

# Behouden van nieuwe docenten vereist

# specifiek beleid

**Het aantal startende leraren dat vroegtijdig het voortgezet onderwijs verlaat, is al jaren veel te hoog. Met het project 'Begeleiding Startende Leraren' (BSL), waarin lerarenopleidingen en universiteiten samenwerken in verschillende regionale projecten, stimuleert en subsidieert de overheid de ontwikkeling van zogeheten inductiearrangementen. Inductie, ofwel het totaalpakket aan begeleidingsactiviteiten dat een school aanbiedt om startende leraren te ondersteunen in hun ontwikkeling naar competente professionals, is cruciaal voor het behoud van starters voor het onderwijs.**

Judith Gulikers, Piety Runhaar & Renate Wesselink

De leerstoelgroep Educatie en competentiestudies van Wageningen University en Stoas Wageningen|Vilentum Hogeschool voeren hun BSL-project uit samen met 8 (groene) VMBO scholen. Het accent ligt hierbij op een inbedding van inductie in het bredere HRM beleid. Immers, inductie is één van de verschillende manieren om als school gemotiveerde en competente leraren aan te trekken en te behouden. Vandaar dat verbetering van inductie in onze ogen alleen succesvol kan zijn wanneer ook naar de overige onderdelen van HRM gekeken wordt. De focus ligt in dit project dan ook op de vraag: 'Hoe kan de begeleiding op de werkvloer ('het inductiearrangement') ingebed worden in het bredere HRM beleid van een school?' We hebben een digitale tool ontwikkeld, 'De Startwijzer', die scholen helpt om deze vraag voor zichzelf te beantwoorden.

Een goede inductie is nodig om onnodige uitval aan het begin van carrières terug te dringen en professionele ontwikkeling te bevorderen. Inductiearrangementen bestaan bijvoorbeeld uit gezamenlijke intervisiebijeenkomsten, individuele coaching door vakdocenten of mentoren, lesobservaties met feedbackgesprekken, het werken met POP's en beschikbare praktische informatie die nodig is voor het vinden van je weg in de school. Het is onze aanname dat wanneer inductie, vaak

uitgevoerd door de mentor op de werkvloer, en het HRM beleid meer op elkaar zijn afgestemd, ze elkaar versterken. Met als resultaat: meer behoud, meer motivatie en meer professionele ontwikkeling van starters.

## Verbinden van effectieve inductie en goed HRM

Er is al van alles bekend over de werkzame ingrediënten van een goed inductiearrangement. Zo is het belangrijk dat starters niet te zwaar belast worden, dat ze begeleiding krijgen op hun pedagogisch-didactisch handelen in de klas, dat er aandacht is voor school en cultuur (inbedding in de schoolcultuur) en dat ze ruimte en mogelijkheden krijgen voor verdere ontwikkeling. Een mentor voor individuele begeleiding op maat, ervaren starters dan ook als cruciaal.

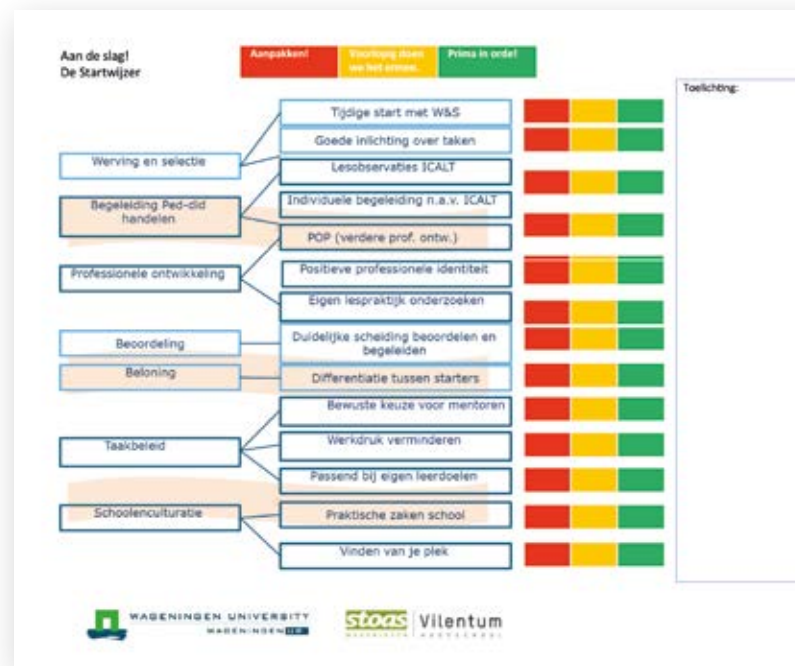


### Startwijzer: verbinding tussen inductie en HRM

Je kunt je echter voorstellen dat andere HRM-zaken even zo goed bepalend kunnen zijn voor het al dan niet uitvallen of goede professionele ontwikkeling van starters. Denk daarbij aan het tijdig selecteren en waarderen van starters, het opzetten van een taakbeleid voor starters en het aanbieden van een pakket aan professionaliseringsmogelijkheden passend bij starters. Toch is inductie vaak een losstaande praktijk binnen scholen.

In ons BSL project, dat begonnen is in 2014 en loopt tot 2017, zijn wij daarom aan de slag gegaan met mentoren aan de ene kant, en HRM-ers en teamleiders aan de andere kant. Met de bewezen kenmerken van goede inductie in ons achterhoofd hebben we met mentoren geïnventariseerd, uitgeprobeerd, en besproken hoe die kritische elementen van inductie eruit zien in hun eigen schoolpraktijk. Hieruit kwam bijvoorbeeld dat onder het kopje van 'enculturatie' niet alleen praktische informatie over de regels van de school uitgedeeld moeten

# Samenwerkingsproject 'Begeleiding Startende Leraren' (BSL)



Figuur 1. de structuur van De Startwijzer

worden, maar dat er ook activiteiten gericht moeten zijn op 'het vinden van je plek in de school'. Met HRM-ers en teamleiders zijn we met behulp van de AMO-theory of performance (Appelbaum, 2000) gaan invullen HRM-beleid - gericht op starters – precies moet inhouden. De AMO-theorie zegt dat HRM bijdraagt aan prestaties door het vergroten van capaciteiten ('Abilities'), de motivatie ('Motivation') en de kansen en mogelijkheden ('Opportunities'). Hieruit kwam bijvoorbeeld dat helder benoemt moet worden wat een starter moet kennen en kunnen (A), dat bij de begeleiding en beoordeling van de starter rekening gehouden moet worden met persoonlijke leerdoelen en ambities (M) en dat er afspraken zijn over de afbakening van taken voor een starter (O).

## De Startwijzer

Nu hebben we in kaart wat de theorie en de praktijk zeggen over 1, goede inductie en 2, een goed HRM voor starters. En wat nu? Ons doel was om deze twee te integreren, zodat ze elkaar kunnen versterken. Hiervoor hebben we 'De Startwijzer' ontwikkeld (Figuur 1). Dit is een digitaal instrument waarin elementen van goede inductie en hieraan ondersteunend HRM met elkaar verbonden zijn. Goede begeleiding vereist bijvoorbeeld geregelde lesobservaties in de klas. In HRM beleid wordt een lesobservatiecyclus vastgelegd en benoemd welke lesobservatieformulieren gebruikt worden. Ook wordt bepaald hoe starters en mentoren toegerust worden om deze instrumenten te gebruiken.

In de startwijzer kunnen teams van mentoren, teamleider, en HRM'ers zich gezamenlijk bezinnen op hun eigen inductie en bijbehorend HRM arrangement. Wat doen we goed? Waar hebben we eigenlijk nog nooit over nagedacht? Wat is voor verbetering vatbaar? Het (gezamenlijk) invullen van De Startwijzer resulteert in een overzicht van zwakke, twijfelachtige of goede

**In het voorjaar van 2016 gaat de digitale Startwijzer online via de website van 'Begeleiding Startende Leraren' ([www.begeleidingstartenderleraren.nl/bsl-wageningen/](http://www.begeleidingstartenderleraren.nl/bsl-wageningen/)). Het doel is dat hiermee scholen het teamgesprek over inductie en HRM durven aangaan.**

onderdelen. Op basis hiervan kiest het team drie prioriteiten en worden concrete activiteiten ingevuld om deze drie prioriteiten aan te pakken. Om het niet alleen bij een inventarisatie te houden, wordt ook benoemd door wie, wanneer en hoe deze activiteiten worden opgepakt.

## Eerste ervaringen met De Startwijzer

De reacties op demo versies van de Startwijzer vanuit de deelnemende scholen en van deelnemers aan een workshop op de landelijke BSL dag in oktober 2015 zijn zeer positief. Men geeft vooral aan dat de Startwijzer een goed overzicht biedt en concreet maakt waar men aan kan werken ter verbetering van inductie. Twee concrete voorbeelden: het kopje 'scheiden van begeleiden en beoordelen' lokt veel discussie uit over hoe scholen dat nu eigenlijk geregeld hebben. In veel gevallen blijken hier geen duidelijke richtlijnen voor te zijn, waardoor starters zich onveilig kunnen voelen in begeleidingssituaties. Het tweede voorbeeld gaat over 'tijdige start met werving en selectie'. Op veel scholen wordt een starter vandaag geworven om morgen voor de klas te staan. De discussie die hier ontstaat is: 'we weten dat het vaak zo werkt, maar kan dat nu echt niet anders?'

Judith Gulikers is onderzoeker/docent, Renate Wesselink en Piety Runhaar zijn universitair docenten, Leerstoelgroep Educatie en competentiestudies, Wageningen Universiteit