

AANVANGSBEGELEIDING EN EVALUATIE VAN BEGINNENDE LERAREN: EEN UITDAGEND EVENWICHT

Pieter Flamand, Melissa Tuytens, Eva Vekeman en Geert Devos
28 april 2022

UITVAL VAN BEGINNENDE LERAREN

Veel startende leerkrachten geven er snel weer de brui aan

STARTENDE LERAREN: ZWEMMEN OF VERZUIPEN

Artikel

Leerkrachten dubbel zo snel vastbenoemd, maar ook sneller ontslagen: dit verandert aan de benoemingen in het onderwijs

Uitval beginnende leerkrachten

	Starters SJ 2014-2015	In onderwijs SJ 2019-2020	Aantal uitstromers	Percentage uitstromers
Kleuteronderwijs	2.043	1.484	559	27,4%
Lager onderwijs	3.325	2.430	895	26,0%
Secundair	5.795	3.637	2.158	37,2%

Vlaams Parlement, 2018

ONDERZOEK vo

Goede begeleiding startende leraar leidt tot minder uitval

'Sleutelen aan de in- en uitgang van de vaste benoeming biedt kansen voor een gezond personeelsbeleid'

PERSONEELSBELEID IN HET ROK



Het OK referentiekader voor onderwijskwaliteit

Rubriek
Deelrubriek
Kwaliteitsverwachting

Beleid	
Beleid	
BL1	De school ontwikkelt en voert een gedragen, geïntegreerd en samenhangend beleid rekening houdend met haar (ped)agogisch project.
BL2	De school geeft haar organisatie vorm op het vlak van cultuur en structuur.
BL3	De school werkt participatief en responsief.
BL4	In de school heerst een innovatieve en lerende organisatiecultuur.
BL5	De school bouwt samenwerkingsverbanden uit die het leren en onderwijzen ten goede komen.
BL6	De school communiceert transparant over haar werking met alle betrokkenen.
Onderwijskundig beleid	
BL7	De school ontwikkelt en voert een doeltreffend beleid op het vlak van leren en onderwijzen.
Personeels- en professionaliseringbeleid	
BL8	De school ontwikkelt en voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is.
BL9	De school ontwikkelt en voert een doeltreffend professionaliseringsbeleid en heeft hierbij specifieke aandacht voor beginnende leraren.
Financieel en materieel beleid	
BL10	De school ontwikkelt en voert een doeltreffend financieel en materieel beleid.
BL11	De school beheerst de kosten voor alle lerenden.
Fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving	
BL12	De school ontwikkelt en voert een doeltreffend beleid met het oog op de fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving.

Personeels- en professionaliseringsbeleid

BL8. De school ontwikkelt en voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is

R3	De school streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst.	D2	Het schoolteam hanteert doelen die sporen met het gevalideerd doelenkader en zorgt voor samenhang tussen de doelen.	B2	Het schoolteam biedt begeleiding zowel op het vlak van leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychisch sociaal functioneren als preventieve gezondheidszorg.
R4	De school stimuleert de studievoortgang van elke lerende.	D3	Het schoolteam hanteert uitdagende en haalbare doelen.	B3	Het schoolteam biedt elke lerende een passende begeleiding met het oog op gelijke onderwijskansen.
R5	De school waarborgt de toegang tot onderwijs voor elke lerende.	D4	Het schoolteam expliciteert de doelen en de beoordelingscriteria.	B4	Het schoolteam geeft de begeleiding vorm samen met de lerende, de ouders/thuisomgeving en andere relevante partners.
R6	De school streeft naar effecten op langere termijn bij alle lerenden.	Vormgeving onderwijsleerproces en leef- en leeromgeving		Opvolging	
Kwaliteitsontwikkeling		V1	Het schoolteam en de lerenden creëren samen een positief en stimulerend school- en klasdimaat.	O1	Het schoolteam geeft de lerenden adequate feedback met het oog op de voortgang in het leer- en ontwikkelingsproces.
K1	De school ontwikkelt haar kwaliteit vanuit een gedragen visie die vertaald is in de onderwijsleerpraktijk.	V2	Het schoolteam en de lerenden gaan positief om met diversiteit.	O2	Het schoolteam evalueert op een brede en onderbouwde wijze het onderwijsleerproces en het behalen van de doelen.
K2	De school evalueert haar werking cyclisch, systematisch en betrouwbaar vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.	V3	De leef- en leeromgeving en de onderwijsorganisatie ondersteunen het bereiken van de doelen.	O3	Het schoolteam stuurt het onderwijsleerproces bij op basis van de feedback- en evaluatiegegevens.
K3	De school borgt en ontwikkelt de kwaliteit van de onderwijsleerpraktijk.	V4	Het schoolteam biedt een passend, actief en samenhangend onderwijsaanbod aan.	O4	Het schoolteam beslist en rapporteert onderbouwd over het behalen van de doelen bij de lerende.

AANVANGSBEGELEIDING EN LEERKRACHTEVALUATIE



SPANNING TUSSEN AB EN EVALUATIE

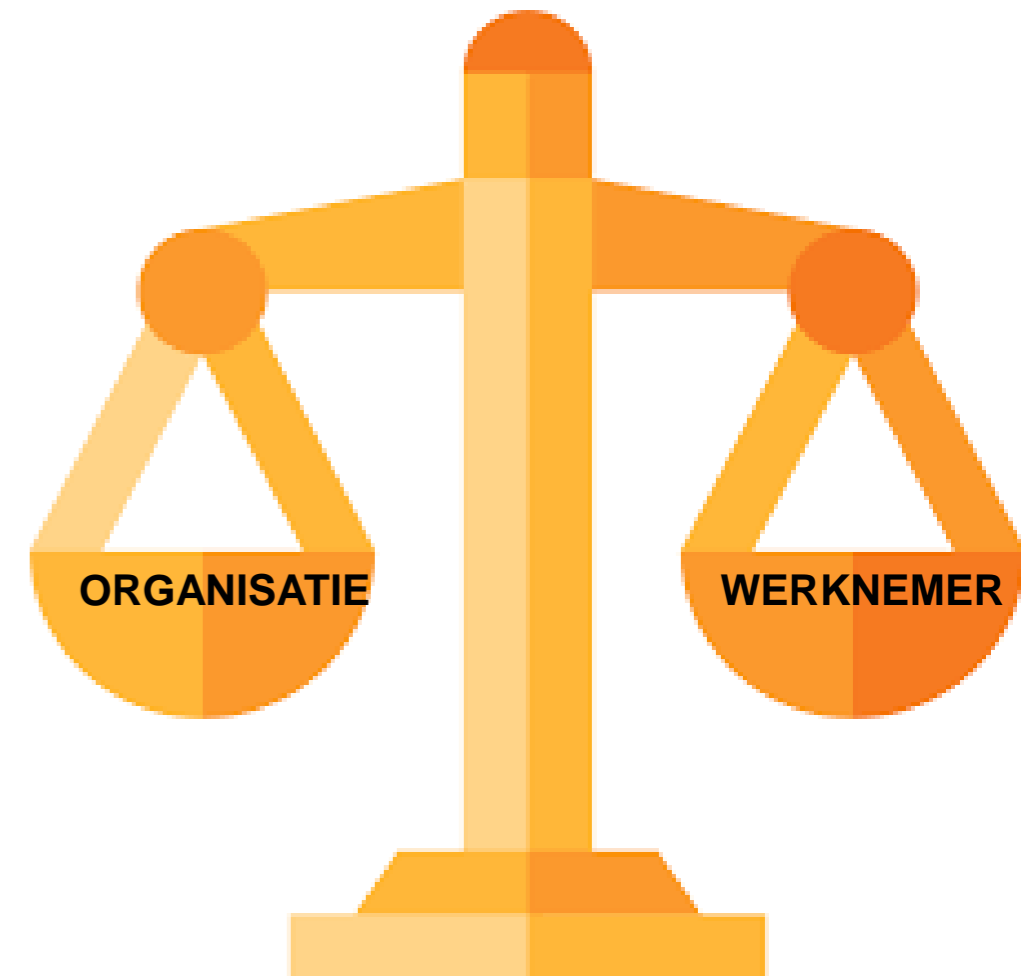
- Aanvangsbegeleiding als recht en plicht (sinds 1 september 2019)
- TADD mogelijk na 1 jaar (sinds 1 september 2021)
- Beide personeelspraktijken sterk aanwezig in eerste jaar aanstelling
- Belangrijk dat ze elkaar versterken
- Mogelijks conflicterende doelstellingen

Aanvangsbegeleiding	Leerkrachtevaluatie
Ondersteuning	Verantwoording
Formatieve evaluatie	Summatieve evaluatie
Focus op groei	Focus op selectie



STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

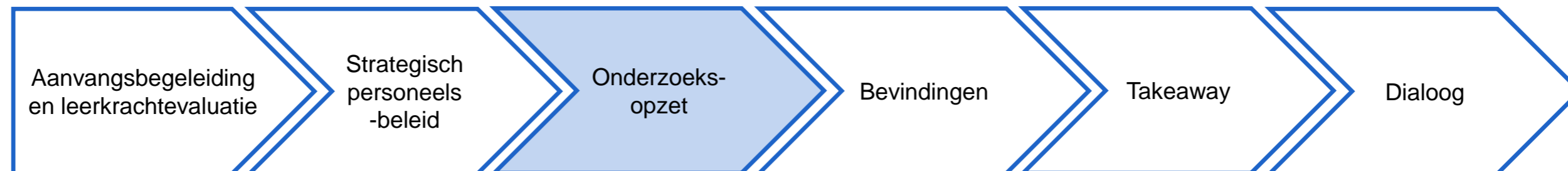
- Strategisch perspectief op personeelsbeleid om het potentieel maximaal te benutten
- = focus op het bereiken van de organisatorische doelstellingen + focus op individuele noden personeelsleden
- Voordelen van strategisch personeelsbeleid:
 - Hogere productiviteit
 - Hogere rendabiliteit
 - Lager verloop



STRATEGISCH PERSONEELSBELEID IN JULLIE ORGANISATIE?

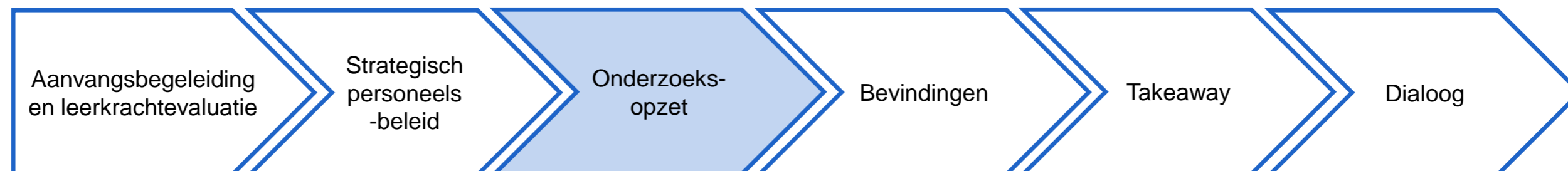


ONDERZOEKSOPZET

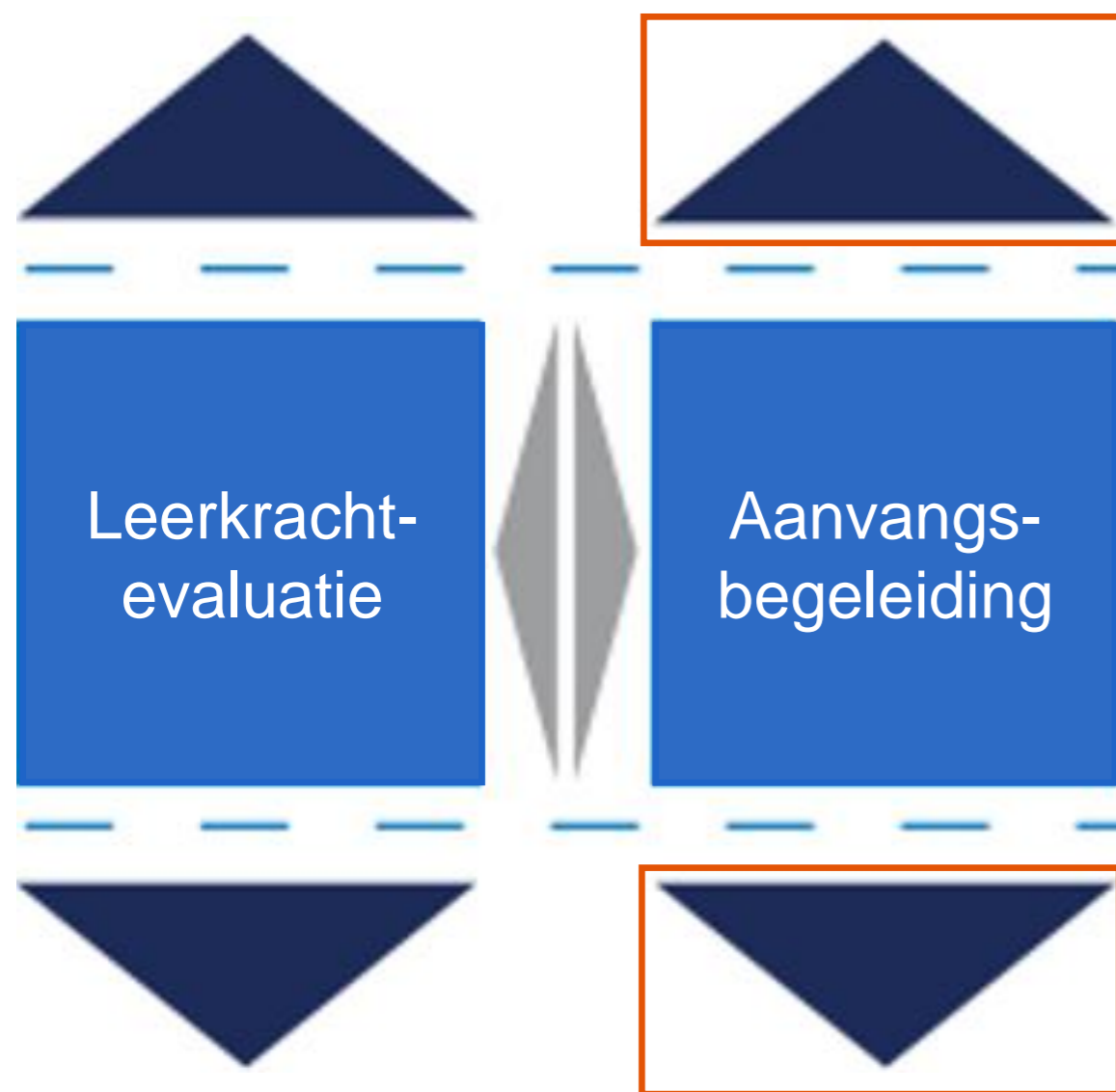


METHODOLOGIE

- 2017-2018 en 2018-2019
- 12 secundaire scholen in Vlaanderen
- ‘Stratified purposeful sample’
 - Diverse set scholen (net/koepel, schoolgrootte, onderwijsvormen, OKI)
- Interviews met schoolleiders (N=35), interviews met mentoren (N=10), interviews met beginnende leraren (N=12)



STRATEGISCHE INVULLING AANVANGSBEGELEIDING



Score 1

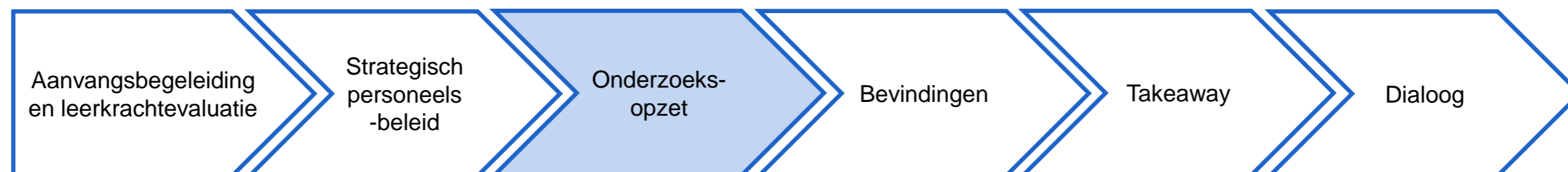
- Afstemming op strategische planning
EN
- Afstemming op individuele noden

Score 0.5

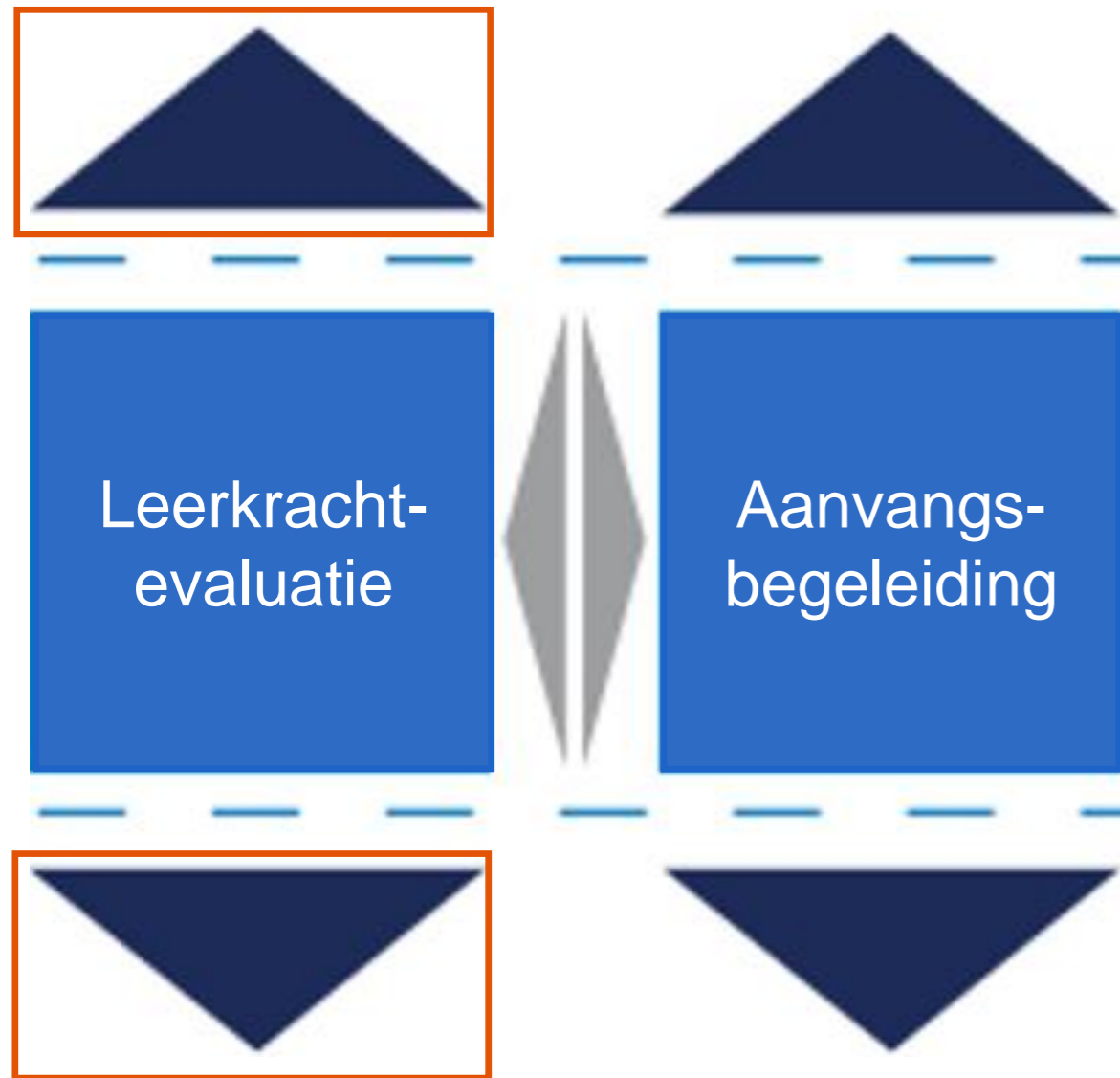
- Afstemming op strategische planning
OF
- Afstemming op individuele noden

Score 0

- Geen afstemming



STRATEGISCHE INVULLING LEERKRACHTEVALUATIE



Score 1

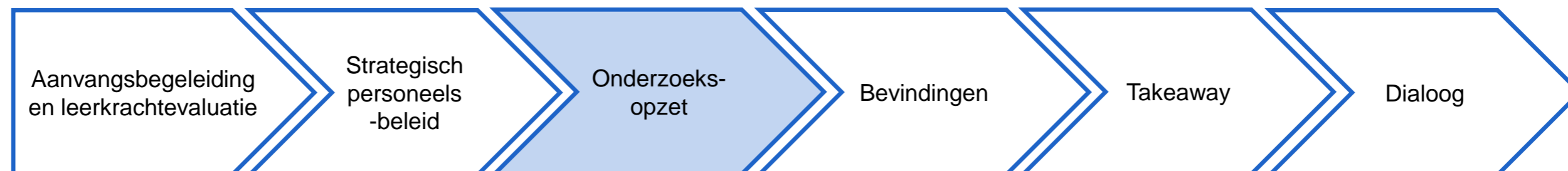
- Afstemming op strategische planning
EN
- Afstemming op individuele noden

Score 0.5

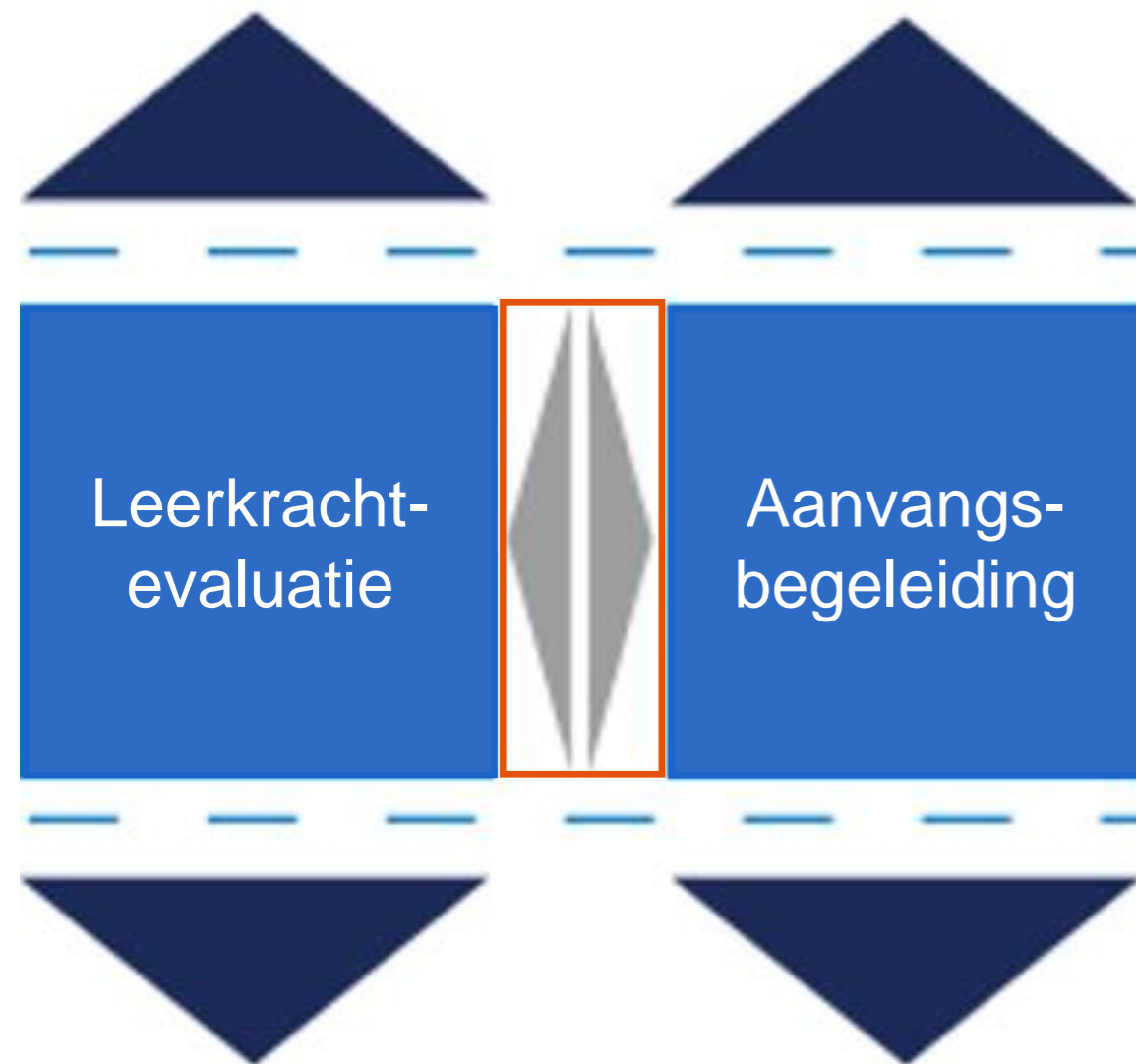
- Afstemming op strategische planning
OF
- Afstemming op individuele noden

Score 0

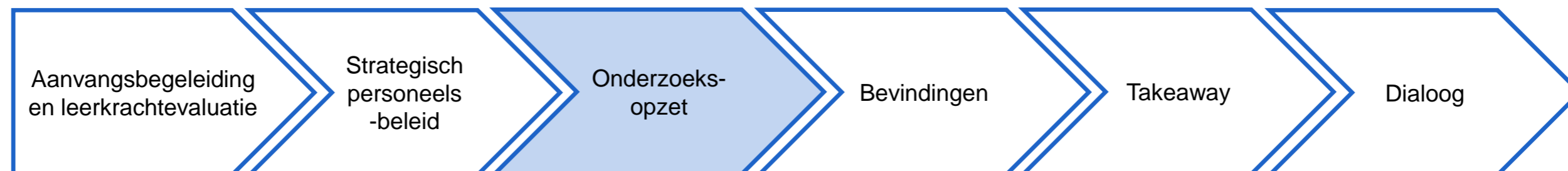
- Geen afstemming



AFSTEMMING TUSSEN AB EN LE



- **Score 1:** sterke horizontale afstemming
 - Zelfde set aan criteria
 - Afgebakende rollen van evaluator en mentor
 - Geen belangenvermenging
- **Score 0.5:** matige horizontale afstemming
 - Zelfde set aan criteria
 - Belangenvermenging tussen evaluator en mentor
- **Score 0:** zwakke horizontale afstemming
 - Beide praktijken volledig geïsoleerd
 - Beide praktijken vallen volledig samen



BEVINDINGEN



TOEGEKENDE SCORES

Table 3. Scores of the schools (n = 12).

School	Vertical Alignment: Induction of beginning teachers	Vertical Alignment: Evaluation of beginning teachers	Horizontal Alignment: Induction and Evaluation of beginning teachers
1	0	0	0
2	0,5 (I)	0,5 (I)	1
3	0,5 (I)	1	0,5
4	1	1	1
5	0	0	0
6	0,5 (S)	0,5 (I)	0,5
7	0,5 (S)	1	0,5
8	1	1	1
9	1	1	1
10	1	0,5 (I)	0
11	0	0	0
12	0,5 (I)	0,5 (I)	1



STERK STRATEGISCHE SCHOLEN

Table 3. Scores of the schools (n = 12).

School	Vertical Alignment: Induction of beginning teachers	Vertical Alignment: Evaluation of beginning teachers	Horizontal Alignment: Induction and Evaluation of beginning teachers
1	0	0	0
2	0,5 (I)	0,5 (I)	1
3	0,5 (I)	1	0,5
4	1	1	1
5	0	0	0
6	0,5 (S)	0,5 (I)	0,5
7	0,5 (S)	1	0,5
8	1	1	1
9	1	1	1
10	1	0,5 (I)	0
11	0	0	0
12	0,5 (I)	0,5 (I)	1



STERK STRATEGISCHE SCHOLEN

- Volledig afgestemd strategisch personeelsbeleid
- Strategische invulling aanvangsbegeleiding



Focus op **strategische planning**

- Algemene sessies georganiseerd door schoolbestuur
- Sessies op niveau van de school
- Tijdens feedback na klasbezoek
- Mentor sterk vertrouwd met de visie van de school



Focus op **individuele noden**

- Groepssessies/intervisie voor beginnende leraren
- Tijdens individuele gesprekken met mentoren



STERK STRATEGISCHE SCHOLEN

– Strategische invulling leerkrachtevaluatie



Focus op **strategische planning**

- Tijdens feedbackmoment na klasbezoek evaluator
- Bij nemen van beslissingen



Focus op **individuele noden**

- Tijdens feedbackmoment na klasbezoek evaluator
- Evaluatoren krijgen expliciet de taak individuele noden te identificeren

– Horizontale samenhang

- AB en LE gebaseerd op zelfde criteria (~visie v/d school)
- Evaluator informeert mentor over prestaties → startpunt voor begeleiding
- Sterke nadruk op vertrouwensrelatie tussen mentor en beginnende leraar
- Aandacht voor rolafbakening



STERK STRATEGISCHE SCHOLEN

“Het is zo belangrijk als beginnende leraar om te kunnen functioneren in een omgeving waarbinnen je kan zeggen ‘deze les leek nergens op’. Het is belangrijk je hart te kunnen luchten. Het is zo belangrijk dat je kan functioneren in een veilige omgeving en dat we die creëren. Mensen moeten zich veilig kunnen voelen.” (schoolleider)

BELANG VAN VERTROUWENSRELATIE

“We maakten een fout toen. Doorgaans neemt de schoolleider de rol van evaluator op zich, maar toen had hij geen tijd. Hij vroeg of ik de taak op mij wilde nemen. Vanzelfsprekend was dat een grote fout. Wanneer ik terugkeerde naar de gang hoorde ik: ‘Ha, daar is hij! De nieuwe inspecteur!’ Dat is wanneer ik doorhad: dit doe ik niet opnieuw.”
(mentor)

ZWAK STRATEGISCHE SCHOLEN

Table 3. Scores of the schools (n = 12).

School	Vertical Alignment: Induction of beginning teachers	Vertical Alignment: Evaluation of beginning teachers	Horizontal Alignment: Induction and Evaluation of beginning teachers
1	0	0	0
2	0,5 (I)	0,5 (I)	1
3	0,5 (I)	1	0,5
4	1	1	1
5	0	0	0
6	0,5 (S)	0,5 (I)	0,5
7	0,5 (S)	1	0,5
8	1	1	1
9	1	1	1
10	1	0,5 (I)	0
11	0	0	0
12	0,5 (I)	0,5 (I)	1



ZWAK STRATEGISCHE SCHOLEN

- Visie weinig tot niet gearticuleerd/leeft niet in het lerarenteam
- Aanvangsbegeleiding: voornamelijk doorgeven praktische informatie (te weinig tijd)
- Verticale samenhang aanvangsbegeleiding
 - Geen focus op strategische planning
 - Geen focus op individuele noden
- Leerkrachtevaluatie
 - Weinig evaluatie-activiteiten
 - Geen klasbezoek, geen feedback
 - Informatie halen bij dichte collega's



“Ik besteed geen aandacht aan de visie van de school, omdat er doorgaans zoveel praktische vragen zijn dat er geen ruimte is om dieper in te gaan op die visie.” (mentor)

“De groepsessies waren eigenlijk gewoon herhalingen van onze lerarenopleiding. Ze waren veel te algemeen en gingen over zaken die we al zo vaak hebben gehoord.” (beginnende leraar)

“Ik spreek altijd met de coördinerende collega want zij kennen de beginner veel beter. ... Als er problemen zijn, dan moeten zij dat aan mij rapporteren.” (schoolleider)

ZWAK STRATEGISCHE SCHOLEN

- Horizontale samenhang
 - Volledig samenvallen van evaluatie en AB
 - Volledige isolatie van beide praktijken
 - Mentoren met ‘dubbele’ functie
 - Schoolleiders met ‘dubbele’ functie
- Risico’s:
 - Vertrouwensrelatie onder druk
 - Collegiale sfeer onder druk
 - Personeelspraktijken hinderen elkaar i.p.v. versterken

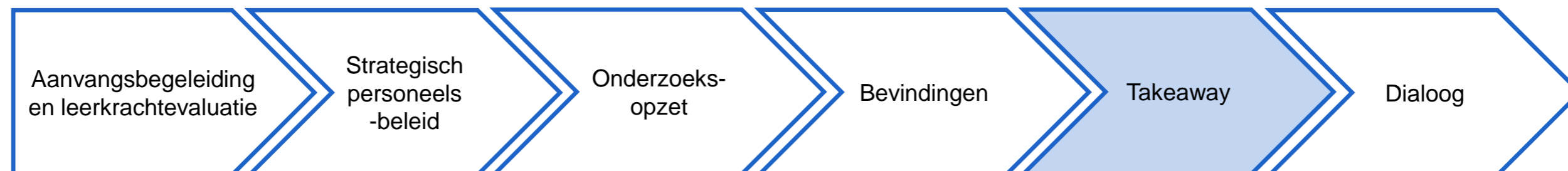


JULLIE TAKEAWAY MESSAGES???



TAKEAWAY MESSAGES

- Alles begint bij een sterke strategische planning
- **Aanvangsbegeleiding**
 - Doordachte selectie van mentoren
 - Aandacht voor visie tijdens schoolspecifieke sessies, schooloverstijgende sessies en feedbackmomenten
 - Aandacht voor individuele noden tijdens individuele gesprekken en tijdens intervisies
 - Voorzie mogelijkheden voor BLK om de AB te evalueren

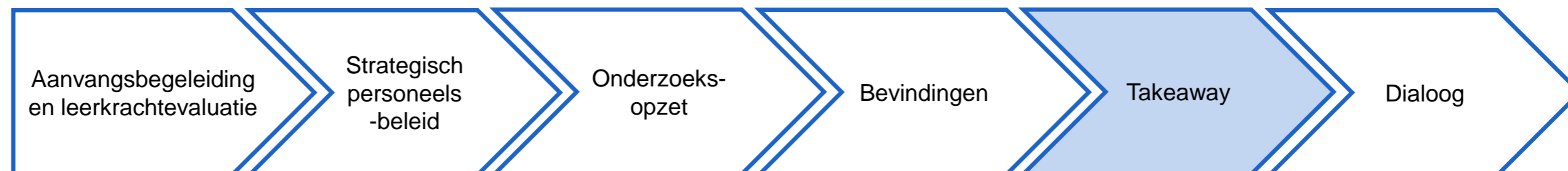


TAKEAWAY MESSAGES

- **Leerkrachtevaluatie**
 - Feedbackmoment na klasbezoek als cruciaal moment, zowel voor strategische planning als voor individuele noden
 - Potentieel van individuele ontwikkelingsplannen en zelfevaluatie

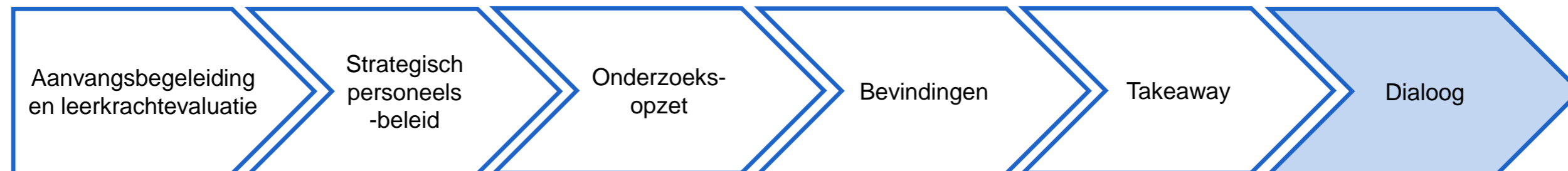
TAKEAWAY MESSAGES

- Durf verder denken dan afzonderlijke personeelspraktijken.
Hoe versterken/hinderen personeelspraktijken elkaar?
- Gezamenlijke criteria als bron van afstemming
- Besteed aandacht aan rolafbakening tussen evaluatoren en mentoren
- Bewaak ten allen tijde de vertrouwensrelatie
- Wees behoedzaam voor conflicterende rollen, zowel voor evaluatoren als mentoren



VRAGEN, REACTIES, ...

WELKOM!



Pieter Flamand
Eva Vekeman

Melissa Tuytens
Geert Devos

BELEID EN LEIDERSCHAP IN ONDERWIJS

E pieter.flamand@ugent.be

E melissa.tuytens@ugent.be

www.ugent.be

 Universiteit Gent

 @ugent

 @ugent

 Ghent University