

Inductiebeleid Esprit Scholen

Begeleiding Startende leraren in het PO en VO

Inhoud

Inductiebeleid Esprit Scholen	1
1 Inleiding	3
2 Visie op startende leraren	4
2.1 Inductiebeleid bij Esprit Scholen	4
2.2 Doelgerichte ontwikkeling en begeleiding	5
2.3 Uitgangspunt voor een Espritbreed kaderbeleid.....	5
3 Vermindering werkdruk	6
3.1 Reductie op lesgevende taken.....	6
3.2 Randvoorwaarden voor vermindering werkdruk	6
4 Begeleiding en beoordeling	8
4.1 Leidraad voor beoordeling	9
5 Enculturatie	10
5.1.1 Introductiebijeenkomst met starters (verplicht)	10
5.1.2 Informatiepakket (verplicht).....	10
6 Rollen, taken en profielen van de begeleiders nieuwe leraren	11
6.1 Begeleider starters	11
6.2 Aanspreekpunt vanuit de sectie/bouw	11
7 Begeleidingsinstrumenten	12
7.1 Individuele begeleidingsvormen.....	12
7.1.1 Drie- of vierhoeksgesprek (verplicht)	12
7.1.2 Lesbezoeken met nabespreking (verplicht)	12
7.1.3 Vakinhoudelijke begeleiding (deels verplicht).....	12
7.2 Groepsgerichte begeleidingsvormen/scholing	13
7.2.1 Intervisie (verplicht)	13
7.2.2 Groepsinterviews met starters (verplicht)	13
7.2.3 Video-interactiebegeleiding (keuze)	14
8 Kwaliteitsborging	15
8.1 Inventarisatie starters.....	15
8.2 Groepsinterviews met starters	15
8.3 Medewerkersonderzoek.....	15
8.4 Periodieke agendering binnen WEB	15

1 Inleiding

In dit kaderbeleidsplan wordt de geboden begeleiding en ondersteuning van startende leraren voor het primair en voortgezet onderwijs binnen Esprit Scholen beschreven. Daarmee draagt het beleid bij aan het reduceren van uitval onder starters, versterking van onze ambities op het vlak van goed werkgeverschap en, meer in het algemeen, het realiseren van goed onderwijs voor al onze leerlingen.

De laatste jaren is er veel aandacht voor de positie van beginnende leraren binnen scholen in Europa en Nederland. Een groot deel van de starters ondervindt dermate veel problemen, tijdens de eerste fase van hun werkzame leven als leraar, dat zij het beroep verlaten. In Nederland stopt gemiddeld 25% van de bevoegde starters binnen 5 jaar¹. Het thema staat daarom hoog op de agenda van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De minister heeft de ambitie geformuleerd om vanaf 2018 bij 80% van de scholen in het voortgezet onderwijs driejarige inductie-arrangementen te realiseren. De belangrijkste doelen daarbij zijn: voorkomen van uitval en bevorderen van de professionele ontwikkeling van startende leraren. Deze doelen zijn vertaald naar afspraken en voornemens in het Sectorakkoord VO en de lerarenagenda 2013-2020. Ook in het bestuursakkoord PO 2014-2020 wordt het belang van een sterk inductiebeleid onderschreven.² Voor beide sectoren geldt dat de genoemde ambities ook in de sectoreigen cao's zijn verankerd. Dit thema heeft bovendien hernieuwde urgentie gekregen door groeiende tekorten aan goed geschoolde en bekwame docenten, in zowel PO als VO.

Inmiddels werken steeds meer scholen en lerarenopleidingen samen in regionale partnerschappen, en dan met name binnen opleidingsscholen, om zo met elkaar samen een passende begeleiding een doorlopende leerlijn te bieden aan startende leraren in het PO en VO. Esprit Scholen is hierin een voorloper geweest. Esprit heeft de afgelopen jaren het eigen inductiekaderbeleid voor de VO-scholen uitgewerkt, en dit steeds getoetst en gedeeld, binnen een tweetal landelijke en regionale projecten: Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen (VSLs) en Frisse Start (BSL Noord-Holland). Binnen deze projecten participeerden ook de lerarenopleidingen. Inmiddels zijn ook de PO-scholen aangehaakt.

Dit kaderbeleidsplan voorziet idealiter direct in de wensen en behoeften van twee partijen: de starter en de school (en haar leerlingen). Het schetst de kaders voor het te voeren beleid omtrent begeleiding en professionele ontwikkeling van startende leraren. Het is de verantwoordelijkheid van iedere school om binnen de geschetste kaders een schooleigen invulling te geven aan de begeleiding van startende leraren.

¹ Helms-Lorenz M, Flens P. (2015). Onderzoek naar inductie-effecten. Onderzoek in opdracht van de lerarenopleiding van de rijksuniversiteit Groningen.

² Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, & VO-raad (2014). Klaar voor de toekomst! Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, PO-raad (2014). Bestuursakkoord primair onderwijs, op weg naar 2020.

2 Visie op startende leraren

2.1 Inductiebeleid bij Esprit Scholen

Het inductiebeleid voorziet in de wensen en behoeften van de starter, de school en haar leerlingen. Het schetst de beleidskaders rondom het begeleiden en professionele ontwikkeling van startende leraren in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

In de literatuur bestaat er weinig eenduidigheid over de definitie van een 'starter'. Binnen dit beleidsplan wordt de volgende definitie gehanteerd: starters zijn leraren met een formele aanstelling die minder dan drie jaar werkzaam zijn in het beroep. Hieronder kunnen dus onbevoegde leraren, zij-instromers, herintreders en leraren-in-opleiding vallen. De grootste groep zal echter bestaan uit leraren die net zijn afgestudeerd aan de lerarenopleiding. Bij nieuwe leraren met veel ervaring is het aan de school om te bepalen of deze leraren worden meegenomen in het inductieprogramma. Daarnaast heeft het inductiebeleid alleen betrekking op medewerkers met een dienstverband op de school zelf, dus niet op gedetacheerden of medewerkers op uitzendbasis.

De projectgroep VSLs heeft in schooljaren 2014/2015 en 2015/2016 belevingsonderzoeken uitgevoerd onder starters. De bevindingen daarvan liggen in lijn met inzichten uit landelijke onderzoeken: veel starters binnen onze scholen voelen zich onvoldoende begeleid, zij hebben moeite hun weg te vinden in de school en weten vaak niet precies welke eisen de school aan hen stelt op pedagogisch-didactisch vlak. Het is belangrijk dat startende leraren de begeleiding en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben en verdienen. Op deze manier wordt uitval en het verlies van potentieel talent voorkomen. Bovendien geven we onze startende collega's een succesvolle start van hun onderwijscarrière.

Investeren in goede begeleiding van starters levert ook kansen op voor de versnelde professionele groei van starters en daarmee versterking van de kwaliteit van ons onderwijs³. In de inductiefase dient daartoe niet alleen te worden ingezet op intervisie en enculturatie, ook het verstevigen van de didactische en pedagogische bekwaamheid is een expliciet doel. Door voor starters op dit vlak duidelijke doelen te stellen en de begeleiding in te richten op het behalen van deze doelen, kan gericht worden gewerkt aan beter onderwijs. In het VO en PO worden soms verschillende termen gebruikt voor de begeleider van startende leraren. In dit kaderbeleidsplan hebben wij ervoor gekozen om voor de duidelijkheid de term die gangbaar is in het VO te gebruiken, namelijk begeleider van starters.

Het inductiebeleid sluit waar mogelijk aan bij reeds bestaand beleid en bestaande structuren. Het belang van de begeleiding van startende leraren is ingebed in het strategisch HR-beleid⁴ en sluit inhoudelijk nauw aan bij de procedures van begeleiding en opleiding van studenten binnen de opleidingschool "Opleiden met Esprit"⁵.

³ Kessels (2010)

⁴ Strategisch HR-beleid Esprit Scholen 2015 - 2019

⁵ Opleidingsplan "Opleiden met Esprit" (2015)

2.2 Doelgerichte ontwikkeling en begeleiding

De meeste starters hebben recent de bevoegdheid gehaald op het moment dat zij als leraar beginnen. Zij hebben, als onderdeel van hun opleiding tot leraar, expliciet en doelgericht gewerkt aan vergroting van hun bekwaamheid tot op het punt van startbekwaamheid. Daarmee stopt echter nog niet hun ontwikkeling. Om leerlingen optimaal te kunnen doceren, begeleiden en ondersteunen is doorlopende versterking van kennis en vaardigheden noodzakelijk.⁶ Doel van het inductiebeleid is daarmee dus niet alleen uitval van starters te voorkomen, maar vooral ook om hen te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. Het sluit daarmee goed aan bij het uitgangspunt, uit het onderwijsmanifest van Esprit Scholen, dat leren en professionaliseren altijd nodig blijft voor iedere docent. Het beroep van een leraar is bovendien continue in ontwikkeling; blijven leren is dus ook simpelweg een kwestie van bijblijven en de meest actuele inzichten een plek kunnen geven in het onderwijs op onze scholen.⁷

De inductiefase richt zich op de ontwikkeling van de startende leraar en vormt een brug tussen de initiële lerarenopleiding en een leven lang leren. Het inductiebeleid heeft daarnaast als doel professionalisering van leraren van start- naar basis- en vakbekwaamheid. In bijlage 1 wordt in een rubric een aantal algemene ontwikkeldoelen in het VO, gekoppeld aan de drie jaren van het inductietraject. Dit overzicht biedt een duidelijk perspectief voor zowel de starters zelf, als de begeleiders en beoordelaars. Het kan als raamwerk voor professionele ontwikkeling worden ingezet bij de jaarlijkse beoordelings- en voortgangsgesprekken. De rubric voor het PO wordt in het schooljaar 2019-2020 ontwikkeld

2.3 Uitgangspunt voor een Espritbreed kaderbeleid

Het ministerie van OCW heeft in het Raamplan Inductie een aantal eisen geformuleerd waaraan inductie-arrangementen dienen te voldoen. Deze eisen zijn leidend voor zowel dit kaderbeleid als de verdere schooleigen invullingen ervan.

De belangrijkste uitgangspunten voor een schoolspecifieke aanpak van het inductietraject zijn:

- Het inductietraject duurt drie jaar;
- De schoolleiding, begeleider en starter hebben duidelijke afspraken over de doelen en procedures omtrent beoordeling en begeleiding;
- Het inductietraject ondersteunt leraren doelgericht bij hun professionele ontwikkeling, ingegeven vanuit persoonlijke, schooleigen en Espritbrede doelen;
- In de inductiefase wordt rekening gehouden met de belastbaarheid van de starter door toepassing van werkdruk verminderende maatregelen uit de CAO, in combinatie met een weloverwogen takenpakket;
- In het inductietraject is ruim aandacht voor enculturatie in schoolbeleid.
- Het inductietraject voorziet in vakgerichte begeleiding, intervisie/coaching en verdieping op (algemeen) didactisch-pedagogisch en onderwijskundig vlak;
- De school heeft een duidelijk systeem van kwaliteitszorg omschreven, dat erop gericht is te borgen dat het inductietraject voldoende aansluit bij de behoeftes van de school en startende leraren.

⁶ M Snoek (2018) Startende leraren in het po en vo. Goede begeleiding aan het begin van de loopbaan.

⁷ Esprit Scholen (2018). Onderwijsmanifest 2018-2022. Grenzenloos leren in Amsterdam.

3 Vermindering werkdruk

3.1 Reductie op lesgevende taken

De begeleiding van startende leraren dient steeds meer ingebed te worden in het beleid van de school. Hierbij is het belangrijk dat er consequent tijd vrij wordt gemaakt voor de begeleiding van starters, zoals vaste tijdstippen voor begeleidingsgesprekken tussen de startende leraar en de begeleider. De begeleiding op de scholen is grotendeels afhankelijk van de inzet van individuen, dat blijkt ook uit het werkbelevingsonderzoek binnen de scholen.

In de CAO van het voortgezet onderwijs⁸ is vastgelegd dat de startende leraar in het eerste jaar 20% en in het tweede jaar 10% reductie krijgt op lesgevende taken. Het is wenselijk dat startende leraren niet de zware taakbelasting hebben die voorkomt bij de meer ervaren leraren. Het verminderen van het takenpakket is een effectieve aanpassing voor de startende leraar⁹. Daarom is het van belang dat de leidinggevende in overleg met de starter en begeleider (het z.g. driehoeksgesprek) bepaalt hoe de tijd wordt ingevuld. Het gaat hierbij om de tijdsbesteding aan activiteiten als voorbereiding en ontwikkeling op het eigen specialisme (vak), professionalisering (supervisie, intervisie, coaching, training) of tijdsbesteding aan niet-lesgebonden taken. Het is niet toegestaan dat starters in ruil voor de reductie op lesgevende taken extra uitbetaald krijgen.

In de CAO van het basisonderwijs¹⁰ is opgenomen dat startende leraren naast de 40 uur voor duurzame inzetbaarheid, een bijzonder duurzaamheidsbudget van 40 uur per jaar wordt toegekend. Deze uren kunnen worden ingezet voor het verlichten van de werkdruk. Ook is bij de cao bepaald dat de startende leraar recht heeft op begeleiding door een coach.

3.2 Randvoorwaarden voor vermindering werkdruk

Een belangrijke uitgangspunt voor de begeleiding van startende leraren is dat hen werk wordt aangeboden dat past bij de leerdoelen en individuele ontwikkelingsfase van de leraar. Om een gezond werkklimaat mogelijk te maken zijn onderstaande randvoorwaarden van belang:

- Optimalisatie van organisatorische randvoorwaarden en de werksituatie. Het is van belang dat overleg plaats vindt met de starter over de invulling van de maatregel voor werkdrukverlichting.
- Lestaakreductie, zodat er extra tijd is voor niet-lesgebonden taken. Beperkte taakbelasting; extra tijd voor voorbereiding, niet ingezet worden bij bijvoorbeeld mentoraat, invaluren en bij pauze activiteiten, geen eindverantwoordelijkheid voor teamtaken, wel de mogelijkheid krijgen tot meewerken.
- Rekening houden met de starter bij verdeling van de klassen. In het PO wordt rekening gehouden met de complexiteit van de klas, eventuele ervaring in jaargroepen en de balans tussen ervaren en startende leraren in de jaargroepen. Voor het VO geldt rekening houden

⁸ Cao-VO 2018-2019 art. 8.3

⁹ Onderzoek Europese Commissie (2010)

¹⁰ Cao PO 2018-2019 art. 8A.6 en 9.9.

met complexiteit en beoogde opbrengsten ontwikkeling starter; geen examenklassen, beperkt aantal klassen, zoveel mogelijk parallelklassen

Specifiek voor het VO geldt verder:

- Roostertechnische aanpassingen (bijvoorbeeld afstemmen rooster vakbegeleider en startende leraar, aantal lesuren beperken, meer tussenuren).
- Selectie lokalen: weinig wisselingen, geringe afstand tussen de lokalen, dicht in de buurt van begeleider, (buddy of teamleider).

Door startende leraren de gelegenheid te geven met ervaren collega's samen te werken bij het plannen en ontwerpen van lessen, bij het ontwikkelen van lesmateriaal en samen lessen te verzorgen (zoals Lesson Study) kunnen verschillende positieve effecten bereikt worden: startende leraren kunnen meer bouwen op de expertise van ervaren collega's, de professionele dialoog die ontstaat in het samenwerken, geeft prikkels voor professionele ontwikkeling, en startende leraren hoeven niet direct individueel de verantwoordelijkheid te dragen voor het ontwerp en de uitvoering van hun lessen. Dergelijke vormen van samenwerking leiden tot minder stress en minder uitval van startende leraren¹¹.

¹¹ 'Reductie van stress en bevorderen van welbevinden'. Universiteit van Amsterdam (UvA).

4 Begeleiding en beoordeling

Uit het eerdergenoemde belevingsonderzoek onder starters binnen de Esprit Scholen blijkt dat zij grote waarde hechten aan een heldere structuur van begeleiding en beoordeling op hun school. Iedere startende leraar wordt tijdens zijn/haar eerste/tweede jaar beoordeeld *en* begeleid. Die begeleiding in het VO komt van drie kanten: de direct leidinggevende, de sectie en een begeleider starters. In het PO komt de begeleiding vanuit de direct leidinggevende, de interne begeleider en begeleiding starters. Begeleiding en beoordeling zijn strikt gescheiden. De leidinggevende is belast met de beoordeling over verlenging van de aanstelling. In de beleving van de starter kan een drempel ontstaan bij het vrijuit spreken over problemen (bijvoorbeeld omtrent klassenmanagement en didactiek). Het gesprek daarover zal daarom vaak opener en makkelijker verlopen met een begeleider die geen beoordelende taak heeft. De procedures voor begeleiding en beoordeling worden aan het begin van het schooljaar toegelicht bij de startende leraren. Het is belangrijk dat om helderheid te verschaffen over de doelen waar een starter naartoe dient te werken en de criteria waarop begeleid en beoordeeld wordt. In samenwerking met de lerarenopleidingen van HvA en UvA, en de projectgroep BSL-A/Frisse Start, is een model-rubric ontwikkeld (zie bijlage A). Hierin is een model beschreven voor de ontwikkeling van startende leraren vanaf startbekwaamheid tot aan het einde van het derde jaar van het inductieprogramma. Het staat scholen uiteraard vrij hier wijzigingen in aan te brengen, bijvoorbeeld in de vorm van schooleigen didactische uitgangspunten. De rubric voor het PO is in ontwikkeling.

Elke starter heeft bij de start van het nieuwe schooljaar een zogenaamd drie- of vierhoeksgesprek met de begeleider en zijn/haar leidinggevende. In dit gesprek wordt duidelijk gemaakt wat ieders verantwoordelijkheden zijn en hoe de procedures voor begeleiding en beoordeling eruitzien. Bovendien wordt het raamwerk professionele ontwikkeling (zie bijlage 1; de rubric) toegelicht.

4.1 Leidraad voor beoordeling

Medewerkers worden volgens de vastgestelde gesprekkencyclus beoordeeld. De cyclus duurt een jaar en verloopt volgens een vast stramien, bestaande uit drie gesprekken: ontwikkelingsgesprek (dit kan samenvallen met het drie- of vierhoeksgesprek), voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek. Tijdens de cyclus bespreekt de leidinggevende de gewenste verbeteringen met de medewerker. Iedere medewerker stelt aan de hand van deze gesprekken een persoonlijk ontwikkelingsplan op.

De leidinggevende kan advies inwinnen bij een sectie-lid (in het VO) of een interne begeleider (in het PO) over het functioneren van de startende leraar.

Het doel van de beoordeling is om te bepalen welke beslissing er genomen moet worden met betrekking tot het dienstverband na afloop van de proeftijd. Hierbij zijn er drie mogelijkheden:

- a. Het dienstverband wordt omgezet in een vaste aanstelling.
- b. Het dienstverband wordt voor een tweede termijn gecontinueerd.
- c. Het dienstverband wordt niet verlengd.

De inhoudelijke criteria waarop wordt beoordeeld staan beschreven in het raamwerk voor professionele groei (rubric VO in bijlage 1), eventueel aangevuld met schooleigen criteria en, uiteraard, in lijn met de wettelijk gestelde bekwaamheidseisen. In de gesprekken tussen leidinggevend en starters wordt vastgesteld welke ontwikkeldoelen prioriteit hebben in het betreffende schooljaar.

De leidinggevende verzamelt materiaal waaruit het functioneren van de leraar blijkt, zoals:

- o Eigen lesbezoeken, aan de hand van een observatie-instrument;
- o Leerlingenenquêtes die door de schoolleiding worden afgenomen in de desbetreffende klas,
- o Advies/ beoordeling gevraagd door schoolleiding aan de sectieleden en interne begeleider over het functioneren in de sectie/bouw, de aanwezige vakkennis, de vakdidactische vaardigheden en de kwaliteit van samenwerking. Deze geeft een beargumenteerd, schriftelijk advies.

De schoolleiding neemt op basis van al deze gegevens een beslissing over het dienstverband.

Indien sprake is van verlenging dient de leidinggevende in samenspraak met de schooldirecteur, de leraar en de begeleider startende leraren aan te geven aan welke functiebestanddelen de starter dient te werken. De leraar en de coach of lerarenopleider zetten vervolgens een ontwikkeltraject uit voor het volgende schooljaar. Dit traject wordt in het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) vastgelegd.

In het geval van een vaste aanstelling wordt de startende leraar gericht begeleid op de leerbehoefte. De starter neemt in alle gevallen deel aan de intervisiebijeenkomsten en participeert in het door de school aangeboden inductieprogramma. In het derde jaar is de focus gericht op het 'in controle' zijn van de dagelijkse hectiek en de regie nemen in de eigen ontwikkeling.

5 Enculturatie

Enculturatie is het proces van socialisatie binnen de organisatie, of het 'landen in de school'. Als dit proces makkelijk verloopt, bevordert dit het werkplezier en zal bijdragen aan het verlichten van de werkdruk bij nieuwe leraren. De starter wordt door de begeleider geïntroduceerd in de schoolcultuur, het schoolbeleid, de afspraken en procedures, de sleutelfiguren binnen de school, etc. Uit onderzoek - binnen Esprit maar ook daarbuiten - blijkt steeds opnieuw dat starters hieraan sterk waarde hechten.

De enculturatie dient actief te worden bevorderd middels een aantal activiteiten, sommige verplicht, andere als keuzeactiviteit.

5.1 Introductiebijeenkomst met starters (verplicht)

Binnen alle Esprit Scholen wordt aan het begin van het nieuwe schooljaar een introductiebijeenkomst georganiseerd voor alle starters en/of studenten van de school. Doel van deze bijeenkomst is leraren in staat te stellen kennis te maken met elkaar, met de (vak)begeleiders, conciërge, ICT-coördinator of werkplekbeheerder, HR-adviseur en de schoolleiding. Daarnaast wordt praktische informatie verschaft over de school en de procedures omtrent begeleiding en professionele ontwikkeling. Ook de jaaragenda wordt tijdens deze introductiebijeenkomst doorgenomen.

De begeleider van nieuwe leraren maakt op de introductiebijeenkomst afspraken met de starters (om zaken als intervisie, schoolgroepbijeenkomsten, etc. te bespreken). Een checklist voor een introductiebijeenkomst is opgenomen in bijlage D.

5.2 Informatiepakket (verplicht)

Alle startende leraren dienen voorafgaand aan of op de introductiebijeenkomst een (digitaal) informatiepakket te ontvangen met informatie over de (dagelijkse) gang van zaken op de school (zoals de jaaragenda, de schoolgids, procedure bij te laat komen, procedure voor ziekmeldingen, etc.) informatie over systemen (zoals Magister en Youforce), evenals aanvragen van middelen (inlogcodes, sleutels en kopieerkaarten, etc.).

6 Rollen, taken en profielen van de begeleiders nieuwe leraren

6.1 Begeleider starters

Iedere VO-school beschikt over (minstens) één begeleider van nieuwe leraren. Voor het PO geldt dat er voor iedere school een begeleider aanwezig is, die echter ook meerdere scholen kan bedienen. De begeleider fungeert als belangrijk aanspreekpunt voor de starters (met een regulier dienstverband). De begeleider nieuwe leraren legt lesbezoeken af, is betrokken bij de driehoeksgesprekken en leidt de intervisiebijeenkomsten. De begeleiders van nieuwe leraren zijn tevens inzetbaar voor andere begeleidingsvormen.

Begeleiders van nieuwe leraren spelen een centrale rol bij de opvang en begeleiding van starters in de onderwijsorganisatie. Het is daarom van belang dat zij beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om voldoende kwaliteit te kunnen leveren. Deze begeleiders dienen daarom in het bezit zijn van een registratie als schoolopleider, lerarenopleider en/of getraind te zijn in coaching en intervisie. Bovendien dient de begeleider kennis te hebben van een beproefd observatieinstrument. Vanuit praktische en inhoudelijke overwegingen ligt het voor de hand dat de taak van begeleiding van starters wordt gekoppeld aan het schoolopleiderschap. Veel schoolopleiders voldoen tenslotte al aan de genoemde opleidings-/kwaliteitseisen.¹²

De begeleider nieuwe leraren dient te worden gefaciliteerd. Het betreft een facilitering in uren en in roostering. Afhankelijk van het totaal aantal nieuwe leraren op de school (inductiejaar 1, 2 en 3) en gerelateerd aan de inhoud van het inductieprogramma is het advies is om voor de begeleiding van het totaal aantal nieuwe leraren 160 taakuren toe te wijzen aan de begeleider. Wanneer het aantal starters toeneemt, de inhoud wordt aangescherpt of de begeleiding moet worden heroverwogen gaan schoolleiding en schoolopleider met elkaar in gesprek over de uren.

De begeleider nieuwe leraren participeert een aantal malen per jaar in een Espritbreed overleg over de begeleiding van starters. De begeleider legt verantwoording af over de ingezette begeleidingsuren en -activiteiten aan zijn/haar schoolleider en houdt de registratie bij van het aantal startende leraren.

6.2 Aanspreekpunt vanuit de sectie/bouw

Iedere starter krijgt een aanspreekpunt toegewezen binnen de eigen vaksectie/bouw of sector. Deze collega fungeert als eerste aanspreekpunt voor de starter over praktische zaken betreffende het schoolvak en de school. Het is dus bij voorkeur iemand die ervaring heeft met de school, het schoolvak en in het geven van feedback aan studenten en/of collega's.

In het PO geldt dat startende leraren volledig worden opgevangen binnen de bouw.

Het aanspreekpunt vanuit de sectie/sector kan met evt. vragen zelf terecht bij de begeleider van starters (meestal een van de schoolopleiders).

¹² De hier genoemde kwaliteitseisen staan uitgebreider beschreven in het Opleidingsplan "Opleiden met Esprit" (2015)

7 Begeleidingsinstrumenten

De begeleiding van startende leraren vereist dat er een zekere balans tot stand komt tussen de gestelde ontwikkeldoelen enerzijds, en de kwaliteiten en individuele doelen van de starter anderzijds. Het vinden van deze balans is gebaat bij de inzet van een breed scala aan begeleidingsinstrumenten. Een deel hiervan geldt als ‘verplicht’ onderdeel van het inductietraject, terwijl de starter in overleg met de begeleider voor andere instrumenten kan kiezen. Een schematisch overzicht van de begeleidingsinstrumenten over de jaren is te vinden in bijlage C.

In dit hoofdstuk worden een aantal van de begeleidingsinstrumenten beschreven. Deze kunnen op diverse niveaus worden ingezet; op individueel niveau, op schoolniveau en op Espritbreed niveau. Voor alle genoemde begeleidingsinstrumenten geldt dat de begeleider nieuwe leraren het eerste aanspreekpunt vormt voor vragen over de (inzet van) het begeleidingsinstrument vanuit de starter en de schoolleiding.

7.1 Individuele begeleidingsvormen

7.1.1 Drie- of vierhoeksgesprek (verplicht)

Ieder begeleidingstraject start met een *driehoeksgesprek* tussen de starter, begeleider en leidinggevende. Indien er sprake is van een *vierhoeksgesprek* wordt de sectiebegeleider hier ook nog bij betrokken. Zowel in het 1^e als in het 2^e jaar worden drie- of vierhoeksgesprekken uitgevoerd met starter, begeleider en leidinggevende. Het drie- of vierhoeksgesprek vindt tenminste plaats in het 1^e jaar (bij de start van het schooljaar, maar in ieder geval vóór de herfstvakantie) en aan het einde van het 2^e jaar.

De startende leraar zal zijn/haar persoonlijke ontwikkeling in overleg met de leidinggevende en begeleider in dit gesprek vaststellen. Voor een mogelijk te gebruiken format voor het gesprek zie bijlage B.

7.1.2 Lesbezoeken met nabespreking (verplicht)

De begeleider van starters komt in het eerste jaar *tenminste één keer op lesbezoek*. Tijdens het nagesprek komen de volgende zaken o.a. aan de orde: de uitgevoerde les, het welbevinden van de starter, de leerlingen, de medeleraren, de vaksectie en het contact met de leidinggevende. Het behoort tot de mogelijkheden dit lesbezoek te combineren met het observeren van de les a.d.h.v. het ICALT-formulier opdat de ‘zone van naaste ontwikkeling’ kan worden vastgesteld en de startende leraar zich gericht kan ontwikkelen.

7.1.3 Vakinhoudelijke begeleiding (deels verplicht)

Iedere starter dient een aanspreekpunt te hebben binnen de eigen vaksectie/ bouw en/of -sector. Het betreft een ervaren leraar die bekend is met de school en het schoolvak. Er worden afspraken gemaakt met de schoolleiding over wederzijdse verwachtingen van de geboden ondersteuning en begeleiding vanuit de sectie.

7.2 Groepsgerichte begeleidingsvormen/scholing

Alle scholen bieden een standaardaanbod aan groepsgerichte begeleidingsactiviteiten aan, waaronder intervisie. Sommige scholen werken met ontwikkel- en begeleidingsvormen zoals professionele leergemeenschappen (PLG's), Docenten Ontwikkelteams (DOT) en lesson study. Deze activiteiten zijn niet verplicht, want moeten daadwerkelijk passen bij, en ingebed in, de schooleigen aanpak. Ze zijn echter wel bijzonder geschikt voor het inwerken van starters.

7.2.1 Intervisie (verplicht)

Intervisie is een vorm van collegiaal leren die als doel heeft om een casus vanuit een professionele context gezamenlijk te analyseren. Deelnemers worden tijdens de bijeenkomsten geacht hun eigen casus in te brengen. Bij intervisie is de begeleider de procesbegeleider die het team maximaal stimuleert elkaar te ondersteunen in het leerproces. De individuele leerweg staat centraal, het leren gebeurt door de uitwisseling van kennis en ervaring met groepsgenoten. Het is een zelfsturend en op reflectie gericht leerproces. De begeleider ondersteunt dit proces.

De startende leraar krijgt in het eerste en tweede jaar 3 tot maximaal 5 keer per schooljaar. Deze intervisiebijeenkomsten worden geleid door de schoolopleider en/of begeleider starters.

Voor een succesvol intervisietraject is het zaak dat er vroegtijdig duidelijkheid bestaat over de data en tijden waarop de intervisie plaatsvindt. De leraar dient te worden gestimuleerd en gefaciliteerd aanwezig te zijn bij deze bijeenkomsten.

7.2.2 Groepsinterviews met starters (verplicht)

In het schooljaar 2015-2016 is in het kader van het project *Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen* een *belevingsonderzoek* in de vorm van een groepsinterview, gebaseerd op Delphimethode (Kieft, 2011), onder de startende leraren uitgevoerd. Doel van het onderzoek was om te achterhalen hoe starters de begeleiding op hun school ervaren. In de opzet is afgesproken dat begeleiders van starters de interviews niet afnemen op de school waarop zij zelf werkzaam zijn, maar op een collega-school. De resultaten van dit onderzoek zijn gepresenteerd op de jaarlijks opleidingsschool-conferentie en zijn gedeeld met het MT.

Uit de interviews blijkt dat starters de gevoerde gesprekken als bijzonder prettig ervaren. Het gevoel gehoord te worden en vrijuit te kunnen spreken over de eigen beleving van de werkzaamheden op de school, wordt gewaardeerd.

De groepsinterviews worden jaarlijks afgenomen, hoewel niet noodzakelijkerwijze op alle scholen en voor alle cohorten starters. Per jaar wordt vastgesteld welke interviews dat jaar worden afgenomen. De aansturing en organisatie van de groepsinterviews gebeurt vanuit de afdeling HR, in samenwerking met het opleidingsteam van de opleidingsschool.

7.2.3 Video-interactiebegeleiding (keuze)

Video-interactiebegeleiding is een begeleidingsvorm die erop is gericht om aan de hand van korte video-opnames de interactie tussen leraar en leerling(en) te analyseren. Aspecten van klassenmanagement, didactiek, pedagogiek en de houding/lichaamstaal van de leraar kunnen daarbij aan bod komen. Deze werkwijze is concreet, vriendelijk en effectief, geschikt voor situaties waarin de interactie tussen enerzijds de klas of leerlingen individueel en anderzijds de leraar verbeterd kan worden.

Binnen Esprit Scholen zijn een aantal begeleiders opgeleid voor het aanbieden van deze begeleidingsvorm. De scholing hiertoe wordt aangeboden via de opleidingscarrousel.

8 Kwaliteitsborging

Het is belangrijk om systematisch te evalueren en te werken aan verbetering van het inductiebeleid aan de hand van de PDCA-cyclus. De instrumenten die kunnen worden ingezet om de begeleiding van startende leraren te optimaliseren, zijn hieronder beschreven:

8.1 Inventarisatie starters

De afdeling HR inventariseert (m.b.v. schoolopleiders en de schoolleiding) jaarlijks hoeveel starters per school in- en uitstroomt. Deze informatie geeft inzicht in het aantal starters dat blijft of vroegtijdig uitvalt.

8.2 Groepsinterviews met starters

Ieder jaar voeren schoolopleiders (bij voorkeur samen met een HR-adviseur) groepsinterviews met starters. De uitkomsten van de interviews worden door de interviewers teruggekoppeld aan de schoolleiding. De afdeling HR verzamelt deze gegevens op school overstijgend niveau. Bij opvallende uitkomsten rapporteert de afdeling HR aan het MT. Deze opzet en uitvoering van de interviews staan nader beschreven in hoofdstuk 7.3.1.

8.3 Medewerkersonderzoek

Binnen de Espritbrede kwaliteitscyclus wordt driejaarlijks een medewerkersonderzoek afgenomen. Binnen dit schriftelijke onderzoek wordt de werkbeleving van starters expliciet bevraagd. In de rapportage aan het MT worden deze bevindingen op groepsniveau expliciet benoemd.

8.4 Periodieke agendering binnen WEB

Schoolopleiders vergaderen, als onderdeel van hun taak als opleiders binnen "Opleiden met Esprit", maandelijks in de Werkgroep Espritbreed. Tweemaal per jaar wordt inductie als apart thema geagendeerd. In de notulen worden de uitkomsten en bijbehorende acties/afspraken vastgelegd.

Bijlage A: Raamwerk voor professionele groei in rubricvorm - VO

Kennis, vaardigheden en visie-ontwikkeling in het kader van professionalisering starters					
Jaar	de klas (micro)	de sectie (meso)	de school (meso)	de samenleving (macro)	ACTIVITEITEN IN HET KADER VAN INDUCTIETRAJECT
1	De docent... (1) creëert een productief leerklimaat in de les; (2) formuleert en communiceert concrete leer- en lesdoelen; (3) kan leerlinggedrag duiden en hierop anticiperen en reageren; (4) reflecteert eigen gedrag en de invloed ervan op leeropbrengsten.	De docent... (1) kent de inhoud van curriculum en PTA; (2) kent de werkwijze van de sectie en stemt eigen handelen hierop af; (3) denkt actief mee over curriculum en toetsing; (4) heeft een onderbouwde mening over de opzet/aanpak van het eigen schoolvak.	De docent... (1) kent schoolbeleid op onderwijskundig en pedagogisch terrein; (2) kent taken, rollen en bevoegdheden van schoolleiding en OOP; (3) onderhoudt actief contact met de eigen direct leidinggevende; (4) kent de schoolcultuur en actuele schoolontwikkelingen; (5) kent de voorwaarden voor een positieve beoordeling na het eerste jaar.	De docent... (1) heeft een eigen visie over het maatschappelijke belang van zijn eigen schoolvak; (2) raadpleegt actuele informatie over beroeps- en vakontwikkelingen; (3) reflecteert op eigen rol als (vak)docenten en pedagoog, spreekt hierover met andere binnen en buiten de school.	1. Minstens 2 lesbezoeken observatie-instrument; 2. Introductiebijeenkomst met toelichting op organisatorische zaken en begeleidings-/beoordelingstraject; 3. Driehoeksgesprek met leidinggevende en coach/begeleider; 4. Begeleidingsgesprek(ken) met coach/begeleider; 5. Deelname aan intervisiebijeenkomsten met andere starters (en evt. studenten).
2	(1) denkt en werkt altijd vanuit leerdoelen en –opbrengsten, zet daartoe een breed arsenaal aan leeractiviteiten in; (2) experimenteert met differentiatie en meta-cognitieve strategieën; (3) kan (leer)klimaat in de groep positief beïnvloeden, met oog voor verschillen tussen lln; (5) zoekt altijd naar manieren (pedagogisch en didactisch) om leeropbrengst van alle leerlingen te vergroten.	(1) denkt mee over de aanpak en werkwijze binnen de sectie; (2) zet ideeën uit literatuur en/of vaknetwerken in ter verbetering van de huidige aanpak; (3) vraagt om gerichte ondersteuning van (senior)sectiegenoten; (4) ontwikkelt en deelt zelf lesmateriaal en/of valide toetsmateriaal.	(1) zoekt waar nodig actief contact met mentor en andere betrokkenen over individuele leerlingen; (2) kan vanuit professionele rol(opvatting) communiceren met ouders en externe partijen; (3) kan vanuit professionele rol(opvatting) eigen betrokkenheid en inzet kaderen en begrenzen; (4) organiseert waar nodig activiteiten of excursies buiten de school; (5) reflecteert, op basis van eigen ervaringen op de school, actief op eigen zwaktes en sterktes. Koppelt dit aan professionaliseringswensen in een POP.	(1) raadpleegt externe (vak)netwerken en literatuur; (2) helpt leerlingen te reflecteren op hun rol binnen de samenleving als student, werknemer en burger; (3) werkt aan het ontwikkelen van een eigen visie op de maatschappelijke rol van docentschap en onderwijs;	1. Minstens 1 lesbezoek a.d.h.v. observatie-instrument; 2. Terugkombijeenkomst(en)/gesprek met coach/begeleider; 3. Maatwerkactiviteiten op het vlak van begeleiding en scholing.
3	(1) kiest vanuit leerdoelen passende les- en assessmentactiviteiten; (2) geeft overtuigd en overtuigend leiding tijdens een les en creëert daarmee een open en productief leerklimaat; (3) experimenteert doorlopend en structureel met differentiatie en metacognitieve strategieën in de les; (4) koppelt inzichten uit (onderwijskundige en pedagogische) literatuur zichtbaar aan verbetering van de eigen lespraktijk.	(1) kan eigen ideeën en opvattingen over het vak omzetten in voorstellen voor curriculumopbouw en didactische aanpak; (2) laat zich inspireren door, en deelt, (vak)literatuur; (3) vraagt en geeft feedback binnen de sectie; (4) heeft een expliciete toekomstvisie op ontwikkeling van het vak en de sectie.	(1) denkt actief en zichtbaar mee over schoolbeleid en –cultuur; (2) zoekt en onderhoudt externe contacten om lespraktijk te versterken; (3) geeft en vraagt feedback aan collega's binnen de school; (4) heeft een toekomstvisie over de school, koppelt deze aan mogelijke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen; (5) heeft meerdere rollen in de school (bijv. vakdocent, didacticus, mentor, stagebegeleider, coach, ontwikkelaar, PLG-voorzitter) en begint zich te ontwikkelen zich tot specialist binnen (minstens) een van die rollen.	(1) heeft een onderbouwde mening over school- en sectorontwikkeling, tegen de achtergrond van maatschappelijke gebeurtenissen en trends; (2) participeert in schooloverstijgende netwerken, haalt en brengt daar kennis; (3) heeft een beeld van eigen sterktes, zwaktes en ambities binnen het onderwijs. Stelt zelf een POP op, zoekt hierover pro-actief het gesprek op met direct leidinggevende; (4) reflecteert zelf op de aansluiting tussen eigen leervensen/ toekomstbeelden met de huidige werkomgeving.	1. Minstens 1 lesbezoek a.d.h.v. observatie-instrument; 2. Gesprek(ken) met coach/begeleider op aanvraag; 3. Maatwerkactiviteiten op het vlak van begeleiding en scholing. 4. Afspraken over verdere professionalisering op vlak van (vak)didactiek of pedagogiek.

Bijlage B: Format driehoeks-/vierhoeksgesprek

School:.....

Datum:.....

Leidinggevende:.....

Begeleider:.....

Leraar: jaar 1 - jaar 2 - jaar 3

Vooropleiding(en)	
Ervaring (binnen en buiten onderwijs)	
Expertise die starter meebrengt: professioneel & persoonlijk	
Afspraken over beoordeling: inhoud en procedure	
Afspraken over begeleiding: inhoud en procedure	
Afspraken over inzet tijd door lestaakreductie (cao VO: 1 ^e jaar 20% en 2 ^e jaar 10%)	
Verdere afspraken over taakinfilling (mentoraat, schoolbrede taken, etc.)	
Ontwikkelpunten en professionalisering n.a.v. raamwerk voor professionele groei (rubric)	
Afspraken en informatie over praktische zaken: rooster, kopiëren inlogcodes, magister, boeken/ sleutels, etc.?	
Datum v.h. volgende gesprek	

Paraaf:

	Starter	Leidinggevende	Evt. vakbegeleider	Begeleider / Coach
1^e gesprek
2^e gesprek

Bijlage C: Overzicht begeleidingsinstrumenten

Onderstaande begeleidingsinstrumenten worden aangeboden bij het inductiebeleid op de Espritscholen. Met name in jaar 2 en 3 dient rekening te worden gehouden met de eigen leer – en begeleidingsvoorkeuren van de starters. De inzet van de begeleidingsinstrumenten worden in overleg met de starter, de begeleider en leidinggevende tijdens het drie-of vierhoeksgesprek besproken.

Het staat scholen uiteraard vrij om naast de verplichte begeleidingsinstrumenten te kiezen voor andere begeleidingstools of om er enkele aan toe te voegen.

Begeleidingsinstrumenten Esprit Scholen			
	jaar 1	jaar 2	jaar 3
	verplicht	verplicht	verplicht
Introductiebijeenkomst met starters	x		
Drie- of vierhoeksgesprek met starter/ begeleider en leidinggevende (zie format)	x	x	
Drie- vierhoeksgesprek verdere professionalisering starter (zie format)			x
Intervisiebijeenkomsten met starters (nieuwe leraren)	x	x	
Lesbezoek en nagesprek (evt. ICALT - observatie met focus ZvNO)	x	x	x
Groepsinterview starters jaar 1-3	x	x	x
Individuele coaching (persoonlijk of professioneel)			
Begeleiding buddy			
Participeren in onderzoek			
Externe scholing			
Vakinhoudelijke begeleiding	x	x	
PLG, DOT, lesson study, ...			
Scholing Esprit Opleidingscarrousel			
overige			
overige			

Bijlage D: Checklist introductiebijeenkomst studenten, starters en nieuwe leraren

1. Een bijeenkomst waarbij diverse geledingen van de school aanwezig zijn en de nieuwe leraren kennis maken met medewerkers;
 - a. binnen de school:
 - andere starters en nieuwe leraren,
 - MT leden en de schoolleiding.
 - met schoolopleider, begeleider nieuwe leraren (evt. vakbegeleider)
 - conciërge,
 - ICT-coördinator
 - b. buiten de school:
 - P&O-adviseur

2. Uitwisselen van Informatieve- en inhoudelijke informatie over:
 - Esprit Scholen
 - opleiden met Esprit
 - de procedures omtrent begeleiding en beoordeling
 - drie- of vierhoeksgesprekken met leidinggevende- leraar en begeleider voor de herfstvakantie

3. Uitwisselen van praktische informatie:
 - Introductiemap met schoolspecifieke informatie
 - Inloggegevens/ mail en magister
 - Jaaragenda tonen
 - Kopieerpas: hoe deze te regelen?
 - Sleutels: bij wie, welke en waarvan?
 - Fietsshok leraren, parkeerplaatsen school.
 - Overige zaken.

Aanbevelingen:

1. Om een rondje door de school te lopen en te tonen o.a.: kopieerapparaten in de school, koffieruimten, werkruimte voor leraren, postvakken, fietsenstalling, etc.
2. De begeleider van starters kan ervoor kiezen tijdens de introductiebijeenkomst de drie- of vierhoeksgesprekken alvast te plannen.