



SIMONE KESSELS

senior adviseur bij Expertis Onderwijsadviseurs, Simone.kessels@expertis.nl

Hoe kan het toch dat in deze tijd van een ongekend lerarentekort nog steeds startende leraren gedesillustioneerd het onderwijs verlaten? Van de 1300 leraren die in 2017 gestart zijn, heeft 8 procent het onderwijs na een jaar vaarwel gezegd (Onderwijs in cijfers, 2019). In tijden van een dermate groot lerarentekort zijn er dat 104 te veel! Diverse onderzoeken tonen aan dat uitval van startende leraren voorkomen kan worden door de begeleiding van deze collega's te verbeteren (Snoek & Van Rossum, 2017, Van Rens & Elferink 2014).

DOOR OPTIMALE BEGELEIDING

VOORKOM UITVAL VAN STARTENDE LERAREN

De aandacht vanuit de sector en de overheid heeft ertoe geleid dat minder leraren het onderwijs hebben verlaten. Toch melden zowel de Talis, een internationaal vergelijkend onderzoek van de OESO (de Teaching and Learning International Survey, 2018) als De Loopbaanmonitor Onderwijs 2019 dat lang niet alle starters begeleid worden. En dat terwijl in de cao primair onderwijs expliciet vermeld staat dat startende leraren hier recht op hebben. Ook kan deze begeleiding op een aantal aspecten verbeterd worden. In hoeverre evalueren schoolleiders hun begeleidingsbeleid? Weten zij hoe startende leraren de begeleiding (hebben) ervaren? Met dit artikel willen we een nieuwe impuls geven aan de begeleiding van startende leraren op scholen. We dagen schoolleiders uit de begeleiding van hun startende leraren onder de loep te nemen en verder te ontwikkelen.

WAT WETEN WE OVER STARTENDE LERAREN?

Er zijn de afgelopen jaren verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de eerste ervaringen als professional van afgestudeerde pabostudenten (Inspectie van het Onderwijs, 2015; Loopbaanmonitor 2019; Kennisrotonde 2019; Snoek & Van Rossum, 2017). De aard van het beroep brengt met zich mee dat startende

leraren als het ware 'voor de leeuwen worden gegooid'. Zij krijgen direct de verantwoordelijkheid voor een hele klas en staan hier over het algemeen alleen voor. Daarbij vragen de diversiteit van het werk en de tijdsdruk waaronder dit soms moet gebeuren om goede prioritering van werkzaamheden en goed klassen- en timemanagement. Wat betreft het lesgeven lopen starters tegen een beperkte kennis aan wanneer het gaat om inspelen op verschillen en de voortgang van leerlingen systematisch te volgen en analyseren. Daarnaast moet de startende leraar ook een plek verwerven binnen het team en een relatie opbouwen met ouders. Wanneer er in de school sprake is van

effectief leerklimaat voor leerlingen.

- Door de waan van de dag is er weinig focus op professionalisering en is er nog meer tijd nodig om kennis en vaardigheden maximaal te ontwikkelen.
- Stress zorgt voor onzekerheid waardoor starters collega's kopiëren en hun eigenheid verliezen. Hun open en kritische blik gaat verloren en daarmee de mogelijkheid bij te dragen aan cultuurverandering.
- Wanneer de stress te groot wordt, leidt dit tot uitval en vertrek uit het onderwijs.

Van zij-instromers weten we daarbij dat de wereld van een basisschool niet altijd voldoet aan hun verwachtingen. Leerlin-

VOORKOM DAT ENTHOUSIASME OVERGAAT IN DESILLUSIE EN ONZEKERHEID

diversiteit in culturen of een maatschappelijke situatie (zoals we die nu meemaken ten tijde van het COVID-19 virus), vraagt dit om specifieke kennis en vaardigheden. Kortom, het is volkomen logisch dat startende leraren stress ervaren. Dit heeft gevolgen voor hun werken als professional:

- Stress leidt tot onzekerheid hetgeen invloed heeft op het creëren van een

gen blijken vaak minder gemotiveerd en gehoorzaam en ouders zijn zeer mondig (PO-Raad, 2018).

Volgens Moir (1999) doorlopen leraren een aantal fasen in hun eerste jaar. Aan de start zijn ze vol enthousiasme. Overweldigd door alles wat op hen afkomt, gaan ze al snel in de overlevingsstand. Deze fase van overleven gaat vervolgens over in een fase van desillusie waarbij ze



zich onzeker voelen over hun competenties. Rond de 'winterbreak' heeft de startende leraar tijd om op te laden en zaken op een rij te zetten en staat daardoor weer positiever in zijn professie. Tegen het einde van het schooljaar is de leraar in staat te reflecteren en ervaringen mee te nemen naar een nieuwe start in het volgende schooljaar. Deze fasen laten zien dat er in een relatief korte tijd veel gebeurt in het professioneel bestaan van de startende leraar. De begeleiding dient dan ook aan te sluiten bij de behoeften die de starters in de verschillende fasen hebben.

VLIEGENDE START

Het valt voor beginnende leraren niet mee om snel hun draai te vinden in de klas en binnen de school. Het is dus van essentieel belang dat zij vanaf de start goed begeleid worden om de negatieve effecten zoveel mogelijk te beperken. De begeleiding op school dient onderdeel uit te maken van het schoolbeleid en valt onder de verantwoordelijkheid van de schoolleider.

Startende leraren geven aan een planmatige wijze van begeleiding te missen;

ondersteuning is vaak afhankelijk van hun eigen initiatief. Daarnaast ontbreekt het aan begeleiding bij de lesvoorbereiding, het bieden van maatwerk aan zorgleerlingen en bij het systematisch analyseren en volgen van leerlingresultaten. Verder ontdekte men dat wanneer teams niet goed samenwerken de begeleiding nog minder goed geregeld is (Loopbaanmonitor, 2019; Talis, 2018).

Uit diverse onderzoeken (Gaikhorst 2014; Onderwijsraad 2018; Rens en Elferink, 2014; Snoek & Van Rossum 2017) weten we dat de volgende elementen cruciaal zijn voor een goede begeleiding:

- aandacht voor de visie van de school en daarmee gepaard gaande specifieke competenties;
- extra voorbereidingstijd voor de lessen
- begeleiding door een ervaren leraar of mentor/coach (en dit structureel faciliteren);
- ruimte voor reflectie;
- in voldoende mate volgen van hoe het de starter vergaat als leraar;
- lesobservatie en feedback aan de hand van criteria;
- verdieping op diverse inhoudelijke

onderwerpen waarvan we weten dat starters daar tegenaan lopen (zoals omgaan met werkdruk, het afstemmen van de instructie op verschillen tussen leerlingen, didactische vaardigheden, het bieden van maatwerk aan zorgleerlingen, het contact en de samenwerking met ouders en het voorbereiden van lessen);

- ervaringen uitwisselen met 'lotgenoten'.

AANVULLINGEN

Naast bovenstaande algemene aspecten zijn er voor specifieke doelgroepen of specifieke schoolsituaties aanvullingen in de begeleiding nodig. Bij zij-instromers is het belangrijk in te zoomen op hun verwachtingen en overtuigingen ten aanzien van leerlingen en lesgeven. Starters op scholen met een heterogene populatie hebben extra begeleiding nodig voor omgaan met leerlingen en ouders uit verschillende culturen.

Ook de verschillende fasen van Moir, zoals eerder beschreven, vragen om andere accenten in de begeleiding. Dat heeft zowel consequenties voor inhoudelijke onderdelen van de begeleiding als voor de coaching. Zal de behoefte in het begin vooral liggen op praktische tips ten aanzien van het contact maken met leerlingen en ouders en het klassenmanagement, na de winterbreak zal er meer ruimte zijn voor reflectie op het professioneel handelen. In de fase dat de startende leraar 'het niet meer ziet zitten' zal er juist meer behoefte zijn aan goede coaching.

SPECIEFIEKE BEHOEFTE IN KAART BRENGEN

Startende leraren verschillen in beginsituatie en begeleidingsbehoeften. Het is aan te raden samen met de starter in kaart te brengen waar specifieke behoeften liggen. Niet alleen inhoudelijk maar ook ten aanzien van de frequentie van begeleidingsmomenten. De praktijk leert dat bewuste planning van begeleiding en begeleidingsmomenten bijdraagt aan een effectieve begeleiding. Dit betekent dat dit gefaciliteerd wordt binnen de organisatie, zowel voor de startende leraar als voor de begeleiders(s). Uiteraard wordt er van de starter verwacht dat deze ook actief verantwoordelijkheid neemt voor het eigen ontwikkelingsproces.

Maak in de begeleiding van startende ►



leraren onderscheid tussen coaching en wegwijzen maken in de organisatie. Coaching is gericht op bewust bekwaam worden van gedrag als leraar voor de klas en als collega. We weten dat het bekwaamheidsgevoel (self-efficacy) effect heeft op het functioneren en welbevinden van leraren (Zee & Koomen, 2016). Juist het geven van feedback is een belangrijke taak van de coach. De coach doet in elk geval lesbezoeken om feedback te kunnen geven. Niet vrijblijvend maar vanuit de context van de school. Welk leraargedrag wordt op basis van de visie op onderwijs verwacht? Welke pedagogische en didactische vaardigheden gaan daarmee gepaard? Het moet duidelijk zijn waar de observatie en dus de feedback zich op richt. Een observatie-instrument is daarbij onontbeerlijk.

ROL VAN DE SCHOOLLEIDER

De schoolleider is degene die eindverantwoordelijk is voor een goede begeleiding voor startende leraren. Voor een aantal scholen is op bestuursniveau het een en ander geregeld. Dat betreft vaak inhoudelijke bijeenkomsten gericht op verdieping op onderwerpen waar starters tegenaan lopen. Voor starters zeer waardevol, het geeft hen ook gelegenheid ervaringen uit te wisselen met 'peers'. Dit neemt niet weg dat de schoolleider een plan dient te hebben voor de individuele begeleiding op school, rekening houdend met de aspecten die hierboven zijn genoemd. Wanneer er bovenschools niets geregeld is, moet er een andere oplossing gevonden worden voor de inhoudelijke verdieping en de mogelijkheid om kennis en ervaring uit te wisselen met andere startende leraren.

De volgende stappen leiden tot een goed plan voor de begeleiding:

1. Maak een bewuste (realistische) keuze voor welke groep de starter komt te staan.
2. Heb het einddoel voor ogen: waar moet de begeleiding expliciet toe leiden?
3. Bepaal voor de eigen school wat de vaste begeleidingsonderdelen zijn:
 - kennismaken met missie, visie en verwachtingen van de organisatie
 - het lesgeven en leren in de groep en het klassenmanagement dat dit vraagt
 - begeleiding van een mentor/coach

LITERATUUR

- De Vos, K., Fontein, P., & Vrielink, S. (2019). Loopbaanmonitor Onderwijs. CentERdata.
- Gaikhorst (2014, 28 oktober). Red de beginnende leraar. Geraadpleegd op 21 april 2020, van <https://didactiefonline.nl/artikel/red-de-beginnende-leraar>.
- Helms-Lorens, M. e.a. (2020). Begeleiding startende leraren. Lerarenopleiding universiteit Groningen.
- Kennisrotonde. (2020). Hoe groot is de voortijdige uitstroom van pabostudenten en startende leraren in het primair onderwijs? En wat zijn redenen voor voortijdige uitstroom? (KR.782). Kennisrotonde.
- Moir, E. (1999). The stages of a teacher's first year. In Sherer, M (Ed). Better Beginnings: Supporting and Mentoring New Teachers. ASCD: 19-23.
- NRO (2019, 24 juni). Onderzoek Talis: Werkbeleving Nederlandse leraren in internationaal perspectief. Geraadpleegd op 21 april 2020, van <https://www.nro.nl/onderzoek-talis-werkbeleving-nederlandse-leraren-in-internationaal-perspectief/>.
- Onderwijsraad (2018). Ruim baan voor leraren. Onderwijsraad.
- PO-Raad (2018). Zij instroom een gedeelde verantwoordelijkheid van scholen en opleidingen. Utrecht: Platform Samen Opleiden en Professionaliseren.
- PO-Raad (2019). CAO Primair Onderwijs paragraaf 9.9. PO-Raad.
- Snoek, M., & Van Rossum, B. (2017). Goede condities voor startende leraren. Utrecht: Steunpunt voor opleidingsscholen.
- Van Rens, C. & Elfering, S. (2014). Een goed begin is het halve werk. ITS
- Vernooy, K. (2016, december). De schoolleider doet ertoe. SchoolManagement totaal, 6-9.
- Zee, M., & Koomen, H. M. Y. (2016). Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student academic adjustment, and teacher well-being A synthesis of 40 years of research. *Review of Educational Research*, 86, 981-1015. doi:10.3102/0034654315626801
- <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/po/personeel-po/uitval-startende-leraren-po>

te vragen. Dat geeft duidelijkheid over rollen en maakt ook meer collega's betrokken bij de starter.

Een veel gehoorde uiting van schoolleiders is: 'Dat waren we van plan maar het is niet gelukt vanwege de waan van de dag.' Dit is zeer opmerkelijk omdat het simpelweg de plicht van een school is om dit goed te regelen (cao PO, 2018-2019). Wanneer begeleiding van startende leraren een structureel onderdeel van het beleid wordt, krijgt het een stevige plek binnen het schoolbeleid en wordt het minder snel overschaduwd door de waan van de dag. Denk hierbij in kansen, kijk vooral naar mogelijkheden.

BESTUUR

Wanneer er op bestuursniveau niets geregeld is voor startende leraren, is het aan te raden dit punt te agenderen in het directeurenoverleg. Ook op bestuursniveau dient het welbevinden van nieuwe, startende leraren een punt van aandacht te zijn. De begeleiding blijkt zeer effectief wanneer er op bestuursniveau één en ander wordt georganiseerd in combinatie met individuele begeleiding op school (Snoek & Van Rossum 2017). Schoolleiders mogen steun/facilitering vanuit het bestuur verwachten om de begeleiding zo goed mogelijk vorm te geven. En het is de taak van de bestuurder om in de professionele dialoog met de schoolleider dit punt te agenderen.

TOT SLOT

Zorg voor goede begeleiding en voorkom daarmee ongewenste uitval. Het werk van een leraar is zeer divers en brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Dat startende leraren daardoor stress ervaren wanneer ze met hun eerste baan beginnen, is niet meer dan logisch. Dat deze stress tot uitval leidt, kan én moet voorkomen worden. De schoolleider dient zich verantwoordelijk te voelen voor de starter en zo te voorkomen dat deze vroegtijdig afhaakt. Een goede begeleiding behoort structureel deel uit te maken van schoolbeleid. Het voorkomt vroegtijdige uitval, leidt tot effectiever leraargedrag en meer plezier en voldoening in het werk en draagt uiteindelijk bij aan een verdere reductie van het lerarentekort. BSM

- aantal lesbezoeken dat gedaan wordt in het eerste jaar (en in welke periode deze gepland worden)
 - scholingen die in elk geval gevolgd dienen te worden.
4. Maak een heldere taakomschrijving voor de startende leraar.
 5. Kies bewust een begeleider, wat is de best match voor deze nieuwe collega?
 6. Zorg voor informatie over de groep van de nieuwe leraar.
 7. Zorg voor een compact overzicht met relevante schoolinformatie en gemaakte afspraken.
 8. Stel tijd beschikbaar om lessen voor te bereiden en ondersteuning te bieden bij administratieve zaken tijdens de eerste periode.
 9. Plan in het eerste teamoverleg van de startende leraar expliciet ruimte in om kennis te maken.
 10. Plan zelf ook lesbezoeken in om zicht te krijgen op de kwaliteit van lesgeven van de leraar.
 11. Plan evaluatiemomenten in met de startende leraar en vraag ook naar het beeld dat de starter van de school heeft.
 12. Informeer het team tijdig en geef aan wat er van hen wordt verwacht richting de nieuwe collega.
- Deze stappen vormen een basis voor de begeleiding. Samen met de startende leraar wordt er een concreet ontwikkelplan opgesteld. Wat betreft de coaching op school, kiezen veel scholen voor een vaste coach. Veelal is dit een intern begeleider die ook over begeleidingsvaardigheden beschikt. Deze neemt dan vaak ook het wegwijs maken in de organisatie voor zijn of haar rekening. Het is aan te raden hier juist een andere collega voor