

# BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN **ALS INTEGRAAL ONDERDEEL VAN DE SCHOOL**

**OPEN SCHOOLGEMEENSCHAP BIJLMER (OSR)**



BEGELEIDING  
STARTENDE LERAREN

# INHOUDSOPGAVE

Waarom deze reeks? .....	3
Open Schoolgemeenschap Bijlmer in het kort .....	3
1. Visie .....	4
2. Deelscholen .....	6
3. Coaching .....	8



## WAAROM DEZE REEKS?

Starten in het onderwijs is een grote uitdaging, er komt veel op de startende leraar af: een nieuwe werkplek en collega's, zelfstandig voor een klas staan, didactische, pedagogische en organisatorische zaken van de school eigen maken. Goed begeleid zijn als starter, is een belangrijke voorspeller voor het blijven werken in het onderwijs. Als starters niet op deze en andere gebieden structureel en intensief worden begeleid dan bestaat het risico dat zij binnen drie jaar het onderwijs weer verlaten. Daarmee is de begeleiding van startende leraren een belangrijk instrument tegen het lerarentekort.

Een goed en zorgvuldig inductieprogramma duurt in principe drie jaar. Effectieve begeleiding van startende leraren bevat in ieder geval de volgende vijf onderdelen:

1. Werkdrukvermindering: leerzaam werk met een daarbij passende werkdruk
2. Enculturatie: aandacht voor schoolcultuur en schoolbeleid
3. Professionele ontwikkeling: begeleiding door middel van professionele ontwikkelplannen
4. Observatie en begeleiding in de klas: ondersteuning in de klas in de vorm van feedback en vakdidactische coaching naar aanleiding van observaties
5. Intervisie en gerichte begeleiding: intervisie, (vak)coaches en workshops

In deze reeks vertellen verschillende scholen over hoe zij het begeleiden van startende leraren vormgeven, onder andere aan de hand van bovenstaande elementen. Hiermee willen we andere scholen inspireren en stimuleren aan de slag te gaan met hun inductie-aanpak.

## OPEN SCHOOLGEMEENSCHAP BIJLMER IN HET KORT

De Open Schoolgemeenschap Bijlmer (OSB) heeft bijna 1.400 leerlingen, met de niveaus vmbo, havo en vwo. Leerlingen van alle niveaus zitten in de eerste twee jaar bij elkaar in de klas. Om te zorgen voor overzichtelijkheid, veiligheid en saamhorigheid is de school verdeeld in zes deelscholen, elk met een eigen fysieke ruimte en een eigen lerarenteam. Er is een sterke betrokkenheid van de leerlingen en leraren bij de school.

De school heeft een integrale aanpak voor de begeleiding van startende leraren. Elke starter krijgt een intensief coachingstraject dat gericht is op de leervraag van de leraren. Het werken in deelscholen heeft een positief effect op startende leraren: teams zijn hecht, er is nauw contact met de leidinggevende. Daardoor kan een startende leraar zich niet alleen het vak, maar ook de schoolcultuur eigen maken. Ook werkdrukvermindering heeft een plek in de begeleiding. De OSB heeft vastgelegd dat starters bepaalde taken nog niet krijgen; als ze mentor worden, is dit in een duo-mentoraat met een ervaren collega.

# 1. VISIE

## DE BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN ALS INTEGRAAL ONDERDEEL VAN JE SCHOOL

Goede begeleiding van startende leraren begint bij de visie van de school. Op de Open Schoolgemeenschap Bijlmer (OSB) hebben ze al jaren een inductietraject dat voortkomt uit hun manier van lesgeven. Maryse Knook is bestuurder-directeur, Thomas Nas is leraar en schoolopleider.



Maryse: “Onze school is in 1971 gestart vanuit de filosofie dat het niet alleen om een diploma gaat maar ook om sociaal bewustzijn, om persoonsvorming en ontwikkeling. De oprichters hadden een sterk geloof in een hechte relatie tussen leerling en leraar. Er was weinig hiërarchie, wellicht ook een teken van die tijd. Daar is intussen wel iets in veranderd, omdat we groter zijn geworden. Er zijn duidelijke functies, iedereen heeft zijn rol. Maar... we doen het samen, leerlingen en leraren. De relatie tussen hen staat nog steeds centraal. Leerlingen praten ook mee over allerlei zaken, zoals de inrichting van het schoolplein of over een thema als eenzaamheid.

De nadruk op de relatie en persoonlijke aandacht heeft de school zijn vorm gegeven: we hebben zes kleinschalige deelscholen. Elke deelschool telt circa acht tot tien klassen met een vaste plek in het gebouw. Per school is er een vast lerarenteam en vaste groep leerlingen. Hierdoor wordt de overstap vanuit het primair onderwijs niet zo groot. Deze manier van werken betekent ook dat je startende leraren goed moet begeleiden. We vinden dat ze snel onderdeel van onze gemeenschap moeten worden. En we houden altijd oog voor de mens achter de professional.”

“De nadruk op de relatie en persoonlijke aandacht heeft de school zijn vorm gegeven: we hebben zes kleinschalige deelscholen.”

Thomas: “Ik denk dat hierdoor starters - en studenten - veel meer mogelijkheden krijgen om zich snel te ontwikkelen. De afstand tot de leerlingen, tot collega's en tot de directie is klein. In de klas kun je dat bijvoorbeeld goed zien, 's ochtends zitten leerlingen in een kring, de leraar is onderdeel van die kring. We hebben de goede dingen van het basisonderwijs genomen en verwerkt in onze school. Leerlingen noemen ons ook juf en meester.

In de eerste twee jaren zitten alle niveaus - vmbo, havo en vwo - door elkaar. Leerlingen zien dat iedereen zijn eigen talent heeft. Dat is mooi, dat is wat je wilt meegeven. Onze leerlingen kunnen zich ook goed uiten. En ze leren luisteren. Overigens is de aanpak van de OSB een uitdaging voor nieuwe leraren: differentiëren. Daar schrikken ze vaak van, in de opleiding komt dat weinig aan bod, terwijl het op de basisschool wel gebeurt. Waarom stoppen we daar dan mee in het voortgezet onderwijs? We werken bijvoorbeeld met tafelgroepjes in de klas, zodat ze leren samenwerken en hun sociale vaardigheden kunnen ontwikkelen. Vanwege deze manier van werken is een goede begeleiding van starters essentieel, we hebben voor hen dan ook speciaal materiaal voor gemaakt.”



“Ik denk dat hierdoor starters - en studenten - veel meer mogelijkheden krijgen om zich snel te ontwikkelen. De afstand tot de leerlingen, tot collega's en tot de directie is klein.”

### BEGELEIDING OP MAAT

Maryse: “We zijn een multiculturele school. Leerlingen kunnen direct zijn, ze vragen veel. Dat is soms wennen als je hier voor het eerst komt. Ook dat is iets wat we meenemen in de begeleiding. Net als dat we de leerlingen uitdagen om feedback te geven, op een les of op een leraar. En op zichzelf.

Ons inductietraject duurt drie jaar en bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste willen we zorgen dat een leraar zo snel mogelijk de praktische zaken kent, het schoolbeleid en -cultuur weet. Daarnaast ondersteunen we bij de ontwikkeling van de professionele identiteit en bij deskundigheidsbevordering. En elke starter krijgt een coach. Na een eerste periode doet deze een voorstel hoe intensief een starter moet worden begeleid. De coach bespreekt dit voorstel met de leraar en met zijn leidinggevende.”

Thomas: “De ene leraar heeft een lange staat van dienst, maar is ons onderwijs niet gewend. Daar leggen we vooral de nadruk op het pedagogisch-didactisch concept van de school. De ander komt net van de opleiding, de begeleiding is dan intensiever: van startbekwaam naar bekwaam. We willen maatwerk leveren, de coach is daar de spil in. Zoals Maryse al zegt, de coach geeft aan welke begeleiding een leraar nodig heeft. Dat gebeurt op individuele basis, met feedbackgesprekken, klasbezoeken en individuele coaching. En we bieden onder andere gezamenlijke trainingen, intervisie en scholing aan, zodat starters ook van en met elkaar kunnen leren.”

“We willen maatwerk leveren als het gaat om de begeleiding van startende leraren, de coach is daar de spil in.”

### BEWUSTE OPBOUW

Maryse: “De aanleiding voor onze starters-aanpak is dat we in Amsterdam hebben afgesproken alle starters drie jaar te begeleiden. Voor die drie jaar hebben we een bewuste opbouw gekozen. In het eerste jaar gaat het om vakmanschap, je wilt dat de leraar bekwaam genoeg wordt om te functioneren in onze organisatie en cultuur. Jaar twee draait om de verhouding met de omgeving. Wat kun je bijdragen aan je sectie, je team, de school als geheel. In het laatste jaar krijgen ze de gelegenheid om hun professionele ruimte te benutten voor eigen initiatieven.”

Thomas: “Wat ik mooi vind is dat het geen eenrichtingsverkeer is, een startende leraar heeft ook zeker iets in te brengen. De begeleiding gaat uit van waardering, niet van een tekortkomingsperspectief. Waarderen betekent ook luisteren naar de input en ideeën van starters. Hun vragen kunnen ook een frisse blik werpen op hoe we het hier doen. Neem het thuisonderwijs van de afgelopen jaren, toen hebben de jonge leraren de ervaren groep op sleeptouw genomen in de digitale wereld.”

Maryse: “Daardoor blijven we leren, ook als het gaat om onze aanpak. Bijvoorbeeld, startende leraren worden geen mentor, die druk willen we hen nog niet geven. Maar we kijken wel naar de mogelijkheid om een aantal co-mentor te maken. Dat hangt af van de persoon, of we denken dat die het aankan. Het is en blijft maatwerk.”

“De begeleiding gaat uit van waardering, dat betekent luisteren naar de input en ideeën van starters.”

## 2. DEELSCHOLEN

### DE MEERWAARDE VAN KLEINERE EENHEDEN VOOR DE BEGELEIDING VAN STARTENDE LERAREN

De Open Schoolgemeenschap Bijlmer (OSB) bestaat uit zes deelscholen, elk met eigen klaslokalen en een eigen lerarenteam. Voor de leerlingen betekent dat herkenbaarheid en veiligheid. Ook leraren profiteren van deze aanpak. Elizabeth Verhoog is een van deelschoolleiders, Maurice Knijn is een startende leraar Nederlands in haar deelschool. Hij volgt het traject voor zij-instromers.



Maurice: “Dit jaar ben ik gestart als leraar. Ik heb in de financiële wereld gewerkt, bij de Rabobank. Ik heb toen jongeren uit de Bijlmer gecoacht in hun eerste jaar van de middelbare school. Dat vond ik superleuk om te doen, het is betekenisvol werk. Eigenlijk zit onderwijs al langer in me. Voor mijn afstudeerstage heb ik een maatschappelijk lesprogramma geschreven; die lessen worden nog steeds gegeven. Toen de bank meer en meer online ging werken, heb ik de overstap gemaakt. Dat was erg spannend, ik volg het zij-instroomtraject, waarbij je meteen voor de klas staat. Over een aantal maanden start ik met mijn opleiding. Alles is nieuw, ik heb natuurlijk behalve het coachen - geen ervaring. Gelukkig ben ik hier met open armen ontvangen.”

Dat we in deelscholen werken is erg prettig, je leert iedereen snel kennen zowel de leerlingen als de leraren. Ons team is twintig man groot, met een mooie mix tussen ervaren en jonge leraren. Er heerst ook een warme sfeer. Je kunt direct na afloop van een les tips of feedback vragen. Dit kan een-op-een, maar je kunt ook een casus met het hele team bespreken.”

“Dat we in deelscholen werken is erg prettig, je leert iedereen snel kennen zowel de leerlingen als de leraren.”

#### VEILIGHEID EN SAAMHORIGHEID

Elizabeth: “Dat is ook het idee van de deelscholen. Binnen onze school van bijna 1.400 leerlingen zijn er zes overzichtelijke afdelingen met een eigen fysieke ruimte en een eigen lerarenteam: drie daarvan zijn onderbouw, twee zijn vmbo bovenbouw en eentje is havo/vwo bovenbouw. Ik ben sinds 2017 deelschoolleider vmbo bovenbouw.

Wij lunchen en werken op de deelschool en niet in een gesloten lerarenkamer. Leerlingen weten hun leraren en mentor op deze manier snel te vinden. Dat maakt het veilig en saamhorig. Collega's vinden elkaar gemakkelijk, onder andere om over leerlingen en/of klassen te overleggen. Dat maakt ook dat je je als startende leraar snel thuis voelt.”

Maurice: “Mijn onderwijsbagage is nihil. Daarom was het erg fijn dat we heel erg open naar elkaar zijn geweest. De school laat me eerst aarden en er zijn geen hoge verwachtingen om meteen als een volwaardige leraar aan de slag te gaan. De eerste keer dat ik les ging geven was erg leuk en spannend. De leerlingen druppelen je klaslokaal binnen, dan doe je de deur dicht en is het aan mij. Het ging vrij aardig, vond ik. In de bankenwereld heb je targets, je moet ook direct presteren. Die druk heb ik zelf nooit gevoeld, uitdagingen vind ik prima. Dat geldt ook voor lesgeven.”



#### BEGELEIDING BINNEN DE DEELSCHOOL

Elizabeth: “Dat vind ik mooi aan Maurice, hij loopt een lokaal binnen en is leraar. Ook al heeft hij nog nooit voor de klas gestaan. Hij heeft een natuurlijke flair en vindt het duidelijk heel erg leuk om les te geven.

“Omdat Maurice in mijn team zit, bepaal ik samen met hem hoe zijn begeleiding en coaching eruit ziet.”

Omdat Maurice in mijn team zit, bepaal ik samen met hem hoe zijn begeleiding en coaching eruit ziet. Waar hij behoefte aan heeft en waarvan ik denk dat hij het nodig heeft. Op de OSB krijgt elke nieuwe leraar een coach toegewezen. Omdat Maurice niet alleen een nieuwe leraar is maar ook een starter in het onderwijs, heb ik aan een gepensioneerde leraar Nederlands - die ook coach is - gevraagd of zij hem intensief wil begeleiden. Niet alleen vanuit haar vak, maar ook vanuit pedagogisch en didactisch oogpunt. Dat houdt in dit geval in wekelijks contact, lesbezoeken en videocoaching.”

Maurice: “Ik kan heel veel met haar bespreken. En ik mag ook met lessen van collega's meelopen. Een keer per week ontmoet ik mijn coach. De aandacht die je als starter hier krijgt helpt enorm. En dat komt ook door de kleinschaligheid: de deelschool, de vakgroep Nederlands en het klasje met starters. Zoals ik al zei, je leert heel snel de school en je collega's kennen.”

“De aandacht die je als starter hier krijgt helpt enorm. En dat komt ook door de kleinschaligheid.”

Elizabeth: “Het eerste jaar krijg je de tijd om te wennen en ingewerkt te raken. Dat betekent geen mentoraat, geen examenklassen, geen schoolbrede activiteiten organiseren. Aan het einde van het schooljaar gaan we in gesprek over hoe het gaat. Het jaar daarop starten neventaken en het mentor-schap, maar altijd naast een ervaren mentor. Van startende leraren - maar ook van ervaren leraren die op OSB kwamen werken - hoor ik dat ze het werken in een klein team als prettig ervaren. En de sfeer op school fijn en veilig vinden.”

# 3. COACHING

## COACHING ALS INTEGRAAL ONDERDEEL VAN INDUCTIE EN PROFESSIONALISERING

De coach is de spil in het begeleiden van startende leraren op de Open School-gemeenschap Bijlmer (OSB), onder andere door te zorgen voor afstemming en maatwerk. Gea van der Zaag is leraar Beeldende vorming en coach. Frank Joop is sinds 2020 werkzaam op de school, als deelschoolleider en als leraar.



Gea: “Op onze school hebben we een integrale coach-aanpak, niet alleen voor de nieuwe leraren maar ook voor de collega’s die al langer op onze school lesgeven. Bij de zittende leraren willen we vooral de professionele ontwikkeling en het vakmanschap updaten. En - indien nodig - onze cultuur waarborgen.

De meeste aandacht gaat uit naar de leraren die nieuw bij ons zijn. Die kunnen net van de opleiding komen of al ervaring hebben op andere scholen. Het eerste doel is om te zorgen dat zij zich onze organisatie en cultuur eigen kunnen maken.

De manier waarop wij ons onderwijs vormgeven is niet zoals de meeste scholen. Pas vanaf klas 3 delen we de leerlingen op een niveau in, daarvoor zitten alle niveaus bij elkaar in de klas. Dat vergt nogal wat van je differentiatievermogen en voorbereiding. Daarom hebben we ook een lange geschiedenis als het gaat om coaching.”

“Het eerste doel van de begeleiding is om te zorgen dat startende leraren zich onze organisatie en cultuur eigen kunnen maken.”

Frank: “We zijn een wereldse, stadse school. Het is hier erg dynamisch. En, wat Gea al aangeeft, een school met een eigen identiteit en onderwijsvisie. Daarom wilde ik hier ook graag werken. Het zijn kinderen met allerlei achtergronden, veel van hen hebben behoefte aan contact. Ook dat vraagt meer van je als leraar. Ik werk zelf in de bovenbouw, net als in klas 1 en 2 begin ik de dag met een kring. Hoe gaat het met je? Wat zit je dwars? Waar ben je blij mee?

Het gaat om relatie en veiligheid. Dat doen we met de deelscholen: kleinschalig en vertrouwd. Maar ook doordat we intensief contact hebben met ouders; die komen minimaal vijf keer per schooljaar naar school.”



### GROEI EN ONTWIKKELING

Gea: “Mooi hoe Frank dat zegt. Hij is een zeer ervaren leraar, dan hoef je ook geen driejarig coachings-traject, zoals we echte starters bieden. Meestal gaat het dan om een jaar waarin de OSB-werkwijze centraal staat. Hoe is ons onderwijs ingericht? Hoe leg je contact? Hoe doe je dat in een kring? Hoe beoordeel je leerlingen, niet alleen als het gaat om rapporten, ook om de lerende en sociale houding? We zorgen ook dat starters niet te veel belast worden, geen invallessen bijvoorbeeld, of mentorschap. We kijken wat haalbaar is voor een specifiek persoon. Coaching is maatwerk.

We hebben een team van vijf coaches, die krijgen daar tijd voor: 90 klokuren per schooljaar. We verdelen de coaches over de beginnende en ervaren leraren. Onze inspanningen zijn altijd gericht

op groei en ontwikkeling, het is altijd positief. Coaches beoordelen een coachee niet. In het gesprek met de deelschoolleider - die overigens ook bij lessen komt kijken - kunnen we wel aangeven of iemand leerbaar is. En wat de leervraag is. Op basis daarvan gaan we samen aan de slag. En als team ontwikkelen wij ons ook, bijvoorbeeld door steeds meer met beeldcoaching te werken, vooral bij de ervaren leraren.”

“Onze inspanningen zijn altijd gericht op groei en ontwikkeling, het is altijd positief. Coaches beoordelen een coachee niet”

Frank: “Op mijn vorige scholen heb ik altijd aan de andere kant gezeten: ik was coach van nieuwe leraren. Ik vind coaching een wezenlijk onderdeel van je vak als leraar. Daarom vind ik beeldcoaching een mooie toevoeging, ik wil dat mijn lessen worden gefilmd. Dat is spannend, maar het geeft wel inzicht. Je doet veel dingen automatisch, zonder dat je echt stil staat bij wat er gebeurt. Om een voorbeeld te geven, van mijn coach kreeg ik de opmerking dat ik niet met alle leerlingen contact maak als ik binnenkom. De opdracht was: doe het nu wel. Die les werd gefilmd en ik kon zien dat ik het nog niet deed. Dat is belangrijk, dat er bewijs is. Anders denk je misschien: ik heb het wel gedaan.

“Beeldcoaching is spannend, maar het geeft wel inzicht.”

Ik zou naar een situatie toe willen waar beeldcoaching leidend is. En dat we in het onderwijs coaching een integraal onderdeel van onze professionalisering laten zijn. Op veel scholen is er het eerste jaar een goede begeleiding voor starters. In het tweede jaar zeggen ze: ‘zet hem op’. Je krijgt moeilijkere klassen, je wordt mentor. Het is niet voor niets dat beginnende leraren soms binnen vijf jaar afhaken.”

### APK-COACHING

Gea: “Onze coaching is gericht op groei, maar zeker ook op het voorkomen van uitval. Je wilt ook dat starters de kans krijgen om zich te ontwikkelen, om in het vak te groeien. Dat doe je niet door hen te overladen met extra taken en rollen.

“Je wilt ook dat starters de kans krijgen om zich te ontwikkelen, om in het vak te groeien.”

Overigens geldt dat ook voor ervaren leraren. We staan heel veel voor de klas, in de roosters is er namelijk ruimte, ook vanwege overleggen. Idealiter zou je willen dat elke leraar elke vijf of tien jaar een soort van APK-coaching krijgt.”

### BSL-ONTWERPTOOL

De BSL-Ontwerptool helpt scholen om snel in kaart te brengen aan welke criteria voor de begeleiding van startende leraren wordt voldaan en op welke criteria verdere ontwikkeling gewenst is. Op basis van de resultaten biedt de scan handvatten op maat aan om hiermee aan de slag te gaan. De verschillende producten en praktijkvoorbeelden zijn ook direct via de kennisbank toegankelijk. [www.bsl-ontwerptool.nl](http://www.bsl-ontwerptool.nl)



Dit is een uitgave van de VO-raad

Tekst Martijn de Graaff

Opmaak hollandse meesters

Foto's Larissa Rand

## **VO-raad**

VO-raad

Aïdadreef 4

3561 GE Utrecht

[www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

© 2022 VO-raad, Utrecht