

Inductiebeleid Esprit Scholen

Begeleiding Startende leraren

Inhoud

Inductiebeleid Esprit Scholen	1
1 Inleiding	3
2 Visie op startende leraren	4
2.1 Begeleiding van starters binnen Esprit	4
2.2 Doelgerichte ontwikkeling en begeleiding	5
2.3 Uitgangspunt voor Esprit breed kaderbeleid	5
3 Vermindering werkdruk	6
3.1 Reductie op lesgevende taken	6
3.2 Randvoorwaarde 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 nieuwe leraren	11
6.2 Aanspreekpunt vanuit de sectie	12
7 Begeleidingsinstrumenten	13
7.1 Individuele begeleidingsvormen	13
7.1.1 Driehoekgesprek (verplicht)	13
7.1.2 Lesbezoeken a.d.h.v. ICALT-instrument en nabespreking (verplicht)	13
7.1.3 Vakinhoudelijke begeleiding (deels verplicht, deels keuze)	13
7.2 Groepsgerichte begeleidingsvormen	14
7.2.1 Intervisie (verplicht)	14
7.2.2 Lesson Study (keuze)	14
7.2.3 UvA-App stress en welbevinden (keuze)	15
7.2.4 PLG (Professionele Leer Gemeenschap) (keuze)	15
7.3 Begeleidingsactiviteiten vanuit Esprit	16
7.3.1 Groepsinterviews met starters (verplicht)	16
7.3.2 Video-interactiebegeleiding (keuze)	16
8 Kwaliteitsborging	17
8.1 Inventarisatie starters	17
8.2 Groepsinterviews met starters	17
8.3 Medewerkersonderzoek	17
8.4 Periodieke agendering binnen WEB	17

1 Inleiding

De laatste tijd is er veel aandacht voor de positie van beginnende leraren binnen scholen in Europa en Nederland. Een groot deel – volgens sommige onderzoeken bijna een derde – van de starters ondervindt dermate veel problemen, tijdens de eerste fase van hun werkzame leven als leraar, dat zij het beroep verlaten. 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 realiseren¹. De belangrijkste doelen zijn daarbij: 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.

Esprit Scholen neemt vanaf 2015 deel aan het regioproject Frisse Start (BSL Noord-Holland), dat tot doel heeft scholen te begeleiden bij het vormgeven van driejarige inductiearrangementen, middels professionalisering, kennisdeling en aanvullend onderzoek. Daarnaast participeren een aantal scholen in het project Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen (VLS) Deze projectgroep waarin ook HvA en ILO participeren, heeft het nodige onderzoek uitgevoerd naar de beleving van starters binnen de Esprit Scholen.

Aan het begin van schooljaar 2015/2016 heeft OSVO scholen opgeroepen zich aan te sluiten bij een regio breed project om scholen te helpen beleid te ontwikkelen t.a.v. begeleiding van startende leraren (het zgn. inductiebeleid). Esprit Scholen heeft zich daarom aangesloten bij het regioproject BSL-A. Een vijftal projectleden (de Werkgroep Inductiebeleid Esprit (WIE), hebben in opdracht van het College van Bestuur het voorliggende kaderbeleidstuk voor de scholen ontwikkeld en streven daarbij tevens naar nauwe aansluiting bij de doelen uit het strategisch HR-beleid.

Dit kaderbeleidsplan, ontwikkeld in schooljaren 2014-2015 en 2015-2016, 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 beoordeling van startende leraren. De Esprit Scholen, en haar leerling- en leraren populaties, verschillen onderling echter sterk. Dit document laat daarom ook de nodige ruimte voor schooleigen invullingen van het beleid. Daaruit vloeit niet alleen een recht, maar ook een verplichting voort. Het is de verantwoordelijkheid van iedere school om binnen de geschetste kaders een schooleigen invulling te geven aan de begeleiding van startende leraren. Er is, in afstemming met het College van Bestuur en het Managementteam van Esprit Scholen, een ondersteunings- en implementatietraject geformuleerd voor schooljaar 2016/2017. In dit traject worden schoolleiders (portefeuillehouders) van verschillende Espritscholen ondersteund in het formuleren van hun schooleigen beleid en activiteitenplan. Op deze wijze werken we aan het realiseren van onze ambitie: iedere Esprit (VO-)school heeft in augustus 2017 een schooleigen inductiebeleid, in lijn met het kaderbeleid.

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

2 Visie op startende leraren

2.1 Begeleiding van starters binnen Esprit

Over de definitie van wat een 'starter' is, bestaat over dit onderwerp weinig eenduidigheid in de literatuur. 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.

De projectgroep VSLS heeft in schooljaren 2014/2015 en 2015/2016 belevingsonderzoeken uitgevoerd onder starters. De bevindingen daaruit 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. Conform de in het Onderwijsmanifest van Esprit Scholen uitgesproken ambitie tot **goed werkgeverschap** is het belangrijk dat startende leraren de begeleiding en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben en verdienen. Zo voorkomen we uitval en het verlies van potentieel talent, ook bij de tekortvakken. We geven onze startende collega's bovendien een succesvolle start van hun onderwijscarrière.

Investeren in goede begeleiding van starters levert ook kansen op voor de versterking van de kwaliteit van ons onderwijs.² 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. Kortom, ook vanuit de wens om **kwalitatief hoogwaardig onderwijs** te realiseren is het verstandig te investeren in startende leraren middels een stevig inductiebeleid.

Het belang van de begeleiding van startende docenten is ingebed in het strategisch HR-beleid³ en sluit inhoudelijk nauw aan bij de procedures van begeleiding en opleiding van studenten binnen de opleidingsschool "Opleiden met Esprit"⁴. Het inductiebeleid is daarmee ingebed in reeds bestaande structuren en biedt hierop een verbreding en verdieping.

² Kessels (2010)

³ Strategisch HR-beleid Esprit Scholen 2015 - 2019 (2015)

⁴ Opleidingsplan "Opleiden met Esprit" (2015)

2.2 Doelgerichte ontwikkeling en begeleiding

De meeste starters – maar niet alle – hebben recent de bevoegdheid behaald 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. Deze ontwikkeling wordt vaak niet op dezelfde, expliciete wijze voortgezet vanaf het moment van startbekwaamheid, terwijl helder is dat starters hierbij vaak nog wel baat hebben. Om deze reden worden in bijlage 1 een aantal algemene ontwikkeldoelen gekoppeld aan de drie jaren van het inductietraject. Dit overzicht biedt een duidelijk perspectief voor zowel de starters zelf, als begeleiders en beoordelaars. Het kan als raamwerk voor professionele ontwikkeling (rubric) worden ingezet bij jaarlijkse beoordelings- en voortgangsgesprekken.

2.3 Uitgangspunt voor Esprit breed 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 Esprit brede 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 en -cultuur.
- het inductietraject voorziet in vakgerichte begeleiding, intervisie/coaching en verdieping op (algemeen) didactisch-pedagogisch en onderwijskundig vlak;
- De school heeft een duidelijk omschreven systeem van kwaliteitszorg omschreven, dat erop gericht is te borgen dat het inductietraject voldoende aansluit bij de behoeftes van school en startende leraren.

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. Hierin is het belangrijk dat 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 de werkbelevingsonderzoek binnen de scholen.

In de CAO van het voortgezet onderwijs⁵ 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 leraar⁶. Daarom is het van belang dat de leidinggevende in overleg met starter, begeleider en leidinggevende (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.

3.2 Randvoorwaarde voor vermindering werkdruk

De belangrijkste uitgangspunten voor verminderen van de werkdruk en het zorgen van een lerende houding bij startende leraren zijn:

- Optimalisatie van organisatorische randvoorwaarden en 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 mentoraat, invaluren en bij pauze activiteiten, geen eindverantwoordelijkheid voor teamtaken, wel de mogelijkheid krijgen tot meewerken.
- Roostertechnische aanpassingen (bijvoorbeeld afstemmen rooster vakbegeleider en startende leraar, aantal lessen beperken, meer tussenuren).
- Rekening houden met de starter bij verdeling van de klassen (rekening houden met complexiteit en beoogde opbrengsten ontwikkeling starter; geen examenklassen, beperkt aantal klassen, zoveel mogelijk parallelklassen). Selectie lokalen: weinig wisselingen, geringe afstand tussen de lokalen, dicht in de buurt van begeleider, (buddy of teamleider).
- Werk passend bij ontwikkelingsfase leraren: opdrachten geven die met succes volbracht kunnen worden.
- Niet te gemakkelijke, maar ook niet te moeilijke opdrachten.

⁵ Onderhandelaarsakkoord cao-VO 2014-2015 d.d. 15 april 2014

⁶ Onderzoek Europese Commissie (2010)

- Erkenning van het feit dat ontwikkeling tijd nodig heeft.
- Werk passend bij de leerdoelen.

Door startende leraren gelegenheid te geven om samen 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 volle 100% 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 leraren.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - De schoolleiding dient rekening te houden met de werk- en begeleidingssituatie voor de startende leraren. Het doel is om de starters voldoende tijd en mogelijkheden te bieden om zich in te werken, te bekwamen en zichzelf verder te ontwikkelen als leraar. |
|--|

4 Begeleiding en beoordeling

Uit het eerder genoemde 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 jaar beoordeeld *en* begeleid. Die begeleiding komt vaak van drie kanten: vanuit de direct leidinggevende, de sectie en een begeleider nieuwe leraren. De eerste is daarnaast ook belast met de beoordeling over verlenging van de aanstelling. In de beleving van de starter kan daarom een drempel ontstaan bij het vrijuit spreken over, bijvoorbeeld, problemen omtrent klassenmanagement en didactiek. Het gesprek daarover zal daarom vaak opener en makkelijker verlopen met een begeleider die geen beoordelende taak heeft. Daarbij is het dan van belang dat er eenduidigheid is in 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 dat is te vinden in bijlage A. Hierin is een model beschreven voor de ontwikkeling van startende leraren vanaf startbekwaamheid tot aan de 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.

Elke starter heeft binnen zes weken na zijn (tijdelijke) aanstelling een zogenaamd driehoeksgesprek met de begeleider van nieuwe leraren en zijn/haar leidinggevende. In dit gesprek wordt duidelijk gemaakt wat ieders verantwoordelijkheden zijn en hoe de procedures voor begeleiding en beoordeling eruit zien. Bovendien wordt het raamwerk professionele ontwikkeling (rubric, bijlage 1) toegelicht.

Afspraken

Begeleiding en beoordeling zijn strikt gescheiden: begeleiders spreken niet met beoordelaars over de voortgang van nieuwe leraren.

- Begeleiders en beoordelaars stemmen jaarlijks met elkaar de doelen waar naartoe wordt gewerkt, en de criteria voor beoordeling per jaar uit het inductietraject, af.
- De procedures voor begeleiding en beoordeling worden aan het begin van het schooljaar toegelicht bij de startende leraren.

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 driehoeksgesprek), 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 procedure hiertoe, inclusief de procedures voor beoordeling in jaren 2 en 3 van het inductietraject, staat nauwkeurig beschreven in een Espritbrede beleidsnotitie.⁷ Specifiek voor starters geldt dat de beoordeling van de startende leraar zowel plaats vindt door een vertegenwoordiger van de sectie als door een vertegenwoordiger van het managementteam (de afdelingsleider van de nieuwe leraar). Zij brengen een advies uit aan de schoolleider.

Met de beoordelaars wordt afgesproken dat zij geen informatie aan de docentcoach of vakcoach mogen vragen. Wel is het wenselijk dat zij aangeven aan welke onderdelen naar hun mening gewerkt zou moeten worden, zodat het begeleidingsprogramma daarop kan worden afgestemd. Dit zou in een gesprek tussen afdelingsleider, docentcoach of lerarenopleider en nieuwe leraar aan de orde kunnen komen. De docentcoach (en eventueel de vakcoach of lerarenopleider) nemen deze informatie zonder commentaar tot zich. Op basis van de ervaringen van de nieuwe leraar kan een nulmeting worden gedaan in de vorm van de ICALT observatie en kan de zone van naaste ontwikkeling worden vastgesteld inclusief de school specifieke doelen en aandachtspunten die van belang zijn voor de professionele ontwikkeling van de nieuwe leraar.

Het doel van de beoordeling is 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 in bijlage 1), eventueel aangevuld met schooleigen criteria en, uiteraard, in lijn met de wettelijk gestelde bekwaamheidseisen. In de gesprekken tussen leidinggevend en starter 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 leerlingenuitkomsten die door de schoolleiding worden afgenomen in de desbetreffende klas,
- o advies/ beoordeling gevraagd door schoolleiding aan de sectievoorzitter over het functioneren in de sectie, de aanwezige vakkennis, de vakdidactische vaardigheden en de 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 schoolleiding, de leraar en de docentcoach aan te geven aan welke functiebestanddelen de starter moet werken. De

⁷ Procedure gesprekkencyclus Esprit Scholen (2015)

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 begeleiding, afgeleid van het eerste jaar (naar aanleiding van het eindgesprek met de leidinggevende) bekeken aan welke leervragen de startende leraar in zijn tweede jaar moet gaan werken. 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, het zelfstandig op zoek gaan naar uitdagingen in de klas, de school en de professie.

5 Enculturatie

Enculturatie is het proces van socialisatie binnen de organisatie, of het 'landen in de school'. Concreet komt dit neer op een inleiding 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. Een deel van de begeleidingsinstrumenten vervult ook deze functie.

5.1.1 Introductiebijeenkomst met starters (verplicht)

Binnen alle Esprit Scholen wordt in het begin van de nieuwe schooljaar een introductiebijeenkomst georganiseerd voor alle nieuwe leraren en/of studenten van de school. Doel van deze bijeenkomst is leraren in staat te stellen kennis te maken met elkaar, met de begeleider nieuwe leraren, vakbegeleider, conciërge, ICT-coördinator of werkplekbeheerder, P&O-adviseur en de schoolleiding. Daarnaast wordt praktische informatie verschaft over de school en de procedures omtrent begeleiding en beoordeling. Ook de jaaragenda wordt tijdens de introductiebijeenkomst doorgenomen.

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

5.1.2 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, procedures 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 nieuwe leraren

Iedere school beschikt over (minstens) één begeleider van nieuwe leraren. Deze 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 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 te zijn geschoold in het observeren met het ICALT-instrument, aangevuld met scholing in andere eventuele observatie-instrumenten die de school hanteert.

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.⁸

De begeleider nieuwe leraren dient te worden gefaciliteerd. Het betreft een facilitering in uren en in roostering. De begeleider dient, samen met de starters, te worden vrijgeroosterd voor de driehoeksgesprekken, intervisie en andere begeleidingsactiviteiten.

Voor de facilitering in uren hanteren we de volgende richtlijn:

Aantal starters (eerste-, tweede en derdejaars)	Facilitering in uren
0 - 15	80 taakuren
15 +	160 taakuren

De begeleider nieuwe leraren participeert een aantal malen per jaar in een Esprit breed overleg over de begeleiding van starters. De begeleider legt verantwoording af over de ingezette begeleidingsuren en -activiteiten aan zijn/haar schoolleider.

⁸ De hier genoemde kwaliteitseisen staan uitgebreider beschreven in het Opleidingsplan "Opleiden met Esprit" (2015)

6.2 Aanspreekpunt vanuit de sectie

Iedere starter krijgt een aanspreekpunt toegewezen binnen de eigen vaksectie of sector. Het betreft een vakcollega die enige senioriteit geniet binnen de sectie/sector. Deze collega fungeert als eerste aanspreekpunt voor de starter over praktische zaken betreffende het schoolvak en de school. Het ligt voor de hand dat deze taak onderdeel wordt van de taak van de sectiecoördinator/sectiehoofd. Het strekt tot de aanbeveling dat er vanuit iedere vaksectie minstens een collega, bij voorkeur het aanspreekpunt voor de startende leraren, is getraind in het hanteren van het ICALT-observatieinstrument.

Hij woont geen formele bijeenkomsten bij. Deze taak wordt daarom niet in taakuren verdisconteerd.

Het aanspreekpunt vanuit de sectie/sector kan met vragen terecht bij de begeleider nieuwe leraren.

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. Door de ervaringen van de afgelopen jaren met opleiden in de school beschikt Esprit hier over. 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 verdeling van de (verplichte en keuze) 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 Esprit breed niveau. Voor alle genoemde begeleidingsinstrumenten geldt dat de begeleider nieuwe leraren het eerste aanspreekpunt vormt voor vragen over de (inzet van) het begeleidingsinstrument vanuit starter en schoolleiding.

7.1 Individuele begeleidingsvormen

7.1.1 Driehoeksgesprek (verplicht)

Ieder begeleidingstraject start met een *driehoeksgesprek* tussen de starter, begeleider en leidinggevende. De startende leraar zal zijn/haar persoonlijke ontwikkeling in overleg met leidinggevende en begeleider in dit gesprek vaststellen. De beginsituatie dient aan de hand van een portfolio en/of het afnemen van een ICALT observatieinstrument te worden besproken. Ook komt tijdens dit driehoeksgesprek het verschil tussen het begeleiden en beoordelen op de school aan de orde.

7.1.2 Lesbezoeken a.d.h.v. ICALT-instrument en nabespreking (verplicht)

De begeleider van nieuwe leraren komt in het eerste jaar *tenminste één keer en liefst twee keer op lesbezoek*. Tijdens het nagesprek komt aan de orde, o.a.: de uitgevoerde les, het welbevinden van de nieuwe leraar, de leerlingen, de medeleraren, de vaksectie en het contact met de afdelingsleider. 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, deels keuze)

Iedere starter dient een aanspreekpunt te hebben binnen de eigen vaksectie en/of -sector. Het betreft een seniorleraar die bekend is met de school en het schoolvak. Wanneer wenselijk kan worden gewerkt met een volwaardig ‘buddy-systeem’ waarbij de seniorleraar naast de starter staat.

Starters die aanvullende vakinhoudelijke begeleiding vereisen, kunnen hiertoe terecht bij vaknetwerken vanuit de lerarenopleidingen. Deze netwerken zijn, qua opzet en werkwijze, niet altijd geschikt voor starters. Via de instituutsopleiders of coördinator van de opleidingsschool kan meer informatie worden ingewonnen over vakspecifieke netwerken.

7.2 Groepsgerichte begeleidingsvormen

7.2.1 Intervisie (verplicht)

Intervisie is een vorm van collegiaal leren die als doel heeft om problemen in een professionele context gezamenlijk te analyseren. Deze methode werkt het beste met een relatief homogeen samengestelde groep, met een gedeelde problematiek of thematiek. Intervisie is daarmee bijzonder geschikt voor starters.

Deelnemers worden tijdens de bijeenkomsten geacht hun eigen vragen/werkproblemen 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 het eerste jaar van zijn aanstelling minstens drie keer intervisie binnen de eigen school. Deze intervisiebijeenkomst worden geleid door de schoolopleider en/of begeleider nieuwe leraren.

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 voor aanwezigheid bij deze bijeenkomsten.

7.2.2 Lesson Study (keuze)

Lesson Study is een effectieve manier om te werken aan vakinhoudelijke – en (vak)didactische kennis doordat deze deskundigheidsbevordering zich richt op de vragen van het vak, de inhoud van het vak, het leren van de leerlingen en dit actief, samen met de collega's onderzoekend uitvoert. Het is een vorm van teamleren waarbij ervaren leraren en startende leraren (evt. aangevuld met studenten) samen lessen ontwerpen, uitvoeren en evalueren.

Lesson study is een relatief krachtige begeleidingsvorm die echter organisatorisch complex is en nauwe begeleiding vereist van een ervaringsdeskundige. Binnen Esprit Scholen is nog weinig ervaring opgebouwd met dit instrument.

7.2.3 UvA-App stress en welbevinden (keuze)

De Universiteit van Amsterdam heeft een app ontwikkeld die erop gericht is gedurende een aantal dagen per week het gevoel van stress en welbevinden van nieuwe leraren in kaart te brengen. De afgelopen twee jaren hebben nieuwe leraren van Esprit Scholen hier gebruik van gemaakt. De bevindingen hieruit zijn gebruikt voor een grootschalig onderzoek van de UvA. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat de app niet alleen als onderzoeksinstrument nuttig is, maar ook als begeleidingsinstrument een zekere functie vervult. Het werken met de app was voor leraren een manier om bewust te reflecteren op het eigen welbevinden, gekoppeld aan hun lespraktijk. Zij waren hierdoor beter in staat om expliciet te verwoorden waar en waarom zij stress ervoeren.

7.2.4 PLG (Professionele Leer Gemeenschap) (keuze)

Een Professionele Leergemeenschap bestaat uit een groep van 6 -12 leraren, die rondom een of enkele thema's gezamenlijk professionaliseren. Leraren kunnen binnen een PLG literatuur lezen, lessen ontwikkelen, onderzoeken uitvoeren, gastsprekers uitnodigen, etc. Doel daarbij is altijd om diepgang te bereiken op het gekozen thema en de verkregen inzichten aantoonbaar terug te laten slaan op de eigen lespraktijk. De begeleider of coördinator van de PLG bewaakt het proces en de gemaakte afspraken.

Vanwege de inhoudelijke focus van een PLG is deze begeleidingsvorm meer geschikt voor het tweede of derde jaar van het inductietraject.

7.3 Begeleidingsactiviteiten vanuit Esprit

7.3.1 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 nieuwe leraren de begeleiding op hun school ervaren. De opzet was zo, dat begeleiders van starters de interviews niet afnamen op de school waarop zij zelf werkzaam waren, 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 kwam naar voren dat starters de gevoerde gesprekken bijzonder prettig vonden. Het gevoel gehoord te worden en vrijuit te kunnen spreken over de eigen beleving van de werkzaamheden op de school, werd zeer gewaardeerd.

De groepsinterviews zullen jaarlijks worden afgenomen, als onderdeel van Esprit brede kwaliteitszorg op het vlak van HR en als begeleidingsinstrument binnen de inductiefase. Per jaar wordt vastgesteld welk cohort uit de inductiefase wordt geïnterviewd.

De aansturing en organisatie van de groepsinterviews gebeurt vanuit de opleidingsschool.

7.3.2 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 in het aanbieden van deze begeleidingsvorm. De scholing hiertoe wordt nog steeds aangeboden via de opleidingscarroussel.

8 Kwaliteitsborging

Het is belangrijk om te systematisch te evalueren en te werken aan verbetering van ons inductiebeleid aan de hand van de PDCA-cyclus. Esprit Scholen heeft daarom een aantal instrumenten ingezet om de vinger aan de pols te houden van de beleving en tevredenheid van starters op de scholen. Deze instrumenten staan hieronder kort beschreven:

8.1 Inventarisatie starters

De afdeling P&O inventariseert (m.b.v. schoolopleiders en de schoolleiding) jaarlijks, op twee peilmomenten in het schooljaar, hoeveel starters in- en uitstromen per school. Op deze wijze wordt inzichtelijk hoeveel starters er zijn binnen de scholen en hoeveel van hen vroegtijdig uitvallen. Deze informatie ontbreekt tot dusver.

8.2 Groepsinterviews met starters

Ieder jaar voeren schoolopleiders, soms samen met HR-adviseurs, groepsinterviews met starters. De uitkomsten van de interviews worden door de interviewers teruggekoppeld aan de schoolleidingen. De afdeling HR verzamelt deze gegevens op schooloverstijgend niveau. Bij opvallende uitkomsten rapporteert de afdeling HR aan het MT. Deze opzet en uitvoering van deze 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.

Raamwerk voor professionele groei (Rubric)

Kennis, vaardigheden en visie in het kader van professionalisering nieuwe docenten					
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 effectief 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; (5) is mede- ontwikkelaar van toetsmateriaal.	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 a.d.h.v. ICALT-instrument; 2. Introductiebijeenkomst met toelichting op organisatorische zaken en begeleidings-/beoordelingstraject; 3. Begeleidingsgesprek(ken) met coach/begeleider; 4. Intervisiebijeenkomsten met andere starters; 5. In kaart brengen, en bespreken van, zone van naaste ontwikkeling.
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 meer 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 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) organiseert waar nodig activiteiten/excursies buiten de school.	(1) raadpleegt externe (vak)netwerken; (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; (4) reflecteert actief op eigen zwaktes, sterktes en koppelt dit aan professionaliseringswensen in een POP. Overlegt dit met leidinggevende.	(1) Minstens 1 lesbezoek a.d.h.v. observatie-instrument; (2) Reflecteren op zone van naaste ontwikkeling. (3) Terugkombijeenkomst(en)/gesprek met coach/begeleider; (4) Inhoudelijke scholing/verdieping op (vak)didactiek; (5) Maatwerkactiviteiten
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 over 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 sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen; (5) heeft meerdere rollen in de school (bijv. vakdocent, didacticus, mentor, stagebegeleider, coach, ontwikkelaar, PLG-voorzitter) en ontwikkelt zich tot specialist binnen (minstens) een van die rollen.	(1) heeft een onderbouwde mening over schoolontwikkeling, 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 toekomstbeeld in onderwijs. Stelt zelf een POP op, zoekt hierover pro-actief het gesprek op met direct leidinggevende; (4) reflecteert zelf op de aansluiting tussen eigen leerwensen/ toekomstbeelden met de huidige werkomgeving.	(1) Minstens 1 lesbezoek a.d.h.v. observatie-instrument; (2) Reflecteren op zone van naaste ontwikkeling; (3) Gesprek(ken) met coach/begeleider op aanvraag; (4) Inhoudelijke scholing/verdieping op (vak)didactiek.

Bijlage B: Format driehoekgesprek

School:.....

Datum:.....

Leidinggevende:.....

Begeleider:.....

Docent:jaar 1 - jaar 2 - jaar 3

Vooropleiding(en)	
Ervaring	
Expertise nieuwe docent <ul style="list-style-type: none"> - Professioneel - Persoonlijk 	
Beoordelen (wie, wat en hoe) <ul style="list-style-type: none"> • Beoordelingsformat 	
Begeleiden (wie, wat en hoe) <ul style="list-style-type: none"> • Verplichte begeleiding (wat) • Gewenste begeleiding 	
Werkreductie: ja / nee (jaar 1 20% - jaar 2 10%)	
Mentoraat	
Rubric Esprit - jaar 1, 2 en 3 (ter voorbereiding toesturen)	
Praktische zaken: Benodigheden; inlogcodes, magister, boeken/ sleutels etc.?	
Vragen /opmerkingen docent of schoolleiding: school specifieke informatie, schoolcultuur, bijzonderheden etc.	
Datum v.h. volgende gesprek	

Handtekening:

Leidinggevende

Docent

Begeleider / coach

1^e gesprek

.....

.....

.....

2^e gesprek

.....

.....

.....

Bijlage C: Overzicht begeleidingsinstrumenten

Begeleidingsinstrumenten Esprit Scholen						
	Jaar 1		Jaar 2		Jaar 3	
	verplicht	keuze	verplicht	keuze	verplicht	keuze
Introductiebijeenkomst met de starters	x					
Driehoeksgesprek met starter, begeleider en leidinggevende (zie format)	x		x			
Driehoeksgesprek: afspraken verdere profilering/facilitering					x	
Intervisie nieuwe docenten	x					
Lesbezoek door begeleider met nagesprek	x		x			
Groepsinterview nieuwe docenten jaar 1-3	x		x		x	
Icalt observatie ZvNO en vaststellen ZvNO	x		x			
UvA-App stress en welbevinden						
Supervisie						
Individuele coaching /begeleiding						
Video interactie begeleiding						
Lesson study						
Collegiale consultatie						
Buddy						
Participeren in onderzoek						
Externe scholing						
Vakinhoudelijke begeleiding						
PLG (Professionele Leer Gemeenschap)						
Taken op school-specifieke thema's					x	
Overige...						
Overige...						
Overige...						

Bijlage D: Checklist introductiebijeenkomst starters, studenten 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 nieuwe leraren
 - MT leden en de schoolleiding.
 - met SO, begeleider ND, evt. vak-begeleider,
 - 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 (beoordeling betreft MT en vakgroep/ vakbegeleider en begeleiding betreft schoolopleider die verplichte en keuze begeleidingsvormen aanbiedt tijdens het driehoeksgesprek)
 - driehoeksgesprekken 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, koffie-ruimten, werkruimte voor leraren, postvakken, fietsenstalling, etc.
2. De begeleider nieuwe leraren kan ervoor kiezen tijdens de introductie-bijeenkomst de driehoeks-gesprekken alvast te plannen

Bijlage E: Communicatie- en implementatieplan

Fase I - Ontwerp			
Product	Kanalen	Communicatie	Wanneer
Kaderbeleid Esprit Scholen	Afstemming Schoolleiders Esprit VO en PO	Memo Inductiebeleid Esprit Scholen	23-04-2016
Communicatie Kaderbeleid naar alle medewerkers	Schoolleiding, schoolopleider, Web team, starters	Informatievoorziening over het kaderbeleid via nieuwsbrief Esprit en Scholen, website, Informatie voor nieuwe medewerkers.	Periode mei 2016 t/m september 2016
Kwaliteitsborging			
Inventarisatie starters	HR, schoolleiding, roostermaker, schoolopleider	Interne mailing	Maand september, februari
Groepsinterview	Schoolleiding, schoolopleiders, HR en starters	Interne mailing	Maand februari
Agendering binnen WEB	Schoolopleiders, portefuillehouders, schoolleiding	Overleg	Maandelijks
Fase II - Implementatie			
Centrale bijeenkomsten 4x om te komen tot een schooleigen inductieplan	Portefuillehouders	Intern overleg binnen de school met schoolleiding, opleider en starter over implementatie.	27 september 2016, 13 december 2016, 14 februari 2017 en 4 april 2017.
Schooleigen inductieplan met een activiteitenkalender voor drie jaar.	Portefuillehouders	Informatievoorziening over het schooleigenplan in de nieuwsbrief van de scholen, website, startersbijeenkomsten (en overige communicatiekanalen)	Mei 2017
Kwaliteitsborging			
Inventarisatie starters	Vorbereid door HR (in samenwerking met schoolleiding, roostermaker, schoolopleider)	Interne mailing	Maand september, februari
Groepsinterview	Vorbereiding door schoolleiding, schoolopleiders, HR en starters	Interne mailing	Maand februari
Rapportage – terugkoppeling aan MT en voorstel voor verbetering	Aan schoolleiding	Memo – bijzonderheden/ knelpunten m.b.t starters binnen Esprit	Maand Juni (vanaf 2017)
Uitwerken verbetervoorstel	Door P&O	Informatievoorziening verbetering communiceren via de reguliere communicatiekanalen.	Maand september