

WAARDEREN DOET GROEIEN GROEIEN DOET BLIJVEN

HOE KAN JE EEN OPTIMAAL **WAARDERENDE** EN **MOTIVERENDE** OMGEVING CREËREN OPDAT
STARTENDE LEERKRACHTEN AAN BOORD BLIJVEN?



Betje Van Buggenhout
mentor coach
scholengemeenschap De 3 Neten - Lier
betje.mentor@gmail.com

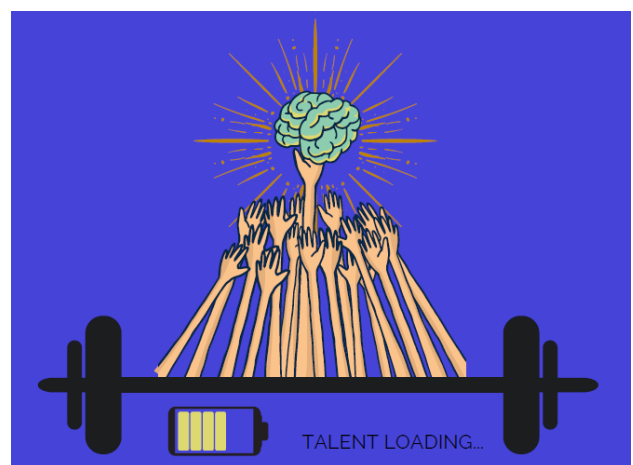


*"Zal ik je wat tips geven?
Want ik zie dat jij het moeilijk hebt met
deze klas."*

Deze goedbedoelde woorden geven starters het gevoel onbekwaam te zijn, waarbij het gevaar voor drop-out om de hoek loert. Aan het begin van hun carrière staan ze vaak alleen voor de ongekende uitdagingen en worstelen met de onzekere tijdelijke uren. De Vlaamse overheid wil daarom de beginnende leerkrachten sneller vast benoemen. Dit vraagt een aangescherpte opvolgings- en evaluatieprocedure.

Uit het internationale TALIS-onderzoek (2018) blijkt dat 37% van de beginnende leerkrachten afhaakt in de eerste 5 jaar als leerkracht.

Het tekort aan leerkrachten kan beschouwd worden als een belangrijk symptoom van een maatschappelijk gebrek aan waardering voor het beroep. Beginnende leraren zijn positiever over hun werkomgeving en de job in het algemeen dan meer ervaren leraren. Deze verschillen zijn nergens zo uitgesproken als in Vlaanderen. Ondanks hun hogere jobtevredenheid ervaren beginnende leraren toch meer stress en vertonen ze meer burn-out (TALIS 2018).



STARTERS BEGELEIDEN: HOE KAN HET BETER?

Het bieden van ondersteuning en begeleiding aan startende leraren kan een positieve of negatieve impact hebben op de keuze om in het lerarenberoep te blijven. Starters worden vaak benaderd vanuit tekorten en remediëring (Bogaerts & Borzée, 2020).

Wat als we starters erkennen in hun expertise, hen behandelen als volwaardige leerkrachten die nieuwe netwerken en bruisende ideeën binnenbrengen?

Binnen aanvangsbegeleiding ligt de focus op 3 elementen:

- wegwijsbegeleiding (vlotte integratie in de schoolcontext)
- werkbegeleiding (inhoudelijke en vakdidactische ondersteuning)
- leerbegeleiding (reflectie over persoonlijke en professionele identiteit).

Aanvangsbegeleiding is een recht en plicht en werd daarom decretaal verankerd vanaf september 2019.

*Starters zijn als een
bruistablet, laat ze bruisen!*



In dit praktijkonderzoek, in het kader van de Banaba Schoolontwikkeling, ga ik op zoek naar het antwoord op de vraag: Hoe zorgen we ervoor dat startende leerkrachten bruisend aan boord blijven?

*"Verandering brengt vaak angst met zich mee.
Door de coaching en alles uit te mogen proberen heeft die verandering juist rust gebracht."
(starter)*



HOE HET BEGON

De 9 basisscholen van het Liers Katholiek Onderwijs vormen de scholengemeenschap 'De 3 Neten'. In september 2019 zet de scholengemeenschap in op aanvangsbegeleiding voor startende leerkrachten met als hoofddoel het stimuleren van hun professionele ontwikkeling.

De directies van de scholengemeenschap werven schooloverkoepelend twee mentoren aan voor de 9 scholen. Dit doen ze omdat ze ervaren dat ze te weinig tijd hebben om onderbouwd te investeren in de startende leerkrachten. Ze maken de keuze om deze opvolging te delen met de mentoren.

Ik start op dat moment met mijn collega in deze nieuwe job. Gewapend met vijf bouwstenen vanuit het Katholiek onderwijs en de grondwaarden van de scholengemeenschap, vertrekken we vol goesting met de starters van 'De 3 Neten'. De mentoren dopen zichzelf met de naam:

MAST: MENTOR IN AANVANGSBEGELEIDING MET STEUN VAN EN AAN HET TEAM.

Een ideale naam om de woelige zee vol frisse wind in te duiken. In dit artikel varen we met man en MAST langs:

- Vitamines voor de groei
- Tekortkomings- versus waarderingsperspectief
- Sterke punten benadering
- Appreciative Inquiry

AANVANGSBEGELEIDING, EEN NIEUWE START

Vorig jaar deed ik een kwalitatief onderzoek naar de randvoorwaarden en knelpunten om aanvangsbegeleiding uit te bouwen binnen de scholengemeenschap:

Wat heeft de leraar nodig?

Wat heeft de school nodig?



Uit die bevraging kwam naar voor dat starters nood hebben aan:

- een peter en meter / onthaalbrochure
- duiding naar het team
- competenties en talenten mogen inzetten in de school
- steun bij evaluatie- en functioneringsgesprekken

De directies geven aan dat ze nood hebben aan tijd.

AAN DE SLAG MET HET ONDERZOEK 2019 -2020

Ik vertaalde de noden van de starters en directies naar succescriteria op drie niveaus:

SUCCESCRITERIA

Leerlingen: Een startende leraar die in de school blijft bruisen, is de motor om de leerlingen te laten bruisen!

(Startende) leerkracht: Competenties en talenten mogen ingezet en gezien worden binnen de school. Welzijn en motivatie stimuleren. Een lerend en warm klimaat faciliteren.

School: Duiding naar het team 'aanvangsbegeleiding is teamwork! Opdat het vertrouwen en de waardering rond de werking mag groeien en het professioneel handelen mag verbeteren .



Deze succescriteria werden besproken met de coördinerend directeur.

De bespreking met de directies werd meermaals uitgesteld omwille van corona.

Ze worden overspoeld met andere noden.

Toch proberen de mentoren hier stap voor stap mee aan de slag te gaan.

A.d.h.v. de bouwstenen, vanuit het Katholiek Onderwijs, maakte ik een planning op voor de scholengemeenschap.

Onze ervaring, als mentoren, is dat het organiseren van een goed programma voor aanvangsbegeleiding een ingewikkelde aangelegenheid is. Ondertussen sturen wij ons programma bij.

Hoe kan het nog beter aansluiten bij de noden van starter en de cultuur van de school?

Wat geeft de starters een boost om aan boord te blijven?

Met het vervolg van mijn praktijkonderzoek wil ik inzoomen op die motivatie van de startende leraar.

HOE KAN JE EEN OPTIMAAL MOTIVERENDE EN WAARDERENDE OMGEVING CREËREN VOOR STARTENDE LEERKRACHTEN OPDAT ZE AAN BOORD BLIJVEN?

ONZE VOEDINGSBODEM.

Ik stelde mijn plan van aanpak digitaal voor aan de directies.

De starters informeerde ik via visual harvesting.

Het onderzoek mocht afgenomen worden binnen de scholengemeenschap.

VITAMINES VOOR DE GROEI

Hoe zorgen we ervoor dat de starters blijven bruisen. Wat is hun motivatie? Als we spreken over motivatie komen we vanzelf uit bij de zelfdeterminatietheorie (ZDT) (Ryan & Deci, 2000).

De kern van de theorie wordt gevormd door de stelling dat er drie natuurlijke basisbehoeften zijn: **A**utonomie, ver**B**ondenheid en **C**ompetentie. Je kan ze volgens het acroniem ABC samenvatten. Bevrediging van deze basisbehoeftes staat een optimale functionering, welbevinden en groei van een persoon toe. Deze behoeftes vormen het hart van deze theorie.

- De behoefte aan **A**utonomie verwijst naar het gevoel dat jij jezelf kan zijn en (mee) aan de basis ligt van de handelingen die je stelt.
- De behoefte aan ver**B**ondenheid verwijst naar het ervaren van een warme band, het behoren tot een team.
- De behoefte aan **C**ompetentie verwijst naar een gevoel van effectiviteit, succesvol zijn, eigen vaardigheden ontplooiën.

Daarnaast erkent de ZDT dat de context een positieve ofwel een negatieve invloed kan uitoefenen op het functioneren van werknemers. De omgeving kan deze behoeftes ondersteunen, belemmeren of actief ondermijnen.

We willen onderzoeken in hoeverre de behoeftes van de starters bevredigd worden? Wat drijft hen?

Deze theorie vormt een mooie basis voor het onderzoek rond aanvangsbegeleiding, omdat zij vertrekt vanuit een positief mensbeeld (Van den Broeck et al., 2009).

Ik ben begonnen met de startende leerkrachten en directies voor de spiegel te zetten om hun eigen motivationeel functioneren in vraag te stellen.



A B C VORMT DE VOEDINGSBODEM VAN ONS DAGELIJKS GELUK!

HET ONDERZOEK 2020-2021



23 van de 35 starters hebben begin februari 2021 deelgenomen aan de bevraging. De meeste collega's ervaren de aanvangsbegeleiding als een pluspunt. 20 starters nemen deel omdat ze nieuwsgierig zijn en het fijn vinden om nieuwe dingen uit te proberen. Drie mensen participeren vanuit een externe of interne druk, lees omdat het moet. Motivatie leidt enkel tot meer optimaal functioneren (d.w.z. welzijn, positieve attitudes en coöperatief gedrag) wanneer het gaat om kwalitatief goede motivatie. De kloof tussen intentie en effectieve verandering is veel groter voor gemoetiveerde personen (Vansteenkiste & Soenens, 2015).

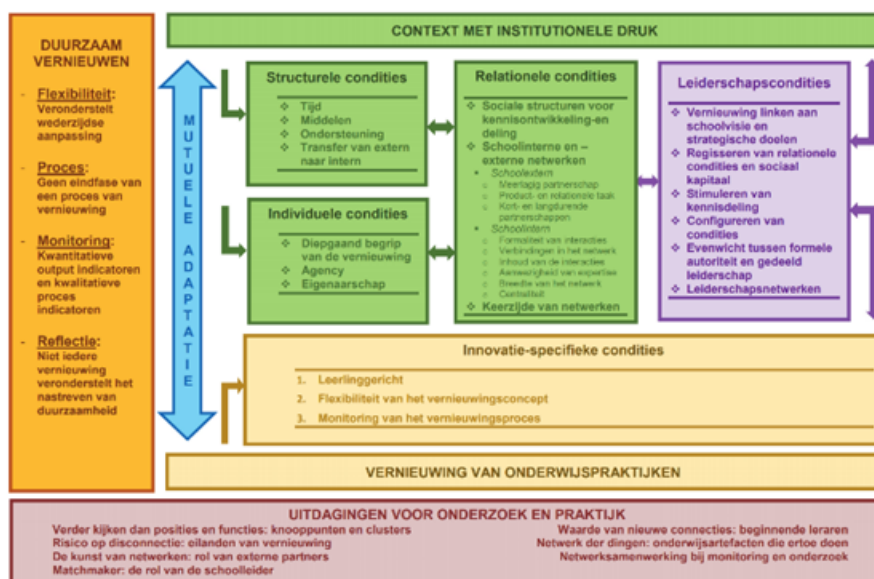
Ik heb deze vraag ook aan de directies gesteld. In het model voor duurzaam vernieuwen (März et al., 2017) vind je onder de individuele condities het belang van diepgaand begrip, eigenaarschap voor betrokkenen rond de vernieuwing terug. De manier waarop de directies, starters, collega's tegenover de vernieuwing staan, blijkt een belangrijke factor te zijn in het borgen of verspreiden van aanvangsbegeleiding.

De betrokkenheid van de directies verschilt van elkaar, net als bij de leerkrachten. Die laatsten zijn momenteel te weinig op de hoogte. Het is noodzakelijk dat collega's weten en begrijpen wat de werkwijze van aanvangsbegeleiding juist zal inhouden. Corona haalt voorlopig het teamaspect en de communicatie onderuit. De pandemie voorziet weinig mentale ruimte om zich met andere zaken bezig te houden. Dit is belemmerd voor de innovatie.

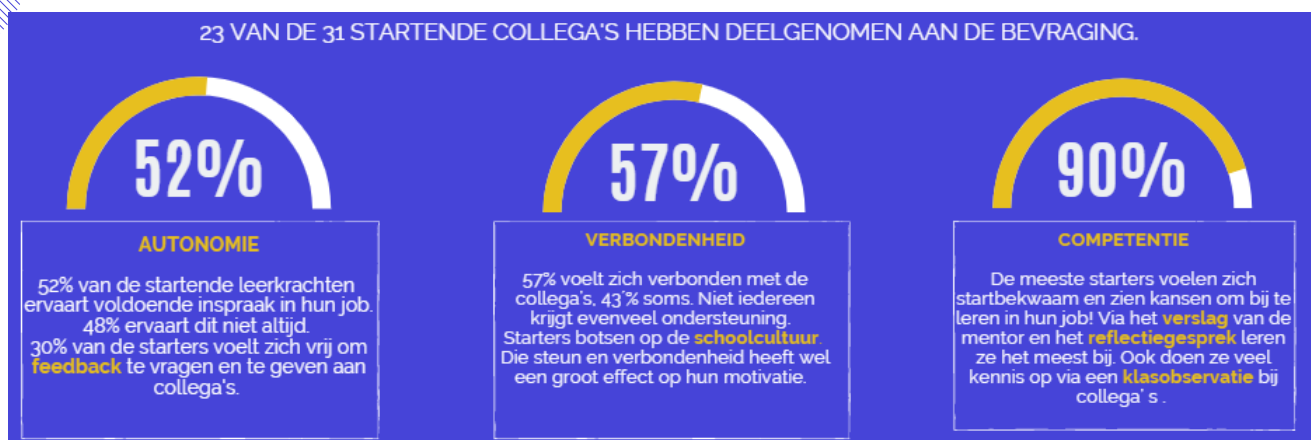
Dit leert ons iets over de verbinding die ze maken met de vernieuwing.

Daarnaast stelt deze vernieuwing de professionele identiteit van directies voor een aantal uitdagingen. Routines, kennis/vaardigheden (reflectiegesprekken en verslagen) delen met ons. Tot slot stuiten we op eigen overtuigingen en opvattingen (rond voorbereidingen, directiebezoek aankondigen of niet,...) die we moeten verenigen met alle directies, de codi en de mentoren.

Deze vernieuwing vraagt vertrouwen, open communicatie, tijd en een gedragen planning.



De volgende stap in het onderzoek was een kwalitatieve enquête rond de starters hun ABC.
Daarnaast heb ik een aantal narratieve gesprekken geleid.
Vanuit deze gegevens breng ik volgende resultaten in beeld:



Autonomie: Uit de cijfers blijkt dat de meerderheid van de starters het gevoel hebben dat ze zichzelf kunnen zijn en voldoende inspraak hebben in de manier waarop ze hun job kunnen uitoefenen.

Lise (starter)

"Ik heb een nieuw idee rond het doe-bord. Ik laat alle activiteiten in de eerste week groeien, speel in op de kleuters en pas in de tweede week laat ik de kleuters opdrachten uitvoeren".



"Dat werkt veel beter voor de kleuters en voor mezelf. Dit nieuwe initiatief leg ik voor aan mijn collega's."

De andere helft ervaart dat dit niet altijd vanzelfsprekend is en voelt zich minder betrokken bij het schoolgebeuren. Uit de diepte-interviews blijkt dat in sommige scholen de ancients de inbreng van de starters minimaliseren.

Vanuit de literatuur weten we dat een controlerende context, waar oude gewoontes regeren, effect kan hebben op hun presteren. Wanneer de basisbehoeftes beknot worden, stoten we op passiviteit en verzet.

Beginnende leerkrachten willen weten hoe ze het doen en wat collega's van hen denken. Via het feedbackrapport proberen we hier een pad in te openen. Niet alle collega's vonden het evident om feedback te vragen en te geven aan elkaar. In overleg hebben we een nieuw format ontworpen dat beter aansluit bij de schoolcultuur. Het is belangrijk dat iedereen op de hoogte is van onze werking.

Autonomie-ondersteunende leerkrachten en lerarenbegeleiders werken vanuit de zienswijze van de leerlingen en leerkrachten. Ze stellen zich flexibel op en proberen zin voor initiatief aan te moedigen, zodat leerlingen en leerkrachten vrijwillig handelen. Inzetten op die vrijheid zorgt voor een beter welzijn en presteren.

Recent onderzoek naar starters suggereert dat beperkte stuurkracht een reden kan zijn voor uitval uit het beroep. "Stuurkracht duidt op het vermogen van leraren om invloed uit te oefenen, keuzes te maken en hun houding te bepalen in relatie tot hun werk en hun professionele identiteit." (Schaap, 2020)

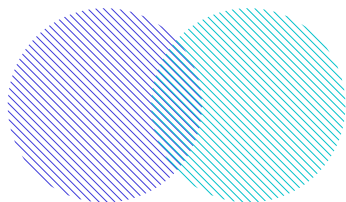
Verbondenheid:

De resultaten tonen dat het merendeel zich verbonden voelt met de collega's. We maakten in oktober een filmpje voor de collega's om aanvangsbegeleiding te duiden binnen het team. Jammer genoeg werd dit filmpje nog maar in één school getoond. Dit jaar zijn we met wegwijsbegeleiding gestart. De meters van Lier proberen optimaal te investeren in een warm welkom en het uitbouwen van dat netwerk, dat is niet evident ten tijden van corona. Uit de antwoorden blijkt dat net die steun en verbondenheid een groot effect op hun motivatie hebben.

Starters en collega's kunnen op vraag bij elkaar hospiteren. Nadien volgt een feedbackgesprek. Dit wordt door de starters als de sterkste leerbron naar voor geschoven. Die erkenning en verbondenheid zorgt ervoor dat ze durven exploreren.

Valerie (16 jaar ervaring)

"Er was openheid om bij elkaar te gaan kijken. Dat was nieuw voor mij. Tijdens de reflectie kon ik de sterke punten van de starter in de verf zetten. Haar groeipunten kende ze al. We hebben dat moment beiden gewaardeerd. Ik voel dat nog steeds in onze samenwerking."



Tijdens supervisie komt naar voor dat de deur van collega's soms dicht blijft. Een kille context zorgt ervoor dat deze collega's zich minder verbonden voelen met het geheel. Kortstondige lesopdrachten of de spreiding van opdrachten tussen scholen maken het niet eenvoudig voor starters en collega's om diepgaande relaties op te bouwen. Het zou kunnen helpen om aandacht te schenken aan de verknijpte opdrachten en de interactie tussen deze collega's. Hoe kunnen wij de directe collega's beter betrekken in het traject van aanvangsbegeleiding, als een 'maatje meer'?

Competentie:

De meeste starters voelen zich startbekwaam en kunnen veel bijleren in hun job! Dit jaar hebben we, o.l.v. de Pedagogische Begeleidingsdienst, schooloverkoepelend ingezet op de inhoudelijke verdieping voor de klaspraktijk. Het klankbord onder gelijkgezinden was een succeservaring, het zorgt voor nieuwe samenwerkingsverbanden. Dit willen we vasthouden voor de toekomst. Uit de enquête concludeer ik dat we best blijven investeren in die verslagen, gesprekken en klasobservaties.

Fien (starter)

"Tijdens het digitaal deelcafé konden we elkaar inspireren en kennis delen. Nadien ben ik gemotiveerd aan de slag gegaan. Ik wil nieuwe zaken uitproberen en krijg hiervoor de ruimte in de klaspraktijk."

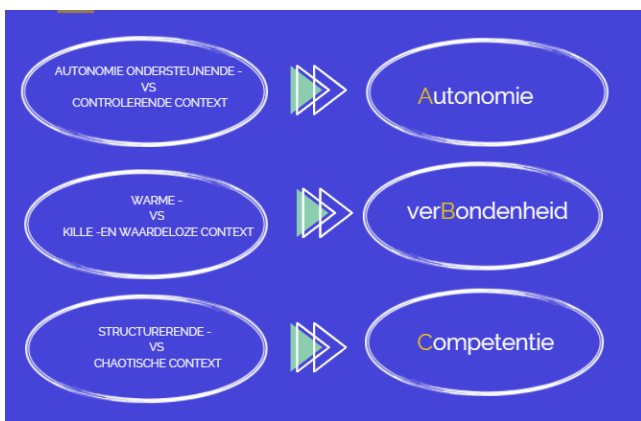


TWEEDE BEVRAGING

Starters die weinig steun van de collega's voelen twijfelen soms aan zichzelf.

Op dit competentiegevoel kom ik later terug bij de sterke punten benadering.

BEHOEFTEFRUSTRERENDE- OF BEHOEFTEBEVREDIGENDE SCHOOLOMGEVING



In een behoefte-ondersteunende omgeving voelen leerkrachten van alle leeftijden zich energiever en gelukkiger. Wanneer we genoeg ruimte voelen om dingen te doen die we waardevol en boeiend vinden, waarin we ons verbonden én bekwaam voelen om onze doelstellingen te realiseren, blijken we meer mentale ruimte te hebben om diezelfde basisbehoeften bij collega's en leerlingen te ondersteunen (Vansteenkiste & Soenens, 2005, p. 15-77).

Uit het onderzoek tot nu toe blijkt dat er een uitdaging ligt rond:

- het waarderen van de starter / professionele cultuur
- groeien in feedback geven en vragen
- zorgen rond functionerings- en eindgesprek

Aangezien het eindgesprek voor de deur staat wil ik eerst inpikken op die nood in combinatie met de waardering.

Vandaar maakte ik een tweede kwalitatieve bevraging op rond hun zorgen voor het eind-functioneringsgesprek. Deze keer kreeg ik meer respons. 31 van de 37 starters, op dat moment, lieten van zich horen. Deze resultaten deelde ik met alle betrokkenen,



TEKORTKOMINGS- VERSUS WAARDERINGSPECTIEF

Zoals ik reeds in het begin vermeldde, worden starters in coaching nog vaak benaderd vanuit tekorten en remediëring. Ze moeten nog veel leren en snel professionele routine opbouwen binnen de schoolcultuur. Hun potentieel aan vernieuwende en frisse inzichten voor de schoolorganisatie gaat op die manier verloren. Hierdoor wordt de samenwerking en integratie binnen de school bemoeilijkt (Kelchtermans, 2018).

De omgekeerde wereld echter, waarin leerkrachten en schoolorganisaties van starters leren, bestaat ook!



"Ik vind het fijn als ik iets kan betekenen voor een ander. Elkaar iets bijbrengen geeft een warm gevoel. Samen zoeken naar oplossingen en een nieuwe weg uitstippelen, daar doe ik het voor."

Cyndi (16 jaar ervaring)

In ons begeleidingsprogramma staat de waardering centraal. Dit sluit mooi aan bij één van de grondwaarden van de scholengemeenschap: 'Respect voor de eigenheid van ieder mens.'

Deze gedachte wordt door de mentoren omarmd, maar is nog niet ingebed in alle scholen. Het is voor ons overduidelijk dat het waarderen van starters niet evident is en veel vraagt van verschillende actoren in de school. Het gaat om een collectieve verantwoordelijkheid.

Het waarderingsperspectief is geen verwanging van het tekortkomingsperspectief. Het zijn twee aanvullende perspectieven op het leren en ontwikkelen van een starter. (Geijsel et al., 2020)

Wat is het waarderingsperspectief?

- Toegevoegde waarde en potentieel van de starter erkennen (als actor / als troef -> up to date kennis/ als netwerker,..)
- Wederkerigheid tussen collega's creëren een win - win
- Aanvangsenthoustiasme en leergierigheid van de starter stimuleren
- Ontwikkelen van de meso-competentie

Wanneer het waarderingsperspectief de overhand krijgt, zorgt dit bij de startende leerkrachten voor meer zelfvertrouwen en motivatie. Die steun helpt de starters om een actievere rol op te nemen binnen de bredere schoolorganisatie.

De professionele cultuur in de school en de wijze waarop deze door de schoolleiding wordt voorgeleefd, doet er dus toe.

"Het zit hem op dat moment tussen de interactie van de starter en de collega's."
(van Leeuwen, 2020)

STERKE PUNTEN BENADERING

Als mentor heb ik gemerkt dat starters hun collega's inspireren. Ze brengen nieuwe ideeën naar voren en stellen de oude tradities in vraag.

Amber (starter):

"Ik ben dankbaar voor alle kansen en ruimte die ik kreeg dit jaar. Bloemen groeien waar ze ruimte krijgen, mensen dus ook. In het begin waren al mijn ideeën losse puzzelstukjes.



Door jouw positiviteit en motivatie vielen deze stuk voor stuk op de juiste plek. Nu voel ik mij echt goed bij wat ik doe!"

Onze startende collega's maken zich zorgen over hun eindgesprek met de directeur. Er zal met hen gesproken worden over een mogelijke toekomstige functie binnen de organisatie. Er wordt bepaald welke punten starters nog verder moeten ontwikkelen om de kloof te dichten tussen de aanwezige en vereiste competenties. Bij deze tekortkomingsbenadering wordt er minder aandacht besteed aan de sterke punten omdat dit immers competenties zijn die al aanwezig zijn.

De laatste jaren is er meer aandacht gekomen voor een sterke punten-benadering.

Deze is gegrond op de positieve psychologie (Bannink, 2016, p. 17-29).

Uit recente onderzoeken van M. van Woerkom, blijkt dat het gebruik van sterke punten leidt tot waardevolle uitkomsten (zie afbeelding) voor het individu en voor de (school)organisatie. In de sterke-punten benadering wordt aan de drie basisbehoeftes (ABC) voldaan waardoor het welbevinden kan toenemen.

NU HET LEVEN BEGRENSD IS, BREEKT DE STARTER HOKJES OPEN.

Tijdens supervisie bespraken we zaken waar starters mee geconfronteerd werden. Dat deed hen nadenken over wat voor leraar ze willen zijn. Het delen van deze professionele inzichten maakt de school duidelijk wat de starter te bieden heeft en waar de school nog in kan groeien. Dat betekent: "Redefining oneself" als school, een heroverweging van wie je "significant others" zijn binnen de school, en met hen de dialoog aangaan over "critical incidents" (Meijer, 2020).



NEGATIVITY BIAS

Vanwaar komt het idee dat we ons het best ontwikkelen door te kijken naar onze tekortkomingen?

Een belangrijke verklaring wordt gegeven door onze aangeboren negativity bias. We hebben de neiging om meer aandacht te schenken aan negatieve informatie in vergelijking tot positieve informatie. Wanneer er gevaar dreigt of negatieve informatie klinkt, vraagt dit om een reactie. Positieve informatie vereist minder urgentie.

De meeste schoolorganisaties willen welbevinden en gezondheid stimuleren waardoor ze zich vaak richten op het opsporen en oplossen van problemen. Door te werken aan tekortkomingen gaan werknemers niet automatisch excellent functioneren (Van Woerkom et al., 2016). Te veel nadruk op het wegwerken van tekortkomingen kan frustrerend zijn, omdat het mensen impliciet vraagt om iemand te worden die zij niet zijn.

Een goede balans tussen beiden zorgt ervoor dat collega's zo'n functioneringsgesprek als nuttig ervaren.

Op deze manier zullen mensen feedback positiever interpreteren die eerder tot verbetering zal leiden.

*Wat en hoe je iets bespreekt,
maakt wel degelijk uit!*

FUNCTIONERINGSGESPREKKEN, WAT LEIDT TOT MOTIVATIE OM TE VERBETEREN?

Van Woerkom (2020) deed onderzoek naar wat mensen energie geeft tijdens en na een functioneringsgesprek.

Wanneer er meer aandacht wordt geschonken aan hun sterke punten voelt dit als rechtvaardig. Wanneer er meer aandacht gaat naar verbeterpunten voelt dit oneerlijk.

Het is van belang dat we geen superheldencultuur creëren waarin we iedereen vergelijken met de gouden standaard. Is het rendabel om te investeren in iets waar je niet goed in bent? Terwijl er misschien collega's in het team zijn die dat wel kunnen?

Onderzoekers zijn het erover eens dat sterke punten zich afspiegelen wanneer we de prestaties van één persoon met elkaar vergelijken en niet met prestaties van anderen (Roberts et al., 2005, in Van Woerkom, 2020). Dit lijkt mij een boeiende uitdaging.

WAT WERKT

Wij willen onze starters benaderen vanuit die sterke punten en inspelen op hun drive. Zo ontwikkelen ze hun 'best self'.

"Mijn groei heb ik o.a. aan jou te danken. Het was een duwtje in mijn rug om alle kansen goed te gebruiken en te durven veranderen." (starter)

Tijdens onze coachingsmomenten brengen we de individuele kernkwaliteiten van de starter in kaart. Deze momenten worden als waardevol gezien. Tijdens zo'n gesprekken hoorden we reacties als: "Straf, dat ben ik helemaal". "Het geeft een warm gevoel wanneer je meer in jezelf ziet dan je ooit zou kunnen denken."

Kortom, we proberen hun talenten zichtbaar te maken omdat het hun handvatten aanreikt om binnen de school te groeien (Dewulf & Beschuyt, 2013).

Het zou een meerwaarde kunnen zijn om dit in de toekomst in het team op te nemen en zo collectieve uitdagingen aan te gaan vanuit talent.



"Talenten en zaken die onbewust zijn, maak jij voor ons bewust."

Rob (starter)

Het is belangrijk dat starters vertrouwen voelen in hun capaciteiten en kwaliteiten, zodat ze uitdagingen durven aangaan en daarbij de lat op haalbare hoogte plaatsen.

Het lijkt tegenstrijdig, je ontwikkelen door je te richten op waar je al goed in bent. Toch zijn mensen die zich competent voelen vaak intrinsiek gemotiveerd voor verdere ontwikkeling (Deci & Ryan, 1985 et al., in Van Woerkom 2020).

We willen die sterke punten gebruiken als hefboom voor hun verdere loopbaan. Dit vraagt een andere manier van denken en kijken.

APPRECIATIVE INQUIRY

WAARDEREND VERANDEREN

Het boek 'Waarderend veranderen' was voor mij een eyeopener.

Appreciative Inquiry (AI) kunnen we het best vertalen als: waarderend-onderzoekend veranderen. Appreciative wil zeggen dat de aandacht gericht is op datgene waar je meer van wilt zien. Inquiry nodigt mensen uit om onderzoeker te worden van hun praktijk en samen te werken aan duurzame verandering. Het is een veranderfilosofie en –strategie met als uitgangspunt dat een systeem zich positief ontwikkelt. Door met elkaar in gesprek te gaan, zullen betrokkenen samen verkennen hoe ze hun sterktes verder willen inzetten. Systematisch onderzoek van sterktes doet verbinding groeien. Zo ontstaan er nieuwe perspectieven en ideeën. Het is van belang iedereen te betrekken bij het vormgeven van die toekomst, want die willen we met z'n allen waarmaken. Dit zorgt voor energie, erkenning en motivatie (Tjepkema et al., 2016).

Bij AI ga je op zoek naar, zoals Cooperrider D. het in het boek verwoordt: "What gives life to a system." Dát is de kern.

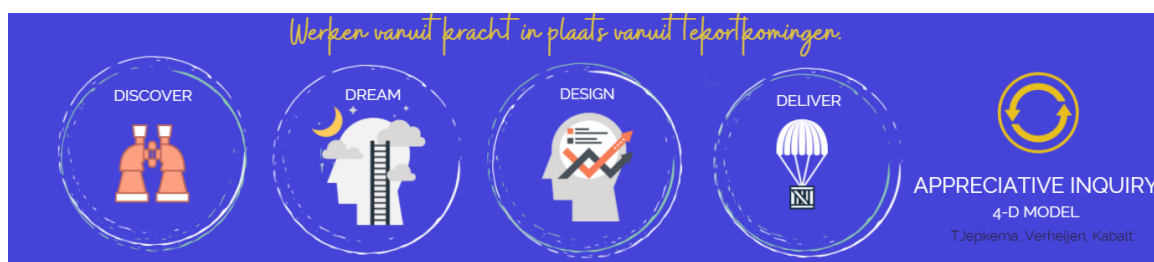
Op die manier kan je de wijsheid en energie van de hele groep benutten. Dit hebben we in praktijk omgezet bij het ontwikkelen van het sterke punten document voor de starters. Het is een formele rituele afsluiting van onze samenwerking. Het centrale thema stond vast:

Connectie maken met de sterke punten van de startende leerkracht.

De voorgaande eindgesprekken verliepen volgens de directies gemoedelijk, maar de startende leerkrachten maken zich toch zorgen rond dit gesprek.

Waarom zijn die zorgen er rond dat eindgesprek? Wat willen we veranderen? Via een bevraging en intervisie hebben wij de noden in kaart gebracht. De startende leerkrachten hebben heel wat suggesties gedaan rond zaken die zij belangrijk vonden om op te nemen tijdens zo'n gesprek. Ze hebben een aanzet gegeven rond de vernieuwde vorm van het eindgesprek met de directeur.

'WHAT GIVES LIFE TO A SYSTEM'



Cooperrider ontwikkelde een proces van vier fasen. In het Nederlands mooi vertaald als vier V's:

Verwonderen: Waarderen wat aanwezig is.

Verbeelden: Visie over wat zou kunnen.

Vormgeven: Samen ontwerpen van de gewenste toekomst.

Verwerkelijken: Planning vertalen in concrete acties.

Daarnaast vonden de mentoren het zinvol om het werk dat geleverd was tijdens die twee jaar aanvangsbegeleiding, in overleg met de starter, te delen met de directeur. De mentoren van ROHBKE en De 3 Neten brainstormden rond 'het sterke punten document in wording'. De directies werden op de hoogte gebracht en bevraagd naar wat ze willen behouden en nodig hebben. We deden een aantal suggesties vanuit de starters en de literatuur. We werken hier samen binnen alle lagen van de scholengemeenschap.

Deze overkoepelende samenwerking geeft vleugels.
We bouwen een brug terwijl we erover lopen.

Toen we onze proefversie aan de directies voorlegden, ontstonden er nog nieuwe ideeën. Het waarderend kijken genereert vertrouwen. We delen ervaringen en praten over wat we graag zouden willen. Momenteel zijn we aan het vormgeven, ontwerpen, uitproberen en doen.

Het is een ervaring die je 'mee-maakt'!

Dit document opent deuren voor de verdere loopbaanbegeleiding. We maken een sterke transfer vanuit het traject door te reflecteren op de sterke punten en de groei van de startende leraar.

"HET IS EEN MAGISCHE BRIL ALS JE ERDOOR KIJKT GEEFT HIJ RICHTING."



VOORUITBLIK

Heel wat zaken die op de planning stonden zijn in het water gevallen door Corona.

Aanvangsbegeleiding vraagt een plaats binnen het prioriteitenplan en moet handen en voeten krijgen in de scholen.

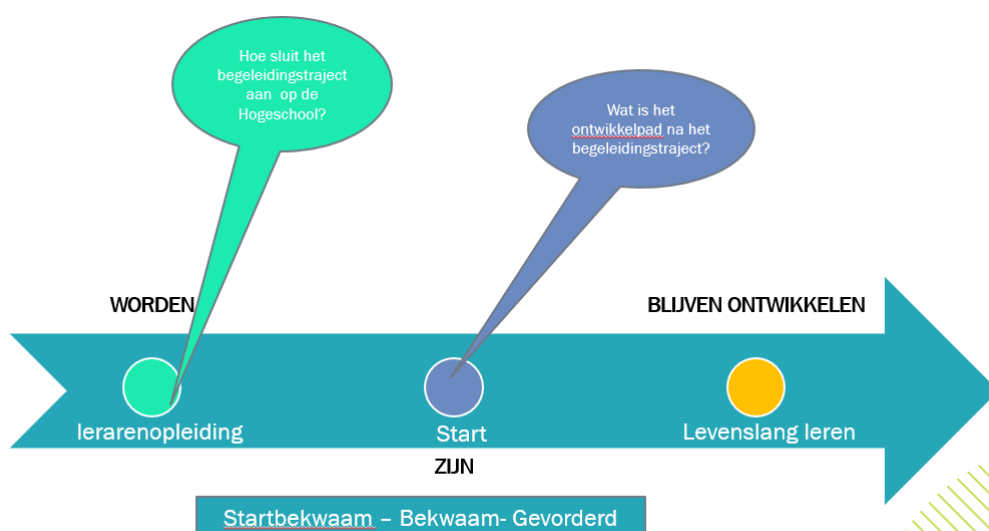
Het is noodzakelijk om over de dromen, taken, rollen en verantwoordelijkheden helder te communiceren.

Waarderend naar starters kijken opent het pad voor professioneel leren voor starters en ervaren leerkrachten én voor schoolontwikkeling.

HET ABC - BRUISTABLET

Niet alleen binnen de klas zijn de noden divers, maar ook binnen de samenwerking tussen collega's en leidinggevenden. Dat vraagt om een andere manier van denken en kijken. Voor deze verandering hebben we drie vitamines nodig om ons optimaal te ontwikkelen en ons kritisch te verhouden tot veranderingen.

Voel je dat je met een vitaminetekort worstelt? Begin dan met iets te doen wat aansluit bij je behoeftes en wat je energie geeft. Profiteer van je eigen sterke punten. Deze zelfzorg is een vitamine boost met inspirerende nevenwerking voor de entourage.



- Annick, J. (2018). *Veerkrachtig voor de klas. Oplossingsgericht werken met je sterktes*. Brussel: Politeia.
- Arink, A. & Verbeek, C. (2017). *Kom maar op met je feedback. Feedback leren geven en ontvangen in het onderwijs*. Amersfoort: CPS Uitgeverij.
- Bannink, F. (2016). *Positieve psychologie. De toepassingen*. Amsterdam: Boom.
- Bogaerts, I. & Borzée, M. (2020). *Wat als startende leraren blijven bruisen van energie?* Opgehaald op 25 maart 2021 van <https://research-expertise.ucll.be>.
- Deci E. L., & Ryan, R. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Deketelaere, A., Kelchtermans, G., Robben, D. & Sondervorst, R. (2004). *Samen voor de spiegel: een werkboek over de begeleiding van beginnende leraren*. Mechelen: Wolters Plantyn.
- Dewulf, L. & Beschuyt, P. (2013). *Mijn baas kiest voor mijn talent*. Leuven: Lanoo Campus.
- Geijssel, F., van Leeuwen, J., März, V., Meijer, P., Oolbekkink, H. & Schaap, H. (2020). *De waarde van startende leraren voor scholen*. Utrecht: VO-raad
- Kelchtermans, G. (2018). *Dump het deficit-denken over de debutant*. In D. W. De Vos S., *Start to teach. Inspiratiegids over aanvangsbegeleiding in het onderwijs*. Gent: Garant.
- Linderbaum, B. A. & Levy, P. (oktober 2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.
- März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.
- Peeters, W. (december 2015). *Motivatatie meten*. Opgehaald op 21 december 2020 van <https://www.vernieuwendewerwijs.nl>: <https://www.vernieuwendewerwijs.nl/motivatatie-meten-2-vragenlijsten/>
- Snoek, M. (2018). *Startende leraren in het po en vo. Goede begeleiding aan het begin van de loopbaan*. Zaandam: Pica.
- Tjepkema, S., Verheijen, L. & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen*. Boom: Academic Service.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De witte, H., Lens, W. & Andriessens M. (november 2009) De Zelf- Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22 (4), 316-334.
- Vansteenkiste, M. & Soenens, B. (2015). *Vitamines voor groei. Ontwikkeling voeden vanuit de Zelf- Determinatie Theorie*. Leuven: Acco.
- Vansteenkiste, M., Soenens, B., Sierens, E., & Lens, W. (2005). Hoe kunnen we leren en presteren bevorderen? Een autonomie- ondersteunend versus controlerend schoolklimaat. *Caleidoscoop* (17), 18-25.
- Van Woerkom, M., Stierstra, M., Tjepkema, S. & Spruyt, M. (mei/juni 2011). De 'sterke punten'-benadering werkt: onderzoek naar effecten van aandacht voor talent. *Opleiding & Ontwikkeling* (3), 28-33.
- Van Woerkom, M. (januari 2020) Bouwen op unieke kwaliteiten. Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 33 (2), 138-158.
- VUB (2018). TALIS Vlaanderen. Brussel.