

Knelpuntregio Haaglanden

Programma 2013-2016

Inhoud

- I. Inleiding
- II. Ontwikkelingen op de regionale onderwijsarbeidsmarkt
- III. Het programma van Haaglanden
 - Binding***
 - De jongere leraren***
 - 1.Een sterk startersprogramma***
 - 2.E-coaching***
 - De middengroep***
 - 3.Halverwege***
 - De oudere leraren***
 - 4.Duurzame inzetbaarheid door duo-teaching***
- IV. Planning

I. Inleiding

In de periode 2008-2012 hebben de scholen voor voortgezet onderwijs in regio Haaglanden met elkaar een programma ontwikkeld en uitgevoerd in het kader van de regeling voor risicoregio's. Dit was de eerste keer dat deze groep scholen heeft samengewerkt als Regionaal Platform Haaglanden. De scholen hebben de samenwerking als constructief ervaren en waren zeer tevreden over de resultaten van diverse projecten.

Medio 2012 heeft het ministerie van OCW aangegeven dat er experimenten kunnen worden gestart in zogenaamde knelpuntregio's. Dit zijn regio's waar in het voortgezet onderwijs in de komende jaren kwalitatieve en kwantitatieve grotere tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt worden verwacht dan elders in het land. OCW nodigt samenwerkingsverbanden van schoolbesturen in de knelpuntregio's uit om plannen op te stellen waarvan de uitvoering kan helpen om de verwachte tekorten te verkleinen. Haaglanden is één van deze knelpuntregio's.

De scholen van Haaglanden pakken de uitnodiging van het ministerie graag aan. De sterke vergrijzing van het docentenbestand en de grote vervangingsvraag plaatsen de scholen de komende jaren voor complexe vraagstukken. Het is nodig om te investeren in instroom van nieuwe docenten en in de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten. Tevens is het belangrijk om ervoor te zorgen dat talenten van zittende docenten optimaal worden benut.

In het voorliggende programma presenteren we een aantal projecten waarmee we willen realiseren dat de binding op de regionale onderwijsarbeidsmarkt wordt versterkt. We doelen daarbij zowel op de binding tussen school en docenten, als tussen docenten onderling.

II. Ontwikkelingen op de regionale onderwijsarbeidsmarkt

Kwantitatieve ontwikkelingen

Groeiende vervangingsvraag

Het komende decennium zal de uitstroom van docenten naar pensioen uit de scholen in Haaglanden fors zijn. CentERdata¹ berekent dat rond 2020 bijna 60 % van de docenten die in 2009 in de regio werkten, met pensioen zullen zijn gegaan. Het leerlingental in de regio zal, anders dan vele andere delen van het land, niet krimpen. De werkgelegenheid in het onderwijs in de regio zal ongeveer op een constant niveau blijven. Bij elkaar betekent dit, dat de vervangingsvraag in de regio groot is.

Tekortvakken

Uit de ramingen van CentERdata blijkt de vervangingsvraag vooral een piek te hebben bij de vakken natuurkunde, scheikunde, wiskunde en techniek. De uitstroom van de lerarenopleidingen die nieuw opgeleide docenten leveren aan de scholen in de regio zal niet voldoende zijn om te voorzien in die vervangingsvraag. Daarvoor volgen er te weinig studenten de lerarenopleiding vooral in de vakken wiskunde en Nederlands. De tekorten in deze vakken worden door de scholen verwacht zowel in het tweedegraads als in het eerstegraads gebied.

Kwalitatieve ontwikkelingen

Samen opleiden

Vanuit het programma van risicoregio Haaglanden hebben de samenwerkende scholen samen met de lerarenopleidingen in de periode 2008-2012 forse investeringen gedaan om nieuwe docenten voor de regio op te leiden. Elk van de deelnemende scholen heeft een professionaliseringsslag gemaakt in de begeleiding van docenten in opleiding en van nieuwe, startende docenten. Daarnaast zijn in de Regionale Opleidingsschool Haaglanden en in Perspectief-verband extra nieuwe docenten opgeleid. De scholen willen deze manieren van samen opleiden voortzetten. Tevens willen zij maatregelen nemen om de uitval van startende docenten te verkleinen.

Langer doorwerken

In de afgelopen jaren (2008-2012) is de uitstroom uit het onderwijs vanwege pensioen in Haaglanden kleiner geweest dan werd verwacht. Docenten blijven gemiddeld twee jaar langer doorwerken langer in het onderwijs² dan voorheen. De vervanging van oudere docenten is daarmee als het ware uitgesteld. Daarbij is nog geen rekening gehouden met de effecten van de inmiddels ingevoerde verhoging van de pensioenleeftijd. De scholen in Haaglanden willen optimaal gebruik maken van de groeiende groep oudere docenten.

Arbeidsproductiviteit verhogen

¹ CentERdata: vraag naar en aanbod van leraren vo in de risicoregio Haaglanden, april 2012

² Nota Werken in het Onderwijs, 2011 OCW

Uit rapporten van het SCP blijkt al jaren dat de arbeidsproductiviteit in het onderwijs daalt. Dit terwijl de arbeidsintensiteit toeneemt. Om de productiviteit te verhogen en om onderwijs van een uitstekend niveau te kunnen blijven verzorgen, zetten scholen in Haaglanden eerste stappen om hun primaire onderwijsproces anders te organiseren. Gebruik van nieuwe technologieën maakt het mogelijk om de productiviteit te verhogen, goede kwaliteit te leveren, met inzet van minder menskracht.

III. Het programma van Haaglanden

Met dit programma willen de scholen van Haaglanden aan de slag met een aantal van de hierboven geschetste ontwikkelingen. In dit programma ligt het accent op de binding tussen docenten en scholen. “Docent blijven” is meer de insteek dan “docent worden”. De scholen van Haaglanden participeren en investeren (buiten dit programma) uiteraard wel in het binnenhalen en opleiden van nieuwe docenten. Voorbeelden zijn de Regionale Opleidingsschool Haaglanden (in de periode van risicoregio Haaglanden gestart), het benutten van zij-instromers en de deelname in projecten als “Eerst de klas”.

In de projecten die hierna worden beschreven worden verbindingen gelegd tussen knelpunten die zich op de onderwijsarbeidsmarkt voordoen en de kansen die de scholen zien om die markt in de regio te versterken. Deze manier van kijken wordt beschreven in het hoofdstuk *Binding*. Vervolgens worden vier projectvoorstellen beschreven. Daarbij wordt de focus steeds gelegd op één van de drie leeftijdscategorieën van docenten; de jongere docenten, de middengroep en de senioren.

De scholen van knelpuntregio Haaglanden³ hebben in maart 2013 aangegeven aan welk van de projecten uit dit programma elke school wil gaan deelnemen. De begrotingen in dit programma zijn gebaseerd op die inschrijvingen van de scholen.

De scholen die deelnemen aan dit programma zullen meedoen aan de diverse onderzoeksactiviteiten die in opdracht van OCW bij de knelpuntenregio-aanpak worden uitgevoerd. Een aantal van de scholen, waaronder alle scholen die gaan meedoen met het project “een sterk startersprogramma” (zie hierna) hebben de informatiebijeenkomst over de onderzoeken op 11 april 2013 in Utrecht bezocht. Haaglanden heeft OCW en het CPB aangeboden te willen meekijken bij en te adviseren over de opzet van het format ten behoeve van het kwantitatieve onderzoek dat door het CPB zal worden uitgevoerd.

De opzet van het programma is als volgt:

Binding

De jongere leraren

1. Een sterk startersprogramma

³ In de projectgroep van knelpuntregio Haaglanden werken de volgende scholen samen: Adelbert College (Wassenaar), Alfrink College (Zoetermeer), CLD (Delft), ISW (Westland), ONC (Zoetermeer), Rijnlands Lyceum (Wassenaar), SSVOZ (Zoetermeer), Stanislas College (Delft). Twee scholen uit de regio (Erasmus College te Zoetermeer en Grotius College, te Delft) hebben aangegeven af te zien van deelname aan dit programma.

2.E-coaching

De middengroep

3.Halverwege

De oudere leraren

4.Duurzame inzetbaarheid door duo-teaching

Binding

Het begrip binding beweegt zich als een rode draad door het programma van Haaglanden. We zien het realiseren en versterken van binding als een weg waarlangs oplossingsrichtingen voor knelpunten op de onderwijsarbeidsmarkt gevonden kunnen worden.

We doelen daarbij op diverse vormen van binding. We noemen hieronder de drie meest essentiële voor dit programma.

Binding school - docent

Met dit programma versterken we de binding tussen school en docent. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om startende docenten van wie de uitval uit het onderwijs wordt verkleind als zij zich verbonden weten aan de school; als hun talenten worden herkend en benut; en als de school ervaart dat de startende docenten nieuwe impulsen, inzichten en inspiratie meebrengen.

Daarnaast gaat het ook om docenten uit de middengroepen die in dit programma de kans krijgen nieuwe inspiratie te ontwikkelen waar zowel zichzelf als de school van profiteren.

Binding tussen docenten

Met dit programma versterken we daarnaast de binding tussen diverse groepen docenten. We doelen daarbij bijvoorbeeld op de binding tussen startende docenten en oudere, ervaren docenten. Beide groepen hebben elkaar wat te bieden en kunnen van elkaar leren. Door dat te doen, versterken we de band tussen docenten onderling en tegelijk tussen die docenten en de school. We realiseren hiermee verbetering van samenwerking tussen docenten en nieuwe vormen van taakverdeling en taakdifferentiatie die passen bij de ambities van de scholen.

Binding tussen docent en leerling

De binding tussen docenten en leerlingen krijgt een nieuwe invulling daar waar door taakdifferentiatie docenten taken anders gaan invullen. Werken met ICT-rijk onderwijs betekent bijvoorbeeld dat er minder frontaal wordt lesgegeven en dat leerlingen naast zelfstandig werken meer dan voorheen op maat met een docent of assistent contact hebben over hun leerbehoeften en vorderingen.

We zijn ervan overtuigd dat scholen die docenten aan zich weten te binden langs de wegen die hierboven zijn aangestipt, aantrekkelijke scholen zijn om te (komen en) blijven werken.

Op de pagina's hierna beschrijven we de projecten waarmee we deze ambities willen waarmaken.

De jongere leraren

Project 1: Een sterk startersprogramma

1.1. Korte beschrijving

Alle scholen in Haaglanden hebben alle momenteel een programma voor begeleiding van docenten in opleiding en het eerste jaar na hun start. De ervaring is dat de uitval van docenten in de eerste jaren daarna fors is. Om die uitval te verkleinen en om de binding van startende docenten aan het onderwijs in het algemeen en de scholen in Haaglanden in het bijzonder te vergroten, wordt in dit project een begeleidingsprogramma voor de eerste vier jaren ontwikkeld. In dit programma krijgt elk jaar eigen accenten. Het programma wordt de startende docenten aangeboden in de vorm van individuele begeleiding, aanvullende training en intervisie.

1.2. Aanpak en planning

Onderzoek naar de uitval en binding van startende docenten in Haaglanden: Om te kunnen weten hoe het bij de start van dit programma gesteld is met de uitval en binding van startende docenten zal een door de deelnemende scholen in eigen huis een nulmeting worden gehouden. De uitkomsten daarvan worden benut bij de ontwikkeling van het begeleidingsprogramma. De nulmeting wordt uitgevoerd in de eerste helft van 2013. Op basis van de ervaring van de afgelopen jaren wordt het aantal startende docenten in de totale programmaperiode bij de scholen van Haaglanden die deelnemen aan dit project geschat op 270 docenten.

Ontwikkelen outline voor het begeleidingsprogramma: In het overleg van de projectgroep van knelpuntregio Haaglanden is de opzet van een meerjaren startersprogramma besproken. Daarbij zijn de programma's voor starters doorgelicht die nu al op de scholen worden uitgevoerd. Dit zijn over het algemeen programma's voor het eerste jaar na het afronden van de opleiding. Tevens is gesproken over de onderwerpen die scholen in een uitgebreider meerjarenprogramma voor de begeleiding van starters zouden willen toevoegen aan die bestaande programma's. Op basis van het gesprek is een outline gemaakt hoe een meerjarenprogramma voor de begeleiding van starters er uit kan zien.

Deze outline is als volgt:

1^e jaar: accent op classroom management (orde houden, organisatie van een les).

Het programma voorziet in dit jaar in individuele begeleiding door een (vak)coach en in intervisiebijeenkomsten voor starters onder begeleiding van ervaren docenten (coach of BoS). Waar nodig wordt deze begeleiders hiervoor aanvullende training aangeboden.

2^e jaar: accent op lesvoorbereiding, toetsbeleid, opbrengstgericht werken. Er wordt gebruik gemaakt van individuele begeleiding en intervisie. Daarnaast kunnen aan starters aanvullende trainingen worden aangeboden onder regie van Regionale Opleidingsschool Haaglanden. In dit jaar staat tevens het werken met digitale leermiddelen centraal. Daarbij wordt een verbinding gelegd met project 2 (zie hierna).

3^e jaar: in dit jaar zal uitbreiding van de didactische toolkit van docenten een centrale plek innemen, met daarbij variatie in werkvormen met gebruik van digitale middelen. Daarnaast is de enculturalisatie⁴ van de starters in de school in dit jaar een kernbegrip.

De aanpak verschuift van individuele begeleiding naar een groepsgerichte aanpak per school. Daarbij gaat het er zowel om dat starters zich de waarden en gebruiken van de school eigen maken, als dat de school rijker wordt van de inzichten en opvattingen van de nieuwe docenten.

4^e jaar: het accent zal in dit jaar liggen op de doorontwikkeling van de starter in het onderwijs. Wat is er nodig om de docent lang(er) aan het onderwijs te hechten, hoe kan de docent worden uitgedaagd zich te ontwikkelen tot een excellente collega?

Naast begeleiding is gerichte nascholing in dit jaar aan de orde. Waar mogelijk zal gebruik worden gemaakt van excellentie programma's en projecten van universiteiten en hogescholen.

Plan voor het meerjarenprogramma opstellen per school: Elke school van knelpuntregio Haaglanden die aan dit project gaat deelnemen, heeft als volgende stap in maart 2013 voor de eigen school een plan gemaakt voor zijn meerjarenprogramma. De scholen die participeren in dit project zijn het Adelbert College, het Alfrink College, het Christelijk Lyceum Delft en twee vestigingen van ISW.

Uitvoeren van het startersprogramma: Het startersprogramma wordt per school uitgevoerd. Docenten die vanaf schooljaar 2013/2014 instromen, zullen uiteraard het complete programma doorlopen. Met docenten die vanaf 2010 als starter zijn ingestroomd zal, op basis van hun ontwikkelingsgesprekken, op maat een begeleidingsprogramma worden opgesteld.

Opleiding en training voor coaches: alle scholen hebben nu al docenten in huis die opgeleid zijn om te kunnen coachen. Waar nodig (bijvoorbeeld omdat meer coachuren op de school nodig zijn voor de uitvoering van het meerjarenprogramma) zullen meer docenten tot coach worden opgeleid. Docenten worden hiervoor gevraagd en geselecteerd op basis van de pop-gesprekken en op basis van gebleken eigen interesse en vaardigheden. Het opleiden van docenten tot coach vindt vooral plaats in de eerste twee programmajaren 2013-2014 en 2014-2015.

Aanvullende trainingen, begeleiding voor starters: de aanvullende training en begeleiding die aan startende docenten wordt geboden, wordt door scholen in de loop van het programma geselecteerd op basis van de behoefte bij docenten. In de plannen zijn bijvoorbeeld voorzieningen opgenomen voor time management (Alfrink College), taalbeleid (ISW), Video Interactie Begeleiding (ISW), flitsbezoeken (ISW), trainingen aanvullende pedagogische en didactische vaardigheden (CLD),

⁴Enculturalisatie is het proces waarin een persoon zich de waarden en vereisten eigen maakt van een cultuur waarin hij of zij zich bevindt. Het begrip is te lezen als het socialisatieproces van een startende docent binnen zijn school.

intervisie(CLD), individuele begeleiding van zowel vakcoaches als BosSers (alle scholen). Meer details staan in de plannen per school in de bijlagen.

Delen ervaringen en inzichten: de scholen zorgen ervoor niet elk hun eigen wiel uit te vinden. De programma's en ervaringen tijdens de uitvoering ervan worden structureel gedeeld.

1.4. Gewenste resultaten

- Halveren van de uitval onder startende docenten en versterken van de binding van startende docenten aan de scholen in Haaglanden. Resultaatmeting over de eerste drie jaar vindt plaats in het onderzoek dat door het CBP in opdracht van OCW wordt uitgevoerd. De basis vormt de 0-meting die door de scholen zelf in 2013 wordt uitgevoerd.
- Ontwikkelen en testen van het vierjarige begeleidingsprogramma voor startende docenten;
- Gezamenlijk aanbieden van intervisiebijeenkomsten en nascholing aan starters;
- Professionalisering ervaren oudere docenten als (vak)coach of BoS;

1.5. Borging

- Het HRM-beleid van scholen is versterkt met begeleidingsbeleid voor starters en loopbaanontwikkeling voor zittende docenten;
- Elke school heeft een versterkt en verlengd begeleidingsprogramma;
- Bij bewezen succes en behoefte wordt de aanpak na afloop van de programmaperiode voortgezet op kosten van de schoolbesturen.
- De scholen delen hun kennis en ervaring met elkaar. De plannen per school zijn bij alle scholen bekend, tijdens de uitvoering van het programma worden (bijvoorbeeld door collegiale consultaties) kennis en ervaring gedeeld.

Project 2: E-coaching

2.1. Korte beschrijving

Dit project beoogt een verbinding te leggen tussen jongere en oudere docenten. Daarbij wordt de interesse en vaardigheid in digitale didactiek van (een deel van) de jongere generatie docenten benut ten behoeve van de professionalisering van digitale competenties van andere docenten.

Uit de groep "digi-wijze" docenten wordt tweemaal een groep van 25 docenten van alle deelnemende scholen geselecteerd, waarvoor waar mogelijk vooral jongere docenten worden benaderd. Deze docenten krijgen een opleiding in het toepassen van digitale werkvormen in het onderwijs en worden tevens getraind in het overbrengen van de toepassingen op hun (oudere) collega's volgens het train de trainer model. In het vervolg van dit project begeleiden deze docenten als e-coach hun collega's. De deelnemende scholen ontwikkelen beleid ten aanzien van digitale didactiek, zodat de visie van de school, de competenties van docenten en de aanwezige digitale

middelen met elkaar in evenwicht zijn. Het project levert een bijdrage aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit door met gebruik van digitale didactiek het primaire proces anders te organiseren (zie ook hoofdstuk II).

2.2. Aanpak en planning

Ontwikkelen beleid op het gebied van digitale didactiek: enkele van de scholen in Haaglanden hebben in de afgelopen jaren al stappen gezet en een visie en plan voor hun school ontwikkeld voor digitale didactiek. De deelnemende scholen die nieuw zijn op dit terrein doen dit in de periode april - eind 2013. Met de Innovatie-Impuls (IIO-Op Maat)⁵ worden begin 2013 de mogelijkheden voor samenwerking besproken.

Selectie docenten voor opleiding digitale didactiek en e-coach: elk van de deelnemende scholen selecteert op basis van ontwikkelingsgesprekken in 2013 en in 2014 een aantal jonge docenten (docenten die vanaf 2010 als nieuwe docent zijn ingestroomd) voor dit opleidingstraject. In totaal kunnen er per jaar 25 docenten deelnemen. Het betreft docenten met een grote belangstelling voor digitale werkvormen én met interesse om een voortrekkersrol binnen hun school te spelen op dit terrein.

Go/no-go: in mei 2013 is duidelijk of er voldoende jonge docenten zijn geworven voor het opleidingstraject. Als er in die maand minimaal 20 kandidaten geselecteerd zijn, zal het project in uitvoering worden genomen. Dit besluit wordt voor het jaar daarop genomen in mei 2014.

Opleiding digitale didactiek en e-coach: in schooljaar 2013/2014 en in 2014/2015 volgt een groep van 25 docenten bij een nader te bepalen instituut de dubbelopleiding waarmee zij hun competenties in het werken met digitale middelen vergroten en tevens als trainer voor (oudere) collega's in school kunnen optreden.

E-coaching: Vanaf schooljaar 2013/2014 begeleiden de e-coaches op hun eigen school collega's in het omgaan met digitale werkvormen en middelen. Hiervoor worden per jaar per school teams van circa 15 docenten geformeerd, vooral in de tekortvakken zoals wiskunde, scheikunde, natuurkunde en Nederlands. De scholen kiezen in het voorjaar van 2013, op basis van hun schoolplan en onder meer afhankelijk van de aanwezigheid van digitaal lesmateriaal, met welk van de tekortvakken wordt gestart.

Toepassen digitale werkvormen: vanaf schooljaar 2013/2014 verzorgen de deelnemende docenten een deel van hun onderwijs met behulp van digitale middelen. Voorwaarde hierbij is dat scholen vrijgesteld zijn van beperkende Cao-bepalingen en er met OCW overeenstemming is (in ieder geval voor deze programmaperiode) over een aangepaste invulling van onderwijstijd⁶.

⁵ De Innovatie-Impuls is een programma (van OCW) met experimenten, een netwerk en IIO – op Maat. Het onderdeel IIO op Maat (uitgevoerd door Kennisland en het CAOP) ondersteunt de uitvoering van plannen van een school of samenwerkingsverband in overleg met OCW.

⁶ Met OCW is besproken dat OCW dit punt opneemt met de Onderwijsinspectie.

Uitvoering van het project: E-coaching wordt uitgevoerd op één van de vestigingen van ISW en bij de drie vestigingen van SSVVOZ en vier vestigingen van het Stanislas College. Het aantal docenten dat participeert in dit project verschilt per school. Zo volgen op locatie Lage Woerd van ISW twee docenten een opleiding om vervolgens zelf als trainer de competenties van alle docenten (30) van de locatie op een aantoonbaar hoger niveau te tillen. Bij de locaties van het Stanislas College en het SSVVOZ (scholen met al behoorlijk veel ervaring met digitale didactiek) gaat het om het incorporeren van e-coaching in het schoolbeleid, opzetten van (interne) trainersprogramma's, zetten van vervolgstappen en verdieping bij bijvoorbeeld de BYOD-klas (Bring Your Own Device) waarbij elke leerling over een eigen laptop beschikt.

2.4. Gewenste resultaten

- Er zijn twee groepen van 25 jonge docenten opgeleid in het toepassen van digitale didactiek. Zij zijn tevens getraind als e-coach.
- Deze 50 jonge docenten vervullen een trekkersrol op hun school waar het gaat om de ontwikkeling van digitale didactiek op hun school. Die trekkersrol uit zich in (bijvoorbeeld) het projectleiderschap van een werkgroep Digitale Didactiek en hun rol als e-coach voor oudere collega's. Hierdoor wordt op de scholen het draagvlak voor digitale didactiek versterkt.
- Vanaf schooljaar 2013/2014 zijn er op elk van de deelnemende scholen teams van circa 15 docenten die worden begeleid in het omgaan met digitale didactiek. De nadruk ligt daarbij op digitale didactiek in de tekortvakken.
- Deze docenten verzorgen in 2014/2015 10% van hun onderwijstijd met behulp van digitale didactiek. In 2015/2016 is dat aandeel gestegen tot 20%.
- De scholen meten zelf de onderwijstijd (en de stijging in de omvang daarvan) die met inzet van digitale didactiek wordt verzorgd.
- Met behulp van (leerlingen)tevredenheidsonderzoek wordt de kwaliteit van de inzet van digitale didactiek inzichtelijk gemaakt.

2.5. Borging

- Elke deelnemende school stelt bij de start het project een plan over digitale didactiek op waarin in samenhang de visie van de school, de competenties van docenten, de noodzakelijke digitale middelen en aanwezigheid van lesmateriaal staan beschreven.
- Na afloop van de programmaperiode heeft elk van de deelnemende scholen wat betreft de competenties van docenten en aanwezige e-coachingscapaciteit voldoende basis om uitvoering te blijven geven aan de ambities uit het eigen schoolplan rond digitale didactiek.
- Bij bewezen succes en behoefte wordt de aanpak na afloop van de programmaperiode voortgezet op kosten van de schoolbesturen.
- De kennis en ervaring uit dit project worden ter beschikking gesteld aan andere scholen en belangstellenden. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de samenwerking met zowel IIO op Maat als Voion.

De middengroep

Project 3: Halverwege

3.1. Korte beschrijving

Docenten in de leeftijdscategorie 40-55 jaar staan halverwege hun loopbaan. Ze hebben veel ervaring en hebben de tweede helft van hun werkzame leven nog voor de boeg. Om “werken op de automatische piloot” en het kwijtraken van inspiratie tegen te gaan wordt een traject uitgevoerd waarbij docenten reflecteren op wat ze willen & kunnen en waarbij zij onderzoeken of/hoe zij hun persoonlijke plan van aanpak kunnen verbinden aan de ontwikkeling van de school. In dit project⁷ geeft per deelnemende school een groep van 15 docenten een nieuwe impuls aan zijn professionele en persoonlijke ontwikkeling als docent.

3.2. Aanpak en planning

Commitment scholen: de deelnemende scholen committeren zich het project uit te voeren. Daarbij wordt gebruik gemaakt van begeleiding door een externe, ervaren partij (zoals het IVLOS). Het project wordt opgezet volgens het train de trainer model, zodat na deze programmaperiode het proces van “Halverwege” binnen de scholen is geborgd en wordt gecontinueerd;

Analyse personeelsbestand: elke deelnemende school maakt een analyse van het personeelsbestand. Daarbij ligt de focus op de leeftijdscategorie 40-55 jarigen. Afhankelijk van de omvang van deze categorie wordt een voorselectie gemaakt door leidinggevendenden;

Selectie deelnemers: per school wordt een groep van ongeveer 12-15 docenten geselecteerd voor deelname aan het project. Zij krijgen een uitnodiging om deel te nemen en met geïnteresseerden wordt een intakegesprek gevoerd. Van elke deelnemer wordt bij de start van het traject in beeld gebracht wat de huidige situatie in het werk is, welke knelpunten er zijn, wat de inspiratiebronnen van elke deelnemer zijn, en wat ieders valkuilen en kernkwaliteiten zijn;

Go/no-go: het project wordt uitgevoerd als er per school voldoende belangstelling van docenten is.

Uitvoering van het traject: het traject bestaat uit verschillende onderdelen waaronder een serie workshops; het opstellen van een persoonlijk Plan van Aanpak door iedere deelnemer; het uitvoeren daarvan en bespreken van de stappen met de leidinggevende;

⁷ Halverwege is in 2009 ontwikkeld door CSG De Goudse Waarden in samenwerking met het IVLOS.

Begeleiding: tijdens het traject wordt de groep docenten begeleid door een externe begeleider (van bijvoorbeeld IVLOS of de Goudse Waarden) en een interne begeleider van de school. Deze laatste kan na afloop van dit traject volgens het train de trainer model het proces van “Halverwege” in de school voortzetten. De interne begeleiders krijgen hiervoor een aanvullende cursus aangeboden bij het IVLOS of van ervaren docenten van De Goudse Waarden;

Koppeling aan schoolontwikkeling: de school analyseert of/hoe de stappen van de deelnemers verbonden kunnen worden aan de visie op de ontwikkeling van de school als organisatie.

Uitvoering van Halverwege: het project wordt uitgevoerd op het Adelbert College, bij het Oranje Nassau College, de drie locaties van SSVOZ en vier vestigingen van het Stanislas College.

Er nemen naar schatting tussen 100-130 docenten mee in de ontwikkelingstrajecten. Om die trajecten te verzorgen worden er per locatie minimaal twee docenten als trainer opgeleid.

3.4. Gewenste resultaten

- Per deelnemende school(locatie) hebben 12-15 docenten (in totaal 100 à 130 docenten) nieuwe inspiratie gevonden voor de invulling van de tweede helft van hun loopbaan;
- Per locatie zijn minimaal twee docenten getraind om de training ook na de programmaperiode te verzorgen;
- De deelnemers hebben een impuls gegeven aan hun professionele ontwikkeling;
- De vroege uitval onder deelnemende docenten is naar schatting met 15% gedaald; anders geformuleerd: de duurzame inzetbaarheid is met 15% gestegen;
- De resultaten van dit project worden gemeten aan de hand van het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers.

3.5. Borging

- De interne begeleiders zorgen via het train de trainer model voor continuering van het project na de programmaperiode;
- Halverwege wordt opgenomen in het nascholingsaanbod van elk van de deelnemende scholen en zal na de programmaperiode naar behoefte van docenten worden uitgevoerd;
- De deelnemende scholen hebben het instrumentarium uit “Halverwege” opgenomen in hun HR-beleid.
- De scholen zorgen ervoor dat ook na de programmaperiode hun eigen trainerscapaciteit voor Halverwege op orde blijft.

De oudere leraren

Project 4: Duurzame inzetbaarheid door Duo-teaching

4.1. Korte beschrijving

De groep oudere leraren (50 jaar en ouder) vormt een groot deel van het personeelsbestand van scholen voor voortgezet onderwijs in Haaglanden. Door het vervallen van seniorenregelingen en het verschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd werken docenten nu al twee jaar langer door dan voorheen (zie ook hoofdstuk II). Het loont daarom voor scholen om de inzetbaarheid van deze groep docenten duurzaam te vergroten.

Dit project bereikt dat de kennis en ervaring van deze groep docenten meer dan voorheen wordt verrijkt en benut door inzet van *Duo-teaching*: Oudere docenten vormen een duo met een startende jonge docent. Zij gaan samen aan de slag met kwaliteitsverhogende projecten in de klas.

4.2. Aanpak en planning

In Duo-teaching worden duo's geformeerd van oudere docenten en recent gestarte collega's (1 – 5 jaar na afronding van de opleiding). Een duo werkt drie jaar gezamenlijk aan vraagstukken binnen de school op hun vakgebied en/of voor de school in brede zin. De verwachting is dat de oudere en jongere docent elk uiteenlopende kennis en ervaring inbrengen en van elkaar daardoor veel kunnen leren. Door deze vorm van samenwerking wordt hun professionele kwaliteit en de kwaliteit van hun projectopbrengst naar een hoog niveau gebracht.

Peilen interesse onder docenten: onder zowel oudere als jonge starters wordt jaarlijks de interesse voor deelname aan Duo-teaching. Afhankelijk van de omvang de deelnemende school is er ruimte voor 4 à 6 duo's per school gedurende de programmaperiode. Er worden vooral docenten uit tekortvakken bij duo-teaching betrokken.

Intake deelnemers: met behulp van een op het project toegespitste intake worden de specifieke vaardigheden en kennis van deelnemers in kaart gebracht.

Omschrijven van de opdracht: elk duo krijgt een eigen opdracht die vooraf door het duo in overleg met de schoolleiding en op basis van het schoolontwikkelplan wordt opgesteld. De opdracht is gekoppeld aan het reguliere onderwijsproces; aan de excellentie van de deelnemende docenten; en gerelateerd aan het eigen vakgebied. Een voorbeeld kan zijn: *verbeter de opbrengsten voor het vak wiskunde in havo 3*.

Opstellen Plan van Aanpak bij de opdracht: het duo stelt een Plan van Aanpak op over de uitvoering van de opdracht met daarin de activiteiten, planning en gewenste resultaten; en beschrijft daarin tevens hoe zij de wederzijdse sterke kanten gaan inbrengen en hoe zij van elkaar gaan leren.

Uitvoeren van de opdracht: de opdracht wordt door het duo uitgevoerd. Elk duo krijgt per week gemiddeld drie uur tijd om aan de opdracht te werken. Een deel van die tijd zal het duo inzetten in

bijvoorbeeld gezamenlijke ontwikkeling van leerlijnen/lesstof etc. dat getoetst wordt in eigen klassen/groepen met intervisie. Door de gezamenlijke voorbereiding, collegiale consultatie en evaluatie worden ervaringen gedeeld en leren jongere en oudere docent van elkaar. Door deze werkwijze groeit er een cultuur van je openstellen en durven delen. Aanvullend kunnen duo's waar wenselijk initiatieven ontplooiën om hun kennis te verdiepen (conferentie, workshop, zelfstudie) over het thema van hun opdracht.

De schoolleiding krijgt regelmatig verslag over de voortgang. Een duo blijft maximaal drie jaar als koppel actief (de duur van de duosamenwerking verschilt per school). In die tijd kunnen door het duo één of meerdere opdrachten binnen hun vakgebied worden uitgevoerd.

Voorbeelden van mogelijke duo-opdrachten zijn:

- Afstemming van de instructie op verschillen in ontwikkeling van leerlingen in de onderbouw / bovenbouw/specifieke groep
- Afstemming van de verwerkingsopdrachten op de verschillen in ontwikkeling van leerlingen in de onderbouw/bovenbouw/specifieke groep
- Afstemming van de onderwijstijd op de verschillen in ontwikkeling in de onderbouw/bovenbouw/specifieke groep.

Collegiale consultatie: collegiale consultatie is onderdeel van het werken in een duo. De leden van het duo worden getraind om collegiale consultatie als instrument optimaal te benutten. Het duo zal (naar behoefte van de school/docenten) volgens het train de trainer model andere docenten van de school professionaliseren in deze vorm van intervisie.

Faciliteiten: vanuit het programma worden de volgende faciliteiten ter beschikking gesteld: tijd, leermiddelen en eventueel extra ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van extra scholing en kwaliteitsverdieping (zoals in het omgaan met verschillen). Elke school biedt op maat faciliteiten aan.

Monitoring: de monitoring in dit project betreft zowel het monitoren van de voortgang en opbrengst van elke opdracht afzonderlijk, als van de resultaten van het werken met deze vorm van samenwerking, intervisie. Bij de monitoring zijn daarom zowel de kwaliteitscoördinator van de school als de leidinggevende van elke deelnemende docent betrokken. De opbrengsten zullen op beide niveaus worden beschreven.

Uitvoering van Duurzame Inzetbaarheid: het project wordt uitgevoerd bij twee vestigingen van ISW, de twee vestigingen van het Oranje Nassau College en op het Rijnlands Lyceum.

4.4. Gewenste resultaten

Duo-teaching:

- De excellentie van betrokken docenten is aantoonbaar verrijkt wat betreft hun vakgebied en hun samenwerking met collega's;
- Elke uitgevoerde opdracht heeft bijgedragen aan kwaliteitsverhoging van het onderwijsproces. De opbrengst van elke opdracht wordt beschreven en komt ter beschikking aan alle docenten van de school;

- Er is op de scholen ervaring opgedaan met deze speciale vorm van samenwerken en intervisie. De deelnemende docenten zijn in staat op hun school een professionaliseringstraject "duo teaching" en "collegiale consultatie" te verzorgen;
- De resultaten van dit project worden gemeten op basis de continu uitgevoerde monitoring en op basis van het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers;
- Er groeit een open cultuur op de scholen waarin van elkaar leren een prominente plaats inneemt.

4.5. Borging

- De deelnemende docenten verzorgen (opgenomen in het nascholingsaanbod van de school) een training "duo-teaching" en "collegiale consultatie";
- Bij bewezen succes worden "duo-teaching" naast "collegiale consultatie" (als specifieke vorm van intervisie) opgenomen in het beleid van de scholen;
- Door de inbedding van dit instrumentarium in het beleid van scholen en door de toepassing ervan groeit een open cultuur op de scholen. Dit resulteert in een zichzelf versterken proces: in een open cultuur waar "met elkaar delen" dagelijkse praktijk is, zullen (startende) docenten sneller dan in een gesloten cultuur om feedback of collegiaal advies vragen.

IV Planning programma Haaglanden

	Startersprogramma	E-coaching	Halverwege	Duurzame Inzetbaarheid
2012-2013	Nulmeting in de scholen Ontwikkelen programma per school	Doorontwikkelen beleid digitale didactiek per school	Train de trainer opleiding "Halverwege" voor docenten	Werving docenten, formuleren opdrachten
2013-2014	GO: elke school voert startersprogramma uit	GO: elke school voert plan uit op basis van ontwikkeld beleid	GO: scholen voeren Halverwege uit als trainers er zijn.	GO: duo's gaan op de scholen gaan aan de slag als opdrachten helder zijn.
	Startbijeenkomst (ISW)	Training e-competenties docenten per school	Training trainers	Duo-teaching
	Training coaches (aanvullend)	Opleiding e-coaches	Ontwikkeltrajecten docenten 1 ^e tranche	Aanvullende faciliteiten zoals scholing
	Uitvoeren cursussen (alle scholen) aan 175-200 docenten	Begeleiding door e-coaches	Na jaar 1 hebben 40-50 docenten een ontwikkelingstraject doorlopen.	Collegiale consultatie
	Begeleiding starters (alle scholen)	Materiaalontwikkeling tekortvakken	Borging instrumentarium	Monitoring
	Intervisie (alle scholen)			In jaar 1 zijn er 12 duo's aan de slag. De inzetbaarheid van 12
	Na 1 jaar zijn er 70-90 startende docenten			

	opgenomen en getraind in het startersprogramma.			oudere leraren is duurzaam vergroot.
2014-2015	Starters cursussen	Opleiding e-coaches	Ontwikkeltrajecten docenten 2 ^e tranche	Duo-teaching
	Training coaches	Begeleiding door e-coaches	Na jaar 2 hebben in totaal 80-100 docenten inspiratie opgedaan in een ontwikkelingstraject.	Aanvullende faciliteiten zoals scholing
	Begeleiding starters	Training e-competenties docenten	Borging en bijstelling instrumenten	Collegiale consultatie
	Intervisie	De onderwijstijd verzorgd met behulp van digitale hulpmiddelen en didactiek is 10%		Monitoring
	Na 2 jaar zijn er 140-180 docenten opgenomen en getraind in het startersprogramma.			In jaar 2 zijn er 12 duo's aan de slag. De inzetbaarheid van 12 oudere leraren is duurzaam vergroot.
2015-2016	Starters cursussen	Begeleiding door e-coaches	Ontwikkeltrajecten docenten 3 ^e tranche	Duo-teaching
	Begeleiding starters	Training e-competenties docenten	Na jaar3 hebben 120-150 docenten inspiratie opgedaan in een ontwikkelingstraject.	Collegiale consultatie
	Intervisie	Evaluatie, resultaten opnemen in beleidscyclus	Borging instrumentarium	Monitoring, evaluatie, resultaten borgen in beleid.
	Na 3 jaar zijn er 210-270 docenten opgenomen en getraind in het startersprogramma.	De onderwijstijd verzorgd met behulp van digitale hulpmiddelen en didactiek is verdubbeld tot 20%.		In jaar 3 zijn er 10 duo's aan de slag. De inzetbaarheid van 10 oudere leraren is duurzaam vergroot.
	Door de verminderde uitval (omvang te bepalen op basis onderzoek CPB) is de behoefte aan nieuwe instroom minder groot dan de piek die door CentERdata is berekend.			