

## Eerste ervaringen begeleidingsproject vmbo-groen

# *Hoe behouden we starte*

Het aantal startende leraren dat uit onvrede vroegtijdig het voortgezet onderwijs verlaat, is al jaren veel te hoog. Stoas Vilentum Hogeschool en de leerstoelgroep ECS van Wageningen University begeleiden sinds een jaar starters en begeleiders in een project waarin nieuwe scholen kunnen aanhaken.

De schattingen lopen uiteen: van 25 procent van de leraren die het onderwijs binnen vijf jaar verlaat tot 30 procent die het binnen drie jaar voor gezien houdt. Gebrek aan goede begeleiding in de beginjaren is een veelgenoemde oorzaak van het probleem. En dat is te begrijpen; ook al heb je je diploma op zak, het vak leer je pas in de praktijk en daar heb je tijd, tips en adviezen van ervaren collega's bij nodig. Reden voor de overheid om te investeren in een landelijk project, uitgevoerd door regionale koppels van universitaire en hbo-lerarenopleidingen, dat als doel heeft om de begeleiding van starters op scholen te verbeteren. Stoas Vilentum Hogeschool en de leerstoelgroep Educatie- en Competentie Studies van Wageningen University startten ruim een jaar geleden zo'n project dat zich specifiek richt op het groene vmbo.

### **Inventarisatie als start**

Dit project richt zich, naast een leergang voor begeleiders en een online interviewtool voor starters, op een betere inbedding van de begeleiding binnen het HRM-beleid. In de praktijk zien we op sommige scholen bijvoorbeeld dat er geen beleid is ontwikkeld op het gebied van begeleiding van startende docenten en het taakbeleid. Niet iedereen krijgt er uren voor, en als dat wel zo is, dan bestaan er grote verschillen tussen scholen en zelfs locaties. Ook is er niet altijd een koppeling tussen de begeleiding en het professionaliserings- of loopbaanbeleid. Begeleiders worden vaak om pragmatische redenen gekoppeld aan starters, veel minder wordt er gekeken naar de competenties en loopbaanwensen van begeleiders.

Het project is gestart met zeven scholen. In de

komende twee schooljaren zullen hier telkens zeven nieuwe scholen bij komen. Om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de vragen die op verschillende scholen leven op het gebied van starters, beginnen de trajecten op de scholen telkens met een inventarisatie van factoren die de begeleiding van starters bevorderen of juist belemmeren. Hierbij worden niet alleen de starters zelf en hun begeleiders bevroegd, maar ook hun leidinggevenden en HRM-functionarissen, omdat deze een belangrijke invloed kunnen hebben op eventuele verbetering van de werkcontext waarin de starter werkzaam is en waarbinnen de begeleiding plaatsvindt. Na de inventarisatie wordt kennis gedeeld met betrokkenen uit alle scholen om van elkaar te leren wat goed gaat en zo het wiel niet overal opnieuw uit te hoeven vinden. De eerste kennisdeelnijvenkomst is onlangs geweest en om een indruk te geven van de uitkomsten schetsen we hier een beeld van relevante factoren die de ontwikkeling van starters beïnvloeden en de handvatten die men op verschillende scholen aangrijpt voor verbetering.

### **Verschillen in oriëntatie**

De beleving van starters en begeleiders kwam redelijk overeen. Het zal niet verbazen dat zij en masse verwezen naar een gebrek aan tijd. De oorzaken hiervan zijn echter nogal verschillend: waar de een moeite heeft met het combineren van studie en werk, heeft de ander problemen met de diversiteit aan lessen en klassen. Ook verwezen zij veel naar de werkomgeving. Die vinden ze af en toe onduidelijk: wie gaat waar over, waar is welke informatie te vinden en hoe ziet het totale curriculum er eigenlijk uit? Soms ook staat de werkomgeving efficiënt functione-

# rs voor het onderwijs?

ren in de weg: denk aan verouderde of gebrekkig functionerende ict-voorzieningen of onduidelijke communicatie over roosterwijzigingen.

Leidinggevenden en HRM-functionarissen leken een iets andere oriëntatie te hebben. Zij richtten zich meer op factoren in de begeleidingsstructuur en iets minder op factoren in de werkomgeving. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat op sommige locaties niet echt een systematiek is voor begeleiding of het soms vage

onderscheid tussen begeleiding en beoordeling waardoor starters zich mogelijk wat minder snel kwetsbaar durven op te stellen. Ook uitte deze groep meer zorgen over 'high-potentials'. Hoe houden we de baan interessant voor zeer ambitieuze en getalenteerde mensen?

## Bevorderende factoren

Starters en begeleiders hebben ongeveer dezelfde beleving van factoren die de ontwikkeling van starters bevorderen. Met stip op één



*Iedereen wil altijd helpen en biedt een luisterend oor*

*Met stip op één werden de collega's genoemd als bevorderende factor*

werden de collega's genoemd als bevorderende factor in de ontwikkeling van de startende docent. Iedereen wil altijd helpen en biedt een luisterend oor: 'Er wordt op me gelet' en 'Ik sta er niet alleen voor' zijn illustratieve uitspraken in dit verband. Ook intervisiemomenten die op vele scholen standaard georganiseerd worden tussen starters onderling of tussen starters en ervaren collega's uit de vaksecties, werden als bevorderend genoemd. Een ander belangrijke factor bleek de '20%-regel': in sommige gevallen hoeven starters in het eerste jaar 20% minder lesgevende taken uit te voeren dan hun ervaren collega's. Wel zo realistisch! Leidinggevenden en HRM-functionarissen zoeken het heil vooral in een effectieve en efficiënte begeleidingsstructuur. Daarin hebben starters een vaste begeleider met wie zij in vertrouwen kunnen spreken over hun ontwikkelpunten en draagt lesbezoek bij aan ontwikkeling. 'Het moet geen keuring zijn', benoemde een teamleider. Hoewel men het eens is over de 20%-regel, is men het niet eens over de haalbaarheid ervan. Omdat dit binnen de CAO-VO expliciet als recht is opgenomen en binnen de CAO-BVE niet, praktiseren groene vmbo-afdelingen van reguliere vo-scholen deze regel wel en groene vmbo-afdelingen van aoc's niet. Toch is de vraag of het per se duurder is om een starter – met een relatief laag salaris – minder uren les te laten geven als deze daarmee een goede start maakt en behouden blijft voor het onderwijs.

#### Op weg naar verbetering

De Rijksuniversiteit Groningen, die de effecten van alle projecten in het land onderzoekt, heeft gesteld dat goede begeleidingstrajecten aan de volgende criteria moeten voldoen:

- zij duren drie jaar;
- zij dragen bij aan competentieontwikkeling door een reductie van taak-druk;
- zij besteden expliciet aandacht aan het leren kennen van de schoolorganisatie en –cultuur ('enculturatie');
- zij maken gebruik van professionele ontwikkelingsplannen;
- zij bestaan uit periodieke lesobservaties;
- en zij bevatten een structuur van intervisie tussen starters en begeleiding door een ervaren collega.

Op de verschillende scholen wordt gewerkt aan verbetering van de begeleiding aan de hand van deze criteria.

Om een indruk te geven van de verschillende acties die men gaat uitwerken de komende tijd:

Werken aan 'tweerichtingsverkeer' binnen socialisatie: nu lijkt het er vaak op dat starters vooral moeten leren hoe het binnen de school allemaal reilt en zeilt, maar hoe zorgen we ervoor dat de school ook iets leert van de starters?

Zorgen voor een evenrediger taakverdeling tussen teamleden: de standaardtijd die voor voorbereiding en nazorg van lessen staat, is niet altijd realistisch. Immers, als men een les op routine kan draaien, houdt men voorbereidings-tijd over. Omgekeerd; als men zich tussen de lessen door moet verplaatsen of hele grote groepen draait, kost het weer meer tijd. Hoe krijgt men hier binnen teams beter zicht op en hoe kan men de taken evenrediger verdelen?

Hoe kunnen we de succescriteria van Groningen en de 'good practices' van collega's uit andere scholen integreren binnen onze bestaande praktijk en verankeren in HRM-beleid?

Het idee van de 20%-regel is aansprekend. Maar hoe geven we daar binnen onze instelling vorm aan? Nu krijgen starters vaak een kleiner contract, omdat de baan anders te complex is. Maar is dat wel fair?

Werken aan een goede structuur voor intervisie, niet alleen voor starters maar voor iedereen. We zijn op de instelling gestart met intervisie en dat bleek een gouden greep. Als je als leiding dit niet organiseert, gebeurt het niet en geven mensen voorrang aan andere urgente zaken. Hoe organiseren we het zo dat men er structureel tijd voor neemt?

De verbetertrajecten zijn in gang gezet. We hopen u in een volgende uitgave te kunnen vertellen hoe de verbetertrajecten verlopen. Mocht u interesse hebben in deelname, meldt u dan aan bij Piety Runhaar (piety.runhaar@wur.nl of Marjolein Wallenaar (m.wallenaar@stoasvilentum.nl). ■