

Begeleidingsprogramma startende leerkrachten voor schoolleiders

Inleiding

Startende leerkrachten zijn na het afronden de pabo startbekwaam, maar staan nog aan het begin van hun ontwikkeling. Het is daarom van belang om hen vanaf de start van hun loopbaan de juiste begeleiding te bieden. Dit leidt niet alleen tot snellere, professionele groei, maar heeft ook een positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs en de leerresultaten van leerlingen. Bovendien kan goede begeleiding voorkomen dat leerkrachten onnodig het onderwijs verlaten.

De afgelopen jaren is er veel onderzoek verricht naar begeleiding van startende leerkrachten (iemand met 0 tot 3 jaar ervaring). Uitsluitend wat er wel en niet werkt bij begeleidingsprogramma's geven deze studies niet. De meeste onderzoeken stellen wel een lijst van factoren op die van belang zijn bij een begeleidingsprogramma. In dit document beschrijven we kort deze factoren.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen voorwaarden en kenmerken. De voorwaarden moeten worden geschept om een begeleidingsprogramma op te zetten en draaiend te houden en de kenmerken zijn factoren waar een school in zou moeten kiezen om tot een programma te komen dat past bij de eigenheid van de school.

We definiëren vijf voorwaarden voor een succesvol begeleidingsprogramma, te weten:

1. een samenhangend beleid binnen een doorlopende ondersteuningsstructuur;
2. voldoende faciliteiten voor starter en begeleider(s);
3. een inhoudelijk kwalitatief sterk programma;
4. hoge kwaliteit van de coach/coach;
5. inbedding in de verdere loopbaanontwikkeling van de starter.

Onderstaande zes kenmerken van het programma,

1. intensiviteit;
2. inhoud;
3. vorm;
4. activiteiten;
5. collectiviteit;
6. motivatie starter,

geven scholen de mogelijkheid om een goed programma op te bouwen. De schoolleider moet keuzes maken zodat het programma goed past bij de eigenheid van de school en de ondersteuningsbehoefte van de starter.

1. Samenhangend beleid binnen een doorlopende ondersteuningsstructuur

Continue professionele ontwikkeling vraagt om een ondersteuningsstructuren in verschillende fasen van de professionele ontwikkeling van de leerkracht. Het is belangrijk dat na het afronden van de pabo er een intensief begeleidingsprogramma op de basisschool aangeboden wordt.

Steeds meer groeit het besef dat zo'n begeleidingsprogramma ongeveer drie jaar moet duren (inductieperiode). Maar ook na deze inductieperiode is het van belang dat leerkrachten een beroep kunnen doen op een ondersteuningsstructuur, bijvoorbeeld in de vorm van een interne academie, collegiale intervisie of een masteropleiding.

De dilemma's en leervragen van startende leerkrachten vormen een belangrijke input voor verbetering van opleidingsprogramma's van de pabo. Dat betekent ook dat de betrokkenheid van de pabo bij begeleidingsprogramma's belangrijk is. Er kan dan een effectieve 'feedbacklus' voor de pabo gecreëerd worden: feedback op basis van de ervaringen van beginnende leerkrachten is dan input om het curriculum van de pabo steeds verder te verbeteren.

Het begeleidingsprogramma moet niet alleen ingebed zijn in het beleid van de school maar ook in de schoolcultuur. Een coöperatieve cultuur met een hecht team waar starters altijd bij collega's terecht kunnen, leerkrachten het gevoel hebben dat ze het samen doen en iedereen betrokken is bij de school, is een belangrijke succesfactor bij de ondersteuning van startende leerkrachten.

2. Voldoende facilitering in tijd en beschikbaarheid

Bij de faciliteiten voor een begeleidingsprogramma draait het vooral om beschikbaarheid en tijd. Dit geldt voor de starter maar ook voor zijn begeleider (mentor/coach¹). Ideaal is een lestijdreductie als compensatie voor de tijd die besteed wordt aan begeleiding.

Door reductie van lestijden heeft de starter niet of minder het gevoel dat de begeleiding 'nog eens bovenop het takenpakket komt'. Mogelijke andere vormen van taakverlichting zijn de starter niet de moeilijke klas geven, indien mogelijk geen combinatiegroep of vrijstelling geven voor niet-lesgebonden taken zoals vergaderingen en activiteiten- commissies.

De mentor/coach moet beschikbaar zijn voor de starter. De mentor/coach en starter kunnen elkaar makkelijk vinden door bijvoorbeeld dezelfde dagen op school aanwezig te zijn en de mogelijkheid krijgen om de agenda's op elkaar af te stemmen.

3. Inhoudelijk kwalitatief sterk programma

Wat betreft inhoud moet de begeleiding zich richten op interventies die bewezen effectief zijn in relatie tot de leerprestaties van leerlingen. Deze interventies zijn bijvoorbeeld:

- *afstemming van het onderwijs op verschillen tussen leerlingen,*
- *efficiënt klassenmanagement,*
- *heldere en duidelijke instructie,*
- *alle leerlingen bij de les betrekken,*
- *monitoren van leerprestaties en*
- *leerlingen leren hoe ze iets moeten leren.*

Het gaat hier niet zozeer om een herhaling van de theorie uit de opleiding maar het in de praktijk begeleiden van de starter op deze gebieden. Ook het bieden van ondersteuning bij het formuleren van leervragen op deze specifieke gebieden is van belang. Bij vernieuwingscholen is belangrijk dat de inhoud en begeleiding aangepast is aan het onderwijsconcept.

De kracht van een begeleidingsprogramma ten opzichte van de opleiding is de link met de dagelijkse praktijk. Een herhaling van de theorie is over het algemeen niet wenselijk; er moet verdieping plaatsvinden op de aanwezige kennisbasis.

¹ In veel begeleidingsprogramma's wordt onderscheid gemaakt tussen de rol van de mentor en coach. De mentor is dan degene die de starter ondersteunt in het op orde krijgen van de randvoorwaarden. De coach is degene die de starter op het terrein van pedagogisch/didactisch handelen coacht.

*Praatplaat "Van RAP naar RAP": Begeleidingsprogramma startende leerkrachten voor schoolleiders
Werkgroep 'Behoud leerkrachten', RAP Groningen Stad & Ommeland | Najaar 2021*

4. Hoge kwaliteit van de coach

Volgens sommige experts staat of valt het succes van een inductieprogramma bij de kwaliteit van de coach. Uit interviews blijkt dat starters vooral drie eigenschappen van de coach belangrijk vinden.

- *de coach heeft geen rol in de formele beoordeling en geeft ruimte en vertrouwen om te mogen/kunnen leren.*
- *Deze eigenschappen versterken het gevoel dat het vrij staat om vragen te stellen en dat er geleerd mag worden van fouten.*
- *de ideale coach in staat de professionele ontwikkeling van de starter naar een hoger niveau te brengen door de juiste vragen op het juiste moment te stellen, uit te dagen om te reflecteren en leervragen te formuleren.*

Goede leerkrachten zijn niet per definitie goede coaches. Scholen doen er daarom goed aan de coach een opleiding te laten volgen die goede coachingsvaardigheden aanleert.

Het is belangrijk dat de coach gemotiveerd is voor zijn taak. De functie biedt afwisseling en perspectief in de eigen loopbaan. Het toewijzen van taakuren vormt een basale voorwaarde om min of meer regelmatige begeleiding van starters mogelijk te maken. Een deel van de bestede uren kan ook weggeschreven worden als eigen professionalisering.

5. Inbedding in loopbaanontwikkeling

De professionele ontwikkeling, ondersteuningsstructuren en loopbaanpaden kunnen worden ondersteund door competentieprofielen op verschillende niveaus. Deze competentieniveaus bieden leerkrachten en aanbieders van ondersteuningstrajecten handvatten voor groei: waar sta ik nu en wat is een volgend niveau? Het niveau 'basisbekwaam', zoals opgenomen in de cao voor het primair onderwijs, biedt bijvoorbeeld handvatten voor het ontwikkelen van doelgerichte begeleidingsprogramma's.

Kenmerken van een begeleidingsprogramma

1. Intensiviteit

Startende leerkrachten benadrukken dat het noodzakelijk is dat begeleiding structureel van aard is en minimaal twee jaar duurt. Ondersteuning in de eerste ervaringsjaren ligt voor de hand als je kijkt naar de ontwikkeling in pedagogisch/ didactische vaardigheden die leerkrachten in hun loopbaan doormaken.

Op de eerste werkdag heeft de starter wat betreft vaardigheden nog een grote achterstand op de gemiddelde leerkracht. De starter is over het algemeen in staat een ontspannen onderwijsleerklimaat te scheppen waarin respect is tussen de leerlingen onderling en kan lessen ordelijk laten verlopen. Na één tot vijf ervaringsjaren is een leerkracht beter dan de starter in staat om duidelijke uitleg te geven van de leerstof en de opdrachten en kan hij de klas doelmatiger organiseren. Hij kan alle leerlingen bij de klas betrekken en geeft ook feedback aan de leerlingen. De gemiddelde leerkracht kan na één tot vijf jaar ook de leertijd efficiënter gebruiken en activerende werkvormen doelmatig gebruiken.

Een meerjarig begeleidingsprogramma kan leerkrachten ondersteunen in deze ontwikkeling en deze ontwikkeling wellicht optimaliseren of zelfs versnellen. Dit is belangrijk gezien het feit dat de pedagogisch didactische vaardigheden van de leerkracht een direct effect hebben op de betrokkenheid en de prestaties van de leerlingen.

Leerkrachten zijn gebaat bij een programma met een duidelijke opbouw dat verspreid is over meerdere jaren. Elk jaar kan de leerkracht meer verantwoordelijkheid krijgen binnen de school.

2. Inhoud

De inhoud van een begeleidingsprogramma heeft veelal betrekking op de emotionele ondersteuning, praktische informatie en de professionele ontwikkeling van de startende leerkracht.

Voor emotionele ondersteuning is een gezamenlijke werkvorm met andere starters voor de hand liggend (denk hierbij aan intervisie of het uitwisselen van ervaringen).

Voor praktische informatie over dingen als de schoolgids, het schoolplan, het zorgplan, de taaklijst, de afsprakenlijst en onderwijs-, groeps- en zorgmap zou een vast aanspreekpunt (de mentor), of een goed handboek voldoende kunnen zijn.

Voor de professionele ontwikkeling is het van belang om één-op-één met een coach aan de slag te gaan. De coach moet over uitstekende didactische vaardigheden beschikken en opgeleid zijn om anderen hierin te coachen. Beginnende leerkrachten ervaren veelal dezelfde problematiek rondom het maken van lessen met een goede didactische opbouw, taakbelasting na schooltijd, handhaving van orde, motiveren van leerlingen, overzicht van leerlijnen, omgang met ouders en relatie met collega's. Het is aan de school om na te gaan of de starter hier problemen bij ervaart en gezamenlijk naar een ondersteuningsvorm te zoeken die past bij de leerkracht, de school en de vraag.

Met name in de eerste fase van de beroepsuitoefening vormt de professionele identiteit van de starter zich nog. Na verloop van tijd stabiliseert het beeld dat een leerkracht van zichzelf heeft. Dat betekent dat er in de begeleiding van leerkrachten in de beginfase van hun beroepsuitoefening aandacht moet zijn voor het leren kennen van jezelf als leerkracht.

Dit kan door:

- o gesprekken te voeren over leer- en werkervaringen en daarbij na te gaan wat die ervaringen voor de startende leerkracht zelf betekenen;
- o aandacht te besteden aan het agency van startende leerkrachten; het gevoel van leerkrachten controle te hebben over - en sturing te kunnen geven aan hun eigen handelen, zowel in relatie tot de klas, de school als geheel en de eigen ontwikkeling; en
- o aandacht te besteden aan zelfevaluatie op basis van objectieve criteria, standaarden en feedback, waarmee het zicht op het eigen handelen aangescherpt en verrijkt kan worden.

3. Vorm

In het leerproces van leerkrachten zijn er drie bronnen die hun leren kunnen voeden:

- o Ervaring

Allereerst kan ervaring een belangrijke bron van leren zijn. Met name in de eerste jaren leidt praktijkervaring bij leerkrachten tot belangrijke stappen in hun ontwikkeling. Toch bestaat het risico dat de impact van de ervaringen op het professionele handelen van de startende leerkracht beperkt is. Startende leerkrachten aan wie na een jaar coaching de vraag wordt gesteld of ze nog langer coaching willen, reageren regelmatig met: 'Nee hoor, het gaat eigenlijk wel goed'. Dit antwoord is een indicatie dat de leerkracht gedurende het eerste jaar een zekere mate van routine heeft opgebouwd, en dat de lessen en de voorbereiding daarvan hem of haar minder moeite en energie kosten. Dat betekent echter niet dat de kwaliteit van het handelen beter wordt, dat leerlingen beter en meer leren.

Ervaring leidt in eerste instantie tot routine en niet automatisch tot meer kwaliteit. Voor dat laatste is het noodzakelijk dat er sprake is van 'deliberate practice', dat leerkrachten gerichte feedback krijgen op hun handelen. Dat betekent dat scholen dergelijke vormen van feedback moeten organiseren.

- o Collega's

Collega's zijn een tweede bron van leren. De ervaringen van 'nabije anderen' kunnen leiden tot nieuwe inzichten en inspiratie. Ook van deze bron wordt in scholen echter niet vanzelfsprekend gebruikgemaakt. Het beroep van leerkracht wordt gekenmerkt door een sterk professioneel isolement: in de kern van hun werk - de begeleiding van leerlingen bij hun leerproces- staan leerkrachten er in hun eentje voor. Het is daardoor niet vanzelfsprekend dat startende leerkrachten de gelegenheid hebben om collega's in actie te zien of dat collega's in hun lessen komen kijken. Op veel scholen ontbreekt een cultuur van collegiale feedback of wederzijds klassenbezoek. In vergelijking met andere Europese landen onderscheiden Nederlandse scholen zich door een sterke vergadercultuur, en blijven ze achter als het gaat om teamteaching, wederzijds klassenbezoek en het bespreken van de ontwikkeling van leerlingen. Ook deze bron van leren is dus niet vanzelfsprekend.

- o Theorie

De derde bron van leren is theorie, vastgelegde kennis uit onderzoek en uit de ervaringen van 'verre anderen'. Deze kennis over effectieve aanpakken staat centraal tijdens de pabo, veelal verwerkt in studieboeken. Ook voor deze bron geldt dat het gebruik ervan na afloop van de pabo niet meer vanzelfsprekend is. Het lezen en het gezamenlijk bespreken van theorie is in veel scholen geen routine. In de lerarenkamer is lang niet altijd ruimte voor inhoudelijk verdiepende gesprekken.

Voor alle drie de bronnen geldt dat het noodzakelijk is om gericht actie te ondernemen om te bewerkstelligen dat leerkrachten optimaal van deze bronnen leren. Daarom is het belangrijk om bij het ontwerpen van inductieprogramma's goed te bekijken hoe het leren van ervaring, van collega's en van theorie daarin een plek krijgt.

Begeleiding bestaat idealiter uit verschillende vormen. Hierbij kan men denken aan bijvoorbeeld workshops, observeren van lessen, intervisie, scholing en coaching. Het programma start in ieder geval met een introductie(dag). De starter leert de weg in de school en de school maakt kennis met de starter.

Vervolgens gaat een school samen met de leerkracht in gesprek over de gewenste vorm van begeleiding. De school stelt een outline op met daarin coach-schap, afspraken over collegiale visitatie, lesobservaties en workshops. De frequentie van ondersteuning en de belangrijkste aandachtsgebieden worden in overleg met de starter ingevuld.

4. Activiteiten

Begeleiding in de klas vormt de kern van de inductie. Leerkrachten die gedurende twee/drie jaar met behulp van regelmatige observaties in hun klassen, feedback en coaching zijn nageschoold, zijn vaak beter in complexe pedagogisch didactische vaardigheden (zoals het activeren van de leerlingen, het afstemmen van het onderwijs op verschillen tussen leerlingen en op het leerlingen leren hoe ze iets moeten leren) dan leerkrachten die niet op een dusdanige wijze zijn begeleid. Video-interactiebegeleiding wordt als zeer positief ervaren.

Starters hebben doorgaans behoefte aan feedback en bevestiging. Ze willen weten of de weg die ze zijn ingeslagen de juiste is en staan tijdens een intervisie open voor tips van ervaren collega's. Ook intervisie van juist de starters onderling wordt over het algemeen gewaardeerd door leerkrachten. Dit zou echter wel schooloverstijgend moeten gebeuren om een veilige omgeving voor ervaringen en vragen te kunnen creëren.

Alle activiteiten moeten de starter aanzetten om zelf actief te leren en een kritische houding ten aanzien van het eigen functioneren te ontwikkelen.

5. Collectiviteit

Veel starters hebben behoefte aan een netwerk van startende leerkrachten. Het is hierbij van belang dat leerkrachten elkaar niet alleen ontmoeten maar dat er ook vakinhoudelijk met elkaar wordt gesproken. Dit netwerk biedt de mogelijkheid om ideeën uit te wisselen en nieuwe kennis te ontwikkelen. Vooral voor starters is dit belangrijk omdat zittend personeel niet altijd open staat voor nieuwe (les)ideeën en werkvormen. Deze weerstand is er bij de starters onderling veel minder. Beginnende leerkrachten storen zich vaak aan een gebrek aan openheid, die deels terug te voeren is op frictie tussen de idealistische starters en hun vaak meer behoudende ervaren collega's.

Daarnaast is het ook belangrijk om juist de collectiviteit met het zittend personeel te laten ervaren. De starters moeten het idee hebben dat ze erbij horen en erkend worden. Aandacht voor "enculturatie" is dan ook van belang.

6. Inzet van de starter

Scholen met ervaring in het begeleiden van de starters leggen de verantwoordelijkheid veelal bij de starters zelf. Dat begint vaak al bij het begin van het traject waar de starter zichzelf moet aanmelden voor het programma. Deze scholen hebben in de loop der jaren gemerkt dat begeleiding alleen zinvol is als de starter op dat moment ook openstaat voor begeleiding. Wanneer een starter niet wil deelnemen aan een begeleidingsprogramma of deelneemt omdat hij/zij het gevoel heeft dat dit moet, is het goed hierover in gesprek te gaan. Onderzoek hoe de starter naar zijn eigen functioneren kijkt en welke motieven een rol spelen bij eventuele weerstand tegen het begeleidingsprogramma.

Bronvermelding:

Europese Commissie (2010). Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers: a handbook for policymakers. Brussels: Cluster Teachers and Trainers, European Commission.

Van der Grift, W.J.C.M. (2010). Ontwikkeling in de beroepsvaardigheden van leerkrachten. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Koffeman, A. (2015). Professioneel leren: over grenzen. Van 12 tot 18, 25(1), 18-20. Vermeulen, M. (2016). Leren organiseren. Een rijke leeromgeving voor leerkrachten en scholen. Heerlen: Open Universiteit.

Arbeidsmarktplatform PO (2012). Een goed begin is het halve werk. Den Haag.

http://headrush.typepad.com/creating_passionate_users/2006/03/how_to_be_an_ex.html

[Goede condities voor startende leraren. Het hoe en waarom van een goed begeleidingsprogramma. - Platform Samen Opleiden](#)