



**FRISSE START**

Project Begeleiding Startende Leraren Noord-Holland en Zuidelijk Flevoland

**INDUCTIE-ARRANGEMENTEN  
SEPTEMBER 2015**

een handreiking





INLEIDING	4
INDUCTIE-ARRANGEMENTEN	6
GOEDE CONDITIES VOOR STARTERS	12
PROGRAMMA'S VOOR JAAR 1, 2 EN 3	16
INDUCTIE-ARRANGEMENTEN EN COACHES	18
INDUCTIE-ARRANGEMENTEN EN DE SCHOOLLEIDING	20
STARTERS AAN HET WOORD	24
<b>BIJLAGEN</b>	
BETROKKENEN BIJ FRISSE START	26
CHECKLIST, WERKBLAD	28
OVERZICHT BRONNEN	30
COLOFON	31

# INLEIDING

## Startende leraren en Frisse Start

De begeleiding van startende leraren staat hoog op de agenda van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De minister heeft de ambitie om vanaf 2018 bij 80% van de scholen in het voortgezet onderwijs driejarige inductie-arrangementen te realiseren. De belangrijkste doelen zijn: voorkomen van uitval en bevorderen van de professionele ontwikkeling van startende leraren.

Sinds 2013 zijn er tal van projecten die zich richten op de reductie van uitval, goede begeleiding van starters, kwaliteit van onderwijs, professionalisering van docenten en verhoging instroom van hoogopgeleiden. Frisse Start is de naam voor het project Begeleiding Startende Leraren (BSL) in de regio Noord-Holland en Zuidelijk Flevoland. Bij het project zijn de vier lerarenopleidingen voor VO betrokken (VU, UvA, Inholland en HvA). In 2014 hebben 23 scholen zich bij Frisse Start aangesloten en het streven is om dat aantal jaarlijks te verdubbelen.

Vanuit Frisse Start proberen we samen te werken én af te stemmen met andere projecten.

In Amsterdam gaat het om de samenwerking met het project Juniorleraar (HvA) en Terug met dat Tekort (Risicoregio's, bestuur OSVO). Zie voor meer informatie de flyer 'Van startbekwaam naar bekwaam in het Amsterdams Voortgezet Onderwijs (2015)'.

In de regio willen we samenwerken met de projecten vanuit Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen en met projecten als Verbinden en Vernieuwen en Flevokans vanuit andere risicoregio's. Landelijk werken we samen met de andere projecten BSL.

## **Frisse Start 2017: doelstelling en aanpak**

Het doel is om eind 2017 een onderbouwde visie en effectieve praktijken te hebben ontwikkeld voor de begeleiding van startende leraren en de facilitering daarvan. Dit willen we bereiken door kennis te delen, onderzoeksresultaten te benutten, te experimenteren en te evalueren. We verwachten dat de opbrengsten uit het project ook bruikbaar zijn voor andere sectoren (PO, MBO, HBO) en voor het stimuleren van een leven lang leren van professionals in alle fases van hun carrière.

Frisse Start kan scholen(groepen) de komende jaren informatie en ondersteuning bieden bij het ontwerpen van de inductie-arrangementen, het inzetten van instrumenten en het trainen van coaches. We organiseren werkbijeenkomsten voor school(op)leiders en P&O'ers die in beeld willen brengen wat er in hun specifieke organisatie nodig is om uitval te voorkomen en professionele groei (verder) te versnellen.

## **Brochure Inductie-arrangementen Frisse Start**

In deze brochure presenteren we de eerste resultaten van bronnenonderzoek, van interviews met coaches en starters en van een driedaagse meningsvormende werkconferentie. Deze werkconferentie met opleiders en coaches heeft plaatsgevonden in april 2015.

We beschrijven de verschillende groepen starters en de condities die een frisse start mogelijk maken, we schetsen de contouren voor een driejarig inductieprogramma en doen een voorstel voor profiel en taken van de coaches. Ook gaan we in op de rol van de schoolleiding bij succesvolle inductie. In onze ogen is die rol erg groot. De samenhang tussen visie op onderwijskwaliteit, personeel en levenslang leren én de facilitering daarvan, bepaalt in belangrijke mate het welslagen van inductie-arrangementen van startende leraren.

Deze brochure is bedoeld als een handreiking voor school(op)leiders, coaches en lerarenopleiders die aan de slag willen met het onderwerp of die de eigen praktijk willen spiegelen aan recente inzichten.

We verwachten jaarlijks een geactualiseerde versie van deze brochure te publiceren.

**Wilt u meer weten over Frisse Start?  
Neem contact op met Marijke Blom,  
[m.h.blom@vu.nl](mailto:m.h.blom@vu.nl) voor het aanvragen van  
nieuwsbrieven of brochures, voor het  
aanvragen van ondersteuning en/of het  
aanmelden van starters.**

# INDUCTIE- ARRANGEMENTEN

## Starters in de schijnwerpers

In Nederland en in Europa is er de laatste jaren veel aandacht voor de begeleiding van startende leraren. Deels omdat veel starters snel de onderwijsarbeidsmarkt verlaten. Deels omdat begeleidingsprogramma's niet alleen die uitval verminderen maar ook resulteren in een snellere professionele groei én daardoor een positieve impact hebben op leerlingprestaties en onderwijskwaliteit.

Andere redenen om starters in de schijnwerpers te zetten zijn de dreigende tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt, het besef dat onderwijs één van de weinige sectoren is waarin van starters hetzelfde verwacht wordt als van ervaren professionals, het willen voorkomen van kapitaalsvernietiging of hoge kosten door uitval en de beschikbare cijfers over de impact van onderwijsprestaties op de economie.

## Uitval

Uit de literatuur blijkt dat hoge uitval van leraren in het voortgezet onderwijs in de eerste vijf jaren van hun loopbaan een algemeen voorkomend probleem is in Nederland en in verschillende andere Westerse landen. Uit onderzoek bij 33 vo-scholen in de regio Utrecht bleek het gemiddelde verloop van leraren die in de periode 2007-2012 gestart zijn 43% te bedragen. Krap 30% vertrok als gevolg van een onvoldoende beoordeling.

Alleen al gezien de kosten die dit verloop voor de school met zich meebrengt, is dit hoge percentage een probleem. Denk aan de direct aan de vertrekkende leraar gebonden kosten: (tijdelijke) vervanging, werving en selectie van een nieuwe leraar, inwerken van de nieuwe leraar, enzovoorts. Maar belangrijker wellicht zijn de nadelen van dit hoge verloop voor de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit en uitstraling van het leraarschap.

In Nederland wordt direct veel van starters verwacht. Het hangt van de school af of er begeleiding geboden wordt en of de professionele groei gefaciliteerd wordt. De manier waarop dat gebeurt en de uren die geïnvesteerd worden lopen sterk uiteen.

“

In onderwijs start je niet als trainee of junior met beperkte verantwoordelijkheden onder verantwoordelijkheid van een senior. Dus geen geleidelijke groei, geen expliciete ontwikkelpaden en wel veel uitval, want stress bij de start. Zo wordt er een voedingsbodem gecreëerd voor een niet-lerend beroep (Snoek, 2014).

”

“

Recent onderzoek maakt duidelijk dat Nederland een stijging van 177% in bruto binnenlands product (BPB) zou maken wanneer de prestaties van Nederlandse leerlingen bij PISA op hetzelfde niveau zouden liggen als in Finland. We weten dat leraren een belangrijke rol spelen bij de prestaties van leerlingen (20% van de verschillen in leerlingprestaties kan teruggevoerd worden op de docent). Helaas slaagt nog geen 60% van de vo-leraren er in om leerlingen optimaal bij de les te betrekken én is minder dan 50% in staat om het onderwijs af te stemmen op verschillen tussen de leerlingen (Van de Grift, 2010).

”

## Inductie

Het kan ook anders. In Schotland en Estland bijvoorbeeld wordt er gewerkt met landelijke inductieprogramma's. Starters hebben een beperkte verantwoordelijkheid, krijgen een duidelijk scholingsprogramma (opleiding en beroepsorganisatie) en een formele afsluiting van de startperiode. Pas daarna wordt de volledige bevoegdheid afgegeven. In een onderzoek onder 3.235 startende leraren (Smith & Ingersoll, 2004) is aangetoond dat de aanwezigheid van inductieprogramma's tot positieve resultaten leidt. Op scholen met inductieprogramma's blijven starters langer in het onderwijs werken:

- ze werken beter samen met collega's en ze communiceren beter,
- ze werken zelfstandiger, zijn beter in staat om te reflecteren, om eigen betekenisvolle kennis te construeren en om hun eigen groei vorm te geven,
- ze zijn doeltreffender in hun werkzaamheden.

Deze verbanden zijn ook aangetoond door auteurs als Smethem (2005), Lazovsky (2006) en Glazerman (2010). Uit onderzoek naar het effect van Teacher Induction and Mentoring Program Resources' (2012) komt onder meer naar voren dat de begeleiding van startende leraren bijdraagt aan het ontwikkelen van een sterker zelfbeeld en meer zelfvertrouwen, zodat hun vermogen om te groeien toeneemt en zij betere prestaties leveren. Een lage doeltreffendheid blijkt een voorspeller voor uitval (Schwarzer, 2008). Ook is een verband aangetoond tussen stresservaring en uitval (Betoret, 2006).

## Stresservaringen

Factoren die stressverhogend zijn volgens beginnende leraren: leerlingen die zich misdragen en de hoeveelheid werkzaamheden, naast tijdmanagement, professionele ontwikkelvragen en relaties met de omgeving (Boyle, 1995). In de brochure 'begeleiding van beginnende leraren' (RUG, 2013) wordt ook verwezen naar onderzoek van Pillen (2012, 2013), Kelchtermans (2002) en Kessels (2010). Daaruit blijkt dat veel beginners last hebben van negatieve emoties, veroorzaakt door de spanningen tussen idealen en realiteit.



Andere belangrijke stressfactoren zijn het nog niet kunnen omgaan met de micropolitiek binnen de school en de wijze waarop starters vaak ontvangen worden: niet als collegae met bruikbare nieuwe kennis, maar als beginnelingen die zich snel moeten aanpassen.

Inductieprogramma's die zich richten op het wegnemen van de stresservaringen, een goede introductie, een werkbaar, leerzaam en passend takenpakket en het vergroten van de doeltreffendheid zullen volgens bovenstaande onderzoeken het beste resultaat hebben. Belangrijk is dat startende docenten bij een vaste persoon terecht kunnen voor schoolbrede, organisatorische zaken en vakinhoudelijke zaken.

De meeste maatregelen zijn vermindering van de werkdruk en ondersteuning van de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Bij vermindering van de werkdruk wordt vooral het verminderen van het aantal lesuren genoemd (Kragten, 2009). Bij de professionele ontwikkeling is een sterk effect aangetoond van de samenwerking met vakcollega's en van ontmoetingen met andere startende leraren (ook buiten de eigen school).

Opvallend zijn ook resultaten van activiteiten die - in het kader van inductie - niet werken:

- Lesbezoeken blijken het gevoel van doeltreffendheid te kunnen verminderen. De wijze waarop een nagesprek gevoerd wordt speelt hier een grote rol (Strong, 2004).
- Het aanbieden van trucs voor startende leraren heeft geen positief effect op het gevoel van doeltreffendheid (Van Velzen & Volman, 2009).

Uit beide voorbeelden komt naar voren hoe belangrijk het is dat de coach geschoold is, effectief feedback geeft, doorvraagt en stimuleert dat startende leraren hun belevenissen kunnen koppelen aan hun eigen ontwikkeling vanuit een conceptueel of theoretisch perspectief. Zie verder het hoofdstuk over coaches als onmisbare schakel bij inductie-arrangementen.

### Blijven, hopen of stoppen

De conferentiebundel Frisse Start (2014) opent met het artikel 'Waarom verlaten zoveel beginnende leraren de school waar ze hun carrière begonnen?'. Het artikel is ook gepubliceerd in het vaktijdschrift Van 12 tot 18 (oktober 2013). De auteurs Wim van de Grift en Michelle Herms-Lorenz (Rijksuniversiteit Groningen) hebben drie jaar lang 338 startende leraren gevolgd. Na drie jaar bleek dat 30% van deze leraren de school waar zij gestart waren alweer verlaten te hebben. Uit nader onderzoek bleek dat slechts tweederde van hen echt bevoegd was. Onbevoegde beginners stoppen veel vaker dan degenen die wel een diploma behaald hebben. Ook bij de 222 bevoegde starters was er sprake van significante verschillen tussen degenen die bleven en zij die vertrokken:

- Beginners die vertrekken zijn niet tevreden met het beroep, de blijvers wel.
- Beginners die vertrekken scoren veel lager dan gemiddeld op pedagogische didactische vaardigheden - gemeten met het ICALT-instrument (zie kader) -, blijvers scoren iets hoger dan gemiddeld.
- Op het overzicht met 24 indicatoren voor pedagogische didactische vaardigheden scoort de beginnende leraar gemiddeld op 17.6, de hopper 16.1, de stopper 10.3 en de blijver 18.1.

	Blijft in eerste baan	Naar andere school	Stopt als leraar
Bevoegde beginners	78%	13%	9%
Overige beginners	54%	17%	29%



**ICALT, LESOBSERVATIEFORMULIER: EVALUEREN VAN PEDAGOGISCH-DIDACTISCH HANDELEN VAN LERAREN (SCORE 1, 2, 3 OF 4)**

<b>Indicator</b>	<b>De leraar</b>
Veilig en stimulerend leerklimaat	1. toont in gedrag en taalgebruik respect voor leerlingen
	2. zorgt voor een ontspannen sfeer
	3. ondersteunt het zelfvertrouwen van leerlingen
	4. zorgt voor wederzijds respect
Efficiënte lesorganisatie	5. zorgt voor een redelijk verloop van de les
	6. gaat tijdens de verwerking na of leerlingen de opdrachten op een juiste manier uitvoeren
	7. zorgt voor een doelmatig klassenmanagement
	8. gebruikt de leertijd efficiënt
Duidelijke en gestructureerde instructie	9. geeft duidelijke uitleg van de leerstof
	10. geeft feedback aan de leerlingen
	11. betreft alle leerlingen bij de les
	12. gaat tijdens de instructie na of leerlingen de leerstof hebben begrepen
	13. bevordert dat leerlingen hun best doen
	14. geeft goed gestructureerd les
	15. geeft duidelijke uitleg van het gebruik van didactische hulpmiddelen en opdrachten
Intensieve en activerende les	16. hanteert werkvormen die leerlingen activeren
	17. stimuleert het zelfvertrouwen van zwakke leerlingen
	18. stimuleert leerlingen om over oplossingen na te denken
	19. stelt vragen die leerlingen tot denken aanzetten
	20. laat leerlingen hardop denken
	21. zorgt voor interactieve instructie
	22. verduidelijkt bij aanvang van de les de lesdoelen
Afstemmen van instructie en verwerking	23. gaat na of de lesdoelen zijn bereikt
	24. biedt zwakke leerlingen extra leer- en instructietijd
	25. stemt de instructie af op relevante verschillen tussen leerlingen
Leerstrategieën	26. stemt de verwerking van de leerstof af op relevante verschillen tussen de leerlingen
	27. leert leerlingen hoe zij complexe problemen kunnen vereenvoudigen
	28. stimuleert het gebruik van controleactiviteiten
	29. leert leerlingen oplossingen te checken
	30. leert leerlingen oplossingen te checken
	31. bevordert het toepassen van het geleerde
	32. moedigt kritisch denken van leerlingen aan
	33. vraagt leerlingen na te denken over strategieën bij de aanpak
	<b>De leerlingen</b>
Betrokkenheid van de leerlingen	34. zijn betrokken bij de les
	35. tonen zich geïnteresseerd
	36. zijn actief op leren gericht

## Starters, verschillende doelgroepen

Er zijn vele soorten starters werkzaam in het onderwijs:

- Bevoegde beginnende leraren met minder dan drie jaar ervaring. Het kan daarbij gaan om leraren met een 1<sup>ste</sup> graad of 2<sup>de</sup> graad bevoegdheid, om leraren die aangenomen zijn op de school waar ze ook opgeleid zijn, om leraren die afkomstig zijn van een andere opleidingsschool of om leraren die niet afkomstig zijn van een opleidingsschool.

NB: Alleen deze groep neemt deel aan het onderzoek van de RUG (observaties met ICALT, vragenlijsten voor starters en leerlingen).

- Onbevoegde beginnende leraren
- Zij-instromers
- Herintreders
- Deelnemers aan projecten als 'Eerst de Klas, Vierslagleren, Onderwijs Trainée Ship
- Leraren in opleiding
- Ervaren bevoegde leraren

## Inductie-arrangementen voor starters: de basis

Voor alle starters geldt dat zij gebaat zijn bij inductie-arrangementen. Omdat de vragen en de behoeften die ze hebben per subgroep en per persoon kan verschillen is maatwerk in alle gevallen noodzakelijk. Het onderzoek dat de laatste tien jaar gedaan is naar starters en inductie geeft echter ook duidelijke richtlijnen voor het minimumpakket aan faciliteiten.

Kort samengevat: een goede introductie op de school, een vast contactpersoon, goede begeleiding en gerichte scholing.

## Wat werkt?

- Een inductieprogramma dat gebaseerd is op een duidelijke visie, uitgewerkt is naar concreet beleid en gefaciliteerd wordt in tijd, uren en geld.
- Een inductieprogramma dat voorziet in:
  - helderheid over praktische zaken, schoolbeleid en (in)formele cultuur,
  - een vast contactpersoon,
  - ondersteuning bij en gerichte stimulering van professionele groei.
- Verplichte deelname aan de eerste fase van het inductieprogramma en één programma voor iedere startende leraar.
- Een belangrijke rol voor de begeleiding vanuit het vak.
- Gerichte coaching op basis van de uitkomst van observaties met het ICALT-instrument. Gebleken is dat gerichte coaching in - de zone van naaste ontwikkeling - in de eerste jaren kan leiden tot het gemiddeld niveau van een professional met tien jaar ervaring.
- Het werken met professionele ontwikkelplannen (vaardigheden, onderzoek, innovatie, profilering) en een concrete beschrijving van beoogde opbrengsten en activiteiten.
- Een open, stimulerende en lerende schoolcultuur.

## Vijf eisen

Het ministerie van OCW formuleert in het Raamplan Inductie een vijftal eisen voor inductie-arrangementen die in lijn zijn met het bovenstaande. Het gaat om:

1. vermindering werkdruk,
2. enculturatie in school(beleid),
3. basis voor doorgaande professionalisering,
4. begeleiding in de klas,
5. intervisie met peers en begeleiding door mentoren.

## Regio Noord-Holland en Zuidelijk Flevoland

Leden van de projectgroep Frisse Start hebben in het najaar van 2014 een standaard vragenlijst afgenomen bij coaches van 16 scholen in de regio. Belangrijkste resultaten:

- Alle scholen organiseren een bijeenkomst voor starters en vrijwel alle scholen zorgen dat starters zich voor kunnen stellen aan het team of de school. Bijna 50% van de scholen besteedt aandacht aan een kennismaking met de omgeving en informeel samenzijn met collega's en schoolleiding.
- Op 70% van de scholen wordt rekening gehouden met het feit dat iemand starter is, het merendeel maakt geen onderscheid tussen de verschillende soorten starters.
- Alle scholen hebben een begeleidingsprogramma in jaar 1, 50% heeft dat ook in jaar 2 en 20% ook in jaar 3. Het betreft dan meestal maatwerk, soms op aanvraag van de starters, soms op advies van de sectie/het team.
- Het begeleidingsprogramma bestaat vooral uit lesbezoeken, themabijeenkomsten, intervisie, individuele gesprekken en scholing. Het aantal bijeenkomsten varieert sterk.
- Op vrijwel alle scholen is de schoolopleider betrokken bij de begeleiding, op 30% van de scholen speelt ook de schoolleiding een rol. Bij de beoordeling zijn vooral de schoolleiding en de sectie betrokken.
- Er is op 70% van de scholen een strikte scheiding is tussen beoordeling en begeleiding.
- Vrijwel alle coaches zijn tevreden zijn over de opvang en beoordeling van starters. Ook geven ze allemaal aan verbeterpunten te zien (beleid, afstemming, facilitering, inhoudelijke zaken) en behoefte te hebben aan uitwisseling met andere scholen.

## Het ideale arrangement

Op de vraag hoe het ideale inductie-arrangement er uit moet zien liepen de antwoorden van de coaches sterk uiteen. De meeste overeenstemming (35%) bestaat over het aanbieden van maatwerk in jaar 3.

Tijdens een driedaagse werkconferentie in april 2015 hebben de leden van de projectgroep Frisse Start samen met ervaren coaches en opleiders overeenstemming proberen te bereiken over het basispakket aan condities en begeleiding voor startende leraren in 2015-2016. In de volgende hoofdstukken vindt u de eerste resultaten.



# 2

## GOEDE CONDITIES VOOR STARTERS

### 1. Vermindering werkdruk

De eerste eis die het ministerie van OCW stelt aan de inductieprogramma's voor starters is het verminderen van werkdruk. In de CAO voor het Voortgezet Onderwijs is daarom opgenomen dat:

- starters in het eerste jaar een reductie van 20% krijgen op de lesgevende taken,
- starters in het tweede jaar een reductie krijgen van 10% op de lesgevende taken,
- alle docenten een persoonlijk budget van 50 uur krijgen dat kan worden ingezet voor een betere balans werk en privé of reductie van de lestaak met één uur.

In de praktijk blijkt dat het regelmatig voorkomt dat starters geen reductie krijgen op lesgevende taken, maar dat de 20% extra uitbetaald wordt. Ook komt het voor dat starters niet op de hoogte zijn van de 20%-maatregel en dat scholen de maatregel niet uitvoeren.

### Maatregelen om de werkdruk daadwerkelijk te verminderen

- Overleg met de starter over de invulling van de maatregel voor werkdrukverlichting.
- Beperken taakbelasting (rekening houden met draagkracht):
  - extra tijd voor voorbereiding,
  - niet ingezet worden bij mentoraat, invaluren en bij pauze-activiteiten,
  - geen eindverantwoordelijkheid voor teamtaken, wel de mogelijkheid krijgen tot meewerken.
- Selectie klassen (rekening houden met complexiteit en beoogde opbrengsten ontwikkeling starter):
  - geen examenklassen,
  - beperkt aantal klassen,
  - zoveel mogelijk parallelle klassen.
- Selectie lokalen:
  - weinig wisselingen,
  - geringe afstand tussen de lokalen,
  - dicht in de buurt van coach, buddy, teamleider
- Evenwichtig rooster:
  - beperkt aantal lessen per dag,
  - tussenuren.
- Benutten kracht en expertise van de starter.

## 2. Enculturatie in school(beleid)

De tweede eis die het ministerie van OCW stelt is geformuleerd als 'enculturatie in school(beleid)'. Onderstaand een aantal maatregelen om de kennismaking met de school in al haar facetten en het leren functioneren daarbinnen goed te laten verlopen.

### Introductiepakket (handboek) voor starters

- Informatie over de school, de omgeving, de leerlingpopulatie en de medewerkers.
- De visie, het beleid, het organogram, de contactpersonen.
- Jaarplanning, roosters, leerlingvolgsysteem, dossiers, selectie en determinatie.
- De sectie/het team, de werkwijze, de samenwerking, methodieken, materialen, toetsing, contacten met ouders, het mentoraat.
- Praktische zaken: sleutels, computers, website, nieuwsbrieven, kopieerapparaat en wachtwoorden.
- De aanstelling, de begeleiding en de beoordeling, het traject (wat, wie en wanneer).
- Bij wie kun je terecht met welke vragen.


### Starters stellen zich voor en worden voorgesteld

- Tijdens overleg.
- Foto's met toelichting in docentenkamer.
- Foto's met toelichting in de nieuwsbrief.

### Verschillende groepsbijeenkomsten

- Introductiebijeenkomsten voor en na de start van de zomervakantie.
- Informatieve bijeenkomsten:
  - sleutelfiguren uit de school (leiding, P&O, zorgstructuur, conciërge, planner, roostermaker, hoofd mediatheek) vertellen over hun werk en over belangrijke aspecten van de school (zie ook handboek),
  - starters wisselen ervaringen uit, kunnen stoom afblazen en hun vragen stellen,
  - intervisie.
- Informele bijeenkomsten zoals afsluiten van de week in stamcafé, eten met de starters na een wandeling in de buurt, feesten.
- Scholingsbijeenkomsten (zie volgende hoofdstuk).

### Individuele gesprekken (zie volgende hoofdstuk)



De informele bijeenkomsten blijken een grote waarde te hebben voor het leren kennen van de collega's, de omgangsregels, de ongeschreven regels in de school en allerlei facetten van de schoolcultuur.

### 3. Driejarige inductie-arrangementen Frisse Start

Het ministerie van OCW gaat uit van driejarige programma's. In de regio blijken de meeste scholen zich te richten op begeleiding in het eerste jaar. In gesprekken met experts wordt regelmatig de vraag gesteld wat de achterliggende reden is om van drie jaar uit te gaan. Waarom niet van twee of van vijf?

Binnen Frisse Start houden we voorlopig de periode van drie jaar aan voor het samenstellen van een zinvol basispakket. We verwachten dat de starter na die drie jaar in overleg met de schoolleiding afspraken kan maken over de verdere persoonlijke en professionele ontwikkeling. In het voorstel voor een basispakket staat per jaar aangegeven wat de focus is, wat er per ontwikkelingsgebied centraal staat en welke begeleidingsvormen daarbij ingezet kunnen worden.

Kenmerkend voor de aanpak van Frisse Start is onder meer:

- **Doelgerichtheid:** wat wil de starter verder ontwikkelen en welke ontwikkeling wil de school zien.
- **Aandacht voor kracht en kwaliteiten van starters:** het willen benutten daarvan om stress te reduceren en een bijdrage te leveren aan de school.
- **Aandacht voor samenwerking tussen de generaties:** het stimuleren van de starters om hun visie te geven op cultuur, organisatie en onderwijsinhoud en van senioren om de starters actief te ondersteunen en hun leerervaringen met hen te delen.
- **Onderscheid in 3 ontwikkelgebieden:** de starter in de klas, de starter in de school, de starter en de verdere professionele ontwikkeling.
- **Inzet van het ICALT-instrument:** om de zone van naaste ontwikkeling te bepalen op het gebied van pedagogische en didactische competenties waardoor gerichte begeleiding mogelijk is. Groei op de observeerbare indicatoren heeft een positieve impact op de leerresultaten van de leerlingen. Daarnaast kunnen ook observatie-instrumenten ingezet worden.
- **Scheiding tussen begeleiden en beoordelen:** dit is voor zowel starters als coaches een voorwaarde voor een veilig en effectief leertraject.
- **Variatie:** een breed scala aan begeleidingsvormen en een belangrijke rol voor de begeleiding door vakcollega's.
- **Mix van verplicht standaardaanbod en maatwerk:** standaardaanbod en verplichte deelname (blijkt het meest effectief), maatwerk (neemt jaarlijks toe) om recht te doen aan de uiteenlopende kwaliteiten en behoeften van starters.





CÔTE-D'OR  
LEADER DE LA DESTILLATION



# 3

## OVERZICHT BASIS- ARRANGEMENT VOOR JAAR 1, 2 EN 3

### Begeleidingsvormen

1. Observaties: ICALT, Kijkwijzers, Vil, Instrument Junior Leraar
2. Video-interactiebegeleiding
3. Vakinhoudelijke begeleiding
4. Coaching (generiek, vakinhoudelijk)
5. Collegiale consultatie
6. Intervisie (begeleid of onbegeleid)
7. Supervisie
8. Zelfreflectie: Frisse Start App en het dagboek
9. Buddy-systeem
10. Co-teaching
11. Lesson Study
12. Professionele leergemeenschappen
13. Handboek (website) voor starters
14. Introductiebijeenkomsten
15. Informatieve bijeenkomsten
16. Informele bijeenkomsten
17. Scholing (verplicht en facultatief)
18. Triogesprek (starter, coach, schoolleiding):  
focus op welbevinden, benutten kracht en ontwikkelperspectief (beoogde opbrengsten per jaar)
19. Participeren in onderzoek, bestuderen vakbladen, schrijven van artikel, formuleren verbetervoorstellen, voorbereiden presentaties
20. Congresbezoek
21. Nascholing, masteropleiding, promotie

### JAAR 1

Focus starter: kennismaken, overleven, vak in de vingers krijgen.

Begeleiding is gericht op inburgering, bewustwording, repareren (eerste hulp bij ...) en onderhouden van bekwaamheden.

De starter en de klas/het team	Begeleidingsvormen
0-meting met ICALT, pedagogische en didactische bekwaamheden	1
Begeleiding op zone van naaste ontwikkeling ICALT	2, 3, 4, 6
Ontwikkeling op 5 rollen en SBL-competenties	2, 3, 4, 6, 15
Lesvoorbereiding, klassenmanagement en timemanagement	3, 4, 6, 9, 15, 17
Methodes, toetsen en beoordelen	3
<b>De starter en de school</b>	
Introductie en inburgering	13, 14, 15, 16
Onderwijsvisie, leerlingpopulatie en zorgstructuur	13, 15
Andere taken, meelopen en meekijken (geen eindverantwoordelijkheid)	9, 10
<b>De starter en de professionele ontwikkeling</b>	
0-meting: behoeften, kracht en ambitie, afspraken over ontwikkeltraject	18
Stimuleren reflectie en volgen ontwikkeling	4, 6, 8
<b>Beoogde opbrengsten</b>	

## JAAR 2

Focus starter: kennismaking verdiepen, draai vinden, vak onder de knie krijgen, bijdragen aan de school. Begeleiding is gericht op: van onderhouden naar versterken van bekwaamheden en horizonverruiming.

De starter en de klas	Begeleidingsvormen
Groei op ICALT	1
Ontwikkeling op 5 rollen en SBL-competenties	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 15
Samen lessen ontwerpen en toetsen maken	3, 5, 9, 10
Activerende didactiek en leerstrategieën	3, 4, 5, 6, 9, 15, 17
Vakinhoud en vakdidactiek	3, 5, 9, 10, 17, 20
Begeleidingsvaardigheden	4, 5, 9, 15, 17
<b>De starter en de school</b>	
Diepgaandere kennismaking met school en omgeving	4, 15, 16, 17
Co-mentorschap, samen oudergesprekken voeren	5, 9, 10, 15, 17
Schoolspecifieke thema's	5, 15, 17
<b>De starter en de professionele ontwikkeling</b>	
Bespreken ontwikkeling en welbevinden	4, 18
Vaststellen taken passend bij kracht en expertise	18
Stimuleren reflectie en volgen ontwikkeling	4, 6, 8
<b>Beoogde opbrengsten</b>	

## JAAR 3

Focus starter: controle over de dagelijkse zaken, zelfstandig op zoek naar uitdaging in klas, school en professie. Begeleiding is gericht op onderhouden van en versterken naar vernieuwing, ontwikkeling visie en profilering.

De starter en de klas/het team	Begeleidingsvormen
Verdere groei op ICALT	1
Ontwikkeling op 5 rollen en SBL-competenties	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 1
Differentiëren en passend onderwijs	3, 4, 6, 9, 15, 17
Lessen ontwerpen en toetsen maken	3, 9, 10, 11
Vakinhoud, vakdidactiek, actuele ontwikkelingen	3, 9, 10, 11, 17, 19, 20, 21
<b>De starter en de school</b>	
Zelfstandige taken: mentor, oudergesprekken	4, 5, 6, 15, 17
Specifieke taken op schoolspecifieke thema's	9, 15, 17, 19, 20, 21
<b>De starter en de professionele ontwikkeling</b>	
Volgen groei, welbevinden en uitvoering specifieke taken	4, 18
Afspraken verdere profilering en facilitering	18
<b>Beoogde opbrengsten</b>	

# 4

## INDUCTIE- ARRANGEMENTEN EN COACHES

### De coach als onmisbare schakel

Uit onderzoek blijkt dat coaches een cruciale rol spelen bij de opvang en begeleiding van starters in de onderwijsorganisatie. Het is dus van belang dat coaches goed geschoold zijn, kwaliteit kunnen en willen leveren en daarvoor voldoende gefaciliteerd worden. Tijdens de werkconferentie in april 2015 heeft de projectgroep Frisse Start in samenwerking met externe experts onderstaande beschrijving gemaakt voor de coach die starters begeleidt tijdens het driejarig inductie-arrangement. De onderbouwing daarvoor is te vinden in publicaties van Zachary, 2000; Feiman-Nemser, 2001; Rippon & Martin, 2006; St. Pierre, 2009; Kessels, 2010; Inspectie van het Onderwijs, 2010; 'Advies Bekwame leraren als inspirerend voorbeeld', 2011.

### Achtergrond

De coach heeft een opleiding tot coach gevolgd zoals: Coach in het onderwijs (Centrum voor Nascholing Amsterdam, post-hbo opleiding van 1 jaar), Opleiding tot Coach (CPS, Amersfoort). Voor een uitgebreid opleidingsoverzicht zie <http://www.nobco.nl/opleidingen/eqa-opleidingen>.

De coach:

- houdt actuele ontwikkelingen bij op het vakgebied (theoretische onderwijskundige concepten en coaching),
- beheerst methodieken als intervisie, feedback en observaties en kan die gericht inzetten bij het voeren van gesprekken die niet alleen handelingsgericht en instrumenteel zijn maar ook reflectief en gericht op de totale persoon,
- is zich bewust van de manieren waarop zij of hij zelf leert,
- is onder meer geschoold in het observeren met het ICALT-instrument en het begeleiden op basis van de uitkomsten; video-interactiebegeleiding.

### Profiel

De coach is een rolmodel, een kundig docent, een inspirerende collega en een gids, iemand die zichtbaar is in de school, goed kan organiseren, positief en enthousiast, beschikbaar en flexibel.

Maaïke de Moor en Chantal Kessels (2013) geven de volgende omschrijving van die begrippen:

- Coach: iemand laten leren; de vragensteller, kijken met een open blik, goede vragen stellen bij wat hij/zij ziet of hoort.
  - Collega: samen leren en ontwikkelen, vragen stellen en feedback geven.
  - Gids: iemand iets leren; de inhoudelijke expert, het rolmodel, voordoen, aanwijzingen geven, kennis delen.
- De coach is vooral ook een 'mensenmens', iemand die kan afstemmen op de startende leraar, de juiste toon aan kan slaan, enthousiast is, open staat voor feedback op de wijze van begeleiden en oprechte interesse heeft in startende leraren. Dit menselijke aspect in de begeleiding moet in je genen zitten. Begeleiding op de praktische en beheersmatige kant van het leraarschap, zoals klassenmanagement, is door iedereen te leren.

### Focus

De coach richt zich op het welbevinden en welzijn van de starters, heeft oog voor talenten, organiseert activiteiten in het kader van de enculturatie en stimuleert de persoonlijke en professionele groei in de zone van naaste ontwikkeling. De coach is goed in staat om de balans te vinden tussen bemoedigen en stimuleren, confronteren en uitdagen en kan daardoor zowel stress als verveling helpen voorkomen.

### Taken

De coach is verantwoordelijk voor:

- Structureel contact (wekelijks in eerste half jaar, later tweewekelijks),
- Het bezoeken van de lessen en doen van observaties,
- Het voeren van individuele gesprekken met de starter over stressfactoren, welbevinden, kracht en ambities, uitkomsten van de observaties, ontwikkelpunten en ontwikkelperspectief,

- Het stimuleren van de professionele groei in de zone van naaste ontwikkeling,
- Het bijwonen van triogesprekken met specifieke aandacht voor het benutten van de kracht van de starter (stress voorkomen, bijdrage leveren aan de school),
- Het organiseren en begeleiden van intervisie-bijeenkomsten, informatieve bijeenkomsten en scholingsbijeenkomsten. Voor scholing op specifieke onderwerpen worden experts ingezet,
- Het ondersteunen van de starter bij de voorbereiding op functionerings- en beoordelingsgesprekken en bij het maken van professionele keuzes.

Per starter denken we aan een investering van minimaal 20 uur. Daarnaast krijgt één van de coaches (of een duo) uren voor het organiseren van informatieve, intervisie- en scholingsbijeenkomsten. Uitgaande van 15 bijeenkomsten in jaar 1 van 2 uur + voorbereidingstijd is dat 50 uur op jaarbasis.

### Voorwaarden voor effectieve coaching

- Zie achtergrond en profiel.
- Er is een klik tussen de coach en de starter.
- Er zijn voldoende coaches beschikbaar om de starters te begeleiden.
- Er zijn voldoende uren toegekend voor de verschillende taken.
- Er zijn voldoende gezamenlijke momenten vrij geroosterd voor ontmoetingen tussen starters en coaches.
- Visie, beleid, schoolklimaat en schoolcultuur, zie volgend hoofdstuk.

### Formatie coach in jaar 1

Uren op jaarbasis	Bijeenkomsten
20	kennismakingsgesprek, triogesprek aan begin en einde van het jaar, 3 lesbezoeken (met observaties) + nabesprekingen, 3 coachings-gesprekken en (twee)wekelijks contact
25	kennismakingsgesprek, triogesprek aan begin en einde van het jaar, 4 lesbezoeken (met observaties) + nabesprekingen, 6 coachings-gesprekken en (twee)wekelijks contact
35	kennismakingsgesprek, triogesprek aan begin en einde van het jaar, 7 lesbezoeken (met observaties) + nabesprekingen, 10 coachings-gesprekken en (twee)wekelijks contact

# 5

## INDUCTIE- ARRANGEMENTEN EN DE SCHOOLLEIDING

### Van ad hoc beleid naar een programma Leven Lang Leren

Uit de interviews met bestuurders, leidinggevenden, P&O-staf en leraren in de regio Utrecht (2013) valt op dat de inductie van nieuwe leraren niet als een groot probleem wordt beschouwd. Dat kan verschillende oorzaken hebben. Wellicht is algemeen geaccepteerd in het voortgezet onderwijs dat het verloop hoog is. Ook is er een gebrek aan informatie over het probleem; gegevens over het verloop worden niet adequaat geregistreerd, exitinterviews worden zelden gehouden en er is weinig besef van de kosten die het verloop met zich meebrengt. We gaan ervan uit dat deze uitkomsten ook gelden voor andere regio's. Inductiebeleid is meestal ad hoc beleid, niet ingepast in een breder beleidsprogramma. Uit de literatuur en uit gesprekken blijkt dat deze ad hoc initiatieven niet werken en zelfs op den duur tot irritatie kunnen leiden bij de leraren. Meerdere onderzoekers pleiten daarom ook voor een systematisch Leven Lang Leren Programma op de VO-scholen waardoor leraren de mogelijkheid hebben om een goede (levens- en loopbaan)planning te maken binnen of buiten het onderwijs.

### De doorslaggevende rol van de schoolleiding

Om te komen tot een adequaat inductieprogramma stellen Van Rens en Elfering (2014) dat er aan een aantal voorwaarden voldaan moet worden. Die voorwaarden zijn:

- een samenhangend en integraal personeelsbeleid met specifieke aandacht voor starters,
- voldoende facilitering in tijd en beschikbaarheid van begeleiders en starters: genoeg uren en genoeg gelijktijdig vrijgeroosterde momenten voor alle betrokkenen,
- inbedding in de verdere loopbaan,
- kwaliteit van de inhoud,
- kwaliteit van de begeleiding.

Aanvullende voorwaarden komen uit het onderzoek van Kessels (2013) en Bontekoning (2014):

- een ondersteunend schoolklimaat waarin starters zich welkom en veilig kunnen voelen,
- een positieve schoolcultuur, een centrale plek voor professionalisering (Kessels, 2014),
- de werkplek als rijke leeromgeving met voldoende leerbronnen,
- het stimuleren van contact tussen de generaties en het waarderen van de inbreng van starters,
- het stimuleren van senioren om junioren actief te ondersteunen,
- het stimuleren van junioren om hun visie te geven op de organisatiecultuur en op mogelijke innovaties.

Uit onderzoek van Kessels is gebleken dat een positieve, open en lerende schoolcultuur een nog grotere invloed kan hebben op het welbevinden van starters dan de begeleiding. Het gaat dan om een cultuur waarin iedereen benaderbaar is en openstaat voor feedback. Het maken van fouten is onderdeel van het leerproces en dus bespreekbaar, veelvormigheid is geaccepteerd en leren van elkaar is vanzelfsprekend.

Uit onderzoek van Bontekoning (2014) blijkt dat jongeren in onderwijs zich snel aanpassen aan de routines van het zittende personeel met als gevolg een sluipende veroudering van de organisatiecultuur. Jongeren kunnen een grote bijdrage leveren aan het actualiseren van cultuur en methodieken. Die bijdrage wordt onderschat en bovendien worden jongeren onvoldoende gestimuleerd en gesteund om die bijdrage te leveren.

Marco Snoek (2014) formuleert nog een andere voorwaarden:

- erken dat de starter nog een groei door moet maken,
- zorg voor stimulans tot ontwikkeling, voor situaties van 'deliberate practice' en voor gerichte begeleiding,
- zorg voor een geleidelijke groei in verantwoordelijkheid en maak duidelijk welk niveau de starter na 2 of 3 jaar bereikt moet hebben.

In de brochure 'begeleiding van beginnende leraren' (RUG, 2013) wordt gesteld dat inductie-arrangementen altijd op maatwerk moeten berusten. Het is aan de school(op)leider om toe te zien op de volledigheid van de begeleiding van alle beginnende leraren (ongeacht het aantal jaren ervaring).

### Uitgangspunten

De discussies tijdens de driedaagse werkconferentie over Inductie-arrangementen Frisse Start (april 2015) hebben geresulteerd in voorlopige uitgangspunten voor succesvolle inductie en de rol van de schoolleiding.

- De schoolleiding is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en het begeleiden van starters.
- De schoolleiding is verantwoordelijk voor een heldere visie op onderwijskwaliteit en de vertaling daarvan naar beleid, verantwoordelijkheden, middelen en concrete acties.
- Het begeleiden van starters (definitie OCW) staat niet op zich; het kan gezien worden als een vervolg op de diplomering (doorlopende leerlijn) en onderdeel van het levenslang leren.
- Starters zonder bevoegdheid vormen een specifieke doelgroep, ze zouden zo snel mogelijk moeten starten met een opleiding. Voor het begeleiden van deze starter dient extra ruimte vrijgemaakt te worden.
- Succesvolle inductie impliceert:
  - aandacht voor scholing en professionalisering van begeleiders,
  - aandacht voor het benutten van de frisse blik van de starter op schoolorganisatie en schoolcultuur en voor het stimuleren van effectief contact tussen generaties,
  - aandacht voor wat de starter meeneemt en kan inbrengen en voor haar/zijn specifieke kracht, hoe die verder ontwikkeld kan worden en ingezet kan worden voor de school,
  - faciliteren van starters, begeleiders en experts in uren en tijd om elkaar te ontmoeten, ervaringen uit te wisselen, kennis te delen en te ontwikkelen,
  - regelmatige controle van de gemaakte afspraken, de kwalitatieve uitvoering daarvan en evaluatie van de effecten van het begeleidingsprogramma.







### Vier aanbevelingen voor het strategisch niveau

Het Utrechts onderzoek naar de verbetering van de inductiefase (2013) eindigt met aanbevelingen op drie niveaus: verbeteren zonder ingrijpende veranderingen, vernieuwen met gevolgen voor de organisatie van het werk en de achterliggende normen, regels en waarden en veranderen van de visie en strategie van de school. Voor het laatste, strategische niveau zijn vier aanbevelingen geformuleerd, gericht op het lange termijn onderwijs- en personeelsbeleid in het algemeen en het beleid ten aanzien van starters in het bijzonder.

#### 1. Formuleer een heldere visie op het inductieproces

Bij de verbetering en vernieuwing van het inductieproces zal het schoolbestuur samen met de directies van de scholen het voortouw moeten nemen. Zij zullen een heldere visie moeten formuleren over de doelen en belangrijkste kenmerken van het inductiebeleid in hun scholen.

#### 2. Versterk de kwaliteit van leidinggevend en op scholen

Verbetering en vernieuwing van het inductieproces staat of valt met goede leidinggevend en en teamleiders. Zij moeten vooral veel onderwijskundige vakkennis hebben, empathisch zijn en kwaliteiten van medewerkers kunnen (h)erkennen. Zij moeten kunnen motiveren, boeien en binden.

#### 3. Geef een rol aan de lerarenopleidingen

De overgang van opleiding naar de werkvloer moet een minder grote schok worden dan nu vaak het geval is. Lerarenopleidingen zouden een rol moeten hebben in de begeleiding van startende leraren. Dan kan de opleiding optimaal aansluiten op de beroepspraktijk. Andere taken voor de lerarenopleidingen zouden kunnen zijn: studiebijeenkomsten, onderzoek verrichten, actualiseren opleidingen, alumni inzetten in onderwijs.

#### 4. Zorg voor een krachtig schooloverstijgend, netwerkbreed inductiebeleid

Voordelen hiervan zijn onder meer de koppeling van kleine aanstellingen, het tijdelijk stage kunnen lopen of mee kunnen lopen met een leraar van een andere school, vrijwillige mobiliteit, intervisie tussen starters en intervisie tussen coaches.

Vanuit Frisse Start willen we in het studiejaar 2015-2016 met P&O en schoolleiders samenwerken aan een verdere concretisering van bovenstaande voorwaarden, uitgangspunten en aanbevelingen.



## STARTERS AAN HET WOORD

In dit hoofdstuk laten we starters zelf aan het woord. Per thema hebben we een aantal citaten opgenomen. We hebben daarbij gebruik gemaakt van interviews met in totaal 70 starters uit het project Frisse Start, de Esprit Scholen in Amsterdam en de regio Utrecht (onderzoek 'verbetering inductiefase beginnende leraren').

### Werkdruk en stress

*Veel startende leraren nemen te veel hooi op hun vork, omdat ze hun lessen leuk en leerzaam willen maken. Ook vervullen ze al snel extra taken. In het tweede of derde jaar komen de problemen, ze raken overwerkt en blijven ziek thuis. Schoolleiding en directe collega's moeten hier beter op letten.*

*Er werd echt geen rekening gehouden met het feit dat ik een starter was; veel lokaal- en roosterwisselingen, ik kreeg geen ondersteuning bij oudergesprekken. Ik had ook meteen een examenklas, die heb ik teruggegeven.*

*Bijna alle starters doen extra taken zoals het mentoraat van een klas. We hebben ons daarop niet kunnen voorbereiden en hebben vaak ook niet voldoende in huis om er echt iets mee te doen. Ik heb te maken met depressiviteit, autisme en automutilatie bij leerlingen. Ik ervaar dat als heel zwaar.*

*Stress kreeg ik echt van al dat nakijken en die deadlines, moeilijk omdat allemaal goed te plannen.*

*Drukke moeilijke klassen aan het eind van de dag vond ik stressvol, net als het ontbreken van een normering voor beoordelingen Havo/VWO én collega's die zich niet aan hun afspraken hielden.*

*De video-interactie, daar kreeg ik veel stress van, dat wil ik nooit meer zonder aanwezigheid van mijn coach.*

## Begeleiding

*Terugkoppeling naar mijn POP zodat mijn ontwikkeling wordt gestimuleerd, zou me helpen beter te functioneren. Het lastige in zo'n groep nieuwe docenten is het niveauverschil. Je hebt docenten die nieuw zijn in het onderwijs en je hebt docenten die nieuw zijn op school. Die hebben volgens mij hele andere behoeften.*

*Dat er een coach was vond ik heel erg fijn, de verplichte workshops vond ik niet zinvol (te veel herhaling van de opleiding) en er zou veel meer mogen gebeuren met intervisie.*

## Cultuur

*Alles wat ik wilde doen dat mocht; dingen die ik in de klas wilde uitproberen, dingen binnen school, verschillende projecten. Je krijgt heel veel kansen en je krijgt heel veel vertrouwen.*

*Als je iets nieuws wilt gaan introduceren wordt dat je niet in dank afgenomen. "Jij bent net van de opleiding enne .. wij zitten er niet op te wachten". Als de resultaten wel goed zijn, zijn ze wel blij. Je moet je bewijzen, inderdaad.*

*Tijdigheid is belangrijk; als er iets speelt ga ik eerder naar een collega dan naar mijn begeleider. Bij mijn collega's kan het gewoon snel en zonder afspraak. En een begeleider die me ook beoordeelt, dat vind ik niet prettig.*

## Het creëren van veiligheid

*Veiligheid speelt op veel verschillende niveaus. Je kunt je veilig voelen als je weet waar je aan toe bent; als je weet welke regels gelden in de school en als je weet bij wie je moet zijn met vragen, wensen en zorgen. Het gaat ook om het je veilig en beschermd voelen in de klas en de school; hoe reageer je effectief op agressie, wat kun je doen als je verbaal of fysiek bedreigd wordt? Opvallend en onwenselijk dat dit belangrijke thema op de opleiding nauwelijks aandacht krijgt.*

*Ik voel me wel veilig maar soms kan er gewoon midden in de les een gevecht ontstaan. Ik ben kort en die jongens zijn meestal twee keer groter dan ik en dan sta ik daar... Ik heb vorige week vrijdag een leerling gehad met een zakmes. Ik ben niet echt bang maar dan denk ik .. er zou een handelingsplan moeten zijn.*

## Inbedding inductieprogramma

*Er waren bijeenkomsten voor nieuwe leraren. Die waren zo slecht voorbereid dat ik daar niet meer naar toe ging.*

*Het programma en die workshops zijn verplicht, raar dat er lessen voor uit moeten vallen of dat het in je eigen tijd moet, dat de een altijd aanwezig is en de ander met de coach afgesproken heeft dat ze niet hoeft te komen. Dit introductieprogramma loopt het hele jaar door. Het bestaat uit intervisie, besprekingen, gesprekken over didactiek in het domein en soms een workshop. Helaas is te merken dat de organisatoren er zelf weinig tijd voor hebben, ze komen er vaak onvoorbereid naar toe. Het komt zelden voor dat we met een grote groep zitten.*

## Vertrek

*Wanneer ben je nu een goede beginnende leraar. Vraag het tien mensen en je krijgt tien verschillende antwoorden. Het is een soort onderbuikgevoel of iemand goed is. Daar kon ik als rasechte perfectionist helemaal niets mee.*

*Voor dit werk moet je heel stevig in je schoenen staan, je grenzen heel duidelijk aan kunnen geven en kritiek en agressie van leerlingen (en ouders) niet persoonlijk opvatten. Die veelheid, die verschillende rollen en de administratie, het maakt het echt heel zwaar. Je moet het heel leuk vinden, anders blijf je het echt niet doen.*

# BETROKKENEN BIJ FRISSE START

## STUURGROEP

Dominicus Kamsma	Directeur Onderwijscentrum VU
Peter de Jong Erna van Hest	Directeur UvA-ILO en Collegedirecteur POWL
Monika Defourny	Sectordirecteur Martinuscollege (ROWF)
Roy de Haan	Directeur Huygens College (ZAAM)
Truus Vaes	Bestuurder Stichting Iris (Voor sub regio's NHN)

## BETROKKEN SCHOLEN 2014-2015

SCHOLEN GROEP	SCHOOL
ROSA	Herbert Vissers College, Nieuw Vennepe
	Haemstede Barger mavo, Heemstede
	Alkwin Kollege, Uithoorn
	Herman Wesselink College, Amstelveen
	Amstelveen College, Amstelveen
NOA	Caland lyceum, Amsterdam
VOvA	Hyperion, Amsterdam
AAOS	OSG De Meergronden, Almere
	CSG Jan Arentsz, Alkmaar
	Petrus Canisius College, Alkmaar
ROWF	Eerste Christelijke Lyceum, Haarlem
	Atlas College, loc. Copernicus, Hoorn
	Martinus College, Grootebroek
SOVON	Berger Scholengemeenschap, Bergen
	Stedelijk Dalton College, Alkmaar
	Corderius College, Amersfoort
	Alberdink Thijm (AT scholen), Hilversum
	Laar & Berg (AT scholen), Laren

PROJECTGROEP EN TRainersGROEP	INSTELLING	CONTACTPERSOON VOOR	PROJECT GROEP	TRAINERS GROEP
Martijn Meerhoff	Cartesius Lyceum	Esprit Scholengroep, ACOA	X	
Mandy Eggerding	Arte College	AAOS, Ver. Scholen Alberdingk Thijm	X	X
Lieke Kievits	Alkwin Kollege	ROSA	X	
Hans van der Linden	ROWF	ROWF, SOVON	X	X
Babette Meijer	HvA, Onderwijs en Opvoeding	ZAAM	X	X
Liz Savage	HvA, Onderwijs en Opvoeding	ZAAM	X	
Thomas Jager	Inholland, domein Onderwijs, Leren en Levensbeschouwing	AONHW, Dunamare Onderwijsgroep	X	X
Els Scheringa	VU, Onderwijscentrum	OVO-Zaanstad	X	X
Frederike Westera	UvA, ILO	NOA, VOvA	X	X
Jurrien Dengerink	VU (onderzoeker), Onderwijscentrum			
Anja Swennen	VU (onderzoeker), Onderwijscentrum			
Debora Roorda	UvA (onderzoeker), ILO			
Jan de Boer	HvA			X
Rene Grimbergen	Inholland			X
Dolinda Rottschafer	ZAAM			X
Anneke Dekker	Esprit			X
Cocky van der Meulen	ROSA			X

PROJECTLEIDERS EN PROJECTONDERSTEUNING		
Marcelle Hobma	Projectleider	m.m.g.m.hobma@vu.nl
Jorien Vollaard	Projectleider	jorienvollaard@euronet.nl
Marijke Blom	Projectsecretaris	m.h.blom@vu.nl
Saskia Ligthart	Communicatie	s.a.ligthart@vu.nl

# 8

## INDUCTIE- ARRANGEMENTEN

### Checklist voor het gestructureerd ontwikkelen van een inductie-arrangement voor starters

- Waar staan we voor: wat is de maatschappelijke meerwaarde van de inductie-arrangementen.
- Onderwijsdoelen: welke accenten leggen we, hoe gaan we om met verschillen tussen starters.
- Inhouden: welke onderwerpen, welke ordening, welke keuzemogelijkheden.
- Leeractiviteiten: welke leeractiviteiten, rol van de ervaringen van starters, ruimte voor eigen invulling.
- Tijd: hoe wordt de benodigde tijd vrijgemaakt, hoe worden de activiteiten gepland.
- Begeleiding: wie begeleidt, welke rol hebben de begeleiders, hoe wordt de begeleider gefaciliteerd.
- Materialen: welke materialen zijn er voor de starter, tot welke personen heeft de starter toegang.
- Samenwerking: hoe werken de starters samen, op basis waarvan, welke partners zijn betrokken (lerarenopleidingen, LPC's, Ruud de Moor, kenniscentra).
- Locatie: waar vinden de activiteiten plaats.
- Beoordeling: wanneer wordt er beoordeeld, waarop, wat moet de docent laten zien, wie zijn er bij de beoordeling betrokken, welke consequenties heeft de beoordeling.

## WERKBLAD INDUCTIE-ARRANGEMENT VOOR STARTERS, JAAR 1, WIE DOET WAT?

Onderwerpen	Actie	Wat te regelen	Wie zijn betrokken	Wie is eindverantwoordelijk
Verminderen werkdruk				
Faciliteren inburgering				
Faciliteren begeleiding en scholing				
Vastleggen van en sturen op beoogde opbrengsten				
Garanderen kwaliteit begeleidingstraject				
Garanderen kwaliteit beoordelingstraject				





## OVERZICHT BRONNEN

Aspfors, J., & Fransson, G. (2015). Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis. *Teaching and Teacher Education*, 48, 75-86.

Betoret, F. (2006). Stressors, self-efficacy, coping resources, and burnout among secondary school teachers in Spain. *Educational Psychology*, 26, 519-539.

Boyle, G., Borg, M., Falzon, J., & Baglioni, A. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65, 49-67.

Crasborn, F., Hennissen, P., Brouwer, N., Korthagen, F. & Bergen, T. (2014). De 'M-factor' in begeleidingsgesprekken monitoren. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 35 (1), 85-97.

European Commission (2010). *Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers, a handbook for policymakers*. Brussel.

Fruytier, B., Goorhuis, L. & Montesano Montessori, N. (2013). *Verbetering Inductiefase beginnende leraren*. Hogeschool van Utrecht.

Glazerman, S., Isenberg, E., Dolfin, S., Bleeker, M., Johnson, A., & Grider, M. (2010). *Impacts of comprehensive teacher induction: final results from a randomized controlled study*. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Washington, DC.

Grift, W. (2010). *Ontwikkeling in de beroepsvaardigheden van leraren*. Rijksuniversiteit Groningen.

Grift, W., Helms-Lorenz, M., Maandag, D. & Vries, S. (2012). *Vakkundig meesterschap en meesterlijk vakmanschap. Professionalisering van ervaren leraren in het noorden van Nederland*. Rijksuniversiteit Groningen.

Grift, W. e.a. (2013). *Begeleiding van beginnende leraren in het beroep. Raamplan voor regionaal te starten projecten*. Dienst Uitvoering Onderwijs, ministerie van OCW.

Helms-Lorenz, M., Slof, B., & Van de Grift, W. (2013). First year effects of induction arrangements on beginning teachers' psychological processes. *European Journal for Psychological Education*, 28, 1265-1287.

Helms-Lorenz, M. e.a. (2013). *Begeleiding van startende leraren. Een kader voor de ontwikkeling van school-specifieke inductiearrangementen*. Rijksuniversiteit Groningen.

Kessels, C. & Geldens, J. (2014). Stilstaan bij de start. *Onderzoek naar begeleidingspraktijken voor startende leraren in po en vo*. APS.

Kragten, M., Hoeksma, M., Koet, A.G.M., & Van der Linden, H. (2009). *An international model for induction and guidance of newly qualified teachers*. M. Montané & J. Salazar (eds). 'Knowledge creativity in teacher education. Education for knowledge creation'. Proceedings of the ATEE 34th annual conference, Palma de Mallorca, 2009. Brussels: Association for Teacher Education in Europe. pp. 601-614.

Lazovsky, R., & Reichenberg, R. (2006). The New Mandatory Induction Programme for All Beginning Teachers in Israel: Perceptions of Inductees in Five Study Tracks. *Journal of Education for Teaching*, 32, 53-70.

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of Job stress and burnout: mediation analyses. *Applied Psychology*, 57, 152-171.

Smethem, L., & Adey, K. (2005). Some effects of statutory induction on the professional development of newly qualified teachers: a comparative study of pre- en post-induction experiences. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy*, 31, 187-200.

Smith, T., & Ingersoll, R. (2004). What are the effects of induction and mentoring on beginning teacher turnover? *American Educational Research Journal*, 41, 681-714.

Snoek, M. e.a. (2015). *Kennisbasis Startende leraren in Amsterdam*. Hogeschool van Amsterdam.

Snoek, M. e.a. (2015). *Van Startbekwaam naar bekwaam in het Amsterdams Voortgezet Onderwijs, toelichting op projecten Terug met dat Tekort, Frisse Start en Juniorleraar*.

Strong, M., & Baron, W. (2004). An analysis of mentoring conversations with beginning teachers: Suggestions and responses. *Teaching and teacher education*, 20, 47-57.

Van Rens, C. & Elfering, S. (2014). *Een goed begin is het halve werk. Een verkenning naar goede begeleidingsprogramma's voor startende leraren*. Arbeidsmarkt Platform PO.

Van Velzen, C., & Volman, M. (2009). The activities of a school-based teacher educator: a theoretical and empirical exploration. *European Journal of Teacher Education*, 32, 345-367.

Uit: Bundeling publicaties voor en over startende leraren in het VO, Frisse Start (2014)

- Snoek, M. (2014). *Zwemmen of verzuipen*.
- Bontekoning, A. (2014). *Nieuwe generaties in het Vergrijzende Onderwijs*.
- Kessels, C. (2014). *Een goede begeleider is gids, coach en collega*.
- Grift, W. e.a. (2013). *Waarom verlaten zoveel beginnende leraren de school waar ze hun carrière begonnen?*

## 2e druk

September 2015

## Teksten

Jorien Vollaard

Met dank aan Jeroen Bergamin (bronnenonderzoek) en alle deelnemers aan de driedaagse werkconferentie 'Inductie-arrangementen Frisse Start' in april 2015

## Redactie en coördinatie

Saskia Ligthart

## Visuele identiteit en ontwerp

vanhulzen•gummo•kicks

## Fotografie

Peter Valckx fotografie

Piet Hermans Photography

# COLOFON

© 2015, Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Inholland. Aan de inhoud ervan kunnen geen rechten worden ontleend.

*Deze brochure is met zorg samengesteld. Voorbehouden zijn eventuele zet- en drukfouten. De inhoud van deze opgave mag vrijelijk worden gebruikt, mits voorzien van adequate bronvermelding. Niets uit deze uitgave mag daarbuiten openbaar worden gemaakt, verspreid en/of veelevoudigd door middel van internet, druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Vrije Universiteit Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam.*

