
BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN

HANDREIKING VOOR BETERE BEGELEIDING
VAN STARTENDE LERAREN



VOOR EEN PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN

HANDREIKING VOOR BETERE BEGELEIDING
VAN STARTENDE LERAREN

INHOUD

1.	INLEIDING	9
1.1	LEESWIJZER	9
1.2	DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)	9
1.3	THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF	10
1.4	DOELGROEPEN EN KEUZES	12
1.5	TOEPASSING: DE REGIE VOEREN	12
1.6	ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2	12
2.	ALGEMENE INFORMATIE	14
2.1	UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM	14
2.1.1	DEFINITIE	14
2.1.2	IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID	15
2.1.3	HET AMO-MODEL	15
2.2	ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE	16
2.2.1	KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS	16
2.2.2	DATAGESTUURD WERKEN	17
2.2.3	DOORLOPENDE LEERLIJN	17
2.2.4	LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR	18
2.3	BELEIDSKADER	18
2.3.1	NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017	19
2.3.2	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	19
2.3.3	LERARENAGENDA 2013-2020	20
2.3.4	PROFESSIONELE KETEN	20
3.	THEORETISCH KADER	22
3.1	WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?	22
3.2	DEFINITIES	25
3.3	BELEIDSCONTEXT	26
3.3.1	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	26
3.3.2	CAO VO 2016-2017	26
3.4	BESTAANDE INITIATIEVEN	27

4.	AAN DE SLAG	29
4.1	ONTDEK	29
4.1.1	FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL	30
4.1.2	FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN	31
4.1.3	FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN	37
4.2	KIES	38
4.2.1	FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID	39
4.2.2	FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL	40
4.3	DOE	43
4.3.1	FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID	44
4.3.2	FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID	45
4.4	GA DOOR	45
5.	PRAKTIJKVOORBEELDEN	47
5.1	PRAKTIJKVOORBEELD 1	47
5.2	PRAKTIJKVOORBEELD 2	48
5.3	PRAKTIJKVOORBEELD 3	50
5.4	PRAKTIJKVOORBEELD 4	51
5.5	PRAKTIJKVOORBEELD 5	53
5.6	PRAKTIJKVOORBEELD 6	54
5.7	PRAKTIJKVOORBEELD 7	56
5.8	PRAKTIJKVOORBEELD 8	58
6.	BIJLAGEN	59
7.	BRONNEN	60
8.	NOTEN	64

1. INLEIDING

1.1 LEESWIJZER

HOOFDSTUK	INHOUD
1. Inleiding	informatie over de handreiking en het gebruik ervan
2. Algemene informatie	Informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM en het beleidskader
3. Theoretisch kader	Theoretische achtergrond met daarin de volgende informatie <ul style="list-style-type: none"> - Urgentie van het thema - Definitie van veelgebruikte termen in relatie tot het thema - Beleidscontext - Bestaande initiatieven
4. Praktisch werkdocument: 'Aan de slag'	Werkdocument waarin u vier fasen doorloopt: <ul style="list-style-type: none"> - Fase 1: Ontdek - Fase 2: Kies - Fase 3: Doe - Fase 4: Ga door
5. Praktijkvoorbeelden	Een aantal voorbeelden uit de praktijk ter illustratie en inspiratie
6. Bijlagen	Bijlagen bij de handreiking
7. Bronnen	Gebruikte bronnen in de handreiking
8. Noten	Gebruikte voetnoten in de handreiking

1.2 DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)

Goed voortgezet onderwijs, dát is waar de vo-sector voor staat. Dat betekent werken in professionele organisaties, waar:

1. de onderwijsambities verbonden zijn met het personeelsbeleid (strategisch HRM) en;
2. het organisatiebeleid gekenmerkt wordt door een lerende cultuur.

Scholen zijn voortdurend bezig zich verder te ontwikkelen als professionele organisaties, waarin iedereen (OOP-ers, leraren, teamleiders, schoolleiders en bestuurders) zich continu ontwikkelt. Samen zijn zij verantwoordelijk voor optimaal onderwijs binnen de school.

Maar hoe leggen scholen verbindingen? Hoe kunnen ze SHRM verder ontwikkelen om hun doelen te bereiken? Hoe creëren ze een lerende cultuur? Hoe faciliteren ze ontwikkeling en professionalisering van leraren?

VISIE EN STRATEGIE

Succesvolle scholen hebben veelal een heldere visie en aansprekend strategisch beleid geformuleerd en in de praktijk vertaald. Een visie die aansluit bij de identiteit en de potentie van de organisatie: herkenbaar en motiverend. En beleid dat met vasthoudendheid wordt geïmplementeerd. Beleid dat urgentie kent en relevant is door oriëntatie op de ontwikkelingen in de omgeving. Zo komt de school tegemoet aan de behoeften van leerlingen, medewerkers, partnerorganisaties en andere stakeholders. Beleid dat innovatief is zodat de school aansluit bij de verwachtingen van medewerkers die vandaag starten met hun leer- of werkcarrière en de verwachtingen van medewerkers die al langer actief zijn.

En dan? Hoe krijgt ontwikkeld beleid concreet vorm in de schoolorganisatie? Welke speerpunten kunnen scholen kiezen om effectief te zijn en hun doelen te verwezenlijken?

THEMA'S VOOR SHRM

De VO-raad heeft vijf handreikingen opgezet om u te ondersteunen bij het leggen van de verbinding tussen uw personeelsbeleid en onderwijsambities. Deze ambities sluiten direct aan bij het Sectorakkoord¹ en kunnen richting geven aan kwalitatief goed en toekomstbestendig onderwijs in uw professionele schoolorganisatie. De vijf ambities zijn:

1. meer differentiatie in de klas;
2. versterking van ICT-vaardigheden en e-didactiek;
3. betere begeleiding van startende leraren;
4. meer masteropgeleide leraren;
5. bevoegd aan de slag.

De voorliggende handreiking gaat concreet in op het thema begeleiding van startende leraren.

VERVOLGSTAPPEN ZETTEN IN SHRM: WAT IS UW FOCUS?

De handreikingen kunnen u helpen om vervolgstappen te zetten in SHRM. Dat gaat immers niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het vormgeven van beleid, het uitvoeren van SHRM-activiteiten en interventies en de dialoog met de betrokkenen. Per handreiking krijgt u concrete stappen waarmee u het betreffende aspect van het SHRM-beleid in kaart kunt brengen zodat u uw doelen in samenhang met andere ontwikkelingen binnen de school kunt aanpakken.

1.3 THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF

De vijf thema's staan niet op zichzelf maar gaan allemaal over professionalisering. Ze maken deel uit van een samenhangend SHRM-beleid. Daarom is het raadzaam de thema's in samenhang te bekijken én aan te pakken. Het effect van SHRM-beleid, -activiteiten en interventies binnen de organisatie is dan het grootst.

In Tabel 1 staat per thema weergegeven:

- urgentie: waarom vraagt het betreffende thema uw aandacht? Wat is de urgentie van het thema?
- verwachte effecten: wat is het gewenste effect van HRM-activiteiten en -interventies?
- aanknopingspunten voor beleid: welke HRM-activiteiten en -interventies kunnen ingezet worden?

Tabel 1. Urgentie, verwachte effecten en aanknopingspunten beleid voor de vijf thema's

THEMA	URGENTIE	VERWACHTE EFFECTEN	AANKNOPINGSPUNTEN BELEID
Meer differentiatie in de klas	Vraag naar maatwerk vanwege: <ul style="list-style-type: none"> · heterogeniteit leerlingen/passend onderwijs · wens van versnellen, vertragen, verbreden, verdiepen · (top)talent benutten 	<ul style="list-style-type: none"> · doelgerichter handelen van leraren · effectieve leerprocessen · passend onderwijs/maatwerk bieden · talentontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> · opleidingen/nascholing · meer masters · coaching · peer review/intervisie · werving & selectie · organisatie van/ruimte in het onderwijs
ICT-vaardigheden en e-didactief	Mogelijkheden ICT en e-didactiek nog onvoldoende benut: <ul style="list-style-type: none"> · als tool bij maatwerk in onderwijs · als tool bij de organisatie van maatwerk (leerlingvolgsystemen, roosteren) · als middel om als docent te professionaliseren 	<ul style="list-style-type: none"> · meer maatwerk en differentiatie · meer leerling-gerichte didactiek · impuls op organisatie en kwaliteitsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> · opleidingen/nascholing · organisatie en inrichting school · coaching · peer review/intervisie · werving & selectie · vier in balans: visie, vaardigheden, onderwijscontent, infrastructuur
Begeleiding startende leraren	<ul style="list-style-type: none"> · vergrijzing van het personeelsbestand · te grote uitval startende leraren · ontwikkeling leerlingaantallen · overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> · behoud startende leraren · samenhang en cultuur onderwijs-teams/secties · loopbaanperspectief van startbekwaam naar vakbekwaam naar ervaren leraar · leraarschap als dynamisch beroep (leven lang leren) 	<ul style="list-style-type: none"> · werving & selectie · loopbaanbeleid · academisch werkklimaat/lerende cultuur · rol schoolleider · opleiding: lerarenbeurs · regionale samenwerking · samenstelling en doelgerichtheid teams/secties · (onderwijskundig) leiderschap
Bevoegd aan de slag	<ul style="list-style-type: none"> · deel van de lessen wordt verzorgd door onbevoegden, onderbevoegden of anders bevoegden: een mogelijke bedreiging voor onderwijskwaliteit en imago van de school 	<ul style="list-style-type: none"> · kwalitatief hoogwaardig onderwijs aansluitend op de wensen en eisen vanuit de omgeving · versterking schoolprofilering · vermindering inspectiedruk 	<ul style="list-style-type: none"> · opleiden en begeleiden · werving & selectie · strategische personeelsplanning · onderwijsorganisatie · regionale samenwerking
Meer master-opgeleide leraren	Vraag naar: <ul style="list-style-type: none"> · eerstegraads bevoegde leraren · onderzoeksvaardigheden · specialistrollen/variatie in teams · complexe docentvaardigheden 	Bijdrage aan: <ul style="list-style-type: none"> · vakinhoudelijke kennisoverdracht · onderwijskwaliteit · complexe vaardigheden · schoolontwikkeling · profilering school 	<ul style="list-style-type: none"> · werving & selectie · loopbaanbeleid · academisch werkklimaat/lerende cultuur · rol schoolleider · opscholing/lerarenbeurs · regionale samenwerking

1.4 DOELGROEPEN EN KEUZES

De handreikingen zijn bedoeld voor iedereen die binnen uw onderwijsorganisatie aan de slag gaat met SHRM en in het bijzonder de vijf thema's^I. Om het gebruik van de handreikingen te vergemakkelijken, maken we hier onderscheid tussen twee verantwoordelijkheidsgebieden.

VERANTWOORDELIJK VOOR VISIE EN STRATEGIE

U bent verantwoordelijk voor vorming van visie en strategie en bepaling van de onderwijsdoelen voor uw organisatie. Traditioneel wordt deze rol ingevuld door bestuurders en schoolleiders. Maar met de groeiende professionalisering binnen de scholen en de werkelijkheid van de netwerksamenleving^{II} met alle veranderingen in werkrelaties en techniek² leveren ook andere professionals hieraan steeds vaker een bijdrage.

Gebruik handreikingen: de handreikingen kunnen u ondersteunen bij vertaling van de visie naar concrete doelen en SHRM-beleid. De informatie uit hoofdstuk 2 'Algemene informatie' en hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' helpt u hierbij. In hoofdstuk 4 'Aan de slag' staan vragen over de vertaling van de visie in SHRM-doelen en -beleid.

VERANTWOORDELIJK VOOR TACTIEK EN UITVOERING

U vervult een tactische/operationele rol. U bent verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van het SHRM-beleid. Deze rol wordt ingevuld door zowel middenmanagers en leidinggevendenden als P&O-/HRM-managers en -medewerkers. Zij ontwikkelen SHRM-beleid en voeren dit uit.

Gebruik handreikingen: de handreikingen kunnen u ondersteunen bij het opstellen en implementeren van SHRM-beleid en -interventies. Hoofdstuk 4 'Aan de slag' helpt u hierbij. U kunt de fasen opeenvolgend doorlopen of uw eigen weg kiezen. Het beantwoorden van de vragen biedt inzicht als basis voor ontwikkeling en implementatie van SHRM-beleid.

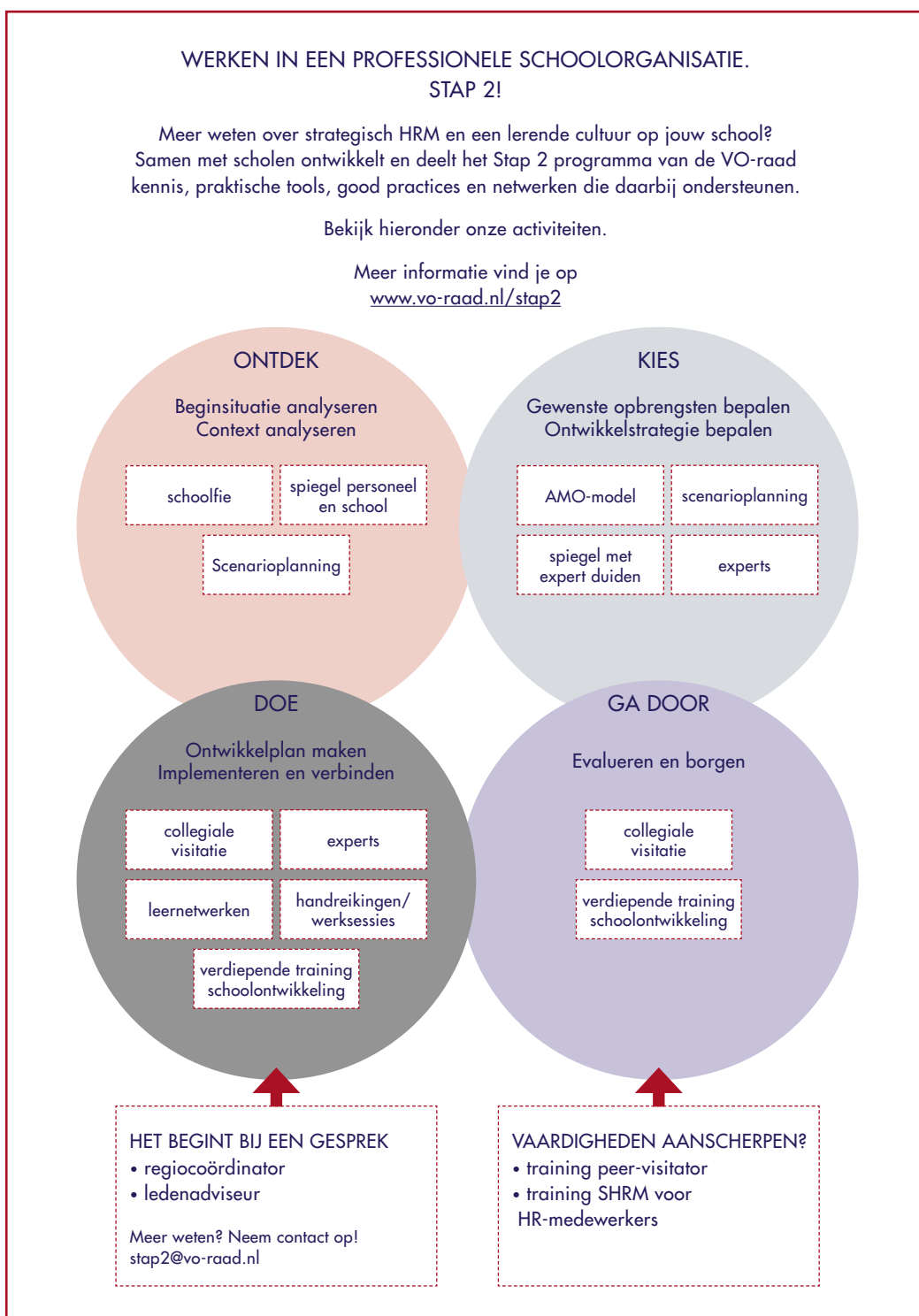
1.5 TOEPASSING: DE REGIE VOEREN

U voert de regie. Deze en de andere handreikingen kunnen u ondersteunen bij het inbedden van de vijf thema's^{III} in uw schoolorganisatie. Doordat u de handreikingen doorloopt, de informatie leest en de vragen beantwoordt, kunt u een analyse maken van uw school. U krijgt inzicht in de huidige situatie en gewenste situatie op het thema en u bepaalt of en hoe u aan de slag wilt gaan met de thema's. De handreikingen geven bewust geen pasklaar oordeel of advies maar laten ruimte voor de vertaling van uw visie in SHRM-beleid. Daarnaast kan de handreiking de dialoog met collega's binnen uw school ondersteunen, maar ook met partners en stakeholders buiten de school. In de handreikingen komt dan ook herhaaldelijk het belang van dialoog aan de orde. Met de handreiking kunt u gezamenlijk^{IV} doelen bepalen en daardoor draagvlak creëren voor het nieuwe beleid.

1.6 ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2

Met het programma Stap 2 ondersteunt de VO-raad scholen op diverse manieren bij hun verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisaties. De VO-raad verzamelt kennis over organisatie- en personeelsbeleid uit het onderwijsveld en deelt die kennis met hun netwerk van VO-scholen. Ook ontwikkelt de raad praktische tools die iedere school kan gebruiken om binnen en buiten de school mogelijkheden tot professionalisering van de schoolorganisatie te onderzoeken. Deze handreiking SHRM maakt ook onderdeel uit van het programma Stap 2. Een overzicht van het aanbod van programma Stap 2 vindt u in Figuur 1.

Figuur 1. Aanbod programma Stap 2



N.B.: dit betreft een overzicht van het huidige aanbod van Stap 2, dit aanbod is aan verandering onderhevig. Dus houd de website in de gaten als u de meest actuele versie wilt raadplegen. Meer informatie over Stap 2 en het actuele aanbod vindt u op de website van de VO-raad.³

2. ALGEMENE INFORMATIE

In dit gedeelte vindt u informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM (SHRM), en aspecten die de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie versterken. Ook krijgt u een beeld van de beleidskader: relevante akkoorden en afspraken geldend in het VO. Deze akkoorden en afspraken worden in het hoofdstuk 3: 'Theoretisch kader' verder uitgewerkt. Ze vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee een u verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u aan de slag gaat met het thema differentiatie.

2.1 UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM

2.1.1 DEFINITIE

Een belangrijke randvoorwaarde voor scholen om zich verder te kunnen ontwikkelen als professionele schoolorganisaties is het verbinden van onderwijsambities en personeelsbeleid. Dit wordt ook wel strategisch human resource management (SHRM) genoemd.

DEFINITIE SHRM

Strategisch Human Resource Management⁴ verwijst naar het management van arbeid en personeel dat is gericht op het realiseren van (langetermijn-)opbrengsten/doelstellingen voor:

- de organisatie,
- de maatschappij (leerlingen) en
- de individuele medewerkers.

Dit is een 'brede' benadering met oog voor drie aspecten

1. de omgeving en de context, zowel binnen als buiten de organisatie;
2. belangenpartijen binnen en buiten de organisatie;
3. realiseren van doelen en opbrengsten op meerdere gebieden: organisatie, maatschappij en medewerker.

KENMERKEN SHRM

Meer dan een serie instrumenten

SHRM is veel meer dan een serie instrumenten en een afdeling P&O. Het omvat het geheel van instrumenten, de organisatie van het werk, de HR-functionarissen en de leidinggevenden in de school.

People management

Leidinggevenden en hun leiderschap zijn van doorslaggevend belang. Daarom wordt er ook wel gesproken over 'people management'⁵ een combinatie van:

1. HRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen) en
2. uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)⁶

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van HRM in een organisatie. Leidinggevenden zullen echter wel bereid en bekwaam moeten zijn om hun rol als people manager te vervullen.

Verbinding onderwijsambities en personeelsbeleid

Wanneer organisaties HRM zien als een middel om hun ambities te bereiken wordt er gesproken over SHRM. Voor de school betekent dit dat de doelen die de school stelt, uitgangspunt zijn voor het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. Formulering van doelen en beleid moet dus concreet en congruent zijn.

SHRM kent drie hoofdprincipes⁷:

1. Verticale integratie: goede afstemming van het HRM-beleid op de doelen/gewenste opbrengsten van de school.
2. Horizontale integratie: goede afstemming van HRM-activiteiten op elkaar.
3. Implementatie door leidinggevendenden: implementatie van HRM-beleid door leidinggevendenden die optreden als people managers (combinatie van leiderschap en HRM-activiteiten).

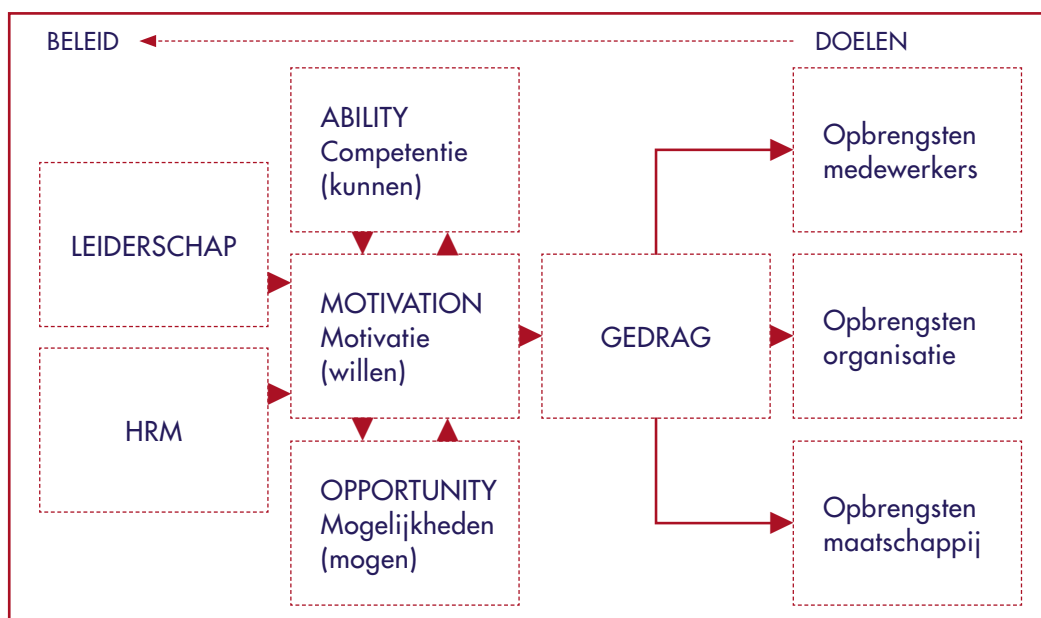
2.1.2 IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID

Het implementeren van SHRM-beleid betekent niet dat uw school het bestaande HRM-beleid moet omgooien. Integendeel: het gaat om een lange termijn-ontwikkeling en scholen moeten de ruimte nemen om zich te ontplooien. SHRM bouwt voort op meerjarenplannen en reeds ontwikkeld HRM-beleid. Bovendien gaat SHRM niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het uitvoeren van HRM-activiteiten en interventies, het voeren van dialoog met betrokken actoren en het bijstellen van het beleid of de strategische doelen. Het is daarom nooit af.

2.1.3 HET AMO-MODEL

Onderzoek naar de wijze waarop SHRM bijdraagt aan het realiseren van doelen heeft geresulteerd in het AMO-model, weergegeven in Figuur 2. Het AMO-model is een veelgebruikt model om vast te stellen hoe HRM bijdraagt aan doelen en opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij⁸. HRM en leiderschap kunnen AMO-factoren beïnvloeden en daarmee het professioneel gedrag van medewerkers. Het gedrag van medewerkers is bepalend voor de opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij.

Figuur 2. Het AMO-model



TOELICHTING AMO-MODEL

Volgens HRM-onderzoekers is professioneel gedrag afhankelijk van drie factoren:

- Ability (kunnen): bekwaamheid van medewerkers
- Motivation (willen): motivatie van medewerkers
- Opportunity (mogen): ruimte/hulpmiddelen die medewerkers krijgen om hun werk te doen

Prestatie van scholen is te definiëren als het totaal van de opbrengsten voor de onderstaande drie maatstaven:

- de organisatie
- de maatschappij (leerlingen)
- de individuele medewerkers

Organisaties zijn op de lange termijn alleen succesvol als de prestaties op alle drie de maatstaven uit het model bovengemiddeld en in balans zijn.⁹

Het AMO-model is een instrument dat kan helpen om voor concrete doelen en opbrengsten richting te geven aan HRM-beleid. U kunt het model rechts naar links de volgende stappen doorlopen:

1. Wat zijn de doelen/gewenste opbrengsten op het niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
 - a. Abilities: welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig?
 - b. Motivation: welke motivatie van medewerkers is van belang?
 - c. Opportunity: hoe worden medewerkers gefaciliteerd?
4. Welke HRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevendenden?
6. Hoe wordt SHRM-beleid vormgegeven?

2.2 ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

Voor de verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisatie is niet alleen het koppelen van personeelsbeleid aan de onderwijsambities (Strategisch HRM) van belang. Ook andere aspecten dragen daaraan bij.

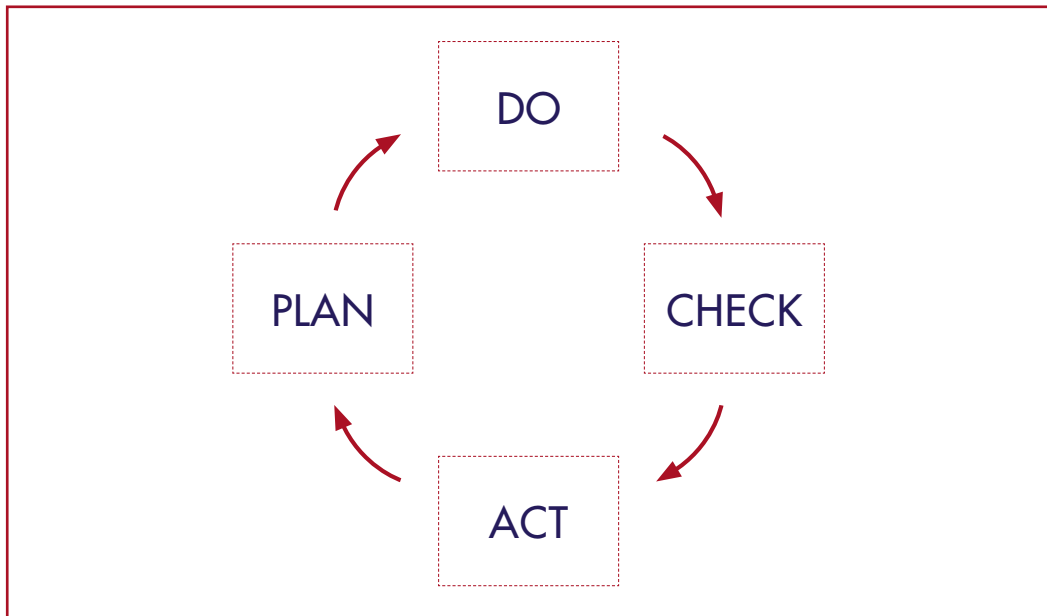
2.2.1 KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS

Om kwaliteitsborging en kwaliteitsverbeteringen te realiseren kan cyclisch gewerkt worden. Cyclisch werken betekent dat steeds opnieuw bepaald wordt aan welke verbetering, aan welke doelen gewerkt wordt en welke concrete resultaten bereikt moeten worden. De PDCA-cyclus van Deming (1986)¹⁰ is een veelgebruikte manier om cyclisch te werken (Figuur 3). Doordat de cyclus zich herhaalt, leidt het doorlopen van de stappen tot een voortdurende verbetering van de resultaten. De PDCA-cyclus is een handig hulpmiddel om een interventie/activiteit vorm te geven en uit te voeren.

De PDCA-cyclus bestaat uit de volgende stappen¹¹:

- **Plan:** formuleren of bijstellen van de beoogde doelen (bij voorkeur SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden);
- **Do:** uitvoeren van activiteiten en resultaten meten;
- **Check:** analyse en evalueren van resultaten, in beeld brengen van mogelijke verklaringen;
- **Act:** Bepalen welke acties en interventies nodig zijn om de behaalde resultaten te borgen of te verbeteren om beoogde doelen te behalen.

Figuur 3. PDCA-cyclus



2.2.2 DATAGESTUURD WERKEN

Datagestuurd werken wordt steeds belangrijker en relevanter. Scholen die datagestuurd werken gebruiken beschikbare data doelgericht en systematisch voor het evalueren en verbeteren van hun onderwijs. Datagestuurd werken helpt om te kijken naar wat ten grondslag ligt aan scores/cijfers en maakt je bewust van wat je bereikt. Datagestuurd werken kan bijvoorbeeld helpen bij het leveren van maatwerk. Meer informatie en animatiefilmpjes (opgesteld door ministerie van OCW en VO-raad) over datagestuurd werken vindt u op de website van de VO-raad¹².

Datagestuurd werken is een cyclisch proces, waarbij de proceseigenaren steeds opnieuw bepalen aan welke verbetering gewerkt wordt en welke concrete resultaten nagestreefd worden¹³. Dit proces kan ondersteund worden met de PDCA-cyclus.

2.2.3 DOORLOPENDE LEERLIJN

Er gaat steeds meer aandacht uit naar de professionele ontwikkeling van de leraar in een doorlopende leerlijn. Doorlopende leerlijnen zijn in grote mate bepalend voor de kwaliteit van de leraar (afgezien van individuele persoonlijke kenmerken). Leerlijnen zijn concretisering van leerplannen. Een meer concrete definitie van SLO, het nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling luidt: "Een leerlijn is een beredeneerde opbouw van tussendoelen en inhouden, leidend naar een einddoel. Afhankelijk van de precieze functie, gebruikscontext en doelgroep variëren leerlijnen in de mate waarin implicaties voor verschillende leerplanelementen zijn uitgewerkt."¹⁴

Doorlopende leerlijnen van leraren houden in dat leraren constant leren en zich verder ontwikkelen, van student tot ervaren leraar. Een doorlopende leerlijn kent drie fases die goed op elkaar aan moeten sluiten. Alle partners in deze fases moeten samen de verantwoordelijkheid voelen en nemen om de doorlopende leerlijn van de leraar te versterken.¹⁵

1. De initiële lerarenopleiding (binnen het opleidingsinstituut en op de opleidingsschool).
2. De begeleiding op school tijdens de eerste jaren als leraar.
3. De verdere professionele ontwikkeling en de bij- en nascholing: het actualiseren, uitbreiden en verdiepen van de kennis en bekwaamheden gedurende het werken als ervaren leraar. De professionele ontwikkeling van de leraar is afhankelijk van een samenspel tussen de eigen initiatieven van de leraar en de mogelijkheden of stimulansen die overheid en bevoegd gezag bieden.

De minister van OC&W stelt vast dat samenwerking door partners, scholen en lerarenopleidingen in de regio's een belangrijke bijdrage kan leveren aan een doorlopende leerlijnen¹⁶. Er zal de komende tijd dan ook gewerkt worden aan het versterken van de doorlopende leerlijn. Ook de inspectie pleit voor doorgaande professionaliseringsroutes voor leraren.¹⁷

2.2.4 LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR

Leerlingen optimaal voorbereiden op de voortdurend veranderende maatschappij kan alleen als het onderwijs mee verandert. Dit lukt het best in professionele scholen die 'lerende organisaties' zijn.¹⁸ Organisaties waar samen werken en samen leren centraal staan en die in staat zijn zich constant aan te passen aan de veranderde eisen van de maatschappij. Een lerende organisatie kan het best omschreven worden aan de hand van drie centrale kenmerken:

- leren in teamverband, vanuit een duidelijke structuur;
- een lerende cultuur op school;
- een directie die het leren faciliteert en stimuleert.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelprocessen van de lerende organisatie heeft School aan zet met een aantal voorlopende scholen het Ontwikkelmodel voor de Lerende Organisatie ontwikkeld¹⁹. Het model biedt scholen een kijkrichting op hun ontwikkeling en helpt om vragen te beantwoorden als 'Waar staan we in onze ontwikkeling?', 'Waar willen we naartoe?' en 'Hoe gaan we daar komen?'. Het model bestaat uit vijf ontwikkelaspecten die verschillende niveaus van ontwikkeling beschrijven.

In een lerende organisatie werken alle geledingen van de school continu aan het verbeteren van het onderwijs, passend bij de visie van de school. Er is, met andere woorden, sprake van een 'lerende cultuur'. Deze cultuur heeft een aantal typerende kenmerken:

- Het begint vaak met een klein groepje leraren die samen kijken hoe het onderwijs beter kan. Door ervaringen te delen en successen te laten zien, verspreidt de lerende cultuur zich als een olievlek.
- De school voert plannen echt uit, waarbij leraren nieuwe dingen uitproberen en zich niet laten weerhouden door de angst dat het ook mis kan gaan.
- De leraren gaan bij elkaar kijken en geven elkaar feedback. Ze reflecteren op hun eigen en elkaars werk. Collegiale consultatie en het werken met portfolio's zijn gebruikelijk.
- De lerende cultuur zit in alle geledingen van de school: bij leraren, directie en leerlingen. Leraren motiveren hun leerlingen om te leren. Dit 'leren van de leerling' neemt een centrale plaats in.
- In het aannamebeleid stuurt de school op een lerende cultuur door nieuwe leraren aan te nemen die enthousiast zijn om volgens de visie te werken.

2.3 BELEIDSKADER

De noodzaak tot professionalisering, SHRM en de inbedding van de vijf thema's^v in het voortgezet onderwijs wordt onderkend door de politiek, het ministerie van OCW en de VO-raad. Er zijn daarom diverse akkoorden tot stand gekomen en concrete afspraken gemaakt op de the-

ma's. Hieronder is een aantal relevante akkoorden en afspraken uiteengezet. Ze worden (indien relevant) verder uitgewerkt bij hoofdstuk 3: 'Theoretisch kader' en vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting kunnen bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee u voor uw school goede en verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u met het thema's aan de slag gaat.

2.3.1 NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017

Het Nationaal Onderwijsakkoord 2014-2017²⁰ is een akkoord tussen het kabinet en de partijen uit de Stichting van het Onderwijs. De Stichting van het Onderwijs bestaat uit de vakbonden en de besturenorganisaties. In het Nationaal Onderwijsakkoord worden kaderafspraken vastgelegd op vijf thema's die de partijen cruciaal vinden om de hoge ambitie waar te maken:

1. inhoud en kwaliteit van het onderwijs;
2. de beste onderwijsgevenden (blijven) interesseren voor het onderwijs;
3. arbeidsvoorwaarden;
4. verhouding tussen overheid en het onderwijsveld;
5. de besturing van en binnen het onderwijs.

De kaderafspraken van dit akkoord zijn het startpunt. In de sectorale uitwerking worden afspraken gemaakt over de inzet van de middelen die in het Regeerakkoord gereserveerd zijn voor PO, VO en MBO.

2.3.2 SECTORAKKOORD VO 2014-2017

Het Sectorakkoord VO 2014-2017²¹ is gesloten tussen de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), handelend als bestuursorgaan, en de VO-raad als sectororganisatie en belangenbehartiger van besturen en scholen in het voortgezet onderwijs. In het Sectorakkoord VO zijn afspraken vastgelegd over prioriteiten, doelstellingen, maatregelen en investeringen in het voortgezet onderwijs in de periode van 2014 tot en met 2017. Het Sectorakkoord geeft invulling aan de ambities die zijn geformuleerd in het Regeerakkoord en zijn beschreven in het Nationaal Onderwijsakkoord en de Lerarenagenda.

Het sectorakkoord VO kent **drie hoofdlijnen**:

1. Vormgeven van toekomstbestendig onderwijs,
2. door professionele scholen,
3. die op verantwoorde wijze rekenschap afleggen.

Om dit te realiseren wordt invulling gegeven aan de volgende **zeven ambities** die raken aan de drie hoofdlijnen van het sectorakkoord VO:

1. uitdagend onderwijs voor elke leerling (hoofdlijn 1);
2. eigentijdse voorzieningen (hoofdlijn 1);
3. brede vormgeving voor alle leerlingen (hoofdlijn 1);
4. partnerschap in de regio (hoofdlijn 1);
5. scholen als lerende organisaties (hoofdlijn 2);
6. toekomstbestendig organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling (hoofdlijn 2);
7. nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht (hoofdlijn 3).

De handreikingen zijn voornamelijk gericht op de ontwikkeling tot professionele onderwijsorganisaties (hoofdlijn 2). Hierbij is het essentieel om scholen als lerende organisaties (ambitie 5) te versterken en onderwijs- en personeelsontwikkeling aan elkaar te koppelen (ambitie 6). Een van de pijlers onder deze ambities is de Lerarenagenda van het ministerie van OCW, waarin de belangrijkste uitdagingen voor leraren worden beschreven.

2.3.3 LERARENAGENDA 2013-2020

Goed onderwijs begint bij goede leraren. Daarom hebben leraren, schoolleiders, opleiders, bestuurders en het ministerie van OCW samen een visie op het vak ontwikkeld. Resultaat: een plan om het leraarschap te verbeteren, ofwel de Lerarenagenda 2013-2020²². De lerarenagenda is een programma met zeven punten, die aangeven waar we de komende jaren aan werken.

1. betere studenten aan lerarenopleidingen;
2. betere lerarenopleidingen;
3. aantrekkelijke en flexibele leerroutes;
4. een goed begin voor startende leraren;
5. scholen als lerende organisaties;
6. alle leraren bekwaam en bevoegd;
7. een sterke beroepsorganisatie.

Op de website²³ wordt weergegeven wat de zeven agendapunten in de praktijk betekenen. Voor leraren in het PO, het VO en het MBO. Er worden goede voorbeelden en inspirerende initiatieven gedeeld.

2.3.4 PROFESSIONELE KETEN

Het leraarsberoep kan ingedeeld worden in drie onderstaande samenhangende onderdelen, als het ware schakels in een 'professionele keten'²⁴. Met deze drie onderdelen van het beroep wordt gestimuleerd dat leraren bekwaam zijn, hun bekwaamheidsonderhoud op orde hebben en handelen volgens een professionele standaard. Ze verbeteren de beroepskwaliteit van leraren en dragen bij aan de versterking van het imago van het beroep leraar.

1. De omschrijving van het beroep leraar

Door de omschrijving van het beroep – de bekwaamheidseisen – is duidelijk wie leraar is. Anders is niet helder wie in het lerarenregister mogen worden opgenomen. Een leraar is zelfstandig bevoegd voor het beoordelen van de onderwijsprestaties van leerlingen en draagt verantwoordelijkheid voor het pedagogisch-didactische en vakinhoudelijke proces.

2. De professionele ruimte van de leraar

De leraar heeft zeggenschap over zijn professionele handelen. De professionele ruimte van de leraar wordt bepaald door drie elementen: zeggenschap, professioneel statuut en professionele standaard.

3. Bekwaamheidsonderhoud

Bekwaamheid registreren en onderhouden in het *lerarenregister*, het beroepsregister voor leraren in het PO, VO, MBO en (S)VO. Door registratie kunnen leraren laten zien dat ze bevoegd en bekwaam zijn en dat ze hieraan blijven werken.

Begeleiding startende leraren

In het Sectorakkoord (2014-2017) is vastgelegd dat schoolbesturen zorgen – waar mogelijk in samenwerking met de lerarenopleidingen – dat startende leraren een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma volgen.

Goed onderwijs valt of staat met de leraar. Maar in veel scholen zijn vergrijzing van het personeelsbestand en het binden van jonge leraren belangrijke knelpunten. Een goed begeleidingsprogramma voor startende leraren hoort daarom structureel deel uit te maken van het strategisch HR-beleid van besturen en scholen.

Ontdek

In hoeverre bent u als schoolleider in staat om startende leraren aan te trekken en te behouden? Hoe staat het in uw school met het inwerk- en begeleidingsprogramma van startende leraren? Is er sprake van vergrijzing van het personeelsbestand? Is er sprake van een grote uitval van startende leraren? En heeft u zicht op de succes- en faalfactoren in uw eigen school?

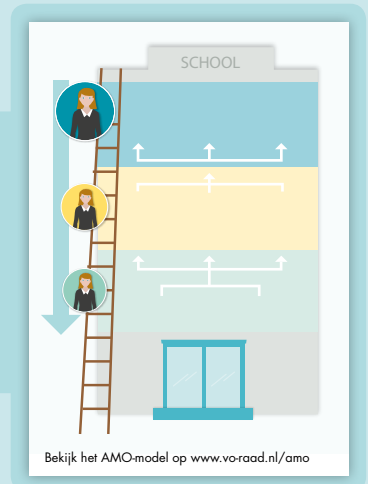
Kies

Aan welk onderwerp of welke set aan onderwerpen gaat u werken? Denk aan werving & selectie, loopbaanbeleid, een academisch werkklimaat & lerende cultuur, de samenstelling of doelgerichtheid van uw teams en/of leiderschap?

Bedenk wat u uiteindelijk wilt bereiken en redeneer terug naar wat dat vraagt aan middelen, kennis en motivatie van medewerkers, en uiteindelijk personeelsbeleid en leiderschap. Het AMO-model is hier een hulpmiddel toe om strategisch personeelsbeleid (SHRM), vanuit de bekwaamheden (A), motivatie (M) en ruimte/voorwaarden (O) van de medewerkers, vorm te geven in de school. De schoolvoorbeelden onderstaand laten zien hoe HRM-activiteiten hebben bijgedragen aan de gewenste bekwaamheden, motivatie en ruimte/voorwaarden voor 'begeleiding startende leraren'.

Doe

Nu kunt u de beleidsimplementatie en de gekozen interventies gericht op het begeleiden van startende leraren in gang zetten. Bewerkstellig bijvoorbeeld een loopbaanplan van startbekwaam, naar vakbekwaam, naar ervaren leraar. Of bouw een cultuur van een leven lang leren.



Ga door

Is begeleiding van startende leraren nog van belang voor de school? Zijn er vervolgcities nodig? Zo ja, welke?

"Goed onderwijs wordt door goede leraren gegeven, en startende leraren moeten daarom optimaal worden begeleid; daar hebben ze tijdens hun hele loopbaan profijt van."

Tineke de Schepper, lid CvB, Regius College Schagen

Schoolvoorbeeld

Het Regius kent een lange traditie wat betreft het begeleidingsprogramma. De contouren waarop voortdurend wordt doorgebouwd, zijn al in 1999 ontworpen. Vanaf dat jaar is er een programma voor docent-begeleiders en is er een 2-jarig traject bestaande uit begeleiding en coaching voor startende leraren.

Verwachte effecten

Bekijk, in verhouding tot het schoolbeleid en afgesproken doelen, of de beoogde effecten zijn gehaald. Blijven startende leraren verbonden aan de school? Is de samenhang en cultuur binnen onderwijsteams en vaksecties verbeterd?



3. THEORETISCH KADER

3.1 WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?

De ervaringen die leraren in de eerste jaren van hun functioneren als leraar opdoen, zijn vaak doorslaggevend voor hun verdere loopbaan in het onderwijs. Daarom is goede begeleiding van startende leraren van wezenlijk belang. Die begeleiding is het startpunt te van een loopbaan waarin de leraar zich consequent verder ontwikkelt door zijn of haar bekwaamheden te onderhouden en te vergroten. Zo wordt een goede doorlopende leerlijn gerealiseerd (zie ook hoofdstuk 2. 'Algemene informatie' – doorlopende leerlijn). Bovendien kan door goede begeleiding voorkomen worden dat startende leraren al snel uitvallen en voor een carrière buiten het onderwijs kiezen. Om leraren een goede start te geven, ze met meer plezier in het beroep aan het werk te krijgen en te houden en uitval te voorkomen, zetten steeds meer scholen actief in op de begeleiding van startende leraren via begeleidingsprogramma's^{vi}.

ONDERZOEKSRISULTATEN

Verscheidene wetenschappelijke onderzoeken hebben aangetoond dat weldoordachte begeleidingsprogramma's positieve resultaten opleveren. Scholen met begeleidingsprogramma's zien minder startende leraren uitvallen.²⁵ Daarnaast verhogen begeleidingsprogramma's het zelfvertrouwen, het reflectievermogen, de collegialiteit, openheid en persoonlijke groei van startende leraren en daarmee ook de leerlingprestaties.²⁶ Uit studies in landen met een nationaal begeleidingsprogramma (Schotland en Estland) blijkt tevens dat startende leraren die deelnemen aan een begeleidingsprogramma langer in het onderwijs blijven werken, beter samenwerken met collega's, beter zelfstandig kunnen werken en doeltreffender zijn in hun werkzaamheden.²⁷ Tot slot ontwikkelen leraren die een begeleidingsprogramma volgen sneller pedagogisch-didactische vaardigheden.²⁸

DE PRAKTIJKSITUATIE

Er zijn meerdere redenen om extra aandacht te besteden aan de begeleiding van startende leraren. Ongeveer 10% van de schoolleiders geeft aan dat startende leraren over te weinig kennis en vaardigheden beschikken en dat er vooral verbeteringen nodig zijn op het terrein van pedagogische en didactische competenties.²⁹ Didactische vaardigheden die nodig zijn om goed les te kunnen geven komen beperkt aan bod in begeleidingsprogramma's, slechts 41% van de leraren geeft aan dat didactische vaardigheden daarin aan bod kwamen. Bovendien is slechts 71% van de leraren (zeer) tevreden over de begeleiding die ze kregen (tabel 1).³⁰ De kwaliteit van de begeleiding laat te wensen over. Het aandeel startende leraren dat begeleiding krijgt, stijgt wel licht in de loop van de jaren. In 2015 was het 87%.³¹ Maar er is nog een fikse investering nodig om de ambitie waar te maken dat 100% van de startende leraren begeleiding krijgt in 2020.

Uit onderzoek blijkt dat in Nederland 20% van de startende leraren in het eerste jaar in het onderwijs uitvalt en dit loopt op tot 30% in de eerste drie jaar.³² Goede begeleiding kan uitval voorkomen, een van de redenen dat goede begeleidingsprogramma's belangrijk zijn.

Tabel 2. Indicatoren loopbaanmonitor Voion 2013, 2014, 2015

*exclusief startende leraren die geen begeleiding hebben gehad

	2013	2014	2015
Aandeel startende leraren dat begeleiding krijgt vanuit de school	87%	88%	89%
Aandeel startende leraren aan wie didactische vaardigheden werden aangeboden tijdens begeleidingsactiviteiten*	38%	38%	41%
Aandeel startende leraren dat (zeer) tevreden is met de begeleiding vanuit de school*	70%	72%	71%

VORMGEVING VAN BEGELEIDINGSPROGRAMMA

In deze paragraaf schetsen we een beeld van het begeleidingsprogramma: soorten, voorwaarden, kenmerken, eisen en aandachtspunten, rollen en verantwoordelijkheden.

Project begeleiding startende leraren (BSL)

Hoe de begeleiding van startende leraren wordt vormgegeven verschilt per school, maar in het project begeleiding startende leraar werkt 42% van de vo-scholen aan het verbeteren van de begeleidingsprogramma's. Deze scholen gebruiken onder meer het ICALT-instrument, waarmee coaching effectiever wordt en beter aansluit bij de ontwikkeling van startende leraren.

Soorten

Begeleidingsprogramma's zijn er in soorten en maten en ze variëren van kortlopend (een jaar) tot langlopend (drie jaar). Begeleidingsprogramma's bestaan vaak uit de volgende onderdelen: lesbezoek, themabijeenkomsten, intervisie, individuele gesprekken en scholing. Meestal is er een schoolopleider bij betrokken en bestaat er een scheiding tussen begeleiding en beoordeling. Van groot belang blijken de competenties van de coach^{vii}, een bekwame coach is van doorslaggevend belang. De coach dient de startende leraar goed te ondersteunen en te kunnen uitdagen tot professionele ontwikkeling.³³

Voorwaarden

Uit onderzoek³⁴ en het project Frisse Start^{viii} ³⁵ blijkt onder meer dat de beste resultaten worden geboekt met begeleidingsprogramma's die zich richten op het wegnemen van stresservaringen, een goede introductie, een werkbaar leerzaam en passend takenpakket en het vergroten van doeltreffendheid, hebben. Verder is een vaste, goed geschoolde coach binnen de organisatie van groot belang. Startende leraren moeten bij de coach terecht kunnen voor onderwijsinhoudelijke en organisatorische zaken.

Kenmerken

In diverse verslagen o.a. Frisse Start worden kenmerken genoemd van een goed begeleidingsprogramma. Een goed programma:

- is gebaseerd op een duidelijke visie, uitgewerkt naar concreet beleid en wordt gefaciliteerd in tijd, uren en geld;
- voorziet in helderheid over praktische zaken, schoolbeleid en (in)formele cultuur;
- heeft een vaste contactpersoon;
- voorziet in ondersteuning bij en gerichte stimulering van professionele groei;
- stelt deelname aan de eerste fase van het begeleidingsprogramma verplicht en heeft één programma voor iedere startende leraar;

- ruimt een belangrijke rol in voor de begeleiding vanuit het vak;
- biedt gerichte coaching op basis van de uitkomst van observaties met het ICALT-instrument;
- het is gebleken dat gerichte coaching in de zone van naaste ontwikkeling in de eerste jaren kan leiden tot het gemiddeld niveau van een professional met tien jaar ervaring;
- werkt met professionele ontwikkelplannen (vaardigheden, onderzoek, innovatie, profilering) en een concrete beschrijving van beoogde opbrengsten en activiteiten;
- floreert in een open, stimulerende en lerende schoolcultuur en draagt daaraan bij.

Eisen en aandachtspunten vanuit OCW en de Inspectie van het Onderwijs

Een begeleidingsprogramma werkt alleen als het aansluit bij de individuele situatie van de school. Voor een groot deel zal het programma daarom maatwerk zijn.

Het ministerie van OCW heeft een landelijk gemeenschappelijk kader³⁶ vastgesteld met de eisen waaraan een begeleidingstraject moet voldoen:

- vermindering van de werkdruk van startende leraren;
- enculturatie (ingroeien en zich thuis voelen in de school);
- begeleiding als basis voor doorgaande professionalisering;
- gestructureerde aanpak voor begeleiding in de klas (observatie en feedback); en
- intervisie met andere startende leraren binnen de school.

Daarnaast geeft de Inspectie van het onderwijs³⁷ nog twee aandachtspunten bij begeleidingstrajecten:

- het belang van vastlegging van tekortkomingen van startende leraren en de leerpunten die ze hebben (niet louter signaleren). Het is belangrijk om het begeleidingstraject direct vanaf het begin te laten aansluiten op hun behoeften;
- het belang van adequate borging van de uitvoering van het begeleidingstraject op alle niveaus van de organisatie: schoolleiding, coaches, teams.

Rollen en verantwoordelijkheden

- De schoolleiding: onder meer verantwoordelijk voor visievorming en doelstelling. Zij kan de begeleiding van startende leraren faciliteren.
- De coach: functioneert als rolmodel en biedt de startende leraar structurele begeleiding, bezoekt lessen, voert gesprekken, organiseert intervisie- en scholingsbijeenkomsten. Aandacht voor goede coaches (vakinhoudelijk, professioneel) in begeleidingsprogramma's is derhalve van groot belang. Aandachtspunten voor een coach die starters begeleidt zijn³⁸:
 - zorg voor voldoende deskundigheid, kwaliteit, intensieve begeleiding en voor voldoende gereedschap (bijvoorbeeld: tijd, maar ook observatie-instrumenten: ICALT);
 - vraag (steeds) hoe het startende leraren vergaat;
 - fungeer als rolmodel binnen het vakgebied én als breed inzetbare/ervaren leraar;
 - organiseer overleg/intervisie voor coaches onderling, eventueel regionaal;
 - zie toe op de werkdruk van de startende leraar.
- De leraar: motivatie en bereidwilligheid mee te doen aan begeleidingsprogramma's.
- Het team: vooral in recente rapportages wordt het belang van teams onderstreept. Vanuit de kracht van het team kunnen competenties van leraren versterkt worden, bijvoorbeeld door peer-review.³⁹

BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN IS CRUCIAAL IN DE DOORLOPENDE LEERLIJN 'Lerarenopleidingen en scholen zijn samen verantwoordelijk voor een doorlopende leerlijn'

Uit onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs⁴⁰ komt naar voren dat een deel van de afgestudeerden aan de lerarenopleiding zich niet voldoende voorbereid voelt op de dagelijkse school-en beroepspraktijk.

In een doorlopende leerlijn is het belangrijk dat lerarenopleidingen en scholen samenwerken en de opleiding en begeleiding in de school goed op elkaar afstemmen.

Een leraar die opgeleid is binnen een opleidingsschool heeft namelijk een aantal competenties beter onder de knie. Tegelijk wijst onderzoek uit dat goede begeleiding cruciaal is om deze competenties te behouden en verder te ontwikkelen. Opleidingsscholen hebben hier al flinke stappen toe gezet. De komende jaren is het belangrijk om de opbrengsten hiervan breder te delen zodat alle scholen en leraren hiervan kunnen profiteren. Het Steunpunt Opleidingsscholen besteedt in 2017 extra aandacht aan kennisdeling en begeleiding van aankomende leraren door goede voorbeelden en werkwijzen op te halen uit de regio en te verspreiden onder scholen en opleidingen. Ook worden wijzigingen doorgevoerd in de bekostiging en de kwaliteitsbeoordeling van de opleidingsscholen. Zo wordt *peer review* in de kwaliteitsbeoordeling vergroot en wordt het mogelijk dat opleidingsscholen die wel de kwaliteit kunnen garanderen, maar de benodigde aantallen nu niet halen, toch van start kunnen gaan. De kennisdeling onder opleidingsscholen wordt gestimuleerd en via het nationaal regieorgaan onderwijsonderzoek (NRO), wordt extra ingezet op onderzoek naar de effectiviteit van deze vorm van werkplekleren.

Daarnaast is het voor een doorlopende leerlijn belangrijk om verdere professionalisering van leraren goed af te stemmen op de begeleiding van startende leraren. Een leraar is ondanks een goede opleiding en begeleiding nooit uitgeleerd. Leren met en van elkaar kan hier goed helpen. Steeds meer leraren sluiten zich aan bij een professionele leergemeenschap of leren door methodes als *peer review of lesson study* van elkaar. Een lerende cultuur en passend personeelsbeleid zijn hierbij cruciaal.

3.2 DEFINITIES

STARTENDE LERAREN

In deze handreiking worden onder 'startende leraren' leraren verstaan die maximaal drie jaar geleden zijn afgestudeerd en die voor het eerst een diploma behaald hebben aan een lerarenopleiding. Het gaat om tweedegraads opleidingen vo en om universitaire lerarenopleidingen.

HET ICALT-OBSERVATIE-INSTRUMENT⁴¹

Het ICALT-instrument is een instrument dat is ontwikkeld door onderwijsinspecties van verschillende landen in Europe. Het is een observatie-instrument dat in kaart brengt hoe het pedagogisch-didactische handelen van leraren zich ontwikkelt. Het instrument richt zich op waarneembaar gedrag in de volgende domeinen:

- een veilig en stimulerend leerklimaat,
- efficiënte lesorganisatie,
- duidelijke en gestructureerde instructie,
- intensieve en activerende les,
- afstemming van instructie/verwerking op verschillen,
- aanleren van leerstrategieën en
- betrokkenheid van leerlingen.

Het instrument kan gebruikt worden bij de begeleiding van startende leraren, zodat coaching effectiever wordt en beter aansluit bij de ontwikkeling van de startende leraar^x. Docenten worden geobserveerd en op basis daarvan krijgen zij feedback op hun handelen in de groep.

PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

Een professionele leergemeenschap verwijst naar het permanente samen delen, onderzoeken en verbeteren van de praktijk van docenten en schoolleiding om zo het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren. Een professionele leergemeenschap is een gemeenschap van voortdurend onderzoek en verbetering⁴².

PEER REVIEW

Onder 'peer review' verstaan we alle activiteiten waarin leraren structureel met elkaar reflecteren op de eigen onderwijspraktijk. Reflectieve collegiale gesprekken leveren een belangrijke bijdrage aan de professionele ontwikkeling van leraren en de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs (www.voion.nl). Meer informatie over (vormen van) peer review <https://kijkbijmijnles.nl>

3.3 BELEIDSCONTEXT

3.3.1 SECTORAKKOORD VO 2014-2017⁴³

De noodzaak tot begeleiding van startende leraren wordt ook door de VO-raad en het sectorakkoord onderschreven. De begeleiding van startende leraren moet enerzijds gericht zijn op het voorkomen van uitval uit het beroep, anderzijds op het doorgroeien in bekwaamheden en professioneel functioneren in de school. Door goede begeleiding krijgen startende leraren vanaf het moment dat ze zijn aangesteld de mogelijkheid om geleidelijk kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen. Het ministerie van OCW en de VO-sector hebben de ambitie dat alle startende leraren gestructureerde en professionele begeleiding krijgen en dat de begeleiding geborgd wordt.

Concrete afspraak in het sectorakkoord VO:

- Schoolbesturen zorgen er, zo mogelijk in samenwerking met lerarenopleidingen, voor dat startende leraren een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma volgen. Een adequaat begeleidingsprogramma voor startende leraren maakt structureel deel uit van het strategisch HR-beleid van besturen en scholen.
- Elke school heeft en gebruikt een degelijk inwerk- en begeleidingsprogramma voor startende schoolleiders dat onderdeel uitmaakt van het strategisch personeelsbeleid.

3.3.2 CAO VO 2016-2017⁴⁴

Ook de cao besteedt in het kader van het taakbeleid (personeelsbeleid/HRM) aandacht aan startende leraren. Daarbij speelt de werkdruk van startende leraren een belangrijke rol.

Ontwikkeling van het leraarschap vergt tijd en energie, daarom is in de cao opgenomen dat startende leraren in het eerste jaar een reductie van twintig procent en in het tweede jaar een reductie van tien procent krijgen van hun lesgevende taken (artikel 8.3). Zo probeert men de werkdruk terug te dringen. De school kan er ook op letten aan welke groepen de leraar les gaat geven (bijvoorbeeld minder grote klassen, minder moeilijke klassen). Ook kan ervoor worden gekozen de startende leraar geen mentortaken of andere (verzwarende) taken te geven.

Verder is in het kader van professionalisering en vermindering van werkdruk in de cao geregeld dat alle leraren een persoonlijk budget krijgen van vijftig uur (artikel 7.1, lid 1). Hiermee kunnen keuzes worden gemaakt die passen binnen de levensfase en de persoonlijke situatie en de duurzame inzetbaarheid vergroten. De uren kunnen bijvoorbeeld ingezet worden om een betere balans tussen werk en privé te krijgen of voor reductie van een lestaak met een uur.

3.4 BESTAANDE INITIATIEVEN

De volgende initiatieven kunnen uw school ondersteunen in de verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisatie.

Begeleiding startende leraren

www.begeleidingstartenderen.nl

Met dit initiatief wil het ministerie van OCW enerzijds voorkomen dat startende leraren voortijdig stoppen en anderzijds bevorderen dat startende leraren zich sneller ontwikkelen als professional. Met het project 'Begeleiding Startende Leraren' (BSL) stimuleert en subsidieert de overheid zogeheten begeleidingsarrangementen die drie jaar duren. Op de website staat onder meer een handreiking voor het vormgeven van een begeleidingsprogramma en wordt verwezen naar regionale projecten voor de begeleiding van startende leraren.

Junior leraarschap Amsterdam - van start bekwaam naar bekwaam

[file:///H:/Downloads/brochure-van-startbekwaam-naar-bekwaam-vo-amsterdam---september-2015%20\(1\).pdf](file:///H:/Downloads/brochure-van-startbekwaam-naar-bekwaam-vo-amsterdam---september-2015%20(1).pdf)

Dit is een project van Amsterdamse scholen in het po en vo om de ontwikkeling van leraren van startbekwaam naar bekwaam te versnellen. Die ontwikkeling gaat immers makkelijker en sneller als die doelgericht is, als er sprake is van een uitdagende leeromgeving op de school, goede begeleiding, inspirerende collega's, ruimte om te experimenteren, en als er toegang is tot verdiepende en uitdagende kennis en theorie. In het project 'Juniorleraar Amsterdam' werken de Amsterdamse lerarenopleidingen en scholen in het po en vo samen aan zo'n inspirerende leer- en werkomgeving. Op de website zijn de producten en inzichten uit het project te vinden. In het project wordt nauw samengewerkt met andere projecten om de ontwikkeling van leraren van startbekwaam naar bekwaam te ondersteunen.

Steunpunt Opleidingsscholen

<http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/>

'Steunpunt Opleidingsscholen' ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en het versterken van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs.

REGELING TEGEMOETKOMING KOSTEN OPLEIDINGSSCHOLEN

Een subsidieregeling voor de bekostiging van opleidingsscholen. Een opleidingsschool is een samenwerkingsverband van een of meerdere lerarenopleidingen (bachelor en master) en een of meer po-, vo- of mbo-instellingen, die opleidingsplaatsen verzorgen voor studenten van de lerarenopleiding. De subsidieregeling, die samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen stimuleert, beoogt het aantal opleidingsplekken te vergroten. Via subsidie is het onder meer mogelijk om nieuwe opleidingsscholen (aspirant-opleidingsscholen) toe te laten treden. Aspirant-opleidingsscholen kunnen via deze regeling subsidie krijgen om een opleidingsstructuur in te richten en deze in stand te houden, zodat na vier jaar de status opleidingsschool kunnen krijgen.

Project Professionele leergemeenschappen in het vo

<https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/professionele-leergemeenschappen/>

In de driejarige pilot Professionele leergemeenschappen in het vo, dat van start is gegaan in het schooljaar 2014-2015, werken 15 vo-scholen aan de versterking van hun professionele kwaliteit en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs. Het doel is om in scholen te komen tot nieuwe vormen van en inhouden voor professionele ontwikkeling van leraren op de werkplek. Vooral door het bouwen aan en versterken van scholen als professionele leergemeenschappen. Een ander belangrijk doel van dit project onder begeleiding van de Onderwijscoöperatie en de VO-raad is om niet alleen in de scholen, maar ook van elkaar te leren, het leerproces zichtbaar te maken voor anderen en te leren over voorwaarden voor het opzetten van professionele leergemeenschappen en effectieve interventies in het groepsproces. De eerste lessen van het project zijn gepresenteerd in een tussenrapportage <http://www.voion.nl/publicaties/tussenrapportage-professionele-leergemeenschappen>.

4. AAN DE SLAG

Wat betekent dit alles voor u bestuurder of HRM-/P&O-adviseur? Welke vragen stelt u zichzelf en elkaar? Hoe gaat u aan de slag met SHRM en dit thema? Welke visie en doelen heeft uw school? En hoe kunt u die doelen realiseren?

Om de situatie op uw eigen school te verkennen, zijn hieronder vier fasen toegelicht. Per fase krijgt u verschillende vragen en hulpmiddelen/tips. Door het beantwoorden van deze vragen en gebruiken van de hulpmiddelen/tips krijgt u inzicht en handvatten.

U kunt zelf bepalen welke fasen u doorloopt en welke vragen u relevant vindt en beantwoordt. Er is niet één beste route om met het thema aan de slag te gaan, u stippelt uw eigen route uit. Dit is ook afhankelijk van welke rol u inneemt binnen de organisatie.

De vier fasen:

1. Ontdek

- A. Visie en doelen
- B. In kaart brengen van de huidige, de gewenste situatie en de verschillen
- C. Prioriteiten en nieuwe doelen

2. Kies

- A. Aanknopingspunten SHRM-beleid
- B. SHRM-interventies en het AMO-model

3. Doe

- A. Opstellen implementatieplan
- B. Implementatie SHRM-beleid

4. Ga door

Elke fase is op dezelfde wijze ingedeeld en kent de volgende onderdelen:

- **Doel:** Hier wordt het doel van de fase kort toegelicht.
- **Vragen:** Hier vindt u enkele vragen waarmee u de betreffende fase kunt concretiseren en uitvoeren. Niet alle vragen zullen relevant of nieuw zijn voor uw school. U bepaalt uiteraard zelf welke vragen u beantwoordt. De vragen zijn vooral bedoeld om te inspireren, dieper inzicht te krijgen in dit thema en de relatie te leggen met andere relevante thema's en SHRM-vraagstukken. En mogelijk om de thema's te agenderen in uw organisatie. Zo kunt u de regie voeren en invulling geven aan SHRM-beleid.
- **Resultaat en reflectie:** Hier kijkt u terug op de fase, u analyseert resultaten en de vragen die u hebt ingevuld. U gaat na of de fase volledig is uitgevoerd of dat bijstelling nodig is.

4.1 ONTDEK

DOEL VAN DEZE FASE

In deze cruciale fase brengt u visie en doelen in beeld. U gaat na wat de uitgangssituatie en gewenste situatie van uw school is bij dit thema. Deze fase bestaat uit vier onderdelen:

- A. Visie en doelen van de school
- B. In kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen
- C. Prioriteiten en nieuwe doelen

Dialogoog: in deze fase is dialoog met betrokkenen van belang. Ga een dialoog en een verdere verkenning aan met uw collega's over de huidige situatie en de gewenste situatie, de bereikte resultaten tot dusver, de gevolgde aanpak en de verschillende rollen. Welke inzet vragen jullie doorgaans van elkaar?

HULPMIDDEL: SPIEGEL PERSONEEL EN SCHOOL (<https://personeelenschool.nl/>)

De Spiegel Personeel en School faciliteert besturen en scholen bij het krijgen van inzicht in de staat van hun SHRM-beleid en doet aanbevelingen over de (verdere) versterking daarvan. De Spiegel bestaat uit gebruiksvriendelijke vragenlijsten, die worden ingevuld door verschillende geledingen binnen de school zoals directie, P&O- en HRM-medewerkers, teamleiders, leraren en OOP-ers. De uitkomst is een rapportage die inzicht geeft hoe medewerkers het SHRM-beleid binnen uw schoolorganisatie ervaren. Daarnaast geeft de Spiegel een breed en diepgravend inzicht in de actuele staat van het SHRM-beleid op school, de uitvoering daarvan en mogelijke verbeteringen.

HULPMIDDEL: SCHOOLFIE (<http://www.schoolfie.nl/>)

Een zelfevaluatie-instrument dat u inzicht geeft in het leerklimaat in uw school. Hoe ambitieus is uw leerklimaat? De Schoolfie kan ingevuld worden door verschillende doelgroepen: OOP-ers, schoolleiders, teamleiders, leraren, mentoren, leden van zorgteams, ouders en leerlingen. De uitkomsten van de Schoolfie kunt u gebruiken om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het leerklimaat in de school. U kunt de Schoolfie gebruiken als eerste aanzet voor een collegiale visitatie. Het belangrijkste uitgangspunt voor de visitatie is de eigen ontwikkelingsvraag. Op welk vlak wilt u zich met de school ontwikkelen, zodat de onderwijskwaliteit (nog) sterker wordt? En hoe kunt u dit bereiken? Die ontwikkelingsvraag formuleert u met de Schoolfie.

4.1.1 FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL**DOEL VAN DEZE DEELFASE**

Deze deelfase heeft als doel om het thema richtinggevend en kaderstellend in beeld te brengen in uw eigen school. In deze fase gaat het erom de strategische visie en doelen van de school, de HRM-doelen en de doelen voor de begeleiding van startende leraren te omschrijven.

VISIE EN DOELEN VAN ONDERWIJSORGANISATIES

Afhankelijk van de situatie (schooltype, locatie, schoolleiding, leerlingen, leraren e.d.) formuleren onderwijsorganisaties hun visie. Wat voor organisatie willen ze zijn? Wat willen ze bereiken? Die visie past bij de opdracht van de school, namelijk onderwijs verzorgen. Voor de hand liggende ambities zijn: onderwijs van hoge kwaliteit en goed werkgeverschap. Andere ambities zijn bijvoorbeeld: lerende organisatie zijn, bijdragen aan het oplossen van achterstandsproblematiek, de leerling in al zijn facetten centraal stellen, een leef-, leer- en werkgemeenschap zijn, een excellente school of een school voor excellente leerlingen zijn en zorgen voor de loopbaan en ontwikkeling van het personeel.

Wezenlijk voor SHRM is dat doelen die de school zich stelt, uitgangspunt zijn van het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. De organisatiedoelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op: de kwaliteit van het verzorgde onderwijs, de school als sterk merk, goed werkgeverschap, het functioneren van de organisatie en externe verantwoording aan belanghebbenden (transparantie). Afgeleid van de organisatiedoelen kunnen de doelen op het gebied van SHRM worden geformuleerd.

ADVIES: FORMULEER DOELEN CONCREET EN DUIDELIJK

Het is belangrijk om doelen voldoende concreet en duidelijk te formuleren. Alleen als de school haar doelen concreet maakt, kunnen leraren bespreken wat elk van die doelen voor hen betekent en hoe ze kunnen nagaan in welke mate ze het bereiken. De koppeling met het personeelsbeleid kan worden gemaakt door telkens de vraag te bespreken wat leraren nodig hebben om de geformuleerde opbrengsten te realiseren.

VRAGEN OVER VISIE EN HRM-DOELEN

- Wat is de strategische visie van uw school? Is in uw visie aandacht besteed aan de organisatie als geheel, de medewerkers en de leerlingen?
- Is de strategische visie van uw organisatie helder? Is die visie in een enkele zin te vatten?
- Zijn de volgende zaken expliciet gemaakt:
 - identiteit en bestaansrecht;
 - normen, waarden en overtuigingen;
 - ambities op de lange termijn?
- Is de strategische visie van uw organisatie bekend bij de schoolleiding en bij alle medewerkers? En waaruit blijkt dat in de praktijk?
- Komt de visie tegemoet aan de behoeften van medewerkers, ouders, leerlingen en andere stakeholders? En hoe weet u dat?
- Wat zijn de HRM-doelen van uw organisatie?
- Zijn de schoolleiding en alle medewerkers op de hoogte van de HRM-doelen van de organisatie?
- Hoe en waar worden die HRM-doelen expliciet benoemd en in de praktijk gebracht?

VRAGEN OVER DOELEN OP HET GEBIED VAN DE BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN

- Hoe past de begeleiding van startende leraren binnen de visie en SHRM-doelen van de school?
- Hoe draagt de begeleiding van startende leraren bij aan realiseren van deze SHRM-doelen van de school?
- Is de begeleiding van startende leraren een aandachtspunt van uw school? Waarom wel/niet?
- Wat zijn de concrete doelen van de organisatie op gebied van de begeleiding van startende leraren?
- Wat zijn verwachte effecten van de begeleiding van startende leraren?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u in beeld wat de visie en doelen van de school zijn, waarom uw school de begeleiding van startende leraren hand neemt en wat uw school daarmee wil bereiken. Dat biedt perspectief om ermee verder te gaan of het anders te (gaan) doen. Welke conclusies trekt u na deze deelfase?

4.1.2 FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN

DOEL VAN DEZE DEELFASE

In deze deelfase wordt de situatie van de school meer gedetailleerd in kaart gebracht. Het gaat om het in kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen daartussen. Daarbij spelen interne en externe factoren een rol. Belangrijke bronnen zijn onder andere managementinformatie, de gesprekken met (startend) leraren, teamleiders en coaches in de school.

Dialogo: Ga de dialoog met betrokkenen aan, niet alleen om input te verkrijgen voor de analyse en uitkomsten te checken. Maar ook om vervolgstappen te kunnen zetten (zoals de ontwikkeling van interventies en het aanscherpen van doelen) en draagvlak te creëren.

OPTIE: VERGELIJK UW SCHOOL MET ANDERE SCHOLEN VIA 'SCHOLEN OP DE KAART'

www.scholenopdekaart.nl

Op deze site van de VO-raad en Kennisnet is veelzijdige informatie te vinden over scholen en kunnen scholen vergeleken worden. De VO-raad zorgt er bijvoorbeeld voor dat ieder jaar het percentage bevoegd gegeven lessen op de site verschijnt, zodat scholen zich kunnen verantwoorden over het aantal onbevoegd gegeven lessen. Besturen krijgen door terugkoppeling een goed beeld van de situatie per afdeling. Scholen hebben de mogelijkheid correcties door te geven en de situatie op hun school toe te lichten.

VRAGEN OVER DE HUIDIGE SITUATIE, GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN DAARTUSSEN

Wilt u concreter op de materie ingaan? Om de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillend daartussen in beeld te brengen kunt u gebruik maken van Tabel 2 en Tabel 3.

Kies een aantal van de vragen. Breng vervolgens in kaart:

1. De huidige situatie: hierbij kunt u gebruik maken van voorgenoemde bronnen.
2. De gewenste situatie: probeer na te gaan wat voor uw school *realistisch en haalbaar* is en houdt rekening met interne en externe factoren.
3. De verschillen: Spiegel de huidige, de gewenste situatie en bepaal de verschillen.
Ga vervolgens na of en zo ja welke actie nodig is.

SCENARIO'S

Hieronder schetsen we twee scenario's die zich kunnen voordoen.

1. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie klein is. Uw school is al goed op weg, de gewenste situatie is al (bijna) bereikt. U concludeert dat er weinig of geen acties nodig zijn. Dat is prima, het gaat goed zoals het gaat.
Tip: ga na of en zo ja welke acties nodig zijn om de gewenste situatie te behouden of versterken.
2. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste groot is. Uw school heeft nog een lange weg te gaan, de gewenste situatie is nog (lang) niet bereikt. U concludeert dat er veel acties nodig zijn.
Tip: ga na welke acties mogelijk, realistisch en haalbaar zijn. Stel prioriteiten.

VRAGEN OVER INVLOED VAN OVERIG BELEID OP DE BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN

- Wat is de invloed van overig HRM-beleid op de begeleiding van startende leraren? Denk daarbij bijvoorbeeld aan wervings- en selectiebeleid, aanstellingsbeleid, beleid rond functioneren, beoordelen en professionaliseren, ziekteverzuimbeleid, arbobeleid, loopbaan- en mobiliteitsbeleid en financieel beleid.
- Wat is de invloed van beleid rondom de andere thema's (meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag, meer masteropgeleide leraren)? Hoe verklaart u dat?
- Wat versterkt het behalen van doelen voor de begeleiding van startende leraren?
Hoe verklaart u dat?
- Wat verzwakt het behalen van doelen voor de begeleiding van startende leraren?
Hoe verklaart u dat?

Tabel 3. Verkenning interne en externe situatie

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Verschil, actie nodig? Zo ja, welke?
INTERNE SITUATIE:			
Hoe wordt HRM-beleid in de school ingezet om de gestelde doelen op het gebied van de begeleiding van startende leraren te bereiken?			
Wordt dit beleid in elke laag van de organisatie gedragen?			
Voert u de dialoog over dit thema? Op welk(e) niveau(s)?			
Welke HRM-investeringen worden er gedaan? Denk hierbij aan tijd, geld, ruimte, roosters, hulpmiddelen.			
Welke actoren spelen een rol bij de inzet van HRM-interventies en -activiteiten? ^x			
Hoe zijn leerlingen betrokken bij deze HRM-interventies en -activiteiten?			
EXTERNE SITUATIE:			
Welke wetgeving, akkoorden en afspraken gelden er op gebied van de begeleiding van startende leraren? In hoeverre wordt hier rekening mee gehouden?			
Wat is de relatie met de opleidingen, scholen en partners in uw regio?			
Welke kennisdeling is er met andere scholen en partners over het thema?			
Welke faciliteiten zijn er buiten de school waar leraren gebruik van kunnen maken? Wordt hier gebruik van gemaakt?			
Wat is het aanbod aan opleidingen in de regio? Wordt hier gebruik van gemaakt?			

Tabel 4. Verkenning van het thema

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil, actie nodig? Zo ja, welke?
IN KAART BRENGEN			
Hoeveel startende leraren telt de school? en van welke soort: pas afgestudeerde jongeren, oudere afgestudeerden, (nog) niet bevoegden, zij-instromers, anderen?			
Hoeveel startende leraren worden daadwerkelijk begeleid?			
Welke startende leraren worden begeleid en welke niet?			
Hoe worden startende leraren begeleid?			
VERDIEPING			
Zijn op individueel, sectie-, afdelings- en organisatieniveau de competenties/ bekwaamheden in beeld? Op welk niveau wilt u dat inzicht hebben?			
Zijn coaches/leidinggevend en in staat startende leraren effectief te begeleiden?			
Hoeveel (goede) begeleiders/coaches voor startende leraren zijn op school aanwezig? Is dat voldoende?			
Wat zijn de resultaten van de begeleiding zijn?			
Welke groepen individuen zijn minder gemotiveerd zijn en wat de redenen daarvoor zijn?			
Indien startende leraren niet begeleid worden: wat zijn de redenen dat starters niet worden begeleid?			
Zijn er startende leraren in de school die (extra) begeleiding nodig hebben omdat zij nog niet goed genoeg functioneren?			
VERBREDING			
Heeft de school specifiek beleid/doelen geformuleerd en geïmplementeerd voor de begeleiding van startende leraren? (op niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?)			
Zijn daar middelen voor vrijgemaakt?			
Hoe draagt de manier waarop u omgaat met de begeleiding van startende leraren bij aan de realisatie van de bredere SHRM-doelstellingen?			
Hoe is de samenhang met de andere SHRM-thema's van de handreikingen? ^{xi}			

KNELPUNTEN

Met de volgende vragen brengt u drempels bij de begeleiding van startende leraren in beeld. Scholen ervaren verschillende (combinaties van) knelpunten die hieraan ten grondslag liggen. Deze knelpunten kunnen gelegen zijn in de interne en/of externe context. De volgende vragen en checklist knelpunten kunnen u helpen de knelpunten in kaart te brengen.

VRAGEN OVER KNELPUNTEN

- Welke knelpunten doen zich voor in onze school? Zie ook checklist knelpunten
- In welke mate zijn deze knelpunt voor ons een (urgent) probleem?
- Heeft u zicht op waarom deze knelpunten zich voordoen?
- Wat kunt u zelf doen om deze knelpunten te verhelpen?

HULPMIDDEL: CHECKLIST KNELPUNTEN

Hieronder volgt een aantal mogelijke knelpunten. Let wel: dit overzicht is niet volledig, er kunnen in uw school dus andere knelpunten zijn. Denk hier dus goed over na. Per knelpunt kunt u zichzelf de volgende vragen stellen:

- Doet dit knelpunt zich voor in onze school?
- In welke mate vormt dit knelpunt een (urgent) probleem?
- Waarom doet het knelpunt zich voor?
- Wat kunt u zelf doen om het knelpunt te verhelpen?

MOGELIJKE KNELPUNTEN:

- De relatie met de lerarenopleidingen
- Opleidingsaanbod voor startende leraren
- Onvoldoende coaches voor startende leraren
- Te weinig uitdagingen voor startende leraren
- De cultuur is starter-onvriendelijk
- Onderwijs/didactische middelen zijn niet van deze tijd
- Startende leraren passen niet in (te grijze) teams
- Er is onvoldoende tijd, geld beschikbaar voor begeleiding van startende leraren
- Onvoldoende duidelijkheid welke tekortkomingen de startende leraren in hun opleiding hebben ervaren en welke leerpunten ze hebben
- Onvoldoende borging in uitvoering van begeleidingstraject startende leraren

STAKEHOLDERS

Om de strategische ambities en doelstellingen van de school te kunnen waarmaken, is het belangrijk dat schoolorganisaties weten wie de interne en externe stakeholders zijn. En wat hun belangen en invloeden zijn, en of in hoeverre ze betrouwbaar zijn. De hieronder volgende vragen en stakeholder matrices kunnen u daarbij helpen.

Waarom is de dialoog met stakeholders van belang?

Bestuurders in het onderwijs hebben te maken met een omgeving die eisen stelt aan de schoolorganisatie (waaronder doelstellingen geformuleerd in het sectorakkoord). Tegelijkertijd is draagvlak nodig voor de veranderingen en vernieuwingen die doorgevoerd moeten worden. Ontwikkeling en verandering hebben een grotere kans van slagen als de meest belanghebbenden, de stakeholders, er op de een of andere wijze bij worden betrokken. Zo wordt expertise benut, draagvlak en loyaliteit gecreëerd en worden problemen achteraf voorkomen.⁴⁵ Vooral schoolorganisaties die in staat zijn om relaties te leggen, betrokkenheid van stakeholders te ontwikkelen, weerstanden te voorkomen en optimaal gebruik te maken van hun inbreng hebben perspectief.⁴⁶

Vanuit hun belangen kunnen stakeholders invloed uitoefenen op het beleid en de activiteiten van het bestuur en de schoolorganisatie en andersom. Bewustwording bij schoolorganisaties van de belangrijkste stakeholders in relatie tot het strategisch beleid van het bestuur, de schoolorganisatie en de doorvertaling daarvan in tactisch en operationeel beleid, is essentieel. Het geeft inzicht in risico's en kansen waarmee het bestuur en de schoolorganisatie te maken krijgen en helpt om onderwijs te ontwikkelen dat relevant is voor leerlingen en de omgeving.

VRAGEN OVER STAKEHOLDERS

- Welke interne stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld bestuur, leidinggevenden, adviseur(s) op het gebied van onderwijskwaliteit, HR, OOP-medewerkers en medezeggenschap)? Wat is hun rol?
- Welke externe stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld de gemeente, de provincie, de winkeliersvereniging, stagebedrijven, de vakbond, de Inspectie van het Onderwijs)? Wat is hun rol?
- Welke ideeën hebben de verschillende stakeholders over uw organisatie en over het SHRM-thema?
- Hoe groot is het belang van de stakeholders?
- Hoe groot is de invloed van de afzonderlijke stakeholders?
- Wat is de toegevoegde waarde voor schoolorganisaties om specifieke stakeholders te betrekken?
- Welke specifieke kennis heeft de stakeholder over de begeleiding van startende leraren?
- Welke invloed/relaties heeft de stakeholder met het oog op de begeleiding van startende leraren?

TIP: MAAK EEN STAKEHOLDERANALYSE

Om inzichtelijk te maken welke stakeholders er zijn en wat hun rol is kunt u een stakeholderanalyse maken. In een stakeholderanalyse wordt het speelveld van belanghebbenden rond een organisatie of project vastgesteld en beschreven. De stakeholderanalyse is een manier om stakeholders te identificeren en het belang/de invloed/de macht van de verschillende stakeholders te bepalen.

Stakeholdermatrix – invloed en belangen

Een handige vorm om stakeholders in kaart te brengen is een stakeholdersmatrix waarin direct de belangen en invloed van de verschillende betrokkenen is aangegeven in Figuur 4. U ziet welke acties nodig zijn om de relatie met die stakeholder te benutten.

Figuur 4. Stakeholdermatrix: belang en invloed (omvang)



Tegenstrijdige of gelijke belangen?

Soms zijn de belangen en doelstellingen van uw stakeholders echter strijdig met de doelstellingen van uw organisatie of project.

Om uw strategische ambities en doelstellingen te kunnen waarmaken, kunnen samenwerking en coalities nodig zijn. Inzicht in de daaraan verbonden kansen en risico's is essentieel. Want een stakeholder is niet vanzelfsprekend een relatie die hetzelfde doel nastreeft of dezelfde (maatschappelijke) ambities heeft. Wanneer u de samenwerking aangaat of moet onderhandelen, is een volgend overzicht van betrouwbaarheid en belangen zeer bruikbaar (Figuur 5)⁴⁷

Figuur 5. Stakeholdersmatrix: afstemming van belangen en betrouwbaarheid

	BELANGEN GELIJK	BELANGEN ONBEKEND	BELANGEN NIET GELIJK
WEL BETROUWBAAR	Vriend	Twijfelaar	Opponent
NIET BETROUWBAAR	Coalitiegenoot	Opponent	Vijand

Vragen die u kunt stellen:

- Hoe gaat u om met de verschillende stakeholders en houdt u ze aangesloten bij uw organisatie?
- Hoe zijn de belangen verdeeld en hoe groot is de invloed/de macht van de verschillende partijen?
- Welke stakeholder(s) zijn de sleutelfiguren voor uw organisatie of project?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze deelfase heeft in kaart wat de huidige situatie is, de gewenste situatie en wat te overbruggen verschillen zijn. Ook weet u wat de knelpunten zijn, en wat de invloed van stakeholders.

4.1.3 FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN

DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze deelfase gaat terug naar het bepalen van de doelen van SHRM in de context van de school. Het gaat in feite om het aanscherpen van de doelen voor de begeleiding van startende leraren. In deze fase gaan we uit van factoren die de school zelf kan beïnvloeden. Het kan hierbij helpen om terug te blikken naar geformuleerde visie en doelen (1A) en de analyse van huidige situatie, gewenste situatie en de verschillen (1B). Het thema past in een breder SHRM-beleid/ professionaliseringsbeleid. In deze fase brengen we de thema's weer in samenhang in beeld.

Dialogo: In deze fase is dialoog van belang. Dialoog over wat de nieuwe prioriteiten zijn en waarom. Het voeren van de dialoog creëert draagvlak en ondersteunt de bewustwording van het belang daarvan.

IEDERE SCHOOL EIGEN KEUZES

Het gaat er bij SHRM nadrukkelijk om dat de school eigen keuzes per thema maakt, in relatie tot andere thema's en het SHRM-beleid. Elke school zal immers andere keuzes maken ten aanzien van de ambitie, het tempo in het behalen van de ambitie, korte- versus langetermijn doelen en de plek die het thema inneemt binnen strategisch HRM.

ONDERSTEUNING: EXPERTS INSCHAKELEN

Indien u meer wilt weten over het thema, de mogelijkheden om aan de slag te gaan met het thema en SHRM-interventies kunt u bijvoorbeeld contact opnemen met experts van de VO-raad.

Stap 2 heeft een uitgebreid netwerk op het gebied van onder meer dit thema en faciliteert vraag-gerichte ondersteuning. Is er bijvoorbeeld binnenkort een teamdag op uw school? Of wilt u een expert op bezoek die concrete tips geeft over het thema? Neem dan contact op met Stap 2. Er zijn geen kosten verbonden aan het inschakelen van experts. <https://www.vo-raad.nl/artikelen/102>

VRAGEN OVER PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN

- Is op basis van de analyse aanpassing of aanscherping van de voorlopig geformuleerde doelen nodig?
- Zo ja, wat zijn dan de (aangepaste) concrete doelen op het gebied van de begeleiding van startende leraren? Denk daarbij aan een korte en lange termijn.
- Wat zijn de opbrengsten uit de dialoog over de begeleiding van startende leraren? Welke opbrengsten zijn urgent?
- Welke aanpassingen zijn nodig in overig SHRM-beleid zodat het samenhangend SHRM-beleid het behalen van de nieuwe doelstellingen bevordert?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde knelpunten op te heffen?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde kansen te benutten?
- Startende leraren: Is er voldoende aansluiting tussen de begeleiding van startende leraren en (vervolg) loopbaanbeleid?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u eventuele aanpassingen gedaan in doelen en prioriteiten op basis van de gemaakte analyse. De uitkomst van de drie deelfasen biedt input voor het bepalen van SHRM-beleid en interventies. Betrokkenheid en draagvlak van alle actoren is van essentieel belang om de navolgende fasen te laten slagen. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de drie deelfasen?

4.2 KIES

DOEL VAN DEZE FASE

In deze fase gaan we verder in op de mogelijkheden om de doelen te bereiken. Er is niet één beste aanpak. Het doel is om de variatie in beeld te brengen zodat u uit enkele opties kunt kiezen. Het kan zijn dat één enkele beleidsaanpassing voldoet, maar het is ook mogelijk dat de doelen eerder en beter worden bereikt door een combinatie van beleid, SHRM-interventies en activiteiten.

Deze fase bestaat uit twee deelfasen: twee verschillende methoden om meer inzicht te krijgen in mogelijk SHRM-beleid en -interventies en een verantwoorde keuze te maken daaruit. De methodes kunt u afzonderlijk of gecombineerd gebruiken.

- A. U krijgt een aantal mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid aangereikt geclusterd rond vier onderwerpen. U kunt kiezen welke aanknopingspunten u (mogelijk) gaat gebruiken binnen uw school.
- B. U kunt aan de hand van het AMO-model gerichte SHRM-interventies kiezen die u (mogelijk) gaat inzetten binnen uw school.

Dialoog: Ook in deze fase is de dialoog met betrokken actoren nodig. Dialoog over de keuze van HRM-activiteiten en -interventies en om draagvlak te creëren.

ONDERSTEUNING: SPREEK EENS MET EEN LEDENADVISEUR OF THEMA-EXPERT

Regiocoördinatoren kunnen u verbinden met ledenadviseurs of thema-experts. Een ledenadviseur is een collega-schoolleider die voor u fungeert als sparring partner, een ervaringsdeskundige met wie u in gesprek kunt gaan over de ontwikkeling van een professionele schoolorganisatie. Aan thema-experts kunt u gerichte vragen stellen over thema's en tools. De regiocoördinator schakelt de beste expert in voor uw vraag.

4.2.1 FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID**DOEL VAN DEZE DEELFASE**

Er zijn diverse aanknopingspunten voor SHRM-beleid denkbaar op het gebied van de begeleiding van startende leraren. Een aantal van deze aanknopingspunten is weergegeven in Figuur 6. De aanknopingspunten zijn als voorbeeld geclusterd rondom vier SHRM-onderwerpen. Om na te gaan welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school kunt u bij elk aanknopingspunt nagaan:

1. de verwachte impact, ofwel bijdrage aan beoogde opbrengsten (groot of klein);
2. de slagingskans/haalbaarheid (groot of klein).

Aanknopingspunten voor SHRM-beleid die hoog scoren op beide indicatoren, zullen naar alle waarschijnlijkheid meer succes hebben dan aanknopingspunten die laag scoren op een of beide indicatoren. De onderstaande vragen helpen u een keuze te maken voor aanknopingspunten die u mogelijk wilt gebruiken binnen uw schoolorganisatie.

TIP: KIES AANKNOPINGSPUNTEN DIE EFFECTEN SORTEREN OP MEERDERE THEMA'S IN HET SAMENHANGEND STRATEGISCH SHRM-BELEID

Hiervoor verwijzen we terug naar Tabel 1 die duidelijk maakt hoe de vijf thema's – meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren – in breder perspectief geplaatst kunnen worden. De thema's gaan immers allemaal over professionalisering en maken integraal onderdeel uit van een samenhangend strategisch SHRM-beleid. De tabel geeft per thema aan welke mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid er zijn om gewenste effecten op dat thema te behalen. Aanknopingspunten die voor meerdere thema's gelden, kunnen bij uitstek in samenhang en in onderlinge afstemming aangepakt worden.

VRAGEN OVER AANKNOPINGSPUNTEN SHRM-BELEID

- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste slagingskans?
- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste impact?
- Met welke (combinatie van) aanknopingspunten denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze aanknopingspunten zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om ook doelen op andere thema's te bereiken met deze aanknopingspunten?
- Hoe organiseert u de besluitvorming binnen de school en hoe geeft u vorm aan implementatie en communicatie die is gericht op draagvlak?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze exercitie heeft u er meer zicht op welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school. U kunt bij elk aanknopingspunt nagaan wat de verwachte impact is (de bijdrage aan de beoogde opbrengsten) en hoe waarschijnlijk het is dat u slaagt in uw opzet. Ook bent u in staat de vijf thema's - meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren - in breder perspectief te plaatsen. Welke combinatie van aanknopingspunten en thema's heeft u positief verrast? En welke combinatie baart u zorgen?

Figuur 6. Aanknopingspunten beleid geclusterd rond vier SHRM-onderwerpen

<p>WERVING EN SELECTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laat de kandidaat tijdens de werving kennis maken met de school • Gebruik flexpools in de regio • Verplicht nieuw aangenomen collega's mee te doen aan het introductieprogramma 	<p>SLIM ORGANISEREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitor de begeleiding (tijd, kosten en knelpunten, ontwikkeling capaciteiten, cultuur, motivatie) • Bied perspectief op beloning • Maak ruimte in roostering door gebruik van de cao-mogelijkheden • Voorkom werkdruk: minder extra taken, minder moeilijke klassen, geen mentoraat voor starters
<p>OPLEIDING EN NASCHOLING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor opleiding, aanstelling en facilitering van mentoren/coaches, kweekvijvers, stageplaatsen en opleidplaatsen in de school) • Plan begeleiding met aandacht voor kwaliteit • Bied perspectief op (verdere) loopbaan • Geef keuze in leermogelijkheden (training, workshop, stage, cursus, opleiding) 	<p>SAMENWERKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extern: benut samenwerking met opleidingsscholen en regioscholen • Intern: bevorder een open cultuur die is gericht op ontwikkeling • Intern: creëer vertrouwen/veiligheid

4.2.2 FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL

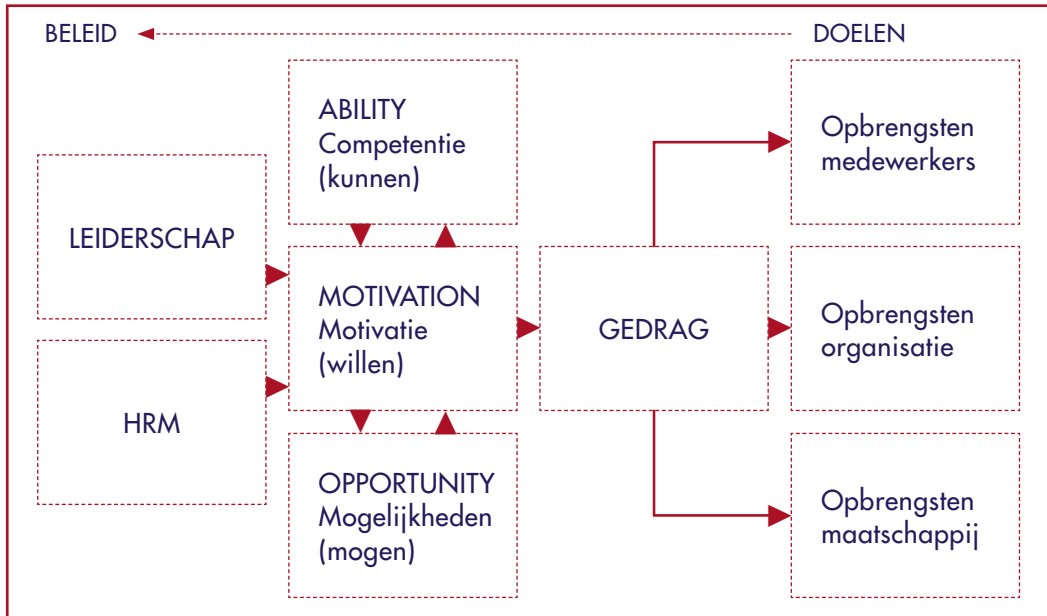
DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze fase gaat om het kiezen van gerichte SHRM-interventies. Goed onderwijs draait om de professionaliteit van leraren in het primaire proces. Met behulp van het AMO-model (Figuur 7) kunt u gericht SHRM-interventies kiezen om het professionele gedrag van leraren te stimuleren om zo gewenste opbrengsten te realiseren. U kunt daarbij de volgende fasen doorlopen:

1. Vaststellen doelen/opbrengsten op het niveau van respectievelijk de organisatie, de medewerkers en de leerlingen (zie ook fase 1A)?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
 - a. Welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig (Abilities)?
 - b. Welke motivatie van medewerkers is van belang (Motivation)?
 - c. Welke ruimte/voorwaarden zijn van belang (opportunity)?
4. Welke SHRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevenden?
6. Vormgeven van SHRM-beleid

Voor meer informatie over het AMO-model zie hoofdstuk 2 'Algemene informatie'.

Figuur 7. Het AMO-model



DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN IS CRUCIAAL

Leidinggevenden spelen een cruciale rol als *people managers*. People management is een combinatie van:

- SHRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen); en
- uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)(bron 8,9)

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van SHRM in een organisatie. Zo beïnvloedt de leidinggevende vanuit zijn of haar rol de AMO-factoren van de leraar.

TIP: SLUIT U AAN BIJ EEN LEERNETWERK

Stap 2 faciliteert leernetwerken in de regio, die rondom een thema worden opgezet. In een leernetwerk zitten vijf tot tien scholen die van en met elkaar willen leren op thema's rondom het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot hun personele ambities. Dit alles gaat onder begeleiding van een procesbegeleider. Doel van de leernetwerken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

In Figuur 8 zijn een aantal gerichte SHRM-interventies opgenomen die kunnen voorzien in de AMO-factoren van de leraar. In het kader is ook weergegeven wat de rol van leidinggevenden is, ofwel welk leiderschap dit vraagt. De verdiepende vragen die volgen na het kader kunnen u helpen gerichte SHRM-interventies te kiezen en benodigd leiderschapsgedrag te bepalen.^{xii} Het verdient daarbij sterke aanbeveling om een combinatie aan interventies te kiezen waarbij wordt ingezet op het positief beïnvloeden van zowel Ability, Motivation als Opportunity.

Figuur 8. HRM-interventies en leiderschapsgedrag in relatie tot AMO-factoren van de leraar

	AMO VAN DE LERAAR (BEGELEIDING STARTENDE LERAREN)	GERICHTE HRM-INTERVENTIES LEIDINGGEGEVENDE	ROL VAN LEIDINGGEGEVENDE (LEIDERSCHAPSGEDRAG)
ABILITY	<ul style="list-style-type: none"> • bevoegd beginnend docent kan doorgroeien tot volwaardig docent 	<ul style="list-style-type: none"> • zet een mentor in met voldoende capaciteiten en faciliteiten • zorg voor goede afspraken met opleidingen zodat startende leraren weten dat ze nog in ontwikkeling zijn • breng (gewenste) competenties goed in kaart en lever maatwerk • zorg voor een gevarieerd aanbod: opleidingen, trainingen, cursussen, afstandsleren, workshops, stages, intervisie 	<ul style="list-style-type: none"> • maak concrete en haalbare afspraken over ontwikkeling en begeleiding van starters • geef feedback op situatie en (gewenste) ontwikkeling van de starter • geef feedback op begeleiding van starters
MOTIVATION	<ul style="list-style-type: none"> • ambitie om door te groeien naar volwaardig leraar • overtuiging dat vakmanschap leraar (en bevoegdheid) belangrijk zijn • bereid tot ontwikkeling van eigen vakmanschap als leraar (en bevoegdheid) • geloof in eigen kunnen • overtuiging dat baten (beter leraar: beter pedagogisch-didactisch handelen, betere kennisoverdracht) opwegen tegen de investeringen (tijd, aanpassen) • overtuiging dat de leidinggevende ontwikkeling tot volwaardige leraar belangrijk vindt • stimulans vanuit collega's en thuis/privé 	<ul style="list-style-type: none"> • formuleer een overtuigende visie/noodzaak voor begeleiding startende leraren (waarom nodig, wat levert het op voor starters en voor de school) • communiceer deze visie en maak gebruik van ervaringen en verworven inzichten van starters, begeleiders en teams • expliciteer gewenst gedrag en toon voorbeeldgedrag • maak heldere, stimulerende en haalbare afspraken • overtuiging dat het begeleiden van starters voordelen oplevert (op korte en lange termijn) • beloon ontwikkeling van starters en inzet van begeleiders • verbind consequenties aan het niet-nakomen van gemaakte afspraken binnen de afgesproken termijn • bied starters mogelijkheden om van elkaar te leren 	<ul style="list-style-type: none"> • geef feedback op begeleiding van starters • draag uit dat het beroep van leraar dynamisch is en een leven lang leren vergt • toon voorbeeldgedrag: neem eigen professionalisering serieus en handel daarnaar
OPPORTUNITY	<ul style="list-style-type: none"> • voldoende gefaciliteerd (tijd en geld) • voldoende begeleiding (tijd, juiste mentor) 	<ul style="list-style-type: none"> • faciliteer met voldoende tijd en geld • organiseer slim om tijd vrij te maken • regel overdracht van extern (opleiding, opleidingsschool) naar intern (begeleiders, team) 	<ul style="list-style-type: none"> • zorg voor voldoende ruimte en tijd • raadpleeg externen over mogelijke alternatieven

VRAGEN OVER HET AMO-MODEL

Wat zijn de concrete doelen/opbrengsten op gebied van de begeleiding van startende leraren (terugblik fase 1)

- Wat is het gewenste gedrag van betrokken actoren?
- Welke AMO-factoren van de leraar zijn nodig om gewenst gedrag te laten zien?
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?
- Welke SHRM- interventies zijn mogelijk op gebied van AMO-factoren:
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?
- Wat is de rol van de leidinggevendenden (welk leiderschapsgedrag vraagt dit)?
- Wat mag verwacht worden van die interventies (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?

VRAGEN OVER GERICHTE SHRM-INTERVENTIES:

- Met welke (combinatie van) SHRM-interventies denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze SHRM-interventies zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om met interventies op de andere SHRM-thema's ook de AMO-doelen te bereiken op dit thema?
- Passen deze interventies in het samenhangend SHRM-beleid en versterkt het die samenhang? Denk hierbij aan de thema's van de andere handreikingen en aan thema's zoals ziekteverzuim-beleid, arbobeleid, aanstellingsbeleid en investeringsbeleid.
- Welke interventies zijn nodig voor beter samenhangend SHRM-beleid? Wat mag daarvan worden verwacht (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
- Welke interventie is mogelijk op de verticale integratie/dialog (communicatie)? Denk hierbij aan interactie tussen leraren, hun teamleiders, sectieleden, sectieleiders en de schoolleiding.
- Wat mag daarvan verwacht worden (effect, tijdpad, draagvlak, investeringen)?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Resultaten van deze fase zijn een overzicht van aanknopingspunten voor SHRM-beleid, gerichte SHRM-interventies om beoogde SHRM doelen/opbrengsten te realiseren. Daarnaast ook een beeld van benodigde SHRM-investeringen en haalbaarheid. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

4.3 DOE

DOEL VAN DEZE FASE

In deze fase worden SHRM-beleid, -interventies en -instrumentarium daadwerkelijk geïmplementeerd. Het maken van heldere afspraken over uitvoering is hierbij noodzakelijk. Uitvoering geschiedt bij voorkeur aan de hand van een implementatieplan waarin HRM-activiteiten en de gekozen interventies zijn uitgezet in de tijd en waarin rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd. Deze fase kent daarom twee onderdelen:

- 3A. Opstellen implementatieplan SHRM-beleid
- 3B. Implementatie SHRM-beleid

Dialogoog: Dialogoog is ook in deze fase belangrijk. Voer het gesprek, onder meer over het monitoringsproces, met de mensen die betrokken zijn bij implementatie van het SHRM-beleid en de bijpassende interventies.

Monitoring: Gedurende de implementatiefase is het van belang de vinger aan de pols te houden en te bezien of bijsturing noodzakelijk is.

ONDERSTEUNING: REGIONALE LEERNETWERKEN

In de regio faciliteert Stap 2 van de VO-raad thematische leernetwerken. In een leernetwerk willen vijf tot tien scholen van en met elkaar leren over het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot personele ambities. Dit netwerk wordt begeleid door een procesbegeleider. Doel van de leernetwerken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Die vraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Als de ontwikkelvraag van de school helder is, wordt een visitatieprogramma op maat gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en realisatie van uw ambities.

HULPMIDDEL: GEBRUIK DE KWALITEITSCIRKEL – PDCA-CYCLUS

De PDCA-cyclus kan een handig hulpmiddel zijn om een SHRM-interventie/-activiteit vorm te geven en te implementeren. Meer informatie over de PDCA-cyclus vind je in hoofdstuk 2. 'Algemene informatie'

4.3.1 FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

De eerste deelfase betreft het opstellen van een implementatieplan. Het gaat om het opstellen van een plan voor de implementatieplan voor SHRM-beleid en gekozen interventies. Ook worden SHRM-interventies op concreet niveau ontworpen en uitgewerkt.

TIP: GEBRUIK EEN IMPLEMENTATIEPLAN

Op internet is veel informatie te vinden over mogelijke implementatie plannen, strategieën, modellen. Dit kan u helpen een gedegen implementatieplan op te stellen voor SHRM-beleid en gekozen interventies.

VRAGEN VOOR HET VORMGEVEN VAN EEN IMPLEMENTATIEPLAN

- Welke SHRM-interventies zullen worden geïmplementeerd? En hoe?
- Hoe zien deze SHRM-interventies er concreet en praktisch uit?
- Is er gezorgd voor de randvoorwaarden om de implementatie goed vorm te geven (tijd, budget en kwaliteit van het leidinggevendenden)?
- Wat is het fasenplan? Wat zijn de concrete activiteiten uitgezet in de tijd?
- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren binnen en buiten de school
 - Wat is de rol van HR?
 - Wat is de rol van leidinggevendenden (faciliteren, sturen, evalueren)?

- Welke rol wordt verwacht van de (masteropgeleide) leraar?
- Wat is de rol van de opleiding(school)?
- Wat is de rol van andere collega's?
- Hoe moet er worden samengewerkt?
- Hoe wordt de voortgang gemonitord?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze fase hebt u (een opzet voor) een implementatieplan voor SHRM-beleid. Ook hebt u SHRM-interventies (op concreet niveau) ontworpen en uitgewerkt. Hoe gaat u de kwaliteit van het proces borgen?

4.3.2 FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

De tweede deelfase betreft het daadwerkelijk implementeren van SHRM-beleid en interventies. Het gaat om het uitvoeren van het implementatieplan en monitoring ervan.

Vragen over implementatie van SHRM-beleid

- Worden de fasen en activiteiten op tijd uitgevoerd?
- Zijn de gestelde doelen op het betreffende gebied (nog altijd) concreet genoeg? Zowel voor de school, de teams/secties als de individuen.
- Zijn de gevoerde dialoog en communicatie over de interventies voldoende? Denk daarbij aan tijdspad, uit te voeren activiteiten, te verwachten effecten en monitoring.
- Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren in en buiten de school duidelijk genoeg (gecommuniceerd en vastgesteld)?
- Nemen de actoren hun rol/verantwoordelijkheid:
 - Leidinggevenden (faciliteren, sturen, evalueren)?
 - HR?
 - De opleiding(school)?
 - De leraren?
 - Collega's?
- Hoe wordt er samengewerkt?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze fase is beleid geïmplementeerd en zijn interventies gericht op de begeleiding van startende leraren uitgevoerd vervullen actoren hun rol/verantwoordelijkheid adequaat. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

4.4 GA DOOR

DOEL VAN DEZE FASE

In de laatste fase van de cyclus kijkt u terug op de behaalde doelen en denkt u na over mogelijke vervolgacties. U inventariseert en evalueert de effecten van gezet SHRM-beleid en uitgevoerde interventies. Het kan natuurlijk zijn dat de resultaten van het beleid overeenkomen met de gestelde doelen of deze zelfs overtreffen. Ook kan het zijn dat er intern of extern veranderingen zijn opgetreden die om andere maatregelen vragen.

Dialoog: ook in deze fase is dialoog belangrijk, bijvoorbeeld dialoog over effecten, successen en knelpunten met alle stakeholders tegen de achtergrond van de principes van strategisch SHRM (zie ook hoofdstuk 2 'Algemene informatie')

ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Deze ontwikkelvraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Zodra de ontwikkelvraag van de school helder is, kan een visitatieprogramma op maat worden gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en het realisatie van uw ambities.

VERDIEPENDE VRAGEN

- Wat zijn de gerealiseerde doelen/opbrengsten van de begeleiding van startende leraren in relatie tot de beoogde effecten/doelen? Check de beschikbare (management)informatie hierover.
- Waar ging het goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Waar ging het minder goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Wat is de betekenis hiervan en is verbetering nodig?
- Is blijvende aandacht voor het thema van belang voor de school? Waarom?
- Wat kan/moet er beter?
- Is bijstelling van doelen en SHRM-beleid nodig?
- Zijn er vervolgacties nodig? Zo ja, welke?
- Voert u met een zekere regelmaat de dialoog met uw stakeholders over effecten en knelpunten tegen de achtergrond van de principes van uw strategisch SHRM-beleid?
- Wanneer en hoe vaak komt dit thema weer terug in de agenda?
- Zit dit thema goed geborgd in een PDCA-cyclus? Hoe?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Het resultaat van deze fase is hoe u verder kunt gaan met de begeleiding van startende leraren. Analyse van de doorlopen fasen en de effecten ervan kunnen tevens input zijn voor aanpassing van doelen, beleid en nieuwe interventies. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van deze fase?

5. PRAKTIJKVOORBEELDEN

5.1 PRAKTIJKVOORBEELD 1

STARTEN VANUIT EERST DE KLAS

Robert-Jan Kustermans is in september 2013 gestart als deelnemer aan Eerst de Klas, het traineeprogramma voor jonge academici in het bedrijfsleven en het onderwijs. Hij heeft het traject in juli 2015 afgerond en werkt vanaf de start als leraar wiskunde en ontwerp en onderzoek aan het Helinium, een scholengemeenschap in Hellevoetsluis. Ervaring in het bedrijfsleven heeft hij opgedaan bij de RET, na een aantal Masterclasses bij verschillende bedrijven. Hoewel Robert-Jan met zijn diploma van de TU gemakkelijk een baan in de technische sector zou kunnen vinden, heeft hij zo veel plezier in lesgeven dat hij dat zeker nog een tijd blijft doen.

ADVIES AAN SCHOLEN OM DE START VOOR BEGINNENDE LERAREN TE VERGEMAKKELIJKEN

Vanuit zijn ervaring als starter heeft hij diverse adviezen aan scholen om de start voor beginnende leraren te vergemakkelijken. Enkele adviezen:

- Voor een startende leraar is het erg prettig om niet in september te starten, maar al in april. Dat zorgt ervoor dat de eerste en daarmee misschien wel moeilijkste lessen geleerd zijn, waarna met het 'echte' lesgeven na de zomervakantie, met nieuwe en nieuw ontstane klassen, een vliegende start kan worden gemaakt.
- Maak het mogelijk om later in het jaar, bijvoorbeeld in november, als starter nieuwe klassen te krijgen. Fouten uit de eerste periode na de zomervakantie blijken heel moeilijk te herstellen; een klas krijgt de mogelijk wat mindere ervaringen van de starter niet uit het hoofd en is nog maar erg moeilijk in de pas te krijgen, ook al verbetert de starter zich wekelijks. De switch naar nieuwe klassen zorgt ervoor dat de starter heeft geleerd van zijn fouten en een nieuwe kans op succes krijgt.
- Een praktische tip is ervoor te zorgen dat starters niet meteen voor de volste klassen komen te staan. Erg prettig is het ook om *parallele* (brug)klassen te krijgen in de beginjaren. Dat maakt de voorbereiding van de lessen wat betreft de vakinhoud al minder tijdrovend.

EVALUATIE EIGEN BEGELEIDING ALS STARTENDE LERAAR

Robert-Jan vond het positief dat hij geen tot in details vastgelegde afspraken over zijn begeleiding had. Hij vond het fijn dat zijn begeleiding op zijn aanvraag plaatsvond, zodat hij zelf de regie had over zijn professionalisering. Ook heeft hij veel geleerd van de lesbezoeken die hij deed; hij keek bij anderen in de wiskundeklas en leerde daar veel van.

AANBEVELINGEN AAN ANDERE STARTENDE LERAREN

Ook heeft hij aanbevelingen aan andere startende leraren: 'Vind een eigen manier van lesgeven'. Hij bedoelt daarmee dat een startende leraar van veel kanten zinvolle adviezen en goede raad krijgt. Zijn ervaring was echter dat lang niet alle adviezen hem pasten. Adviezen die niet bij zijn stijl passen, legt hij sindsdien naast zich neer; daarmee vergroot hij zijn authenticiteit, en staat hij voor 100% achter de wijze waarop hij les geeft.

5.2 PRAKTIJKVOORBEELD 2

SUCCEFACTOREN VOOR DE BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN

Regionale Opleidingsschool Amstelland (ROSA)

Marcelle Hobma, opleidingscoördinator bij ROSA en projectleider Frisse Start is een spin in het web van de vele activiteiten die in de regio Noord-Holland plaatsvinden voor startende leraren. Ze is actief betrokken bij de regio's Noord-Holland Noord, Amstelland en Amsterdam om de begeleiding van starters te verbeteren.

REGIONALE VERSCHILLEN

Per regio zijn duidelijke verschillen in aanpak waar te nemen, aldus Marcelle. De ene regio legt accenten op het versterken van de rol van de coach binnen de school, en andere regio's leggen de nadruk op een doorlopende leerlijn. Niet alleen startende leraren moeten goed worden begeleid, ook in latere fases van de professionele loopbaan is dat nodig. Beide accenten vindt ze de belangrijkste succesfactoren bij de aanpak van een startersbeleid.

ROL VAN DE COACH

Bij de eerste succesfactor, de rol van de coach binnen de school, ziet Marcelle dat collega-leraren vaak uitstekende vakmensen zijn wat betreft het lesgeven. Hun coachende vaardigheden zijn echter niet altijd voldoende ontwikkeld om een startende leraar te begeleiden. Een goed geschoolde coach zorgt voor een beter begeleidde leraar. Ook veel teamleiders zijn doorgegroeid vanuit het leraarschap zonder specifieke leidinggevende en coachende vaardigheden. Omdat de rol van de teamleider heel belangrijk is binnen een team en daarmee voor het onderwijs, is het volgens Marcelle van groot belang dat teamleiders de mogelijkheden en ruimte krijgen hun leidinggevende vaardigheden te versterken.

EEN DOORLOPENDE LEERLIJN

Bij het belang van een doorlopende leerlijn stelt Marcelle dat niet alleen startende leraren moeten worden begeleid; voor alle leraren is het goed om zich gedurende de hele loopbaan te laten begeleiden. Bij elke fase in hun loopbaan, van starter tot zeer ervaren leraar, hoort immers ontwikkeling en verdieping. Begeleiding in een doorlopende leerlijn kan op verschillende manieren: door peer review, collegiale consultatie en door feedback van de teamleider of een andere leidinggevende.

SAMENWERKING CRUCIAAL

Marcelle constateert dat opleidingsscholen dikwijls meer oog hebben voor een doorlopende leerlijn, vanwege de al bestaande samenwerking met de lerarenopleidingen voor de begeleiding van leraren in opleiding. Zij ziet dat opleiders binnen de school die daarnaast ook starters coachen, vaak beter zicht hebben op een doorlopende leerlijn. Op de scholen waar het begeleiden van starters aan aparte docentcoaches overgelaten wordt, is een goede samenwerking van die coaches met de schoolopleider(s) dan ook sterk aan te bevelen.

In het verlengde hiervan zou volgens Marcelle een nauwe samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen een belangrijke verbetering zijn. Een leraar in opleiding heeft immers een vergelijkbare behoefte aan begeleiding als de startende leraar; het zou daarom goed zijn als de verschillende geledingen die bij de begeleiding betrokken zijn – zowel vanuit de lerarenopleiding als vanuit de school – intensiever dan nu wel eens het geval is, met elkaar om tafel zouden gaan.

TIPS

- Zorg ervoor dat de begeleidende collega in staat wordt gesteld zijn coachende vaardigheden te ontwikkelen. Niet iedereen is daar geschikt voor.
- Begeleiding startende leraren houdt niet op na 2 of 3 jaar. In een goed HRM-beleid past het dat professionals van en met elkaar blijven leren.
- Zorg ervoor dat teamleiders de mogelijkheid krijgen hun leidinggevende en coachende vaardigheden te ontwikkelen.
- Versterk de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen.

5.3 PRAKTIJKVOORBEELD 3

EEN STEVIG BEGELEIDINGSPROGRAMMA VOOR STARTENDE LERAREN

Hans Freitag, Leonardo da Vinci Leiden

Hans Freitag, voorzitter College van Bestuur bij Scholengroep Leonardo da Vinci Leiden, is zeer gemotiveerd om de begeleiding van startende leraren te versterken. Te vaak knapten in het verleden op veel scholen in het voortgezet onderwijs starters af. Een belangrijke factor daarin is, in de ervaring van Hans, dat docenten te snel na de begeleiding in het eerste jaar zelf verder moesten of wilden zonder extra steun.

EEN STEVIG BEGELEIDINGSPROGRAMMA

Leonardo da Vinci is een scholengroep met drie scholen; deze zijn sinds 2009 onderdeel van ROS Rijnland, een academische opleidingsschool in de regio Leiden en Duin- en Bollenstreek. Van meet af aan heeft de scholengroep, mede door deze samenwerking in de opleidingsschool, een stevig begeleidingsprogramma opgezet voor zowel de student, de startende als ook de zittende docent. Na 2014 is het begeleidingsprogramma van één jaar uitgebreid/verlengd tot een inductietraject dat drie jaar beslaat. De nieuwe manier van werken is nog niet volledig uitgekristalliseerd; het schooljaar 2015/2016 is pas het eerste jaar dat het inductieprogramma op deze manier vorm wordt gegeven.

INHOUD BEGELEIDINGSPROGRAMMA

Het begeleidingsprogramma omvat begeleiding op maat. Op individueel niveau zijn coaching-gesprekken op vaste tijden mogelijk, op schoolniveau worden diverse workshops aangeboden. Deze keuzemogelijkheden zijn er zodat de docent individuele keuzes kan maken om zich verder te ontwikkelen, aldus Hans. Uiteindelijk zal de docent zelf een persoonlijk ontwikkelplan maken en dit binnen de gesprekkencyclus met de teamleider verder uitwerken.

Bij de opzet en uitvoering van de begeleiding van de starters worden zo veel mogelijk verschillende geledingen betrokken om zo de inburgering van de starter te bespoedigen. Om die reden zijn niet alleen sectiegenoten (vakcoaches) en begeleiders op school (BOSsen) betrokken; ook teamleden en teamleiders spelen een rol.

VERANTWOORDELIJKHEDEN

Hans vindt dat de schoolleiding in de eerste jaren verantwoordelijk is voor de beoordeling van de startende leraar. Het begeleidingsprogramma hoort hier ondersteunend aan te zijn: de begeleiding moet gericht zijn op een goed functioneren. Tijdens het eerste startersjaar is de rol van het begeleidingsteam groot. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de teamleider deze begeleidende rol overneemt: als peoplemanager en in de uitvoering van de gesprekkencyclus. Pas dan liggen begeleiding en beoordeling ook bij de teamleider. Een vermenging van deze rollen vindt Hans in de eerste jaren na de start niet wenselijk: in die jaren moeten de rollen van begeleider en beoordelaar, gescheiden zijn.

ADVIES

Als belangrijkste raad voor andere scholen heeft Hans: zorg dat het inductieprogramma een brug kan zijn tussen de lerarenopleiding en een *leven lang leren* voor alle leraren. In de aanpak is begeleiding op maat een voorwaarde. Ieder individu moet kunnen aangeven aan welke begeleiding hij behoefte heeft, dat moet niet centraal als eenheidsaanbod worden uitgerold. Daarnaast is het belangrijk om een startende docent de tijd te geven om zich te ontwikkelen. Maak het programma niet te vol, ook al geeft de starter aan dit best aan te kunnen. Uiteindelijk raakt de starter mogelijk toch opgebrand.

5.4 PRAKTIJKVOORBEELD 4

HET INDUCTIEPROGRAMMA VAN SVO|PL

Een goed doordacht inductieprogramma dat in co-creatie met startende docenten tot stand komt

Tjeu Seeverens

Beleidsadviseur CvB van onderwijsstichting SVO|PL, aanjager van de TalentenAcademie voor medewerkers en leerlingen van 8 VO-scholen in Parkstad

Voor meer informatie ga naar: <http://startendedocenten.blogspot.nl/p/doelen.html>

SVO|PL is een onderwijsstichting in Parkstad Limburg met acht onderwijslocaties in Heerlen, Landgraaf en Kerkrade. In het schooljaar 2015 - 2016 is SVO|PL gestart met een bijzonder traject voor startende docenten. Wie binnen SVO|PL voor het eerst of voor het tweede jaar voor een (VO-) klas staat, wordt gefaciliteerd samen met collega-starters een intensief inductieprogramma te volgen, dat nadrukkelijk tot stand komt in co-creatie met de startende docenten. Dit inductieprogramma, mede vormgegeven en gefaciliteerd door het eigen scholingsinstituut (de TalentenAcademie) is onderdeel van het nieuwe loopbaanbeleid van de stichting.

WAAROM EEN INDUCTIEPROGRAMMA VANUIT SVO|PL?

Tjeu Seeverens noemt een aantal redenen waarom SVOIPL het inductieprogramma is gestart:

- SVOIPL heeft een nieuw loopbaanbeleid. Dit wordt langzaam opgebouwd en begint met de begeleiding van startende leraren.
- In de regio Limburg wordt het steeds moeilijker om leraren voor bepaalde vakken te werven en te behouden.
- Onderzoek wijst uit dat de eerste vijf jaar van een leven lang leren belangrijk zijn voor de toekomst van de leraar. Goede inductie is essentieel om startende leraren te behouden en uitval te voorkomen.
- SVOIPL beschikt over de financiële middelen om een inductieprogramma op te zetten en uit te voeren. Hiervoor is extra geld vrijgemaakt vanuit het vaste innovatiebudget.

WAAR EN WANNEER WORDEN STARTENDE DOCENTEN BEGELEID?

in het eerste jaar krijgen startende leraren 200u begeleiding. In het tweede jaar krijgen startende leraren 100u begeleiding. De centrale plek daarvoor is het nieuwe VO Innovatiecentrum van SVO|PL. Tegelijkertijd wordt ook een deel van dat inductieprogramma op maat aangeboden op de werkplek van de startende docenten. Daarvoor zijn en worden speciale Inductieverantwoordelijken (IV'ers) en -coaches opgeleid in het kader van het Arbeidsmarkt Knelpunten -beleid (AKP).

CO-CREATIE

Het programma wordt in co-creatie met startende leraren vorm gegeven. Na evaluatie van het jaar 2015-2016 zijn er bijvoorbeeld een aantal aanpassingen gedaan in het programma. Tjeu vertelt: 'Startende leraren blijken vaak tijdnood te hebben. Daarom zijn er enkele aanpassingen gedaan in het inductieprogramma. Als een startende leraar in het eerste jaar bijvoorbeeld al voldoende kennis heeft over een bepaald onderwerp, dan kan hij ervoor kiezen het onderdeel van het programma waarin dit onderwerp wordt behandeld over te slaan. Daarnaast is het totaal aantal uren begeleiding in het tweede jaar iets verlaagd en wordt er aan startende leraren nu meer ruimte geboden voor eigen invulling.'

VIJF FASEN (DE VIJF O'S)

'De rode draad van het inductieprogramma wordt gevormd door de vijf fasen, ofwel de vijf O's: Organisatie, Onderzoek, Ontwerpen, Ondernemen, Overdracht' vertelt Tjeu. De fasen zien er als volgt uit:

1. **Organisatie:** In deze fase wordt er ingegaan op de organisatie van lessen en in op organisatie binnen de school.
 - Organisatie van lessen: elke maandag start bijvoorbeeld met 'de week van'. Daarin krijgen de starters de kans om advies/tips te vragen over opgedane ervaringen van de voorgaande week aan een docent/deskundige. Ook komen er een aantal gastsprekers langs.
 - Organisatie in de school: Startende leraren krijgen een persoonlijke coach binnen de school toegewezen. Ze bezoeken andere vaksecties. De starter ontdekt meer over de schoolorganisatie en SVOIPL en gaat na wat zijn/haar rol is.
2. **Onderzoek:** Elke startende leraar doet vanuit zijn eigen leervraag onderzoek. Hiervoor bezoekt de startende leraar diverse scholen en schooltypes. Na afloop presenteren de starters de resultaten aan elkaar en geven ze elkaar feedback
3. **Ontwerpen:** In deze fase gaat het om samen ontwerpen, bijvoorbeeld ontwerpen van lessen, en presentaties. Ook geeft de startende leraar samen met een sectie/team invulling aan een thema in de school.
4. **Ondernemen:** In deze fase gaat het om ondernemen(der) worden. Voortdurende nieuwsgierigheid staat centraal. Ontwikkeling wordt geagendeerd. Ook vindt er collegiale visitatie plaats en gaan de startende leraren samen dingen ondernemen
5. **Overdracht (borging):** In deze fase vindt overdracht van kennis en vaardigheden plaats. De startende leraren leggen verantwoording af aan het bestuur, leerlingen en collega-docenten.

SUCCEFACTOREN

Het inductieprogramma is positief ontvangen door startende leraren. Tjeu benoemt als belangrijkste succesfactoren:

- Leren van elkaar. Alle startende leraren zitten in hetzelfde schuitje. Ze lopen tegen dezelfde dingen aan. Echter, ze bedenken en delen verschillende oplossingen/aanpakken. Zo kunnen ze veel met en van elkaar leren.
- De startende leraren komen op plekken waar ze anders niet zouden komen, ze zien dingen die ze anders niet zouden zien of pas veel later in hun loopbaan.
- Het inductieprogramma betreft geen beoordelingsinstrument. Vertrouwen en openheid zijn erg belangrijk om het inductieprogramma te laten slagen.
- Het inductieprogramma betreft maatwerk.

AANDACHTSPUNTEN

Tjeu benoemt tevens enkele aandachtspunten bij het inductieprogramma:

- Een goede balans vinden tussen deelname aan dit inductieprogramma en alles wat toch al op startende docenten afkomt.
- De eisen die rooster/ directies stellen als er op hetzelfde moment ook het inductieprogramma is (rapportvergaderingen, invallessen, begeleiding buitenschoolse activiteiten, etc.)

5.5 PRAKTIJKVOORBEELD 5

BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN: ZORG VOOR GOEDE INBEDDING IN DE SCHOOL EN CULTUUR

Eddie Mittendorff

Medewerker Duits en Schoolopleider/stagecoördinator Werkplaats Kindergemeenschap

Voor meer informatie ga naar: <http://www.wpkeesboeke.nl/wp/vo/berichten/deze-week>

De Werkplaats Kindergemeenschap (WP) opgericht door Kees Boeke is een bijzondere-neutrale school met basisonderwijs en voortgezet onderwijs. De WP is tevens een academische opleidingsschool. Op de WP worden nieuwe medewerkers, waaronder studenten en startende leraren, vanaf dag één goed ingewerkt en begeleid in de school. De school doet mee met het project 'Begeleiding Startende Leraren'(BSL) waarbij alle nieuwe medewerkers in de eerste 4 jaren begeleid en gevolgd worden. Lesbezoeken met het ICALT-observatieformulier en nabesprekingen maken hiervan deel uit. Daarnaast heeft de school ook een eigen programma voor startende leraren, waarbij zoveel mogelijk maatwerk wordt gerealiseerd.

HOE ZIET HET BEGELEIDINGSPROGRAMMA ERUIT?

- De WP organiseert 8 bijeenkomsten per jaar voor nieuwe medewerkers. Het doel is nieuwe mensen snel in te werken in de school en schoolcultuur, maar ook in hun eigen team. Er worden tijdens de bijeenkomsten diverse onderwerpen behandeld: van praktische zaken tot inhoudelijke onderwerpen, casussen over lessituaties en gespreksvaardigheden.
- Een aantal keren per jaar worden lessen geobserveerd en nabesproken.
- Startende leraren worden tevens begeleid door een collega vanuit de vakgroep/sectie.
- Op regelmatige basis worden er een op een gesprekken gevoerd tussen schoolopleider en startende leraar.
- Na dit eerste jaar zijn er twee keer per jaar bijeenkomsten voor ex-nieuwe medewerkers om de inbedding verder vorm te geven.

INBEDDING IN DE SCHOOL EN DE CULTUUR

'Naast het programma is inbedding in het team, de sectie en de school belangrijk', vertelt Eddie Mittendorff. 'Op deze manier ontstaat een cultuur van openheid, vertrouwen en veiligheid. Voor nieuwe collega's is het belangrijk om contact met elkaar te hebben: om problemen en onzekerheden te delen, ervaringen uit te wisselen en te overleggen. Binnen de WP weten de leraren elkaar makkelijk en snel te vinden.'

MAATWERK

Eddie vertelt dat de begeleiding wordt afgestemd op de behoeftes van startende leraren en dus maatwerk is. Voor een nieuwe medewerker die start met lesgeven op de WP, maar al veel onderwijservaring heeft, kan het programma bijvoorbeeld aangepast worden. De leraar kan ervoor kiezen het programma van de ex-nieuwe medewerkers te volgen en daardoor andere onderwerpen extra aandacht te geven mocht hij/zij daar behoefte aan hebben.

TIPS

Eddie geeft de volgende tips mee:

- Creëer een databank met coachingsmateriaal en vul dit regelmatig aan.
- Stem begeleiding af op behoeften van de individuele leraar (maatwerk).
- Stimuleer eigen initiatief van de leraar zodat hij uitdagingen aangaat, maar laat ook eigen grenzen goed bewaken.

5.6 PRAKTIJKVOORBEELD 6

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

ZEEPROF: VO-, MBO- EN HBO-SCHOLEN IN ZEELAND WERKEN SAMEN AAN PROFESSIONALISERING

Guus Hagt – DCO-ZeeProf

Directeur-bestuurder bij Mondia Scholengroep Walcheren

Carin Biesterbosch – DCO-ZeeProf

Rector Het Goese Lyceum

Voor meer informatie ga naar: <http://www.zeeprof.nl/>

DienstenCentrumOnderwijs (DCO), een netwerk van 15 onderwijsinstellingen in Zeeland, is gericht op kennisuitwisseling en efficiency. ZeeProf is een van de platforms van het DCO. Het is een professionaliseringsplatform van en voor alle Zeeuwse scholen in het VO, MBO en HBO en het richt zich op iedereen die in het onderwijs werkt: docenten, OOP-ers, schoolleiders en bestuurders. Het is opgericht om samen te leren, te ontwikkelen, elkaar te inspireren en te ondersteunen. Zo versterkt ZeeProf het Zeeuwse onderwijs. Een goed voorbeeld van professionalisering via regionale samenwerking.

WAAROM IS ZEEPROF ONTSTAAN?

Guus Hagt vertelt dat ZeeProf is ontstaan vanuit de behoefte om vraag (op het gebied van professionalisering) te bundelen. In de praktijk bleek dat veel scholen in de regio moeite hadden met het verbinden van personeelsbeleid aan de onderwijsdoelen van de school. Dit is concreet omschreven als ambitie in het sectorakkoord en door de Zeeuwse scholen overgenomen Carin Biesterbosch onderstreept dat het belangrijk is om professionalisering vorm te geven vanuit de strategie van de school. De koppeling van personeelsbeleid en strategie is logisch en noodzakelijk.

WAT DOET ZEEPROF ZOAL?

ZeeProf heeft als doel: leren van en met elkaar om zo deskundigheid te bevorderen. ZeeProf stimuleert daarom verschillende vormen van professionaliseren, zoals cursussen, trainingen, lezingen, coaching en netwerkbijeenkomsten waar ideeën uitgewisseld kunnen worden met collega's van andere scholen. ZeeProf brengt scholingsvragen en -aanbod samen. Expertise, talenten en ervaring van enthousiaste collega's die op de scholen werken worden zo benut.

DE KRACHT VAN ZEEPROF?

De kracht van ZeeProf ligt onder meer in het samen doen. Door met meerdere scholen een training of cursus in te kopen wordt het mogelijk om een training of cursus naar Zeeland te halen: dichtbij huis en tegen zo laag mogelijke kosten. Door de krachten te bundelen kunnen de Zeeuwse scholen ook invloed uitoefenen op de inhoud van het scholingsaanbod.

DE TOEKOMST VAN ZEEPROF?

Guus Hagt en Carin Biesterbosch geven aan dat ZeeProf nu nog voornamelijk tegemoet komt aan ad hoc-trainingsvragen van scholen. Maar er is nog veel meer mogelijk, bijvoorbeeld de kennisuitwisseling en samenwerking tussen scholen, ook op het gebied van strategiebepaling. Want scholen in de regio hebben vaak vergelijkbare agenda's, ambities en scholingsvragen. Scholen zouden daarom gezamenlijk lange termijn-behoefte kunnen vaststellen en regionaal SHRM-/professionaliseringsbeleid en -activiteiten kunnen ontwikkelen en aanbieden. ZeeProf verkent nu hoe het platform de scholen hierbij kan faciliteren.

AANDACHTSPUNTEN?

Carin Biesterbosch merkt op dat het niet eenvoudig is alle scholen optimaal te faciliteren, omdat iedere school in een andere fase van ontwikkeling zit en daardoor toch andere (professionaliserings-)behoeftes heeft. Daarnaast geeft ze aan dat de initiële opleiding van de leraar nog redelijk los staat van de latere professionele ontwikkeling gedurende de loopbaan (via ZeeProf). Het realiseren van betere aansluiting tussen deze fasen is een ontwikkelpunt voor zowel opleidingen als ZeeProf. De samenwerking met de Zeeuwse Academische Opleidingschool (ZAOS) ligt voor de hand.

RANDVOORWAARDEN?

Carin Biesterbosch geeft aan dat het bewerkstelligen van een lerende cultuur binnen de organisatie belangrijk is. De organisatie dient duidelijk te maken waar ze naartoe wil, kaders te stellen en verwachtingen te scheppen. Daarnaast is ze van mening dat de manier van leren aandacht heeft 'informeel leren' (zoals intervisie, videocoaching, lesson study) is minstens zo belangrijk als formeel leren (zoals een studie). Informeel leren is effectiever en bevordert de sfeer en samenwerking binnen de organisatie'.

5.7 PRAKTIJKVOORBEELD 7

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

LEERNETWERK STAP 2: LEREN VAN EN MET ELKAAR

Gina Botta

Procesbegeleider leernetwerk 4 Zeeuwse scholen

Bas Pors

Deelnemer leernetwerk 4 Zeeuwse scholen, teamleider vwo en docent biologie Calvijn College

Voor meer informatie omtrent leernetwerken Stap 2 ga naar:

<https://www.vo-raad.nl/artikelen/101>

De VO-raad biedt scholen de mogelijkheid zich aan te sluiten bij een van de leernetwerken die in heel Nederland worden gestart. In een leernetwerk zitten vijf tot tien schoolorganisaties die van en met elkaar willen leren en willen werken aan een zelf gekozen thema of vraagstuk. De leernetwerken zijn onderdeel van het programma Stap 2 van de VO-raad. Één van de huidige leernetwerken bestaat uit diverse locaties van vier Zeeuwse schoolorganisatie. Van iedere schoolorganisatie nemen tenminste twee personen deel. Het leernetwerk komt in totaal zes keer bijeen.

HET VRAAGSTUK

‘De deelnemers bepalen gezamenlijk de stip op de horizon en werken daarnaartoe aan de hand van verschillende hulpvragen’ vertelt Gina Botta. ‘De stip op de horizon bij dit leernetwerk is het goed benutten van de functiemix voor het realiseren van de doelen van de school’. Bas Pors vertelt over één van de subvragen: ‘LB-, LC en LD-docenten zouden eigenlijk het voortouw moeten nemen op bepaalde gebieden. Vooral LD-docenten zouden kartrekkers moeten zijn. Zij krijgen meer betaald en er wordt van hen meer verwacht. Echter, zowel de LB-, als de LC- als LD-docenten met een volledige lestaak zitten al helemaal vol. Dus hoe krijg je dan toch de goede rolverdeling waarbij de LD-docent ‘extra’ dingen doet als ze allemaal net zo veel tijd kwijt zijn aan hun lessen en vol zitten?’

DE BIJEENKOMSTEN

Tijdens de bijeenkomsten worden onder meer doelen geformuleerd, agenda's opgesteld, ervaringen gedeeld en activiteiten uitgevoerd. Afhankelijk van de vragen van de deelnemers, worden er passende werkvormen toegepast. De eerste bijeenkomst stond bijvoorbeeld in het teken van kennismaking, discussie en beslissing over het te behandelen vraagstuk. Tijdens de tweede bijeenkomst werd de vraag die boven was komen drijven in de eerste bijeenkomst verder uitgediept om te bezien waar we het dan precies over hebben en hoe we op zoek kunnen gaan naar antwoorden. De derde bijeenkomst was op een school elders. De deelnemers hebben vervolgens gereflecteerd over mogelijke kansen van het gepresenteerd model voor hun eigen school.

ADVIES

Gina geeft het volgende advies:

- Stel eigenaarschap centraal. 'Deelnemers zijn verantwoordelijk voor het eigen leerproces en dat van andere deelnemers.
- Afhankelijk van het thema en het doel van het LNW, kun je zowel verticale (uitleg) als horizontale (uitleg) LNM organiseren.
- Een externe begeleider is zeker bij de start van het LNW aan te raden.
- Een LNW dient minstens één schooljaar te functioneren om effectief te zijn.
- Afhankelijk van het doel van het LNW kan er gekozen worden tussen inter- of intrascolaire, regionaal of landelijk netwerk.

POSITIEVE ERVARING

Bas Pors geeft aan dat hij via het leernetwerk handvatten krijgt hoe hij binnen de eigen school het vraagstuk kan aanpakken. Hij spreekt positief over het leernetwerk 'Je doet inspiratie op buiten de deur en werkt je eigen blinde vlek weg. Het is goed om samen stappen te zetten. Bovendien ontwikkel je een goede relatie met andere scholen in de regio. Ik raad deelname aan een leernetwerk zeker aan.'

HOUDING DEELNEMERS

Bas Pors geeft aan dat het belangrijk is om als deelnemer:

- actief mee te doen;
- ideeën te durven en te willen delen;
- eerlijk te zijn;
- feedback te geven en te vragen en
- elkaar te vertrouwen.

5.8 PRAKTIJKVOORBEELD 8

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

MEETUP 030

Wessel Peeters

Ambassadeur van Meetup030

Voor meer informatie ga naar: <http://meetup030.nl/>

EEN PROFESSIONALISERINGSPLATFORM VAN EN VOOR DOCENTEN

Meetup030 is een open netwerk van en voor docenten in de regio Utrecht. Het netwerk is in 2016 opgericht en komt voort uit een project van Aantrekkelijker Scholen. Doel is om met en van elkaar te leren over onderwijs en om het onderwijs in Utrecht op de kaart te zetten. Dit bereikt Meetup030 door regelmatig bijeenkomsten te organiseren en te faciliteren, zoals een onderwijscafé, edcamp of rondleiding. Iedereen kan zelf zijn of haar activiteit op de website plaatsen zodat voor iedereen inzichtelijk is wat er allemaal te doen is op het gebied van onderwijs in de regio Utrecht. Meetup030 is vooral een ontmoetingspunt: er is geen lidmaatschap en de naam hoeft ook niet aan Meetups verbonden te zijn. Een platform voor kennisuitwisseling, leren, inspireren en samenwerken. Een mooi voorbeeld van een professionaliseringsplatform van en voor docenten.

VISIE

‘Ideeën vanuit docenten zelf zijn het meest krachtig’ vertelt Wessel Peeters. De Meetups sluiten aan bij de interesses en behoeftes van docenten zelf. Tijdens de bijeenkomsten delen docenten bijvoorbeeld kennis en ervaringen. Het informele karakter van de bijeenkomsten ziet Wessel Peeters als een pluspunt.

INHOUD MEETUPS

Wessel Peeters vertelt dat tijdens Meetups diverse onderwerpen behandeld kunnen worden, afhankelijk van de vraag of behoeftes van docenten. Soms zijn dit brede vraagstukken, soms specifieke vraagstukken. Zo wordt er regelmatig een ICT-vraagstuk behandeld. Het kan dan gaan om een praktisch en operationeel vraagstuk (bijvoorbeeld hoe gebruik ik een iPad in de klas?) of meer strategisch (bijvoorbeeld: hoe implementeer ik iPads in het hele onderwijs binnen de school?)

TOT SLOT EN TIPS

Deelname aan het netwerk is geheel gratis en vrijblijvend. Om dit mogelijk te maken rouleren de Meetups op verschillende scholen die dan de kosten dekken.

Wessel Peeters geeft als tip mee om als school vooral contact op te nemen met de Meetup-organisatie in de betreffende regio. In steeds meer regio's is een Meetup-organisatie aanwezig en ontstaan er andere initiatieven voor en door docenten. Maar je kunt natuurlijk ook zelf een groep mensen verzamelen en starten met Meetups.

6. BIJLAGEN

Bijlage 1. Overzicht concrete doelstellingen

	Wat zijn de concrete doelstellingen van uw school?	Wie zijn betrokken bij het realiseren van de gestelde doelen?	Op welke termijn moeten deze doelen gerealiseerd zijn?
DIFFERENTIËREN			
ICT EN E-DIDACTIEK			
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN			
BEVOEGDE LERAREN			
MASTER-OPGELEIDE LERAREN			

Bijlage 2. Zijn uw ambities met op de HR-thema's samenhangend? Hoe beïnvloeden de thema's elkaar? Toets uw ambities en verwoord aandachtspunten, kansen en bedreigingen

	DIFFERENTIËREN	ICT EN E-DIDACTIEK	BEGELEIDING STARTENDE LERAREN	BEVOEGDE LERAREN	MASTER-OPGELEIDE LERAREN
DIFFERENTIËREN					
ICT EN E-DIDACTIEK					
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN					
BEVOEGDE LERAREN					
MASTER-OPGELEIDE LERAREN					

Check tot slot hoe de afzonderlijke thema's passen binnen het integrale SHRM-beleid.

7. BRONNEN

- 1 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 2 Vives. Online artikel 'Onderwijs 3.0'. <http://www.vives.nl/artikelen/onderwijs-30>
- 3 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 4 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs. een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 5 Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.
Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007) *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence*. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- 6 Leisink, P., Knies, E., Oostvogel, K., & Albers, J. (2016) *Beter onderwijs en tevreden medewerkers. Strategisch HRM in het onderwijs*. De Nieuwe MESO.
- 7 Katern *Doelgericht Vertrouwen. Strategisch HRM voor schoolleiders*. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 8 Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 9 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- 10 Deming, W.E. 1986. *Out of the Crisis*. MIT Press. Cambridge, MA, page 8.
- 11 School aan zet. *Kwaliteitskaart opbrengstgericht werken: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf
- 12 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 13 School aan zet. *Kwaliteitskaart: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf
- 14 SLO *Cursus Curriculum: Doorlopende leerlijnen*. Te downloaden via: http://www.cursuscurriculumontwerp.slo.nl/kennisbank/Doorlopende_leerlijnen.docx/
- 15 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

- (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf
- 16 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf
- 17 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016) De eerstegraads lerarenopleiding: samenvatting en beschouwing. <file:///H:/Downloads/de-eerstegraads-lerarenopleiding-samenvatting-en-beschouwing.pdf>
- 18 School aan zet (2015). Kenmerken van een lerende organisatie. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/201503_Brochure_Kenmerken_van_een_lerende_organisatie_webdoc.pdf.pdf
- 19 School aan zet. Ontwikkelmodel lerende organisatie. <http://www.schoolaanzet.nl/voortgezet-onderwijs/aanpak/ontwikkelmodel/>
- 20 Nationaal Onderwijsakkoord: De route naar geweldig onderwijs. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2013/09/19/nationaal-onderwijsakkoord-de-route-naar-geweldig-onderwijs>
- 21 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 22 De lerarenagenda 2013-2020. Te downloaden via: <https://www.deleraarenagenda.nl/documenten/publicaties/2015/01/01/lerarenagenda-oktober-2013>
- 23 Website de lerarenagenda <https://www.deleraarenagenda.nl/>
- 24 Onderwijs Coöperatie. Webpagina 'professionele keten' <http://registerleraar.onderwijscooperatie.nl/register/professionele-keten/>
- 25 Grift, W. van de, Helms-Lorenz, M., Maandag, D., & Vries, S. de (2012). Vakkundig meesterschap en meesterlijk vakmanschap. Te downloaden via: <http://www.rug.nl/education/lerarenopleiding/onderzoek/vakkundigmeesterschapmeesterlijkvakmanschap.pdf>
- 26 Ingersoll, R., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the. GSE Publications. http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=gse_pubs&seiredir=1&referrer=http%3A%2F%2Fwww.bing.com%2Fsearch%3Fq%3Dingersoll%2Bstrong%2Bthe%2Bimpact%2Bof%2Binduction%26src%3DIE-TopResult%26FORM%3DIE-TR02%26conversationid%3D#search=%22ingersoll%20strong%20impact%20induction%22 Helms-Lorenz, M. Slof, B., & Van de Grift, W. (2012). First year effects of induction arrangements on beginning teachers' psychological processes. *European journal of psychology of education* 28 (4), 1265-1287
- 27 Smitch, T. & Ingersoll, R. (2004) What are the effects of induction on

- beginning teaching turnover? American Educational Research Journal, 41, 681 – 714.
- 28 NRO publicaties:
<https://www.nro.nl/kb/odb08110-begeleiding-startende-leraren-in-het-voortgezet-onderwijs-onderwijsbewijs>
<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/11/Beter-onderwijs-door-begeleiding-startende-leraren.pdf>
<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/11/Goede-begeleiding-van-beginnende-leraar-voorkomt-uitval.pdf>
- 29 Regioplan (2015). Enquête Onderwijs werkt!
- 30 Voion. Loopbaanmonitor 2016.
<http://www.voion.nl/downloads/365aa07f-32a9-4b9f-bf1b-b289c74bf3b1>
- 31 NRO publicaties:
<https://www.nro.nl/kb/odb08110-begeleiding-startende-leraren-in-het-voortgezet-onderwijs-onderwijsbewijs>
<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/11/Beter-onderwijs-door-begeleiding-startende-leraren.pdf>
<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/11/Goede-begeleiding-van-beginnende-leraar-voorkomt-uitval.pdf>
- 32 <https://www.nro.nl/kb/odb08110-begeleiding-startende-leraren-in-het-voortgezet-onderwijs-onderwijsbewijs/>
- 33 Kessels, C. (2010) The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development. NWO, Leiden.
- 34 Ingersoll, R., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the GSE Publications. http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=gse_pubs&seire-dir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.bing.com%2Fsearch%3Fq%3Dingersoll%2Bstrong%2Bthe%2Bimpact%2Bof%2Binduction%26src%3DIE-TopResult%26FORM%3DIE-TR02%26conversationid%3D#search=%22ingersoll%20strong%20impact%20induction%22http://www.begeleidingstartenderleraren.nl/school-leiding/
- 35 Frisse start (2015) Inductie-arrangementen. https://www.vu.nl/nl/Images/VU-050___Frisse_Start_informatiebrochure2_vierkant_21x21cm_V05_interactief_tcm289-457171.pdf
- 36 Website begeleiding startende leraren <http://www.begeleidingstartenderleraren.nl/leraren/>
- 37 Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). De begeleiding van beginnende leraren in het onderwijs. Te downloaden via: <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2011/02/16/de-begeleiding-van-beginnende-leraren-in-het-voortgezet-onderwijs>
- 38 Didactiek (2016) Help ze op weg; begeleiding van startende leraren.
- 39 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Kamerbrief derde voortgangsrapportage lerarenagenda: samen werken aan een doorlopende leerlijn. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/29/kamerbrief-derde-voortgangsrapportage-lerarenagenda-samen-werken-aan-een-doorlopende-leerlijn-voor-leraren>

- 40 Inspectie van het Onderwijs (2016). De eerstegraads lerarenopleidingen: samenvatting en beschouwing. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs. Inspectie van het Onderwijs (2016). Beginnende leraren kijken terug. Onderzoek onder afgestudeerden. Deel 3: de universitaire lerarenopleiding. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs. Inspectie van het Onderwijs (2016). Beginnende leraren kijken terug. Onderzoek onder afgestudeerden. Deel 4: de eerstegraads lerarenopleiding in het hbo. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs
- 41 Rijksuniversiteit Groningen. ICALT3. <http://www.rug.nl/education/lerarenopleiding/onderzoek/icalt/>
- 42 <file:///H:/Downloads/Deessentievande-professioneleleergemeenschapPLG.pdf>
https://www.researchgate.net/publication/234673217_Professional_Learning_Communities_Communities_of_Continuous_Inquiry_and_Improvement
- 43 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 44 CAO VO 2016/2017. Te downloaden via: https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/067/original/VOR_CAO_2016_WEB.pdf
- 45 KPC groep (2010) Naar een actief en open stakeholdersbeleid. Stakeholders in kaart brengen, mobiliseren en managen in het voortgezet onderwijs. file:///H:/Downloads/Naar_een_actief_en_open_stakeholdersbeleid.pdf
- 46 Goodijk, R. (2006). Ondernemen in interactie met de omgeving. Het belang van stakeholdermanagement. In: L. Moratis & M. van der Veen (red.) Basisboek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pp. 53-70). Assen: Van Gorcum.
- 47 Kennisbank Twynstra Gudde. Stakeholder matrix. <https://www.werf-en.nl/nr/nr03/stakeholder-matrix-breng-de-belangen-in-kaart>

8. NOTEN

- | | | | |
|-----|--|------|---|
| I | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag. | VIII | Frisse Start is een project waarin lerarenopleidingen (VU, UvA, HvA en Inholland) samen met vo-scholen samenwerken aan de begeleiding van startende docenten. |
| II | Society 3.0. In snel tempo verandert onze samenleving in een 3.0 samenleving, ook wel netwerksamenleving genoemd. Nooit eerder konden mensen en kennis zich zo snel en in deze mate gratis aan elkaar verbinden. Internet faciliteert deze verbindingen. Dit leidt tevens tot meer horizontalisering, ofwel meer gelijkwaardige verhoudingen en minder hiërarchie. | IX | De RUG onderzoekt momenteel in opdracht van OCW de ontwikkeling van startende leraren. De resultaten worden in het najaar van 2017 verwacht. |
| | | X | Denk aan alle geledingen binnen de school, bijvoorbeeld raad van toezicht, College van Bestuur, directie, sectiehoofden, afdeling P&O, team/secties, onderwijsondersteuners en individuele leraren. |
| III | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag. | XI | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren. |
| IV | Kies een dialoogvorm, organiseer co-creatie, bijvoorbeeld in een digitale versnellingskamer (PrimoForum) of een zogenaamde brownpapersessie. | XII | Er worden slechts mogelijkheden geboden. Dit overzicht is niet volledig. |
| V | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag. | | |
| VI | In deze handreiking wordt consequent gesproken over begeleidingsprogramma, maar er kan ook introductieprogramma gelezen worden | | |
| VII | Waar 'coach' staat kan ook begeleider, mentor, opleider etc. gelezen worden, afhankelijk van de aangestelde personen binnen de onderwijsorganisatie | | |

Deze handreiking is tot stand gekomen in opdracht van de VO-raad.
Onderstaande personen hebben hieraan bijgedragen:

ROL HANDREIKING	NAAM	ORGANISATIE	EMAILADRES
Auteur 2016	Patricia Gielen	-	-
Auteur 2016	Jos van Kuijk	ITS	j.v.kuijk@its.ru.nl
Auteur 2016	Jos Lubbermans	ITS, nu Regioplan	jos.lubbermans@regioplan.nl
Bewerkingen 2017	Ankie Knijnenburg	Leeuwendaal	ankie.knijenburg@leeuwendaal.nl
Bewerkingen 2017	Lieve-Lotte Mulder	Leeuwendaal	lieve-lotte.mulder@leeuwendaal.nl
Vormgeving 2017	Laura Bolczek	-	laurabolczek@gmail.com

Heeft u vragen en/of opmerkingen? Wilt u ideeën/suggesties delen?
Neem dan contact op met stap 2: stap2@vo-raad.nl, t.n.v. Lianne van der Kruis

