kennismaking Thema(mid)dag(en) Teambuildingsactiviteit	Intervisie 1 Themamiddagen	Intervisie 2	Intervisie 3	Personeelsuitje Jaarafsluiting Eerste kennismaking
Begeleider	Kennismaking/intake Themamiddagen Lesbezoek 1	Lesbezoek 2 (ICALT) Bespreken ontwikkelingsverslag 1	Lesbezoek 3 Bespreken ontwikkelingsverslag 2	Lesbezoek 4 (ICALT)	Afnam enquête (van nieuwe docent over Begeleider)
Sectie	Buddy stelt zich beschikbaar op	Lesbezoek 1 Invullen bespreken feedbackformulier 1	Lesbezoek 2 Invullen/ bespreken feedbackformulier 2		
Teamleider	Kennismaking (evt.) Trio-/doelstellingengesprek	2 lesbezoeken Voortgangsgesprek	Afnemen/ nabespreken leerlingenenquête	Lesbezoek 3 Beoordelingsgesprek	

9. ENCULTURATIE

Het zeven ballenmodel



De checklist voor starters: 'Ik heb kennis genomen van ...'

Omgeving	Leerling populatie	Missie en visie vertaald in...	Sleutelfiguren in de school	De organisatie
<input type="checkbox"/> de kenmerken van de omgeving school (wijk/stad/dorp) op tradities, welstand, tijdsbesteding, voorkeuren, demografische samenstelling, veelvoorkomende problematiek, (etc.) <input type="checkbox"/> de Stichting / het bestuur waar de school onder valt	<input type="checkbox"/> kenmerken v/d thuissituatie van leerlingen <input type="checkbox"/> wat ervaren docenten opvalt aan leerling populatie <input type="checkbox"/> de manier waarop leerlingparticipatie vorm is gegeven <input type="checkbox"/> de wijze van leerlingbespreking	<input type="checkbox"/> het schoolplan <input type="checkbox"/> het schoolprofiel <input type="checkbox"/> het organogram <input type="checkbox"/> het aannamebeleid <input type="checkbox"/> de schoolgids <input type="checkbox"/> de taakverdeling binnen de sectie/team <input type="checkbox"/> de toekenning taakuren <input type="checkbox"/> het onderwijsconcept en kernwaarden <input type="checkbox"/> de integriteitscode personeel <input type="checkbox"/> de observatietool en vragenlijsten docenten <input type="checkbox"/> de gewenste didactiek <input type="checkbox"/> het huiswerkbeleid <input type="checkbox"/> de gedragsregels voor leerlingen <input type="checkbox"/> het pestprotocol <input type="checkbox"/> de planning oudercontact <input type="checkbox"/> het toetsbeleid <input type="checkbox"/> het verzuimbeleid <input type="checkbox"/> de zorgstructuur	<input type="checkbox"/> de administratie <input type="checkbox"/> de bedrijfshulpverlening <input type="checkbox"/> de conciërges <input type="checkbox"/> de docentbegeleiding <input type="checkbox"/> HR <input type="checkbox"/> ICT <input type="checkbox"/> de mentoren <input type="checkbox"/> de personeelsvereniging <input type="checkbox"/> de rector <input type="checkbox"/> de roostermaker <input type="checkbox"/> de sectie(leider) <input type="checkbox"/> teamgenoten <input type="checkbox"/> de teamleider <input type="checkbox"/> het telefoonnummer van de collega bij wie ik (evt. buiten schooltijd) terecht kan met urgente vragen <input type="checkbox"/> de vertrouwenspersoon <input type="checkbox"/> de zorgcoördinator	<input type="checkbox"/> het begeleidingstraject starters <input type="checkbox"/> het beoordelingstraject starters <input type="checkbox"/> beschikbare werkruimten <input type="checkbox"/> het gebruik van print- en kopieerfaciliteiten <input type="checkbox"/> geplande momenten van verplichte aanwezigheid buiten vaste werkdagen <input type="checkbox"/> het invallen bij afwezigheid collega <input type="checkbox"/> de jaarplanning voor personeel <input type="checkbox"/> het leerlingvolgsysteem (hoe het werkt, wordt ingezet) <input type="checkbox"/> de lesmethode + het docentmateriaal, pta/pto <input type="checkbox"/> de lestijden, vakanties, lesvrije dagen <input type="checkbox"/> het ontruimingsplan <input type="checkbox"/> het parkeren van auto en/of fiets <input type="checkbox"/> de personeelsgids <input type="checkbox"/> de planning van introductieactiviteiten nieuw personeel <input type="checkbox"/> de planning van vergadermomenten <input type="checkbox"/> de procedure bij lesverwijdering <input type="checkbox"/> de procedure pauzesurveillance <input type="checkbox"/> de procedure verloofaanvraag <input type="checkbox"/> het protocol medisch handelen <input type="checkbox"/> de standaard uitrusting in een klaslokaal en het gebruik van de apparatuur <input type="checkbox"/> de vindplaats van kantoorartikelen <input type="checkbox"/> een werkende school e-mail <input type="checkbox"/> de wijze van opslaan/bewaren lesmaterialen en toetsen <input type="checkbox"/> de ziekmeldprocedure

Werkvorm de BOT-pot

Hoe speel je het BOT-pot spel? De BOT-pot is een glazen pot met 65 kaartjes erin. Op elk kaartje staat een andere vraag, suggestie of dilemma. De kaartjes bieden urenlang gespreksstof. Je laat de pot rondgaan en pakt er een kaartje uit. Er zitten vragen in die je normaal niet aan je collega's zou stellen. Het is geen spel, er zijn geen spelregels. Het is puur bedoeld voor een informeel en 'enculturerend' moment.



Dus: gooi die benen op tafel, omring je met je nieuwe collega's, eet je lekkerste hapje, drink je favo drankje en ontdek hoe jouw nieuwe school in elkaar steekt!

Kaartjes voor in de 'BOT-pot':

Als de school op 3 punten beter zou kunnen worden... Welke zouden dat zijn?

Beoordeling door teamleider: ondergaan of zelf regie nemen?

Beschrijf de school in 1 zin...

Carrièremogelijkheden belangrijk of niet?

De meest ludieke straf op deze school...

Dilemma: 100% geslaagd of 0% afstroom

Dilemma: harmonie of directheid?

Dilemma: vrijheid of gelijkheid?

Foutje moet kunnen, of niet?

Hoe krijg je erkenning en waardering?

Hoe wordt er gereflecteerd?

Hoe wordt er met conflicten omgegaan?

Hoe wordt er toezicht gehouden of leraren hun werk wel goed doen?

Hoe ziet de ideale toekomst voor de school eruit?

Hoe ziet jouw droomleslokaal eruit?

In welke outfit zien we elkaar het liefst tijdens werk?

Is er persoonlijke ruimte bij het interpreteren en handhaven van de schoolregels?

Is er veel aandacht voor details?

Is het belangrijk dat iedereen de geschiedenis van de school kent?

Je wint veel geld, voor welke taak ga je assistentie inhuren?

Ligt onderwijsvernieuwing gevoelig?

Losse of strakke controle?

Op welke school ben je jaloers?

Past ons gedrag bij de visie/missie van de school?

Voor 1 dag wisselen van functie binnen de school... Wat zou je gaan doen?

Waar ben je het meest onzeker over in je werk?

Waar wordt zorgen over gemaakt?

Waar geeft de school het meeste geld aan uit? Waarom?

Waarom heeft de sollicitatiecommissie destijds voor jou gekozen?

Waarop is men heel zuinig?

Waarover is er samen heel hard gelachen op school?

Waarvan krijgt men stress?

Wat gaat er het meest mis in de communicatie?

Wat is belangrijker: proces of product?

Wat is de grootste kracht achter een fantastische samenwerking?

Wat is de hiërarchie binnen de school?

Wat is het hoogtepunt van het schooljaar?

Wat is het meest strafbare of illegale dat er op school ooit is gebeurd?

Wat is je fijnste herinnering bij deze school?

Wat is waardevoller: ruimdenkendheid of conservatisme?

Wat verstaat men onder een 'professionele houding'?

Wat vind je de fijnste plek op school?

Wat waren de kenmerken van de mooiste les die je ooit hebt bezocht/gegeven?

Wat was jouw eerste indruk van de school?

Wat zouden we elkaar vaker moeten vragen?

Welk advies zou elke nieuwe docent op deze school moeten krijgen?

Welk compliment heb je het laatst van je collega gekregen?

Welk kerstpakketje zou jou echt blij maken?

Welke beroemdheid zou heel goed bij de school passen?

Welke kenmerken hebben docenten op deze school gemeen?

Welke klikjes zijn er onder het personeel?

Welke nieuwe traditie zouden we moeten inlassen?

10. JAARROOSTER BEGELEIDINGSPROGRAMMA STARTENDE LERAREN 2018

Programma's enculturatie

Het is fijn om nog voor de zomervakantie te weten waar je na de zomervakantie gaat werken. Al wat gezichten leren kennen, al informatie te verzamelen over het reilen en zeilen op de school en vast wat sfeer en mogelijkheden proeven in het gebouw. Deze kennismaking is vooral proeven, ontmoeten, je eerste vragen kwijt kunnen en leesvoer meenemen. De eerste kennismaking is dus vooral praktisch van aard.

Programma 10 juli 2018 (laatste week oude schooljaar)

14.45 uur inloop in de personeelskamer.

15.00 uur voorstelrondje alle nieuwe collega's en docentbegeleiders in lokaal 152.

15.30 uur verstrekken en kort doornemen notitie docentbegeleiding, personeelsgids, concept jaaragenda.

16.30 uur koffiepauze en korte rondleiding door het gebouw.

17.00 uur afloop. Tip: spreek met je toekomstig sectievoorzitter af dat er ook zaken klaarliggen als de methode, het geplande programma, PTO/PTA etc.

Programma 31 augustus 2018 (facultatief)

9u-11u inloop in lokaal 103 om prangende vragen te stellen. Aanwezigheid van nieuwe docenten die er 10 juli of 3 september niet bij kunnen zijn, is gewenst. Het verstrekken van laptops verloopt via 'The rentcompany'. Inloggegevens zijn zoveel als mogelijk 10 juli al versrekt.

De eerste schoolweek start je niet direct met lesgeven. De maandagochtend starten we collectief en word je voorgesteld aan al je nieuwe collega's. We maken van de gelegenheid direct gebruik om foto's te nemen; te benadrukken dat je het niet alleen hoeft te doen, je tijd en gelegenheid te geven elkaar onder het genot van lekkers te ontmoeten.

Programma 3 september 2018

8.30 uur inloop onder het genot van koffie en taart.

9.15 uur aftrap van het schooljaar door directeur– collectief voorstellen van nieuwe collega's aan alle personeelsleden.

10.00 uur sectievergaderingen en pauze (fotograaf maakt ondertussen van elke sectie een groepsfoto en elk individu een portretfoto t.b.v. het smoelenbord voor collega's en leerlingen).

12.15 uur verzamelen in de personeelskamer.

12.30 uur kennismaken op de administratie (overhandigen van kluisleutel, postvak, definitieve lesrooster, fotolijsten van de klassen)

13.00 uur kennismaken met de conciërge (overhandigen sleutel, kopieerpas) eerste keer oefenen met printen.

14.00 uur kennismaken met de afdeling ICT (vragenstel mogelijkheid m.b.t. Magister, laptop en outlook).

14.30 uur speurtochtje door het gebouw (voor de liefhebber).

Rond 15.00 uur afsluiting.

Programma 11 september 2018

15.15 uur delen eerste ervaringen.

15.45 uur korte presentatie over de visie, missie, identiteit van de school en aandacht voor formele procedures rondom bijvoorbeeld lesverwijdering.

16.00 uur interactieve werkvorm "Tussen de regels".

17.00 uur afloop.

De weken erop gaat de enculturatie verder van een ontspannen teambuildingsactiviteit, naar de zakelijke HR-aspecten, leerlingzorg, de didactiek (ICALT 1 training), de eerste intervisiemiddag en het samen werken aan ons eigen persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Programma 25 september 2018

15.15 uur Presentaties van betrokken functionarissen bij leerlingzorg.

16.00 uur interactieve verwerking.

17.00 uur afloop.

Programma 2 oktober 2018

Kennismaking met bestuur. Programma en uitnodiging volgen vanuit het stichtingsbestuur.

In de eerste weken ga je ondertussen individueel kennismaken met je BOS. Je BOS benadert jou voor het plannen van een afspraak. Samen bespreken jullie je achtergrond, situatie, ervaring, ontwikkelwensen en je verwachtingen.

Programma 16 oktober 2018

Teambuildingsactiviteit met het onderwijskundig team (waarschijnlijk einde middag/begin avond).

Programma 30 oktober 2018 Let op: gehele dag!!

9.00-17.00u Themadag KSH-didactiek. Deze dag volgen we in de ochtend de ICALT-training verzorgd door trainers vanuit de VU. Deze cursus wordt besloten met een toets en levert een certificaat op bij 'slagen'. In de middag koppelen we de inzichten vanuit de training aan onze eigen ontwikkeling en plannen we de eerste intervisiebijeenkomst. Lunch wordt verzorgd.

Programma 13 november 2018

15.15u Themamiddag over thema's HR, MR, gesprekkencyclus en omgaan met werkdruk. Na een korte presentatie van HR en een teamleider met betrekking tot de school als werkgever, wordt onder leiding van de voorzitter van de MR gekeken naar het werk van de MR en de opbouw van de normjaartaak. De middag wordt besloten met een interactieve werkvorm die betrekking heeft op het reguleren van werkdruk.

Programma 28 november 2018

15.15u Themamiddag over het oudergesprek. In de week volgend op deze middag zullen de eerste 10-minutenavonden zijn. De praktische uitvoering ervan en het verloop staan centraal. Ook is er deze middag aandacht voor de do's en don'ts van dergelijke gesprekken.

Programma 4 december 2018

13.00u-17.00u ICALT 2 training. Deze ICALT-training is een vervolg op de training van 30 oktober. De training wordt verzorgd door trainers vanuit de VU. Deze cursus levert eveneens een certificaat op. Deelname aan ICALT 2 kan uitsluitend na succesvolle deelname aan ICALT 1.

Intervisie

De intervisie vormt een verplicht onderdeel van het eerste jaar op de KSH. Vanuit een gezamenlijke beleving leren leren. Samen op creatieve wijze tot oplossingen komen voor ervaren werkproblemen. In principe doe je dit naast het koffieapparaat in de pauze ook, dat is meer ad hoc. Bij intervisie werken we volgens een bepaalde methodiek en nemen we echt de rust en ruimte om zaken/patronen te analyseren en samen oplossingen te vinden en/of nieuwe inzichten. De werkvormen van de intervisie verschillen per keer.

Data/frequentie

Dinsdaggroep

30 november (opgenomen in programma van themadag)

29 januari 15.15-17.00 uur

26 maart 15.15-17.00 uur

Donderdaggroep

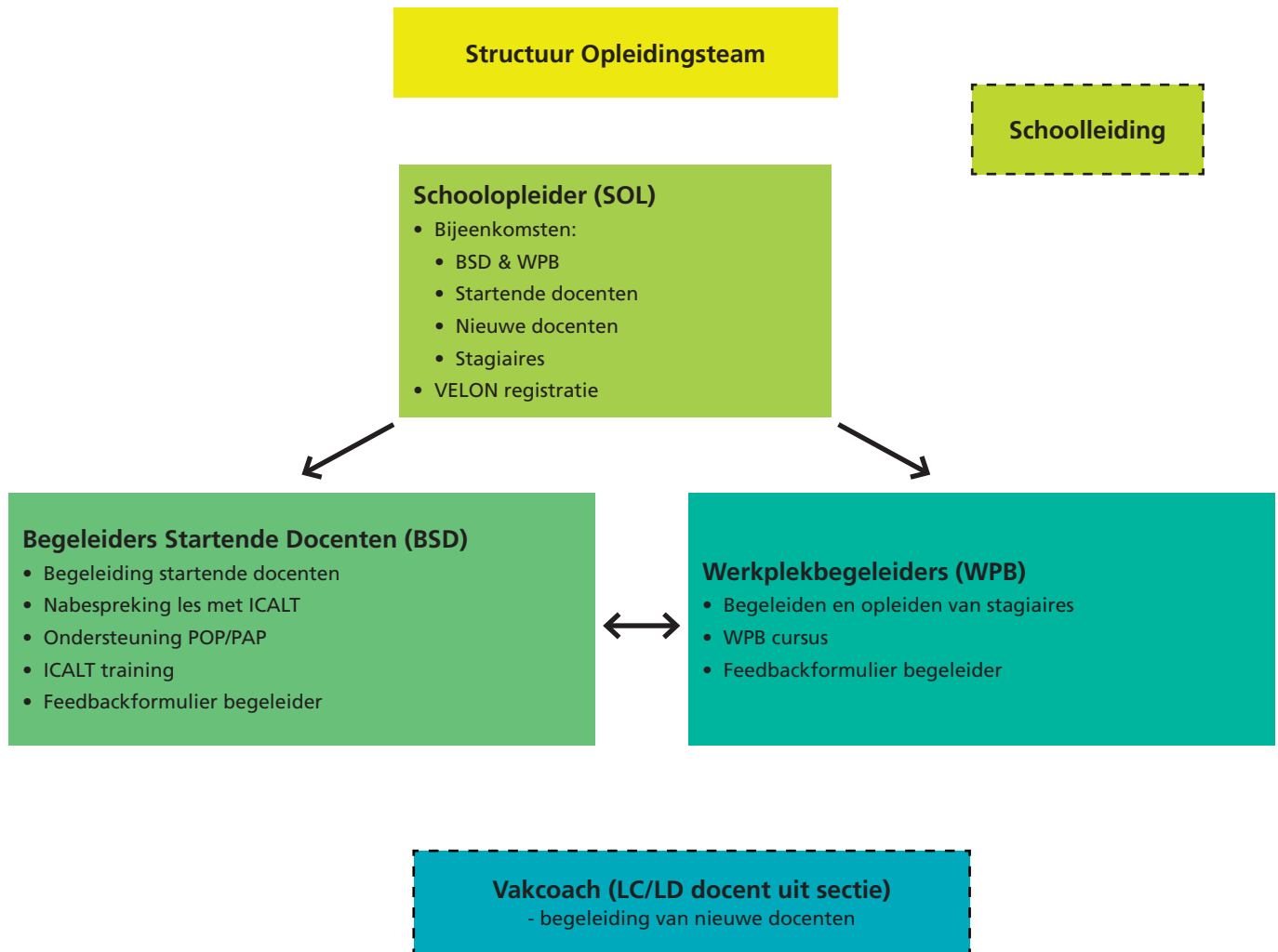
30 november (opgenomen in programma van themadag)

7 februari 15.15-17.00 uur

28 maart 15.15-17.00 uur

11. BETROKKENEN BIJ BSL EN OïdS, TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

	Taak	Verantwoordelijkheid
Schoolleiding	Biedt ruimte voor professionele begeleiding en faciliteert deze Zorgt voor regelmatige evaluatie Maakt een professionaliseringsplan waarin ook het scholingsteam is beschreven en opgenomen.	Eindverantwoordelijk voor de totstandkoming van visie en beleid. faciliteert bewaakt kwaliteit
Schoolopleider	Organiseert scholing: BSL, WPB, Stagiair Werft voldoende en goede stagiairs. Geeft leiding aan het <i>scholingsteam</i> en ontwikkelt samen met WPB'ers en BSL'ers een lerende organisatie waarin iedereen zijn bijdrage levert en die als goed beoordeeld wordt in kwaliteitsenquêtes van starters en stagiairs. Organiseert de startbijeenkomsten.	Bewaakt visie, kwaliteit, planning, taakverdeling. Ziet erop toe dat alle starters en stagiairs goed begeleid worden.
BSL	Coacht en begeleidt startende leraren. Vertaalt ontwikkelpunten vanuit beoordeling naar leertraject. Denkt en ontwikkelt mee in het scholingsteam, is aanwezig bij drie scholingsteambijeenkomsten.	Laat de starter zich thuis voelen en kennismaken met de school. Bewaakt het leerproces van de starter en stimuleert professionele groei in de zone van naaste ontwikkeling.
WPB	Begeleidt en beoordeelt stagiairs. Denkt en ontwikkelt mee in het ontwikkelteam.	Begeleiding zodanig dat eigen klassen voldoende leren. De WPB'er blijft verantwoordelijk voor de eigen klas. Begeleiding zodanig dat de stagiair op tijd vrijgelaten wordt om verder te groeien. 2 beoordelingen per jaar en twee tussenbeoordelingen.
leidinggevende	Voert driehoeksgesprekken Bespreekt professionalisering met de ervaren docenten	Maakt coaching mogelijk Maakt een leven lang leren mogelijk.
Stagiair	Stelt zich lerend op Participeert in het schoolse leven Is aanwezig bij verplichte schoolonderdelen.	Is proactief in het eigen leerproces
Startende docent	Stelt zich coachbaar op Is aanwezig bij verplichte schoolonderdelen.	Is proactief in het eigen ontwikkeltraject





FRISBEE
STAIRS



Frisse Start, Opbrengsten van vijf jaar samenwerken 1e druk

Juni 2019

Teksten

Jorien Vollaard i.s.m. Dianne Hoefakker, Elmar Van Ee, Hans van de Linden, Lieke Kievits, Thomas Jager en Yke Meindersma. Met dank aan de overige leden van de projectgroep Frisse Start.

Redactie

Jorien Vollaard i.s.m. Marijke Blom en Marcelle Hobma

Coördinatie

Saskia Ligthart

Visuele identiteit en ontwerp

Van Hulzen Communicatie, Voorschoten

Fotografie

Kees Winkelman en Marijke Blom

COLOFON

© 2019, Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool Inholland en Hogeschool van Amsterdam

Deze brochure is met zorg samengesteld.

Voorbehouden zijn eventuele zet- en drukfouten.

*De inhoud van deze opgave mag vrijelijk worden gebruikt,
mits voorzien van adequate bronvermelding.*

