

# Aanvangs- begeleiding in Vlaanderen



Leidraad voor  
**schoolleiders**

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

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

**Gesteund door:** Milena Horvath

**Vormgeving:** Mattia Gentile, stock.adobe.com

**Citeer deze publicatie:** European Schoolnet, 2023. Aanvangsbegeleiding in Vlaanderen. Leidraad voor schoolleiders.



Deze leidraad is onderdeel 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 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>Introductie</b> .....	<b>1</b>
Hoe kunt u de leidraad gebruiken? .....	1
Roadmap .....	2
'Je hebt een volledig schoolteam nodig om een leerkracht te vormen.' .....	3
De verantwoordelijkheid van de school, een troef en integraal onderdeel van de schoolcultuur .....	3
<b>Waaruit bestaat effectief schoolleiderschap voor aanvangsbegeleiding?</b> .....	<b>5</b>
<b>De rol van de schoolleider</b> .....	<b>11</b>
Cultuurbouwer .....	11
Facilitator van mentorschap .....	11
Strategisch planner .....	12
<b>Bijlagen</b> .....	<b>14</b>
Bijlage I .....	14
Bijlage II .....	14
Bijlage III .....	14
Bijlage IV .....	15
<b>Referenties</b> .....	<b>16</b>

Deze leidraad ondersteunt schoolleiders bij het ontwerp, de uitvoer en de versterking van een strategie voor een effectieve aanvangsbegeleiding. Volgens het decreet van 15 maart 2019 CAO XI, is voor elke beginnende leerkracht aanvangsbegeleiding een recht en een plicht. De leidraad wil stimuleren om na te denken over aanvangsbegeleiding. De leidraad geeft ook praktische tips. Het is een flexibel instrument: de empirisch onderbouwde suggesties kunt u aanpassen aan de specifieke situatie van de school, of kunnen een aanvulling zijn op al gangbare praktijken.

De leidraad hoort bij het [kader voor aanvangsbegeleiding](#) dat de samenhang duidt tussen de visie, de bouwstenen, de activiteiten en de rol van de verschillende stakeholders in een effectieve aanvangsbegeleiding op schoolniveau. Daarnaast werden ook praktische leidraden ontwikkeld voor mentoren, beginnende leerkrachten en het schoolteam ([link naar bronnen](#)). Zij vormen samen een geheel.

De leidraden zijn gebaseerd op onderzoek en een reeks rapporten, consultaties en studiebezoeken in Ierland en Estland. Bij de ontwikkeling werd ook rekening gehouden met de feedback van scholen in Vlaanderen die deelnamen aan het pilootproject. De samenwerking tussen Vlaamse stakeholders en European Schoolnet werd mogelijk gemaakt door het Steunprogramma voor Structurele Hervormingen van de Europese Commissie.

Wij hopen dat deze leidraad een bron van informatie en inspiratie voor u wordt, die u ondersteunt om aanvangsbegeleiding voor beginnende leerkrachten te ontwikkelen. Zij dragen de komende jaren uw school en uw schoolvisie uit.

Wij danken oprecht de beginnende leerkrachten, mentoren, organisaties voor professionele ondersteuning en andere stakeholders. Met hun ervaringen en hun suggesties hebben ze bijgedragen tot deze leidraad.

## Hoe kunt u de leidraad gebruiken?

De leidraad bestaat uit twee hoofddelen, die u elk afzonderlijk kunt lezen. Waaruit bestaat effectief schoolleiderschap voor aanvangsbegeleiding en welke rollen nemen schoolleiders hierin op? Elk deel bevat kernpunten, onderzoeksresultaten en vragen om reflectie op praktijken te stimuleren, de leidraad aan te passen aan de unieke context van de school en het beleid, en de actieplannen op schoolniveau te ontwerpen en uit te werken.

De leidraadvoorschoolleiders is een bron van inspiratie en begeleidt u om uw eigen rol vorm te geven en op te nemen. Het document geeft ook een empirisch onderbouwde samenvatting van het belang van een op samenwerking gebaseerde leergemeenschap op schoolniveau. Die leergemeenschap vergemakkelijkt de aanvangsbegeleiding.

U kunt de leidraad gebruiken voor verschillende doeleinden en contexten:

- U wilt een schoolbeleid voor aanvangsbegeleiding uitwerken. Deze tekst beschrijft de verschillende rollen die u als schoolleider kunt opnemen, hoe u deze helder krijgt voor beginnende leerkrachten (bv. om verwarring te vermijden tussen de ondersteunende en de evaluerende rol), en hoe het volledige schoolteam kan betrokken worden bij aanvangsbegeleiding.
- Uw school heeft nog geen strategie voor aanvangsbegeleiding. De leidraad geeft zicht op de aspecten waarop u als schoolleider impact heeft om de aanvangsbegeleiding vorm te geven.
- U wilt de bestaande strategie en praktijk op school optimaliseren. De leidraad geeft een uitgebreid en empirisch onderbouwd overzicht. Zo kunt u uw huidige rol als schoolleider die de schoolcultuur richting geeft herbekijken, ontbrekende elementen of onvoldoende consistentie aan het licht brengen, of een nieuw type facilitator ontdekken.

- U voelt de nood om uw rol en de manier waarop u de rol en betrokkenheid van de volledige school ziet, toe te lichten. De leidraad geeft inspiratie en aanknopingspunten om uw rol te verduidelijken, bijvoorbeeld op introductiedagen en verwelkomingsactiviteiten
- U bent actief op het niveau van een groep van scholen, en u wil voor de organisatie van aanvangsbegeleiding de inzet van personeel over de verschillende scholen heen delen en spreiden.
- U merkt dat de opleiding van beginnende leerkrachten niet altijd overeenstemt met de realiteit van de praktijk. Wanneer u werkt in situaties waarin er een discrepantie bestaat tussen de persoonlijke context van beginnende leerkrachten en de actuele schoolomstandigheden. Een dergelijke situatie biedt een uitgangspunt en inspiratie om contact te leggen met deze beginnende leerkrachten en met de steun van de gehele schoolgemeenschap de nodige mechanismen op te zetten om hen ondersteuning op maat te bieden.
- U wil mentoren onderling bilaterale besprekingen laten voeren, of bilaterale besprekingen organiseren tussen mentoren en beginnende leerkrachten. Of u wil een vervolg hierop organiseren, voor verdere verdieping. Dan kunt u de leidraad gebruiken tijdens en als voorbereiding op deze verschillende bilaterale besprekingen.
- U wil mentoren bewust maken van uw specifieke rol ten aanzien van starters. De leidraad helpt u om mentoren erop te wijzen hoe uw rol verschilt van hun rol. Acties van mentoren kunnen ingebed en versterkt worden door de schoolcultuur, waarop u invloed kunt uitoefenen.

### Roadmap

Het onderstaande overzicht kan helpen te reflecteren over de eigen praktijk, en deze af te zetten tegenover de kenmerken van kwaliteitsvol leiderschap. Verder in het document worden deze kenmerken meer in detail toegelicht en geïllustreerd met voorbeelden van mogelijke acties.

Kenmerken van beperkt en hoogwaardig schoolleiderschap met betrekking tot aanvangsbegeleiding (Liang, J, 2016)



**Beperkt**

**Kwaliteitsvol**

Altijd dezelfde aanpak van aanvangsbegeleiding, ongeacht de achtergrond en behoeften van de beginnende leerkrachten

Gerichte vragen stellen en informatie verzamelen over de unieke achtergrond en individuele behoeften

Mentoren rekruteren zonder een duidelijk plan

Toepassen van een transparant en criteria-gebaseerd rekruteringsproces voor mentoren

Negeren van vragen over mogelijkheden qua tijd en ruimte voor aanvangsbegeleiding

Tijd en ruimte creëren voor aanvangsbegeleiding op een creatieve manier bv. door gebruik te maken van relevante, bestaande activiteiten.

**Schoolcultuur**

Het beleid voor aanvangsbegeleiding is een onvoldoende gedeeld of wordt onvoldoende gedeeld

Beleid aanvangsbegeleiding delen binnen de school en over andere scholen heen, om het te verrijken en verder te ontwikkelen

Geen gebruik maken van onderzoeksgebaseerde resultaten

Aanmoedigen om onderzoeksgebaseerde resultaten te delen. Die praktijk gangbaar maken op schoolniveau

Aanvangsbegeleiding hiërarchisch structureren

Ondersteunen van peer learning

Weinig ondernemen om de vorming van eilanden tegen te gaan

Ondersteunen en stimuleren van samenwerken

Weinig kennis hebben over de capaciteiten en vaardigheden van personeel

Opsporen en gebruik maken van de aanwezige talenten

Gebrek aan visie op professionalisering van personeel

Van professioneel leren een prioriteit maken

**'Je hebt een volledig schoolteam nodig om een leerkracht te vormen.'**<sup>1</sup>

*"Het is de school als organisatie die de belangrijkste rol speelt om te voorkomen dat leerkrachten uitvallen." Kelchtermans (2017).*

**De verantwoordelijkheid van de school, een troef en integraal onderdeel van de schoolcultuur**

**Aanvangsbegeleiding, de verantwoordelijkheid van deschool**—Deschool is volledig verantwoordelijk voor de aanvangsbegeleiding van beginnende leerkrachten, inclusief de zij-instromers. **(bijlage**

<sup>1</sup> Gebaseerd op het Afrikaanse spreekwoord 'It takes a village to raise a child' (Je hebt een dorp nodig om een kind op te voeden). Een kind heeft de zorg en de positieve interactie van de volledige gemeenschap nodig, om in een veilige en gezonde omgeving te kunnen groeien en zich te ontwikkelen.

I). Schoolleiders spelen een strategische rol in de verwezenlijking van een effectief en geïntegreerd proces, dat wordt gevoed door een schoolcultuur die samenwerkend leren en professionalisering over de hele loopbaan en van alle leerkrachten vooropstelt. Het beleid van de school helpt beginnende leerkrachten om met succes de brug te slaan tussen vooropleiding en praktijk. De schoolleider helpt elke beginnende leerkracht zich snel aan te passen aan de professionele, sociale en beleidscontext van de lesopdracht, los van de voorgeschiedenis van de starter. Dit gebeurt in goede samenwerking met ervaren mentoren en bij uitbreiding het volledige schoolteam.

### **Aanvangsbegeleiding, een troef voor de school**

– Een sterk en consistent leiderschap is cruciaal voor de succesvolle ontwikkeling van beginnende leerkrachten.

Een goed georganiseerde, schoolbrede aanpak voorziet mogelijkheden om professionele relaties met leerlingen en collega's te ontwikkelen, terwijl pedagogische en inhoudelijke kennis en ervaring verder worden opgebouwd. In de school als lerende organisatie waarin iedereen collectief leert en groeit, is een strategie voor aanvangsbegeleiding een troef. Als u beginnende leerkrachten goed ondersteunt, heeft dat directe impact op het leren van leerlingen. Goed geïntegreerde beginnende leerkrachten dragen betekenisvol bij aan alle aspecten van het schoolleven. Ze zullen zich laten inspireren door hun collega's en hun professionele praktijkexpertise verder willen uitbouwen. Met een goede ondersteuning, kunnen ze verandering en vernieuwing op gang brengen, nieuwe ideeën introduceren en een nieuwe dynamiek in het schoolteam aanwakkeren. Ze zullen recent verworven, actuele kennis inzetten om leerresultaten van leerlingen te verbeteren.

**Aanvangsbegeleiding, een integraal onderdeel van de schoolcultuur** – Aanvangsbegeleiding staat niet los van de dagelijkse praktijk op school. Het impliceert engagement van het volledige schoolteam.

De schoolleiding speelt een sleutelrol in de ontwikkeling van een samenwerkende leercultuur die beginnende leerkrachten verwelkomt, in een schoolcultuur die gericht is op voortdurend verbeteren en op professionalisme, gedreven door gezamenlijke expertise. Zo sluit aanvangsbegeleiding aan op een schoolbrede visie, die uitgaat van een professionaliseringscontinuüm. Dat omvat de permanente vorming van onderzoekende, reflectieve, samenwerkende professionals. Zij nemen verantwoordelijkheid over leren en groei binnen de school als lerende organisatie.

Deze cultuur draagt er toe bij dat nieuwe leerkrachten op school blijven werken. Het motiveert leerkrachten die in staat zijn tegemoet te komen aan werkverwachtingen in een vaak complexe, diverse en voortdurend veranderende omgeving. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid van de hele school om beginnende leerkrachten te ondersteunen. De schoolleiding neemt hierin best de leiding. Ze definieert rollen, heeft zicht op de activiteiten van de mentor, coördineert en ziet toe op de implementatie en resultaten van de verschillende processen.

## Effectief schoolleiderschap in aanvangsbegeleiding vereist:

**Definieer duidelijk de rollen van schoolleiders en mentoren. Definieer duidelijk de rollen van andere ervaren leerkrachten, die over gespecialiseerde kennis beschikken en hiermee een formele en/of informele aanvulling op het mentorschap kunnen leveren. Hoe kunnen de verschillende rollen en degenen die ze uitvoeren worden vastgelegd? Een aantal suggesties:**

- De rol van de schoolleider is in de eerste plaats, in co-constructie met mentoren en ervaren leerkrachten, de uitwerking van een beleid voor aanvangsbegeleiding. Dat omvat ook de middelen die daarvoor nodig zijn. De schoolleider faciliteert ook een samenwerkende, lerende schoolcultuur. Van schoolleiders wordt verwacht dat ze een superviserende rol opnemen. Ze zien erop toe dat het volledige proces naar behoren wordt uitgevoerd. Dat betekent niet noodzakelijk dat ze de beginnende leerkrachten ook zelf begeleiden. De schoolleider waakt erover dat mentoren een unieke, ondersteunende rol hebben, dat ze op regelmatige basis nauw samenwerken met de beginnende leerkrachten, bijvoorbeeld voor planning, lesvoorbereiding en reflectie. De schoolleider ziet erop toe dat mentoren rekening houden met gedifferentieerde behoeften. Ze faciliteren een reeks praktijkervaringen, waaronder observatie van collega's door beginnende leraren (niet alleen andersom). Schoolleiders stimuleren regelmatige contacten over specifieke onderwerpen of aspecten, tussen ervaren leerkrachten enerzijds en mentoren en beginnende leraren anderzijds. Ook de op observatie gebaseerde feedback van ervaren leerkrachten is zeer waardevol. Los van hoe de rolverdeling in de praktijk vorm krijgt, is het van cruciaal belang dat de schoolleiders de verschillende rollen van iedereen die bij de aanvangsbegeleiding betrokken is, duidelijk maken en hierover communiceren van bij de start.
- Zowel uit onderzoek als uit de praktijk blijkt dat er een duidelijk onderscheid moet zijn tussen de rol van evaluator (de verantwoordelijkheid van de schoolleider) en de rol van mentor. Effectief mentorschap vereist een ondersteunend en op vertrouwen gebaseerd, dagelijks contact. De schoolcultuur bepaalt de effectiviteit van de ondersteuning. Die schoolcultuur draagt samenwerking en vertrouwen hoog in het vaandel. Op het niveau van de schoolleiding staan beide aspecten onder druk, want schoolleiders zijn vaak ook verantwoordelijk voor de eindevaluatie en de beslissing over een mogelijke vaste aanstelling. De mentor- en evaluatierol moeten van elkaar gescheiden worden. Wanneer de context van elke actie of activiteit wordt toegelicht, is dat goed voor de effectiviteit van aanvangsbegeleiding.
- In combinatie met een duidelijke en expliciete rolverdeling, kunnen schoolleiders de rollen bekrachtigen door regelmatige besprekingen met mentoren, of occasionele uitwisselingen met de beginnende leerkrachten zelf. Dat kan gerust ook informeel, zo tonen schoolleiders dat ze het proces belangrijk vinden. Het is ook belangrijk dat het schoolteam betrokken wordt bij verdere opvolging.
- Het gaat niet enkel over het verduidelijken van de verschillende rollen, maar ook over het aanscherpen van de verwachtingen voor de verschillende betrokkenen (andere leerkrachten, mentoren, pedagogische diensten, leerlingen). Scholen, hun beleid en de context waarin zij opereren, hebben unieke doelen en waarden. De verwachtingen over wat beginnende leerkrachten zouden moeten weten, belangrijk vinden en kunnen, kunnen verschillen van school tot school. Die verschillen zijn leerrijk. Wanneer schoolleiders de verwachtingen van bij het begin expliciteren, neemt dat eventuele onzekerheden weg. De beginnende leerkracht zal zich hierdoor beter bewust worden van de eigen verwachtingen over het proces van aanvangsbegeleiding.



**Inzicht in specifieke en gedifferentieerde behoeften van elke beginnende leerkracht als unieke lerende, is belangrijk** om

randvoorwaarden voor aanvangsbegeleiding te creëren. Die randvoorwaarden houden rekening met de enthousiaste verwachtingen, persoonlijke behoeften en achtergrond, om de verdere ontwikkeling van competenties te vergemakkelijken. Beginnende leerkrachten hebben verschillende behoeften die evolueren doorheen de tijd, maar over het algemeen volgen ze vier ontwikkelingsfasen (Katz, 1972). Die vier fases zijn:

- Survival (overleven): op zichzelf gericht zijn, zich van dag tot dag uit de slag trekken.
- Consolidation (consolidatie): zich beginnen te concentreren op individuele kinderen en probleemsituaties, maar waarschijnlijk niet weten hoe de uiteenlopende behoeften van alle leerlingen te ondersteunen.
- Renewal (vernieuwen): zelfbewuster en zelfkritischer worden.
- Maturity (maturiteit): de focus verleggen van een naar binnen gericht perspectief naar een veel breder perspectief.

Hoe krijgt u inzicht in de behoeften van beginnende leerkrachten? Een aantal suggesties:

- Verzamel data bij de nieuwe leerkrachten op uw school: is de starter pas afgestudeerd als leerkracht? Heeft hij/zij professionele expertise buiten de onderwijscontext? Hoeveel ervaring heeft hij/zij als lesgever in een school? Wat zijn de persoonlijke verwachtingen? Van welke behoeften is hij/zij zich al bewust? Wat is de feedback over eerdere ervaringen met aanvangsbegeleiding (indien van toepassing)? Wat zijn de specifieke onderwerpen/domeinen waarvoor hij/zij nieuwe kennis in de school kan brengen?), ... Die informatie wordt verzameld via de administratieve data (althans voor een gedeelte), vragenlijsten, individuele en/of groepsgesprekken met de mentor en andere beginnende collega's, al dan niet in aanwezigheid van de schoolleiding (bijlage III).

- Deel de aanpak en het beleid met het schoolteam, bijvoorbeeld via een kalender met alle initiatieven. Verwijs er regelmatig naar. Dat kunt u communiceren op een specifieke bijeenkomst (hoe loopt het; wat wordt/werd aangepast; wat is de feedback van beginnende leerkrachten en hun mentoren, ...). Dat discussiemoment kan starten of eindigen met een informeel samenzijn; een gelegenheid voor starters om zich te integreren in het schoolteam. (bijlage III)
- Moedig regelmatige contacten met beginnende leerkrachten aan via klasbezoeken, of via ontmoetingen om feedback uit te wisselen. De beginnende leerkrachten moeten zich ervan bewust zijn dat deze initiatieven duidelijk onderscheiden worden van evaluatiemomenten. Zo vermijdt u onnodige stress en geeft u leerrijke contacten alle kansen.
- Betrek de beginnende leerkrachten bij de resultaten van de behoeftenanalyse. Definieer hun leerdoelen en gedifferentieerde trajecten samen met hen. Dat zijn krachtige stimulansen in het leerproces. Beginnende leerkrachten verwerven hierdoor bovendien inzicht in de context van de school en in de mogelijkheden en beperkingen.
- Implementeer systematische feedback op schoolniveau, bijvoorbeeld op jaarbasis. Evalueer de aanpak rond aanvangsbegeleiding van het jaar voordien, stuur bij en ontwikkel een strategie op langere termijn. Verzamel data via een bevragingssysteem (zoals geanonimiseerde feedback via vragenlijsten voor starters die gebruik maakten van de aanvangsbegeleiding, of via enquêtes om feedback van mentoren en/of nabesprekingen te verzamelen). Dat zijn goede instrumenten om de evaluatie te objectiveren en de ervaringen te toetsen aan de verwachtingen.
- Deel uw beleid niet enkel met het schoolteam, maar ook met andere scholen en schoolleiders. Zo verzamelt u feedback en leert u van de ervaringen, successen en mogelijke

mislukkingen van anderen. Dat kan u veel tijd besparen om uw plannen bij te sturen of te vervolledigen.

**Een op samenwerking, openheid en vertrouwen gebaseerde cultuur in het schoolteam tot stand brengen, ontwikkelen en handhaven, die ook de aanvangsbegeleiding ten goede komt.**

Een dergelijke cultuur kan ontstaan door collegiale discussie over de praktijk en professioneel overleg over de integratie van theoretische inzichten en opvattingen over lesgeven. Een cultuur die de ruimte geeft nieuwe praktijken te testen in een veilige omgeving. Een cultuur die ook belang hecht aan empirisch onderbouwde benaderingen en aan groepsdiscussie.

De schoolleiding stimuleert dat wetenschappelijke onderzoeksresultaten op een aantrekkelijke manier worden gedeeld met het schoolteam. Dit kan door korte presentaties, inzoomen op specifieke ontwikkelingen of externe deskundigen of mentoren uitnodigen voor een toelichting over recent onderzoek.

Effectieve samenwerking kan gevoed worden door laagdrempelige mogelijkheden voor lesobservatie en constructieve feedback onder collega's, een cultuur van delen van professionele ervaringen, van dialoog en van ruimte geven voor experiment. Als deze activiteiten schoolbreed plaatsvinden, kunnen beginnende leerkrachten gemakkelijk betrokken worden. Het laat hen toe actief deel te nemen aan professionele uitwisselingen, als gelijke partner en met erkenning van de actuele kennis die zij vanuit hun opleiding meebrengen. Hoe kunnen we een dergelijke cultuur cultiveren en inzetten als troef voor aanvangsbegeleiding? Enkele suggesties:

- Transparantie en gedeelde besluitvorming zijn de twee op onderzoek gebaseerde overkoepelende principes van een samenwerkingscultuur. In de praktijk betekent dit dat er zo weinig mogelijk 'achter gesloten deuren' wordt gewerkt (dit omvat bv. transparantie over criteria voor de selectie van mentoren en voor de evaluatie van beginnende leraren). Mentoren en leerkrachten worden betrokken bij het uitschrijven van het plan voor aanvangsbegeleiding, zodat zij de motieven voor bepaalde beslissingen

begrijpen en zich verantwoordelijk voelen voor de oplossing van problemen die onvermijdelijk ontstaan (en die ook beter worden aangepakt door open discussie en het samen zoeken naar antwoorden). Informatie wordt best verspreid in een gebruiksvriendelijk formaat, waarbij zorgvuldig aandacht wordt besteed aan heldere en constructieve formulering. Er kan een gids uitgewerkt worden voor het verspreiden van verschillende soorten informatie. Affiches van grafieken en diagrammen op zichtbare plekken in de school kunnen de communicatie ondersteunen (bijlage II).

- Stel de school open voor peer-observaties (zie volgende pagina) als gangbare praktijk, waarbij leerkrachten het gewoon zijn om constructieve feedback te geven en te krijgen. Dat draagt bij tot bewustwording van de eigen manier van lesgeven. Geef starters niet alleen de mogelijkheid om feedback te krijgen, maar ook om constructieve feedback te geven over de onderwijspraktijk van ervaren collega's. Uit onderzoek blijkt dat dit een bijzonder krachtige leerervaring is, mits op schoolniveau een klimaat van vertrouwen heerst.
- Neem nieuwkomers op in professionele leergemeenschappen (PLG's) voor een doorlopende, jobgerelateerde leerervaring. (SAI S., 2015) De PLG is een groep leerkrachten die regelmatig samenwerkt met een specifieke focus, of bijdraagt tot een performante schoolontwikkeling. Dat geeft beginnende leerkrachten de kans om hun praktijk te delen en kritisch te bevragen. Het versterkt hun gevoel écht deel uit te maken van het schoolteam. Het geeft hen ook de mogelijkheid om actuele kennis uit de lerarenopleiding te delen.
- Stimuleer 'Leerwandelingen' en laat ook beginnende leerkrachten hieraan deelnemen. Dit is een groep van leerkrachten die een aantal klaslokalen bezoekt met een specifieke onderwijs- en leerfocus. Ze verzamelen data met betrekking tot deze focus op niveau van de volledige school. Het geeft beginnende leerkrachten een schoolbreed beeld van de praktijk op het afgesproken aandachtsgebied, terwijl ze ook inzichten ontwikkelen over de

eigen manier van lesgeven.

### Peer learning<sup>1</sup>

Peer learning is een proces gebaseerd op de uitwisseling van kennis en informatie tussen lerenden, die tegelijkertijd ook elkaars mentor zijn. De leerkracht ontvangt kennis en geeft kennis door.

### Hoe geven we zinvolle feedback<sup>2</sup>

**Beoordeel niet:** geef uw persoonlijke visie, maar handel niet vanuit autoriteit.

**Wees positief:** zeg wat u waardeert. Richt u niet alleen op zaken waar u negatief op reageert.

**Wees respectvol:** Wees constructief in uw feedback en respecteer altijd het werk en de werkwijze van de ander. Vergeet niet dat zij nog in het leerproces zitten, net als u.

**Wees specifiek:** Veralgemeningen helpen niet. Geef uw gesprekspartner voldoende informatie om wat u vertelt te duiden. Zorg ervoor dat hij/zij een duidelijk beeld heeft van wat u over die specifieke gebieden zegt. Geef voorbeelden.

**Geef advies/oplossingen:** Geef bij verbeterpunten ook mogelijke oplossingen. Benader het onderwerp op alternatieve manieren.

**Wees direct:** zeg duidelijk wat u bedoelt.

**Wees bewust:** Let op uw eigen emotionele toestand voordat u feedback geeft. Benader uw feedback positief en leergierig. Denk na over hoe uw feedback zal worden ervaren.

**Handel toegewijd: Denk na over** uw reactie. Is het een nauwkeurige weergave van wat u wilt uitdrukken? Heeft u de kwestie nauwkeurig waargenomen?

**Komoptijd:** Geef uw feedback tijdig en koppel het aan de context. Zo wordt het voor de ontvanger gemakkelijker om uw punt te begrijpen en te reflecteren over uw voorstel(len).

1 <http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/p/peer-learning>

2 <https://www.edutopia.org/article/how-give-teachers-better-feedback/>

In een samenwerkingscultuur maken schoolleiders het einddoel duidelijk. Zo maken ze het mogelijk dat leerkrachten in teams samenwerken aan effectieve en innovatieve probleemoplossende activiteiten, in lijn met de algemene schoolvisie en -doelen. Praktische stappen die u als schoolleider kunt nemen om samenwerking actief te ondersteunen zijn, onder andere:

- Verzamel en analyseer data afkomstig van verschillende bronnen. Spreek met het team een duidelijk en haalbare termijn af, met een werkbaar en relevant doel. Zonder een duidelijke focus riskeren gesprekken onvoldoende resultaten op te leveren, met slechts beperkte optimalisering als gevolg.
- Neem een voorbeeldfunctie op, sta open voor feedback, maak werk van gedeelde verantwoordelijkheid in de besluitvorming.
- Geef erkenning aan samenwerkingsinitiatieven (via gesprekken, vergaderingen, nieuwsbrieven).
- Bied mogelijkheden aan voor training in samenwerkingsstrategieën.
- Vind manieren om (op een creatieve manier) tijd te maken om samen te werken, lesroosters te bekijken en aan te passen, flexibel om te gaan met vergadermomenten en vergaderdoelen. Vind manieren om professionaliseringsmiddelen bij te sturen in functie van de noden.
- Steun samenwerking op een actieve manier, in een cultuur die inspanningen en successen als resultaat van samenwerking viert.
- Bevorder onderling vertrouwen. Erkenning geven aan individuele competenties is een goed startpunt.
- Breng voordelen van samenwerking onder de aandacht, deel resultaten uit relevant onderzoek, bied vorming voor samenwerking aan. Een samenwerkingscultuur in de school kan enkel bestaan als de schoolleiding en het onderwijzend personeel begrijpen wat samenwerking is en waarom het belangrijk is.

**Installeer en ontwikkel een duurzame, professionele leercultuur.** De visie van de schoolleiding draagt die leercultuur uit. Daarbij staat leren centraal, zowel voor leerlingen als voor leerkrachten. Permanente vorming voor alle personeelsleden wordt daarbij aangeboden (met inbegrip van 'on the job'-leren en 'peer learning', leren in team en samenwerking tussen alle personeelsleden). Die visie straalt ook een onderzoekende en exploratieve cultuur uit. U benadrukt ook best het belang van aanvangsbegeleiding als pijler van het leercontinuüm. Personeelsleden focussen best op professionalisering in de verdere loopbaan op verschillende gebieden: pedagogie, vakkennis, algemene cognitieve en reflectieve vaardigheden, metacognitie, empirisch onderbouwde praktijk, zelfregulering, autonomie en eigenaarschap. Hoe kan een dergelijke leercultuur in de praktijk worden gecultiveerd en een troef worden voor aanvangsbegeleiding? Een aantal suggesties:

- Betrek beginnende leerkrachten nauw bij de bepaling van de doelstellingen en de prioriteiten van professionalisering. In scholen met een sterke leercultuur, gebeurt dit ook voor ervaren leerkrachten.
- Zorg ervoor dat (formatieve) beoordeling en bruikbare feedback systematisch deel uitmaken van leeractiviteiten. Voor alle leerkrachten, dus ook starters.
- Maak tijd en middelen vrij voor samenwerking, zowel op niveau van de school als van de *groep* van scholen. Maak ook tijd en middelen vrij voor collectief leren (bijlage II), ook voor beginnende leerkrachten.
- Plan regelmatig activiteiten in zoals peer review, klasbezoeken, gezamenlijke lessen. Doe dat één keer, of als het kan twee keer per maand. Betrek hierbij ook beginnende leerkrachten. Neem deel aan het proces om doelstellingen te bepalen, de impact van de resultaten te volgen en de ideeën voor verbetering te verspreiden.
- Maak onderzoeksgebaseerde bronnen beschikbaar maken voor alle leerkrachten, ook beginnende. Zorg ervoor dat verschillende gebieden aan

bod komen: pedagogie, vakkennis, algemene cognitieve en reflectieve vaardigheden. Heb oog voor de onderwerpen waarnaar veel vraag is bij beginnende leerkrachten op uw school.

- Overweeg partnerschappen met PBD's, lerarenopleidingen, professionaliserings- en eventueel andere organisaties, om leermogelijkheden in de school te verdiepen en uit te breiden. Hou rekening met de behoeften van beginnende leerkrachten.
- Maak samenwerking mogelijk met collega's uit andere scholen om kennis uit te wisselen, ook tussen beginnende leerkrachten onderling. Dat kan via netwerken en/of samenwerkingsverbanden tussen scholen.

Zet de talenten en de competenties ter ondersteuning van beginnende leerkrachten, strategisch in. Een goed georganiseerd personeelsbeleid spoort ervaren leerkrachten op met de vereiste kennis (pedagogie, administratie), vaardigheden (interpersoonlijk, actief luisteren, observatie) en attitudes (betrouwbaar, open). Zij zijn de aangewezen personen om mentor te worden. Collega's kunnen dit mentorschap ondersteunen voor specifieke aspecten of behoeften. Moedig informele activiteiten en attitudes aan, die bijdragen tot de socialisatie en het welzijn van beginnende leerkrachten. Hoe zorgt u voor een effectief talentmanagement voor aanvangsbegeleiding? Een aantal suggesties:

- Voer een transparant, op criteria gebaseerde selectieproces voor mentoren in. U kunt criteria over kennis, vaardigheden en attitudes verder aanvullen met expliciete verwachtingen van de mentoren en van de prestaties van beginnende leraren. Mentoren betrekken bij de bepaling van deze criteria is zeker zinvol. U nodigt hiervoor best leerkrachten uit die in aanmerking komen voor een mentorrol, die interesse hebben in aanvangsbegeleiding en die bereid zijn zich te professionaliseren en mentorvaardigheden te ontwikkelen. In het ideale geval hebben deze leerkrachten ongeveer vijf jaar ervaring of meer. Mentoren moeten vertrouwd zijn met de cultuur,

- het beleid en de praktijken van de school, zodat de ondersteuning die zij de starters kunnen bieden passend, relevant en consistent is. Als er maar een of twee leraren in een school belangstelling hebben om mentor te worden, kunt u ook leraren uit andere scholen in de buurt (of uit het netwerk of de cluster) uitnodigen.
- Maak gebruik van de aanwezige talenten op school. Heb oog voor de gespecialiseerde vaardigheden die de expertise van de mentoren kunnen aanvullen en input geven. Dit kan ad hoc, om tegemoet te komen aan zeer specifieke vragen van beginnende leerkrachten. Bijzondere vaardigheden die niet in de school beschikbaar zijn, kunt u in de scholen op clusterniveau zoeken.
  - Heb oog voor het professioneel leren van mentoren in het schoolbeleid rond professionalisering. Hou rekening met de individuele leerbehoeften van leraren die hierin een actieve rol opnemen (sommigen hebben misschien de juiste attitudes, maar missen kennis op bepaalde gebieden waar vooral beginnende leraren behoefte aan hebben, zoals toetsen voor leerlingen en beoordelingsroosters). Zorg voor een evenwicht tussen de behoeften van de school en de individuele behoeften van starters (en andere leerkrachten), op korte en op langere termijn. Ook hier is het zeker een pluspunt om mentoren te betrekken bij de bepaling van de leerbehoeften.
  - Heb oog voor de professionalisering van competenties die voor de school van essentieel belang zijn om te evolueren naar een op samenwerking en vertrouwen gebaseerde leergemeenschap, zoals bijvoorbeeld de competentie om constructieve en zinvolle feedback te geven.
  - Maak gebruik van leermogelijkheden op school via vakgroepen, leeractiviteiten zoals startdagen en cursussen die voor iedereen toegankelijk zijn. Organiseer peer learning-activiteiten voor beginnende leerkrachten op schoolniveau en/of over scholen heen.
  - Behoud bewegingsruimte en flexibiliteit om middelen aan te passen aan het veranderende/groeiende aantal starters in de loop van het schooljaar. Maak gebruik van planningsinstrumenten die aanpasbaar zijn.
  - Uit onderzoek en praktijk blijkt ook dat het belangrijk is om tijd en ruimte voor aanvangsbegeleiding vast te leggen. Dat gaat niet alleen over mentoractiviteiten in de klas, maar ook over voorbereiding en feedback (zelfreflectiemomenten, professionele gesprekken) en over individueel en collectief leren. Voorzie de nodige apparatuur in de meest aangewezen ruimte (bv. wifi).
- Deze reflectievragen kunnen u als schoolleider inspireren:**

  - Hoe duidelijk zijn de verschillende rollen van schoolleider, mentor en ervaren leerkrachten op uw school gedefinieerd? Hoe effectief worden de rollen gecommuniceerd aan beginnende leerkrachten en het schoolteam?
  - Hoe goed kent u de behoeften en verwachtingen van beginnende leerkrachten en hoe vertaalt u die in beleid en activiteiten?
  - Hoe weet u of de huidige aanvangsbegeleiding- en mentoractiviteiten effectief inspelen op de gedifferentieerde behoeften en verwachtingen van de beginnende leerkrachten in uw school?
  - In welke mate ondersteunen aanwezige talenten in de school de aanvangsbegeleiding?
  - Hoe kunt u beginnende leerkrachten betrekken bij het proces van aanvangsbegeleiding? Hoe kunt u hen laten groeien in een rol als partner, om er zo voor te zorgen dat er geen verloop is van beginnende leerkrachten?

Uw rol als schoolleider in de aanvangsbegeleiding moet voor beginnende leerkrachten expliciet en zichtbaar zijn. Het volledige schoolteam wordt best betrokken bij regelmatige professionele gesprekken.

In het rapport *'Uitval en aanvangsbegeleiding van leerkrachten in Vlaanderen'*, dat gebaseerd is op desk research en interviews, zien we drie domeinen van leiderschap in aanvangsbegeleiding: bouwen aan een optimale schoolcultuur, mentorschap faciliteren en plannen van strategie. We gaven in de vorige paragrafen suggesties voor de invulling van de verschillende rollen. In dit onderdeel belichten we de kerncomponenten en hun onderlinge relaties.

### Cultuurbouwer

- **Bouwen aan een professionele leercultuur betekent:** gericht zijn op permanente, professionele ontwikkeling van leerkrachten, vanaf de aanvangsbegeleiding tot het einde van de loopbaan. Dat gebeurt door zelfreflectie, zelfbeoordeling, een onderzoekende aanpak, de evaluatie van persoonlijke prestaties, praktijken die empirisch onderbouwd zijn, uitwisseling van 'lessons learned' en reflectie over professionele identiteit (Barth, R., 2002).
- **Bevorderen en modelleren van een open en op vertrouwen gebaseerd schoolklimaat.** Dat omvat, zowel voor starters als voor leerkrachten met ervaring, steun geven aan innovatie en een veilige omgeving bieden, discussiëren over ervaringen (ook de grote uitdagingen), nieuwe praktijken testen en het effect ervan evalueren, innovatie waarderen, luisteren naar beginnende leerkrachten en nieuwe ideeën uitproberen.
- **Bouwen aan een samenwerkingscultuur in de school:** waarderen van samenwerking tussen alle leerkrachten, ook nieuwe. We denken aan het aanmoedigen van lesgeven in teams, waarbij ook starters

betrokken zijn. Verder ook: stimuleren van observatie door starters, van lessen die worden gegeven door ervaren leerkrachten en collega's (en omgekeerd) gevolgd door feedback en interactie; faciliteren van professionele gesprekken over vakgerelateerde en vakoverschrijdende lespraktijk (Kennisrotonde, 2020).

### Facilitator van mentorschap

- **Het profiel van de mentor** bepalen (kennis, vaardigheden en talenten), afgestemd op de nodige competenties: een groei mindset, passie voor het beroep, respect. Ook de sterktes van professionals benutten, in de school en buiten de school, bv. op niveau van de groep van scholen. Waar nodig bepaalde activiteiten mee vormgeven en ervoor zorgen dat aan de uiteenlopende persoonlijke, professionele en sociale behoeften van beginnende leraren wordt voldaan (Sunde E., 2014).
- **De verwachtingen over de mentorrol** verduidelijken en samen met mentoren bepalen welk soort activiteiten best georganiseerd worden, hoe ze aan de individuele behoeften van de beginnende leraren aangepast kunnen worden en hoe dat past in de planning.
- **Communiceren met mentoren** via feedbackcyclussen, waarbij aangepaste communicatiemiddelen worden gebruikt om informatie te verzamelen, te delen en om te reflecteren over ontwikkelingsbehoeften van mentoren (Bevan D. & al, 2019)
- **Mentorontwikkeling ondersteunen**, via professioneel leren, geïndividualiseerde ondersteuning en goed gekozen partners binnen de eigen groep van scholen, hun pedagogische diensten, de lerarenopleidingen en professionaliseringsorganisaties; tijd maken voor leermomenten.

- **Mentoren coachen** via regelmatige en gestructureerde leermomenten om hun competenties te ontwikkelen. Dat confronteert hen met vragen die hen leiden naar oplossingen voor dagelijkse uitdagingen (**bijlage IV**).

## **Strategisch planner**

- **De bepaling van de rollen op schoolniveau** die voor de beginnende leerkrachten van belang zijn (wie doet wat, wanneer en waar), en daarover informatie delen met het schoolteam, ook met de beginnende leerkrachten.
- **De visie** op aanvangsbegeleiding toelichten, en hoe die zich verhoudt tot andere beleidsinitiatieven en beslissingen. Die visie kan breder zijn dan de formele aanvangsbegeleiding en initiatieven bevatten voor professionalisering en ondersteuning over de volledige loopbaan (Cherian, F., & Daniel, Y., 2008).
- **Middelen mobiliseren** die op schoolniveau nodig zijn voor een effectieve aanvangsbegeleiding: wie doet wat, wanneer en waar; de betrokken actoren in de school (mentoren, ervaren leerkrachten) en buiten de school (mentoren van andere scholen op clusterniveau), pedagogische begeleidingsdiensten, lerarenopleidingen, professionaliseringsorganisaties.
- **Kort op de bal spelen en focussen op specifieke thema's, om te vermijden overweldigd te worden omdat er te veel zaken tegelijkertijd moeten worden aanpakken** (Anthony A. B., Gimbert B. G., Luke J. B., Hurt M. H., 2019).
- **Over een strategie beschikken om de beginnende leraren te betrekken, vanaf het moment dat ze op school komen werken.**
- **De implementatie en de resultaten van de aanvangsbegeleiding monitoren en bijsturen indien nodig. De nodige data voor deze monitoring bepalen en verzamelen.**

- **De rol van eindevaluator van de beginnende leerkrachten bekrachtigen**, op een manier die verenigbaar is met een op vertrouwen gebaseerde relatie. Een op feiten gebaseerd proces uitstippelen om de uiteindelijke beslissing te ondersteunen. De rol en activiteiten van mentoren worden duidelijk gescheiden van het evaluatieproces. Dat wordt ook aan de betrokken partijen meegedeeld.

Om deze rollen te vervullen, maakt u als schoolleider gebruik van kennis, vaardigheden en eigenaarschap:

- **Praktische kennis van het onderzoek** (op Vlaams en internationaal niveau) over de impact van een effectieve aanvangsbegeleiding, ook om het personeelsverloop te verminderen.
- **Kennis van ondersteuning** via PBD's, pedagogische begeleidingsdiensten, de lerarenopleidingen en professionaliseringsorganisaties, met het oog op de verdere ontwikkeling van mentoren: training, begeleiding, instrumenten en middelen.
- **Leiderschapsvaardigheden in human resources**, talent en eigenaarschap voor mentorschap detecteren, professionalisering plannen voor alle loopbaanfasen, inzicht in de individuele behoeften van starters verwerven en het beheer van middelen hierop afstemmen.
- **Strategisch planningsvaardigheden**, waaronder de afstemming van de doelstellingen van aanvangsbegeleiding op de doelstellingen van de school op langere termijn, de evaluatie van de resultaten en de bijstelling van de plannen op basis van data.
- **Communicatievaardigheden**, een inspirerende visie uitdragen op professioneel leren, waarden en principes; ervoor zorgen dat de organisatorische processen rond aanvangsbegeleiding en mentorschap goed begrepen worden. Dit omvat actief luisteren.

- **Motiveren en relaties opbouwen**, vertrouwen winnen, individueel en collectief motiveren, teams creëren en leiden.
- **Betrouwbaar, onbevooroordeeld, empathisch en bereikbaar zijn.** Zich bewust zijn van de diversiteit van overtuigingen, beweegredenen en behoeften van starters, mentoren en alle andere leerkrachten.

Professionele ontwikkeling voor schoolleiders bestaat uit de consolidatie en uitbreiding van deze kennis, de ontwikkeling en oefening van relevante vaardigheden en het opnemen van effectief leiderschap.

**Deze reflectievragen kunnen u als schoolleider inspireren:**

- Welke aspecten van schoolleiderschap voor aanvangsbegeleiding zijn het belangrijkste in onze school? Wat zijn de grootste uitdagingen?
- Welke criteria worden momenteel gebruikt om aanvangsbegeleiding op schoolniveau te monitoren en te evalueren? Hoe kunnen deze worden verbeterd?
- Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een schoolleider die zich bezighoudt met aanvangsbegeleiding voor beginnende leerkrachten?



## Bijlage I

### Onderzoek naar zij-instromers, profielen en behoeften.

- Anthony, G., & Ord, K. (2008). Change-of-career secondary teachers: Motivations, expectations and intentions. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36, 359-376. Doi: 10.1080/13598660802395865
- Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S., O'Brien, R., & Wychoff, J. (2011). The effectiveness and retention of teachers with prior career experience. *Economics of Education Review*, 30, 1229-1241. Doi:10.1016/j.econedurev.2011.08.004
- Gabriella Shwartz, Yehudit Judy Dori, Article. Transition into Teaching: Second Career Teachers' Professional Identity, Article, *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 2020, 16(11), em1891. Doi: <https://doi.org/10.29333/ejmste/8502>
- Aarts, B. (Auteur), Allen, J. (Auteur), & Belfi, B. (Auteur). (2019). Hoe tevreden zijn zij-instromers in het onderwijs over hun verkorte studietraject en eerste jaar in het onderwijs? Verschillen tussen zij-instromers in het po en vo. Web publication/site, ROA.

## Bijlage II

### Voorbeelden instrumenten en aanpak van collectieve professionele discussies en samenwerken.

- Het 'ijsbergmodel' is een van de vele tools die personen en organisaties helpen om hun perceptie van een situatie te verruimen, om deze in de context van de hele school of groep van scholen te zien, zonder zich te beperken tot een enkele activiteit of gebeurtenis. Het model is bedoeld om mensen te helpen een stap terug te zetten en patronen te identificeren waarvan de gebeurtenis deel uitmaakt, en structuren te detecteren die er de oorzaak van kunnen zijn. (Meer informatie:

<https://www.systemsinnovation.io/post/iceberg-model>)

- Het Garmston and Wellman Four Model is een leidraad voor gesprekken en een hulpmiddel voor een samenwerkingscultuur:

<https://learningforward.org/wp-content/uploads/2008/12/garmston291.pdf>

## Bijlage III

### Voorbeelden van vragen voor beginnende leerkrachten om een idee te krijgen van hun gemoedstoestand, welzijn en ondersteuningsbehoeften.

#### Bij het begin van het schooljaar:

- Welke steun verwacht u van mij, als schoolleider?
- Wat heeft u als beginnende leerkracht nodig bij de aanvangsbegeleiding?
- Hoe kan de school u beter ondersteunen?
- Wat hebt u het meest nodig als u begint met lesgeven?
- Welke vormen van ondersteuning zijn voor u als beginnende leerkracht het belangrijkste, zowel op als buiten de school?
- Voelt u zich goed geïnformeerd over het aanbod voor aanvangsbegeleiding, in het bijzonder over activiteiten buiten de school?

#### Later tijdens het schooljaar:

- In hoeverre hebt u de indruk dat de aanvangsbegeleiding aan uw behoeften tegemoet komt?
- Hoe kan de aanvangsbegeleiding in de toekomst worden verbeterd?
- Wat weerhoudt u ervan ten volle gebruik te maken van aanvangsbegeleiding?

- Hoe beoordeelt u uw vooruitgang tijdens de aanvangsbegeleiding? Wat wijst op vooruitgang voor u? Hoe weet u of u vooruitgang maakt?
- Beide partijen verbinden zich tot actie en spreken een tijdschema af.
- Stappen en valkuilen vaststellen.

## Bijlage IV

Voorbeeld van coachingsmodel: G.R.O.W

*Tijdens de coaching, toont de schoolleider/mentor dat hij niet alle antwoorden in pacht heeft. Beginnende leerkrachten beseffen daardoor dat hun bijdrage waardevol is. Oplossingen worden aangereikt vanuit de ervaring van de persoon. Dat maakt het relevant en effectief.*

Het G.R.O.W-model, ontwikkeld door John Whitmore, biedt een effectief kader voor het coachingsproces:

- G staat voor Goal (doel)
  - Wat wenst u te bereiken?
  - Stel doelen, schrijf ze op.
  - Schoolleider en beginnende leraren zijn het eens over een specifiek doel, doelstelling en onderwerp voor de discussie.
- R staat voor Realiteit
  - Wat is de realiteit van de situatie?
  - Laat iedereen zijn verhaal vertellen. Zowel de schoolleiding als de beginnende leerkrachten nodigen uit tot zelfevaluatie en geven voorbeelden om hun punten te illustreren.
- O staat voor Opties
  - Welke mogelijkheden zijn er om het afgesproken doel te bereiken?
  - Brainstorm opties.
  - De schoolleider lokt suggesties uit door effectieve vragen te stellen en begeleidt beginnende leerkrachten bij het maken van de juiste keuzes.
- W staat voor de Weg vooruit
  - Wat gebeurt er nu?

Meer coachingsmodellen zijn te vinden in het artikel van István, Kunos. 'Role of Coaching Models.' International Journal of Research in Business Studies and Management, vol 4, no. 9, 2017, pp. 41-46.

- Anthony A. B., Gimbert B. G., Luke J. B., and Hurt M. H., (2019). Distributed leadership in context: Teacher leaders' contributions to novice teacher induction, *J. Sch. Leadersh.*, vol. 29, no. 1, pp. 54– 83, 2019.
- Bevan, D., Capraro, R., Madson, M. M., & Irby, B. J. (2019). Liang, J. and Augustine-Shaw, D. (2016), "Mentoring and induction for new assistant principals: the Kansas Educational Leadership Institute", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 5 No. 3, pp. 221-238. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-05-2016-0044>
- Cherian, F., & Daniel, Y. (2008). Principal Leadership in New Teacher Induction: Becoming Agents of Change. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 3(2). <https://doi.org/10.22230/ijep.2008v3n2a97>
- Eva Sunde & Marit Ulvik (2014) School leaders' views on mentoring and newly qualified teachers' needs, *Education Inquiry*, 5:2, 23923, DOI: 10.3402/edui.v5.23923
- Sai, X., & Siraj, S. (2015). Professional learning community in education: Literature review. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 2(2), 65-78.
- Schleicher, A. (ed.) (2012), *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, International Summit on the Teaching Profession, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264174559-en>. College Station, TX: Aggie STEM and the Education Leadership Research Center. <https://aggiestem.tamu.edu/>



**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