

# Implementatie van effectieve aanvangsbegeleiding voor beginnende leerkrachten in Vlaanderen



## Een inspirerend kader voor aanvangsbegeleiding

**Uitgever:** European Schoolnet (EUN Partnership AIBSL)  
Trierstraat, 61 - 1040 Brussels, Belgium

**Auteurs:** Patricia Wastiau; Roger Blamire; Evita Tasiopoulou

**Gesteund door:** Milena Horvath

**Vormgeving:** Mattia Gentile, Jonatas Baptista; stock.adobe.com

**Citeer deze publicatie:** European Schoolnet, 2023. Implementatie van een effectief systeem voor aanvangsbegeleiding van beginnende leerkrachten in Vlaanderen. Een inspirerend kader voor aanvangsbegeleiding.



Het inspirerend kader werd ontwikkeld in het kader van een project voor het Departement Onderwijs & Vorming van de Vlaamse Gemeenschap van België. Het project werd gefinancierd door de Europese Unie via het Steunprogramma voor Structurele Hervormingen. Het werd uitgevoerd door European Schoolnet, het netwerk van ministeries en andere publieke instanties gericht naar de transformatie van onderwijs in Europa, in samenwerking met de Europese Commissie. Deze inhoud weerspiegelt niet het officiële standpunt van de Europese Unie of de Vlaamse Gemeenschap van België. De verantwoordelijkheid voor de informatie en ingenomen standpunten ligt volledig bij de auteur(s).

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Waarom dit inspirerend kader gebruiken?.....</b>                 | <b>2</b>  |
| <b>Doel van een inspirerend kader voor aanvangsbegeleiding.....</b> | <b>3</b>  |
| <b>Wie komt in aanmerking voor aanvangsbegeleiding?.....</b>        | <b>5</b>  |
| <b>Context, visie en doelstellingen.....</b>                        | <b>6</b>  |
| <b>Bouwstenen van aanvangsbegeleiding in Vlaanderen.....</b>        | <b>9</b>  |
| <b>Rol, activiteiten en taken van de mentoren.....</b>              | <b>12</b> |
| <b>School educational leadership for induction.....</b>             | <b>15</b> |
| <b>Schoolleiderschap en aanvangsbegeleiding.....</b>                | <b>17</b> |
| <b>Bibliografie.....</b>  | <b>18</b> |

Aanvangsbegeleiding is een belangrijke sleutel in het schoolbeleid. Vertrekkende vanuit een duidelijke visie en strategie, vormt de aanvangsbegeleiding een samenhangend geheel van activiteiten. Die activiteiten worden gedragen door de hele schoolcultuur. Dat illustreren de reacties van de deelnemers aan het pilootproject:

- *"Wat proberen we eigenlijk te bereiken met de aanvangsbegeleiding voor leerkrachten? We hebben wel een mentor, dat is prima. Er wordt ook een warme verwelkoming georganiseerd. Maar we willen een stap verdergaan en evolueren naar een meer professionele dialoog en een professioneel traject. Hoe zetten we die volgende stap?"* (een mentor tijdens de focusgroep voor mentoren)
- *"We willen een bredere schoolcultuur ontwikkelen om beginnende leerkrachten te ondersteunen. Mensen kunnen meer leren van elkaar... Het programma moet worden afgestemd op de schoolcultuur. De rollen formuleren, de verwachtingen duidelijk beschrijven zoals de leidraad ook aangeeft. We willen de verwachtingen begrijpen... We ontwikkelden een zelfevaluatie om meer inzicht te krijgen in de verwachtingen van een professionele dialoog."* (een mentor tijdens de 1e pilootworkshop)

Voorliggend inspirerend kader is gebaseerd op recente onderzoeksresultaten en presenteert een algemene systematische aanpak voor een doeltreffende aanvangsbegeleiding. De praktische uitwerking vindt u terug in vier leidraden, bestemd voor respectievelijk schoolleiders, mentoren, leerkrachten uit het schoolteam en beginnende leerkrachten.

In het schooljaar 21-22 werd het inspirerend kader als pilootproject gebruikt in vijf verschillende groepen van scholen<sup>1</sup> in Vlaanderen. Het kader werd geëvalueerd en aangepast op basis van een evaluatie en de feedback van de deelnemers aan het pilootproject. Dit kan andere basis- en secundaire scholen inspireren.

De ontwikkeling van het inspirerend kader maakte deel uit van een project, op vraag van het Departement Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Gemeenschap. Het werd gefinancierd door het Steunprogramma voor Structurele Hervormingen (SRSP) van de Europese Commissie, en uitgevoerd door European Schoolnet, het netwerk van ministeries en andere overheidsinstanties dat streeft naar innovatie van onderwijs en leren in Europa.

Wij danken alle mentoren, schoolleiders, leerkrachten en coördinatoren die actief hebben bijgedragen aan het pilootproject en de leidraden hebben geëvalueerd, ondanks de soms zeer moeilijke omstandigheden, zoals de COVID-19-pandemie en de oorlog in Oekraïne. We danken ook de vertegenwoordigers van stakeholders die betrokken waren bij het co-constructieproces van het inspirerend kader en de leidraden. Zij namen in de loop van het project deel aan een reeks *Dialoglabs*.

<sup>1</sup> Scholen die tot hetzelfde schoolbestuur, scholengroep of scholengemeenschap behoren of die op een andere manier samenwerken.

Dit inspirerend kader is een inspiratiebron voor scholen om aanvangsbegeleiding te implementeren of te verrijken. Het geeft een systematisch en empirisch onderbouwd beeld van de verschillende aspecten van aanvangsbegeleiding en hun onderlinge samenhang. Het inspirerend kader kan worden gebruikt voor verschillende doelen en in verschillende situaties, bijvoorbeeld:

- **U beslist om voor uw school of groep van scholen een beleid voor aanvangsbegeleiding te ontwikkelen**, en om dat beleid te vertalen naar de praktijk. Voorliggend inspirerend kader biedt een vertrekpunt en helpt u om een aanpak uit te werken, aangepast aan uw eigen context. Het helpt ook om uw beleid voor aanvangsbegeleiding in te bedden in uw schoolwerking. Het inspirerend kader is een gids en beschrijft de verschillende aspecten waarmee u rekening kan houden en hoe u die als geheel kan samenbrengen. Het kader is bovendien gebaseerd op resultaten uit onderzoek en uit de praktijk.
- **U wil uw bestaand beleid en plan van aanpak voor aanvangsbegeleiding bijsturen.** Het inspirerend kader helpt u reflecteren over uw huidige manier van werken. U kan ontbrekende elementen detecteren of nagaan waar de samenhang kan versterkt worden. Ook kan u nieuwe mogelijkheden ontdekken.
- **U organiseert bijeenkomsten op niveau van de school, groep van scholen of u organiseert professionele gesprekken met beginnende leerkrachten** over aanvangsbegeleiding. Het inspirerend kader inspireert, reikt mogelijke

werkpunten aan en biedt ideeën voor overleg en gesprekken. U ontdekt verschillende mogelijkheden, zoals een studiedag over aanvangsbegeleiding, een evenement om nieuwe leerkrachten te verwelkomen, of gesprekken met/tussen mentoren en beginnende leerkrachten. In de [leidraad schoolteam](#) vindt u een inspirerende leidraad om professionele gesprekken op te starten en op te volgen, tussen meerdere leerkrachten in de school of groep van scholen. In de leidraad voor mentoren vindt u een leidraad voor professionele gesprekken.

- **U organiseert, met ondersteuning van en/of in samenwerking met o.a. de pedagogische begeleidingsdiensten (PBD),** andere professionaliseringsactiviteiten, bijvoorbeeld over mentorschap voor ervaren leerkrachten en mentoren. Dit inspirerend kader stimuleert zelfreflectie voor mentoren, maar ook voor beginnende leerkrachten en bij uitbreiding het hele schoolteam.

Dit inspirerend kader is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. De referenties zijn terug te vinden in de bibliografie achteraan het document (alfabetisch gerangschikt op naam van de auteur). Een aantal thematische referenties vermelden we ook in de rechtermarge. De leidraden zijn een basis voor bespreking en reflectie in uw school. Ze stimuleren nieuwe ideeën en acties, om een op onderzoek gebaseerde aanvangsbegeleiding op school- en bovenscholniveau groep van scholen uit te werken.

Het inspirerend kader voor aanvangsbegeleiding is er niet op gericht om bestaande praktijken te vervangen. Het is niet normatief of prescriptief, maar wil **bestaand beleid, strategieën en plannen van scholen inspireren, aanmoedigen en verrijken op basis van resultaten** uit onderzoek, praktijk en beleid. De bronnen zijn niet alleen afkomstig uit Vlaanderen, maar ook uit andere Europese landen waar relevante praktijken werden vastgesteld (Estland, Ierland).

Het **decreet van 2019** tot uitvoering van maatregelen over het onderwijs uit cao XI, dat in werking trad vanaf het schooljaar 2020-21, heeft onder meer betrekking op de aanvangsbegeleiding van beginnende leerkrachten.

**Scholen zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van beginnende leerkrachten en de organisatie van aanvangsbegeleiding.** Veel scholen nemen al langer initiatieven rond aanvangsbegeleiding, eventueel ondersteund door pedagogische begeleidingsdiensten (PBD) en de lerarenopleidingen. Maar ondanks de kwaliteit en relevantie van verschillende praktijken, blijft aanvangsbegeleiding in sommige Vlaamse scholen vaak **versnipperd**. Scholen maken nog **niet altijd systematisch gebruik van resultaten** uit onderzoek en andere praktijken. Elke school en/of groep van scholen, ontwikkelt een eigen vorm van aanvangsbegeleiding. Beginnende leerkrachten erkennen en begeleiden vanaf hun eerste werkdag en gedurende hun hele loopbaan, zodat ze zich blijvend ontwikkelen als onderwijsprofessional in een ondersteunende leergemeenschap: het is een belangrijk aspect om kwaliteitsvol onderwijs te garanderen. Alle leerlingen verdienen leerkrachten die zich professioneel gesteund voelen in de praktijk en die vertrouwen hebben in hun competenties om les te geven. Dat geldt ook voor beginnende leerkrachten. Want alleen zo kunnen beginnende leerkrachten zich inzetten voor de uiteenlopende noden van leerlingen, kunnen ze zich gedurende hun hele loopbaan ontwikkelen tot sterke professionals en bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs.

Het inspirerend kader en de bijhorende leidraden zijn het resultaat van een proces waarbij eerst de onderzoeksliteratuur over doeltreffende aanvangsbegeleiding<sup>2</sup> geanalyseerd werd. Deze analyse voedde

Het inspirerend kader geeft ruimte aan de volledige verantwoordelijkheid van de school voor aanvangsbegeleiding.

Een doeltreffende aanvangsbegeleiding leidt tot betere onderwijskwaliteit, beter leren van de leerlingen, en betere prestaties van de hele school.

Zie

- Vanmol, S. et al., 2013
- Kelchtermans et al., 2019
- Ingersoll & Strong, 2011
- OECD (2019) TALIS 2018 Results

in de bibliografie.

Het inspirerend kader heeft tot doel de bestaande praktijken te verrijken en baseert zich op recent onderzoek. Co-constructie met meerdere stakeholders verzekert de relevantie ervan in de Vlaamse context.

<sup>2</sup> De twee rapporten die European Schoolnet heeft opgesteld als output van de analytische fase van het project zijn Uitval en aanvangsbegeleiding van leerkrachten in Vlaanderen: huidige situatie (november 2020) en Aanvangsbegeleiding voor beginnende leerkrachten: praktijken in Europese landen die relevant zijn voor Vlaanderen (januari 2021).

vervolgens het co-constructieproces met diverse stakeholders uit het onderwijs die betrokken zijn bij de aanvangsbegeleiding. Dat leidde tot de uitwerking van het inspirerend kader en een reeks leidraden, afgestemd op de specifieke context in Vlaanderen. Daarvoor vonden een reeks van vijf Dialooglabs en een workshop plaats.

Beginnende leerkrachten leggen een hele weg af om een professional te worden die kwaliteitsvol onderwijs biedt en die inspeelt op actuele onderwijsuitdagingen. In de meeste situaties – behalve bij sommige zij-instromers of leraren-in-opleiding (lio) – start dat proces met de lerarenopleidingen. Het gaat dan verder tijdens de aanvangsbegeleiding en de hele verdere loopbaan. Tal van professionaliseringskansen kunnen hierbij worden ingezet. **Het moment waarop pas afgestudeerde leerkrachten de stap zetten van de opleiding naar het beroepsleven is cruciaal in hun verdere ontwikkeling als leerkracht, zo blijkt uit onderzoek (zie rechterkolom).** Het bepaalt verdere groei in de job. Het kan de uitstroom uit het beroep wegens gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden terugdringen. Dat cruciale moment wordt ook aangegrepen om professioneel leren in te bedden in de schoolcultuur.

Een doeltreffende aanvangsbegeleiding draagt bij tot een betere onderwijskwaliteit, zorgt voor een permanente professionalisering en vermindert de uitstroom.

Zie

- Thomas, L et al., 2019
- Van Zandt Allen, L., 2013

in de bibliografie.

Aanvangsbegeleiding richt zich op een ruime doelgroep, zeker nu het aantal zij-instromers jaarlijks toeneemt. Pas afgestudeerde leerkrachten, onderwijzend personeel zonder eerdere onderwijservaring, professionals met een niet-onderwijsachtergrond die lesgeven in het basis of secundair onderwijs: ze hebben allemaal baat bij aanvangsbegeleiding. Het helpt hen om vorm te geven aan doeltreffende onderwijspraktijken, zich verder te ontwikkelen als persoon en professional en beter hun weg te vinden in de school als werkplek en lerende organisatie.

Tijdens de aanstelling van bepaalde duur krijgen beginnende leerkrachten begeleiding en ondersteuning. De termijn en de intensiteit van de aanvangsbegeleiding worden in onderling overleg tussen het personeelslid en de eindevaluator (schoolleider) bepaald en in een (schriftelijke) overeenkomst vastgelegd. De overeenkomst kan wijzigen, wanneer het personeelslid en de evaluator tijdens de periode van initiële begeleiding in overleg nieuwe afspraken maken.



- **Aanvangsbegeleiding:** een afzonderlijke fase in het continuüm van professionele ontwikkeling van leerkrachten

Het is de verantwoordelijkheid van de schoolleider, ondersteund door mentoren en door alle leerkrachten in het hele schoolteam, om voor beginnende leerkrachten aanvangsbegeleiding te voorzien die een brug slaat tussen de opleiding en de eigenlijke onderwijsloopbaan. Schoolleiders kunnen er samen met de mentoren en de andere leerkrachten voor zorgen dat beginnende leerkrachten snel hun plaats vinden in de lokale schoolcontext van de nieuwe job.

De aanvangsbegeleiding is een integraal onderdeel van het professioneel continuüm van leerkrachten. Toch is het een aparte fase in dat continuüm, omdat het vooral een proces van socialisatie en groei in het beroep van leerkracht omvat.

Een belangrijk doel van het aanvangsbegeleidingsproces is beginnende leerkrachten ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, door de basis te leggen voor verdere professionele groei en professioneel leren, met het oog op de volgende fase in hun loopbaan.

- **De basiscompetenties en het beroepsprofiel van de leerkracht als uitgangspunt**

Het *beroepsprofiel* (Besluit van de Vlaamse Regering, 2007) en de *basiscompetenties van de leerkracht* (Besluit van de Vlaamse Regering 2007, herzien in 2018) vereisen dat alle leerkrachten, ook beginnende, specifieke competenties ontwikkelen die hen definiëren als professionals<sup>3</sup>. Ze zien de leraar als:

1. begeleider van leer- en ontwikkelingsprocessen (bv. de leerkracht kan de beginsituatie van de leerling en van de groep achterhalen);
2. opvoeder (bv. de leerkracht kan een positief klimaat creëren voor de lerende);
3. inhoudelijke expert (bv. de leerkracht beheerst de kennis en vaardigheden met betrekking tot zijn leergebied of vak);
4. organisator (bv. de leerkracht kan een vlot lopende en efficiënte les geven);
5. innovator en onderzoeker (bv. de leerkracht kan de kwaliteit van

De rol van de schoolleider als aanstuurder van het hele schoolteam is essentieel om de socialisatie van beginnende leerkrachten en hun competenties te ondersteunen.

Zie Vanmol, S. et al., 2013 in de bibliografie

Praktische ideeën om dit te doen, worden voorgesteld in de leidraden voor respectievelijk schoolleiders, mentoren en het schoolteam.

<sup>3</sup> Bronnen: Vlaamse Regering (2007[11]), Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het beroepsprofiel van de leraar; Vlaamse Regering (2018[12]), Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de basiscompetenties van de leerkrachten.

het onderwijs verbeteren door onderzoek te gebruiken of kritisch te reflecteren over de eigen praktijk);

6. partner van de ouders of verzorgers (bv. de leerkracht kan zich informeren over de leerling of communiceren met ouders of verzorgers);

7. lid van een schoolteam (bv. de leerkracht kan samenwerken binnen het schoolteam);

8. partner van externen (bv. de leerkracht kan contacten leggen en onderhouden met externe partners, zoals de brede socio-culturele sector, onderzoekers of instellingen voor hoger onderwijs);

9. lid van de onderwijsgemeenschap (bv. de leerkracht is zich bewust van zijn rol en invloed op de samenleving);

10. cultuurparticipant (bv. de leerkracht kan een reeks sociaalpolitieke, sociaaleconomische of culturele thema's benaderen).

● De beginnende leerkracht als betrokken innovator: inzetten van nieuw potentieel

Beginnende leerkrachten kunnen een belangrijke rol spelen als betrokken innovator. De lerarenopleidingen maken hen vertrouwd met recente inzichten en praktijken over lesgeven en leren, afgestemd op de lerende van vandaag. Daarbij wordt verwacht dat de lerarenopleidingen nieuwe onderzoeksresultaten gebruiken. Beginnende leerkrachten zorgen voor een grote verscheidenheid aan ervaring. Ze brengen een frisse blik mee, om bepaalde organisatorische of praktische problemen in de school op te lossen en de leerlingen een ander perspectief te bieden. Beginnende leerkrachten kunnen ervaren collega's de kans bieden om nieuwe manieren van denken en handelen te ontdekken. Zo kunnen beginnende leerkrachten bijdragen aan de ontwikkeling van elke leerkracht, in de leergemeenschap die de school is.

● Aanvangsbegeleiding: een zaak van het hele schoolteam

De schoolleider start doorgaans de aanvangsbegeleiding op, vaak met steun van pedagogische begeleidingsdiensten en de lerarenopleidingen. Ook het schoolteam speelt een sleutelrol bij aanvangsbegeleiding. Ze gidt beginnende leerkrachten in een stimulerende schoolcultuur<sup>4</sup> met volgende kenmerken:

• **respectvol, veilig en op vertrouwen gebaseerd.** Een schoolcultuur die voldoet aan de nodige voorwaarden zodat beginnende, maar

De beginnende leerkracht als betrokken innovator die bijdraagt tot een succesvolle vernieuwing

van onderwijs en leren, het komt aan bod in wetenschappelijke literatuur.

Zie Kelchtermans, G. 2019 in de bibliografie.

Op vertrouwen gebaseerde cultuur van samenwerking en reflectie, die leermogelijkheden bieden, zijn bevorderlijk voor een effectieve aanvangsbegeleiding van beginnende leerkrachten binnen een lerend schoolteam.

Zie

- Thomas, L. et al., 2019b
- Thomas, L. et al., 2021

in de bibliografie.

<sup>4</sup> De vier genoemde dimensies werden door de deelnemers aan het Dialooglab tijdens de workshop van 26/04/2021 als prioritaire gebieden aangegeven. Onderzoek bevestigt elk daarvan (zie referenties in de marge en in de bibliografie).

ook andere leerkrachten, zich gesterkt voelen om nieuwe of andere praktijken uit te proberen. Die praktijken beantwoorden beter aan de gedifferentieerde behoeften van de leerlingen. Een schoolcultuur die motiveert om te delen wat werkt en wat niet werkt; die stimuleert om uitdagingen te bespreken en samen oplossingen te vinden; om regelmatig open (niet-oordelende) professionele gesprekken over lesgeven te voeren op basis van observatie en op verbetering gerichte feedback, om manieren te bedenken om hun praktijk of de resultaten van leerlingen te verbeteren en te reflecteren op de impact hiervan op de praktijk; een schoolcultuur die stimuleert om 'open deur' klaslokalen te organiseren. Allemaal voorbeelden om een ondersteunende cultuur te installeren die alle leerkrachten – en dus ook beginnende leerkrachten – ten goede komt.

- **samenwerkingscultuur**, waarbij leerkrachten regelmatig bijeenkomen, expertise uitwisselen en collegiaal in team werken om hun competenties en leerresultaten van leerlingen te verbeteren, of waar leerkrachten samenwerken in kleine groepen als vorm van professionele ontwikkeling.
- **onderzoekend en reflectief**, waarbij leerkrachten worden aangemoedigd om doelbewust na te denken over hun eigen praktijken en ervaringen. Zo ontwikkelen ze kennis en inzichten die ze in de toekomst kunnen gebruiken. Dat kan via zelfstudie en actieonderzoek.
- **een verscheiden aanbod van mogelijkheden om te groeien en te leren**, dankzij professionele leermogelijkheden op school- en bovenscholniveau, via bijvoorbeeld co-teaching, collectief leren, professionele gesprekken, peer-learning, lesobservaties, ... Die leermogelijkheden vinden plaats in formele maar ook informele settings. Ze gedijen het beste in een veilige schoolcultuur met oog voor succes en diversiteit van talenten.

Manieren om het hele schoolteam te betrekken komen aan bod in de leidraad voor het schoolteam.

Manieren om het schoolteam te betrekken als schoolleider of mentor, vindt u in de leidraden voor respectievelijk schoolleiders en mentoren.

De organisatie van de aanvangsbegeleiding valt volledig onder de verantwoordelijkheid van de school die de beginnende leerkrachten verwelkomt. De school ontwikkelt een beleid voor aanvangsbegeleiding (visie, uitgangspunten en procedures), dat samenhangt met het professionaliserings- en personeelsbeleid. Ze ontwikkelt een strategie om haar visie te verwezenlijken en gedetailleerde plannen om de aanvangsbegeleiding te concretiseren. Beleid, strategie en plannen worden ontworpen en geconcretiseerd volgens de specifieke context van de school of groep van scholen en geïntegreerd in het *professionaliseringsplan*.

Om de aanvangsbegeleiding vorm te geven, kunnen scholen ondersteuning zoeken op het niveau van de groep van scholen, ze kunnen samenwerken met andere scholen en/of met de pedagogische begeleidingsdiensten. Verder kunnen ze ook samenwerken met de lerarenopleidingen.

Dit inspirerend kader helpt scholen om aanvangsbegeleiding te plannen en te ontwikkelen, op basis van specifieke behoeften en context (onderwijsniveau, schoolgrootte en locatie van de school, profiel van de leerlingen, visie en pedagogisch project van de school, algemeen professionaliseringsplan). Zo helpt dit kader om tegemoet te komen aan de verwachtingen van het referentiekader voor onderwijskwaliteit ([het OK](#))<sup>5</sup>. Het omvat ook mogelijkheden voor samenwerking met stakeholders die scholen op één of andere manier ondersteunen. Om versnippering te voorkomen, reikt het inspirerend kader een aantal bouwstenen aan voor het schoolbeleid. Deze bouwstenen bouwen verder op eerder vernoemde kenmerken voor een professionele context en een stimulerende schoolcultuur.

Het gaat dan over de volgende principes:

**1. Beginnende leerkrachten zijn lerenden en hebben gedifferentieerde behoeften** die gepersonaliseerde mentorstrategieën en ondersteuning van het hele schoolteam vereisen. Het beleid voor de aanvangsbegeleiding, de strategie, de plannen en de activiteiten van de school moeten worden aangepast aan de verschillen in noden, interesse, achtergrond, leerprofiel en overtuigingen. De behoeften van beginnende leerkrachten die net

Uit onderzoek blijkt dat beginnende leerkrachten lerend zijn en gedifferentieerde behoeften hebben.

Zie Livingston, K., 2022, Livingston, K., Hutchinson, C. 2017 in de bibliografie.

<sup>5</sup> Ook in overeenstemming met de bevindingen en aanbevelingen van de OECD betreffende bij- en nascholing; OECD (2021), "Teachers' professional learning study: Diagnostic report for the Flemish Community of Belgium", OECD Education Policy Perspectives, No. 31, OECD Publishing, Parijs, <https://doi.org/10.1787/7a6d6736-en>.

de lerarenopleidingen voltooid hebben, kunnen verschillen van die van leerkrachten die na een lange periode na het afstuderen opnieuw les komen geven, en van de behoeften van zij-instromers zonder opleiding of beroepservaring in het onderwijs. Die behoeften vaststellen is een belangrijke stap om een doeltreffend aanvangsbegeleidings- en professionaliseringsbeleid vorm te geven dat leidt tot een aanbod van zinvolle activiteiten. Hiervoor kunnen vragenlijsten gebruikt worden (zie bijlage bij de [leidraad voor schoolleiders](#)) die door elke beginnende leerkracht kunnen worden ingevuld, of in een gesprek bij de aanstelling van de beginnende leerkracht kunnen worden voorgelegd. De bevraging kan eventueel later herhaald worden, om te zien hoe de behoeften evolueren en het aanbod hierop afgestemd moet worden.

**2. Vormen van mentoring die het lesgeven deprivatiseren:** Met deprivatiseren bedoelen we klaspraktijken zichtbaar maken: de “muren” van klaslokalen wegnemen en leerkrachten kansen geven om met en van elkaar te leren, zonder angst om zich beoordeeld, bekritiseerd, geëvalueerd of bedreigd te voelen. **Samenwerking cultiveren** is een ander principe voor een doeltreffende aanvangsbegeleiding. Onderwijspraktijken en -routines worden bespreekbaar door er collegiaal gesprekken over te voeren en aan gezamenlijk onderzoek te doen. Wanneer kennis en praktijk worden gedeeld op basis van lesobservaties, is dat niet enkel zinvol voor starters, maar het stimuleert ook samenwerkende professionaliteit op schoolniveau voor alle leerkrachten van het schoolteam.

**3. Schoolleiders en het hele schoolteam stimuleren en begeleiden beginnende leerkrachten.** Schoolleiders bepalen en sturen de vormgeving van het schoolbeleid over aanvangsbegeleiding, in overeenstemming met het algemeen beleid. Ze zien toe op de eindbeoordeling van beginnende leerkrachten. Maar hun verantwoordelijkheid gaat nog verder. Schoolleiders hebben ook een grote invloed op het schoolklimaat. Ze beïnvloeden in het bijzonder een ondersteunende en open houding ten aanzien van nieuwe leerkrachten: niet alleen vanwege het schoolteam, maar ook vanwege leerlingen en ouders/verzorgers. Verder is het een uitdaging voor schoolleiders om een coachende en een evaluerende rol op te nemen. Die rol vereist zowel duidelijke principes op het gebied van vertrouwelijkheid, als sterke communicatie- en leiderschapsvaardigheden.

Afhankelijk van de school en de context, variëren de mogelijkheden voor ondersteuning en voor professionele ontwikkeling. In het algemeen

De bijlage van de leidraad voor schoolleiders biedt voorbeelden van vragen om de uiteenlopende behoeften van beginnende leerkrachten in kaart te brengen.

Voorbeelden van manieren om samenwerking binnen de school te bevorderen worden voorgesteld in de leidraad voor mentoren. Ze zijn bedoeld om te worden aangepast aan het mentorschap van de school.

Mogelijke manieren om het schoolteam te betrekken staan vermeld in de leidraad voor het schoolteam.

De uitdaging voor de schoolleider om beide rollen in te vullen (aanmoedigen en evalueren), komt aan bod in de leidraad voor schoolleiders.

Uit onderzoek blijkt dat leerkrachten levenslang leren.

Zie Livingston, K. 2015 in de bibliografie.

Meer praktische ideeën voor actie op deze drie niveaus, en mogelijke activiteiten, worden voorgesteld in de leidraad voor mentoren.

moet de school ernaar streven **de leerkracht als permanent lerende** te ondersteunen, via drie ondersteuningsvlakken:

- **persoonlijk vlak** (om stress, angst en de praktijkschok in de eerste weken als leerkracht te verminderen, en zelfvertrouwen op te bouwen);
- **sociaal vlak** (om de beginnende leerkracht lid te laten worden van het schoolteam, met inbegrip van alle stakeholders zoals ouders en de lokale gemeenschap);
- **professioneel vlak** (om via onder meer wegwijsbegeleiding, werkbegeleiding en leerbegeleiding, de nieuwe leerkracht kennis te laten maken met de schoolorganisatie en met haar cultuur, normen en waarden)(Deketelaere et al, 2004).

Deze drie vlakken van professionele ontwikkeling komen aan bod via een reeks activiteiten. Dit kan een combinatie zijn van interventies:

- **door mentoren** (via professionele gesprekken, wederzijdse observatie van het lesgeven in de klas, ...).

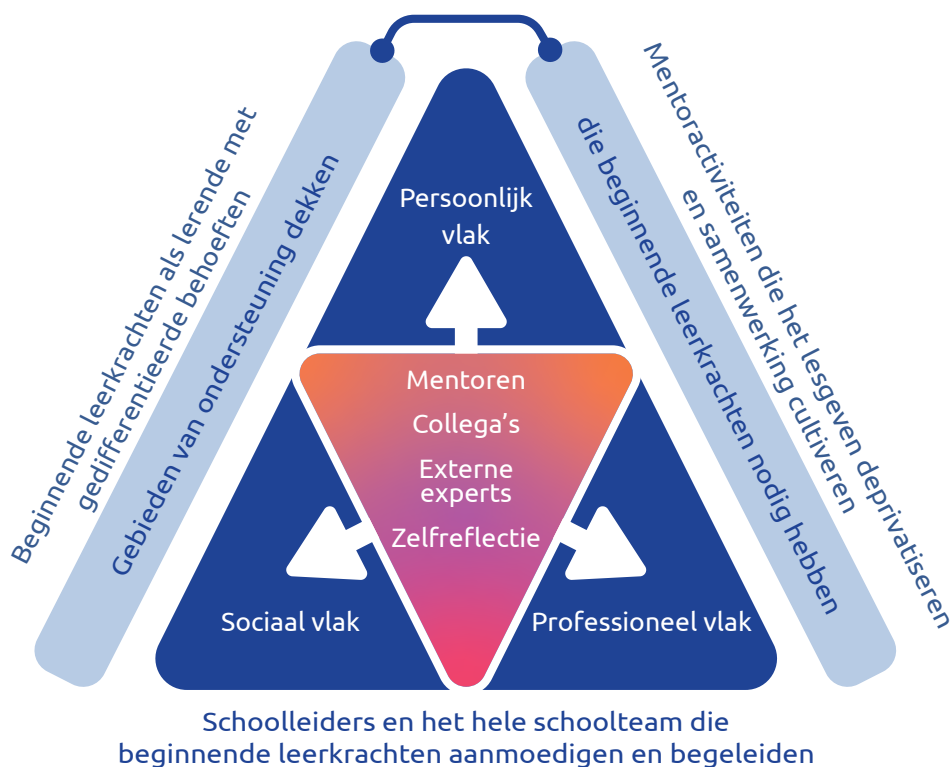
- **door collega's in het schoolteam** (bv. via uitwisseling van kennis binnen een leergemeenschap), of eventueel tussen schoolbestuur, scholengemeenschap of scholengroep.

- **door externe ondersteuning** (via pedagogische begeleidingsdiensten (PBD), lerarenopleidingen of andere experts, via cursussen, seminaries en workshops over specifieke onderwerpen, ...).

- **door zelfreflectie** van beginnende leerkrachten over hun eigen leren en de zin die zij aan hun onderwijs geven voor hun verdere ontwikkeling als professional.

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de belangrijkste elementen voor een doeltreffende en onderzoeksgebaseerde aanvangsbegeleiding van beginnende leerkrachten:

**Figuur 2: Gedeelde bouwstenen aanvangsbegeleiding**



Mentoren zijn in de eerste plaats inspirerende leerkrachten die beginnende leerkrachten ondersteunen als permanente lerende, en dat op persoonlijk, sociaal en professioneel vlak. Drie hoofdcategoryën vatten de vele rollen van mentoren samen:

- **een relationele rol:** een vertrouwde en inspirerende collega die vertrouwen opbouwt, die optreedt als coach en motivator, een collega die emotionele steun biedt;
- **een ontwikkelingsrol:** een rolmodel voor ervaren leerkrachten, een kritische en constructieve observator, een facilitator van leergesprekken, een actieve luisteraar, een onderzoekspartner en collega waarmee men samenwerkt, iemand die raad geeft en steun biedt;
- **een contextuele rol:** een gids die wijst op hulpmiddelen, de beginnende leerkracht helpt om door de onbekende schoolcontext en het onderwijssysteem te navigeren en in het schoolteam te integreren. Ook een gids die mogelijkheden voor professionele ontwikkeling voorstelt.

Mentoren spreken de sterktes van beginnende leerkrachten aan, zodat ze groeien naar sterke leerkrachten die voor verandering en innovatie zorgen. De grote verscheidenheid van rollen is indrukwekkend. De rollen worden best gespreid en verdeeld over het hele schoolteam, eventueel op het niveau van de groep van de scholen. Keuzes, prioriteiten en compromissen zijn afhankelijk van de context en de tijd.

De verschillende mentorrollen kunnen worden ingevuld door verschillende mentormodellen te combineren, op een manier die past in de context van de school en het overkoepelende niveau. Volgende mentormodellen zijn mogelijk:

- **één-op-één-mentoring:** een beginnende leerkracht koppelen aan één mentor;
- **groepsmentoring:** een pool van mentoren inzetten volgens de huidige behoeften van de groep beginnende leerkrachten;
- **ervaren leerkrachten inzetten:** zij maken deel uit van de professionele gemeenschap van de school en/of van dezelfde groep van scholen / hetzelfde schoolbestuur. Zij hebben geen formele mentorrollen, maar worden ingezet voor specifieke opdrachten en projecten;
- **informeel mentorschap:** mentoren die de connectie leggen tussen beginnende leerkrachten en ervaren leerkrachten, afhankelijk van de behoeften.

Onderzoeksgebaseerde resultaten over mentorrollen.

Zie Ambrosetti et al. 2014 in de bibliografie.

Mentorsystemen in de praktijk en activiteiten zijn uitgewerkt in de leidraad voor mentoren.

Een duidelijk begrip van wie waarvoor verantwoordelijk is en van de verwachtingen van alle partijen (inclusief de leerling), is essentieel in een doeltreffend beleid. Het voorkomt verwarring en frustratie.

Afhankelijk van de schoolcontext kan het mentormodel verschillen van één mentor op school, tot meerdere mentoren op school of bovenschoolsniveau.

De verschillende mentormodellen kunnen gecombineerd worden, afhankelijk van de school en de groep van scholen. De mogelijkheden voor de beginnende leerkracht om zich professioneel te ontwikkelen, kunnen zo afgestemd worden op de aanpak van de school voor aanvangsbegeleiding. Er kan een brede reeks aan activiteiten overwogen worden. Voorbeelden zijn:

- **lesobservatie in de klas**, met debriefing in de vorm van een professioneel gesprek;
- **het gezamenlijk voorbereiden van lessen**, co-teaching/team teaching;
- **leeractiviteiten door deelname aan studiedagen en workshops, zelfreflectie, betrokkenheid bij vakgroepen, peer learning-activiteiten** (bv. lesson study, praktijkonderzoek, datagroepen; leesgroepen);
- **informele uitwisselingen** (bv. samen koffiepauze nemen, lunchen, binnen en buiten de school).

De mogelijkheden zijn gevarieerd. Elk lid van het schoolteam kan deelnemen aan één activiteit, of er meerdere combineren. Leerkrachten die geen formele mentorrol vervullen, kunnen ook betrokken worden. De ondersteuning rust niet op de schouders van één persoon, maar wordt gedeeld.

Welke mentormodel de school ook kiest, alle leerkrachten met een mentorrol moeten zichzelf kunnen professionaliseren om hun rollen en taken in te vullen.

Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste kennisdomeinen en voor mentoren, naast lesgeven en leren, bestaan uit volgende aspecten: vertrouwensrelaties opbouwen, doelgericht professionaliseren rond het eigen mentorschap in functie van de beginnende leerkracht, professioneel samenwerken, zinvolle feedback geven, professionele gesprekken leiden, over communicatievaardigheden beschikken, analytische vaardigheden hebben, professioneel samenwerken, datageletterd zijn en gericht zijn op onderzoek. Kennis van bestaande mogelijkheden om te professionaliseren (zoals mentoropleidingen, lerende netwerken, lesobservaties) en het vermogen om mentormodellen te kiezen die zijn afgestemd op de individuele behoeften van de beginnende leerkracht, zijn twee andere gebieden

De hier vermelde mentorcompetenties zijn het resultaat van gesprekken in Dialooglabs met de belangrijkste actoren van het onderwijs in Vlaanderen (21/05/2021).



waarop mentoren best inzetten. Die competenties worden mogelijk ontdekt of gestimuleerd door professionele ontwikkeling.

Naast de professionaliseringskansen voor mentoren die de school of de groep van scholen aanbiedt, zijn er specifieke voorwaarden voor de effectieve implementatie ervan in de praktijk. Uit onderzoek blijkt dat de **beschikbaarheid van tijd** van zowel mentoren als beginnende leerkrachten een belangrijk punt is. **Toegang tot een breed aanbod aan mogelijkheden om het mentorschap te professionaliseren**, is ook een belangrijke voorwaarde. De bestaande mogelijkheden voor professioneel leren (op school, in groepen van scholen, universiteiten en hogescholen, onderwijskoepels en andere aanbieders) leggen de kiem voor verdere ontwikkeling van een ecosysteem voor aanvangsbegeleiding. Een dergelijk ecosysteem is gebaseerd op samenwerking, uitwisseling van praktijken, vertrouwen, onderzoek en differentiatie. Verder ondersteunt **de waardering van mentorschap als een volwaardig onderdeel van de lerarenloopbaan** de duurzaamheid van mentorrollen. Dat is zeker het geval in een ecosysteem dat belang hecht aan de schoolcontext en aan differentiatie in aanvangsbegeleiding, en bovendien samenhang wil bieden op systeemniveau.

Onderzoekresultaten over mentorschap in functie van professionele ontwikkeling. Die ontwikkeling is een verrijking van de loopbaan.

Zie

- Vanmol, S., et al., 2013
- OECD (2019) TALIS 2018 Results

in de bibliografie.

Er werd al opgemerkt dat de mentoren een zeer belangrijke rol spelen in de organisatie van de aanvangsbegeleiding. Schoolleiders van hun kant zijn essentieel als leider in het proces. Ze zorgen ervoor dat de persoonlijkheid en de aanpak van mentoren aansluit bij die van beginnende leerkrachten, om tot betere resultaten te komen. **Ze stemmen de mentoractiviteiten af op de visie op aanvangsbegeleiding, op de missie en de structuur van de school**, op het continuüm van professionele ontwikkeling van alle leerkrachten en op de cultuur van het hele schoolteam. De schoolleider is verantwoordelijk om van aanvangsbegeleiding een schoolbrede aangelegenheid te maken. Dat gebeurt formeel (bijvoorbeeld via planning van professionele gesprekken en klasobservatie) en informeel (via bijeenkomsten en sociale evenementen).

Net als mentoren hebben schoolleiders in een doeltreffende aanvangsbegeleiding meerdere rollen. In dit project komen volgende rollen op de voorgrond:

- **een beleidsmatige en strategische planner van aanvangsbegeleiding:** de visie op aanvangsbegeleiding in de school toelichten, en hoe deze visie zich verhoudt tot initiatieven en beslissingen in het schoolbeleid en het professionaliseringsbeleid in het bijzonder; de verschillende rollen in het aanvangsbegeleidingsproces vastleggen; de nodige middelen voorzien op schoolniveau voor een doeltreffende aanvangsbegeleiding; het juiste moment bepalen om specifieke bouwstenen van aanvangsbegeleiding aan te pakken; beginnende leerkrachten op een consistente manier benaderen, ongeacht het moment waarop zij starten; toezien op de vormgeving en het resultaat van het aanvangsbegeleidingsproces en bijsturen waar nodig; de rol van eindevaluator van beginnende leerkrachten op zich nemen na afloop van de aanvangsbegeleiding;
- **een cultuurbouwer** die werkt aan een professionele leercultuur en een schoolklimaat creëert dat samenwerking cultiveert en inzet op vertrouwen;
- **een facilitator** van mentorschap (bovenop de formele verantwoordelijkheid hiervoor) die het profiel van de mentor bepaalt, verwachtingen van de mentorrol meedeelt, met mentoren communiceert, mentorontwikkeling ondersteunt en mentoren coacht.

Om al die rollen op te nemen, moeten schoolleiders zelf toegang hebben tot mogelijkheden voor professionalisering. Naast schoolbeleid,

De leidraad voor respectievelijk de schoolleiders en het schoolteam biedt inspiratie om aanvangsbegeleiding schoolbreed te organiseren.

Onderzoek over de rollen van de schoolleider en de bijbehorende competenties.

Zie Teacher dropout and early career induction in Flanders, 2021 in de bibliografie.

strategische planning, personeelsbeleid, communicatievaardigheden en werken aan vertrouwen en motivatie op elk domein van schoolleiderschap, brengt onderzoek een aantal andere specifieke competenties en kennisgebieden naar voren. Dan gaat het over: onderwijskundig leiderschap opnemen, constructieve feedback geven, professionele ontwikkeling als een continuüm organiseren, en kennis hebben over de noden van beginnende leerkrachten in het algemeen. Om een goede afstemming tussen mentoren en de verschillende noden van beginnende leerkrachten effectief te ondersteunen, moeten schoolleiders de mogelijkheden kennen voor professionele ontwikkeling die relevant zijn voor aanvangsbegeleiding (opleidingsmogelijkheden voor mentoren, peer-to-peer-coaching, peer- en professionele netwerken, zelfstudie, ...). De mogelijkheden voor professioneel leren van schoolleiders (op school, in groepen van scholen, universiteiten en hogescholen, PBD's en andere aanbieders) moeten zich altijd richten op de verdere ontwikkeling van een ecosysteem voor aanvangsbegeleiding. Dat systeem is gebaseerd op samenwerking, uitwisseling van praktijken, vertrouwen, onderzoek en differentiatie.

Naast de professionele ontwikkeling van de competenties van schoolleiders, kunnen bepaalde voorwaarden aanwezig zijn voor de vertaling ervan in een doeltreffende praktijk. Uit onderzoek blijkt dat de specifieke kenmerken en vereisten van de aanvangsbegeleiding best deel uitmaken van de opleiding van schoolleiders. Er worden ook best op systeemniveau duidelijke doelstellingen voor aanvangsbegeleiding gedefinieerd. Bovendien is het aangeraden om de **visie op aanvangsbegeleiding als onderdeel van een continuüm van professionele ontwikkeling voor alle leerkrachten** ook op systeemniveau expliciet te formuleren.

Ook de beoordeling, zowel summatief als formatief, van beginnende leerkrachten krijgt een plaats in het aanvangsbegeleidingsproces.

Starters kunnen uit feedback en ondersteuning door mentoren – of andere leerkrachten – elementen halen die hen helpen te groeien in hun job. Het is voor mentoren, schoolleiders en het hele schoolteam bovendien een gelegenheid (door middel van feedback, reflectie, onderzoek, dialoog, ...) om de processen van aanvangsbegeleiding op school bij te sturen en te optimaliseren. Zo kunnen ze nog beter tegemoetkomen aan de verschillende behoeften van beginnende leerkrachten.

De summatieve beoordeling is in handen van de schoolleiders. Zij beslissen of de beginnende leerkracht het afgesproken traject van de aanvangsbegeleiding met succes heeft doorlopen, met het oog op een tijdelijke aanstelling van

doorlopende duur. Het moet duidelijk zijn dat de formele beoordelingsrol bij de schoolleiders ligt. Mentoren en andere leerkrachten in de school delen hun input voor de aanvangsbegeleiding best zowel formatief als informatief mee. Zo zorgt de schoolleider ervoor dat ze hun ondersteunende rol ten aanzien van beginnende leerkrachten ten volle kunnen uitoefenen, in een schoolklimaat dat inzet op vertrouwen. Afhankelijk van het moment in het aanvangsbegeleidingsproces en op voorwaarde dat er duidelijke richtlijnen zijn rond vertrouwelijke informatie, is het de uitdaging voor schoolleiders om ofwel een ondersteunende en aanmoedigende houding tegenover beginnende leerkrachten aan te nemen, ofwel een formele houding als verantwoordelijke van de eindbeoordeling. Dit is een evenwicht dat een hoog niveau van leiderschap en communicatie vereist.

- Ambrosetti, A. 2014. Are you ready to be a mentor?: Preparing teachers for mentoring pre-service teachers. *Australian Journal of Teacher Education* (Online), 39(6), 30–42. Available at: <https://search.informit.org/doi/10.3316/jelapa.479138039539220>.
- Deketelaere, A., Kelchtermans, G., Robben, D., & Sondervorst, R., 2004. Samen voor de spiegel. Een werkboek over de begeleiding van beginnende leerkrachten (Cahiers voor didactiek 17).
- Ingersoll, R.M., Strong, M., 2011. The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the Research. *Review of Educational Research*, 81(2). Available at: <https://doi.org/10.3102/0034654311403323>.
- Kelchtermans, G., 2019. Early Career Teachers and Their Need for Support: Thinking Again. In Sullivan A. Johnson, B. and Simons M. (Eds), *Attracting and Keeping the Best Teachers. Professional Learning and Development in Schools and Higher Education*, vol 16. Springer, Singapore. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-981-13-8621-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-13-8621-3_5).
- Livingston, K., Di Nardo, P., 2016. Becoming a teacher, A guide for early years and primary teaching.
- Livingston, K., Hutchinson, C., 2017. Developing teachers' capacities in assessment through career-long professional learning, *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 24(2), 290-307. Available at: DOI: 10.1080/0969594X.2016.1223016.
- Livingston, K., 2022. What do we mean by mentoring? The context for mentoring in Scotland, Mentoring teachers in Scotland. A practical guide.
- OECD, 2019. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, TALIS. Available at: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.
- Thomas, L., Tuytens, M., Moolenaar, N., Devos, G., Kelchtermans, G., Vanderlinde, R., 2019. Teachers' first year in the profession: the power of high-quality support. *Teachers and Teaching*, 25(2), 160-188. Available at: DOI: 10.1080/13540602.2018.1562440.
- Thomas, L., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., Vanderlinde, R., 2019. Beginning teachers' professional support: A mixed methods social network study. *Teaching and Teacher Education*, 83, 134-147. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.04.008>.
- Thomas, L., Rienties, B., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., Vanderlinde, R., 2021. Unpacking the dynamics of collegial networks in relation to beginning teachers' job attitudes. *Research Papers in Education*, 36(5), 611-636. Available at: DOI: 10.1080/02671522.2020.1736614.
- Vanmol, S., De Vos, S., Beusaert, S., De Wilde, J., 2022. How does newly qualified teachers' collegial network foster their feedback-seeking behaviour and job satisfaction?. *Teachers and Teaching*, 28 (6), 703-723. Available at: DOI: 10.1080/13540602.2022.2098267.
- Van Zandt Allen, L., 2013. The Impact of Induction Support on Teacher Development, Teacher Retention, and the Teacher Quality Issue. *Teacher Education Quarterly*, 40(3), 75–92. Available at: <http://www.jstor.org/stable/43684703>.



**Vlaanderen**  
is onderwijs & vorming



Gefinancierd door de Europese Unie via het Steunprogramma voor Structurele Hervormingen en geïmplementeerd door European Schoolnet in samenwerking met de Europese Commissie.