



# ROLLEN EN TAKEN RONDOM DE STARTENDE LERAAR\_

LERAAR IN NIJMEGEN – RAP NIJMEGEN VO

Eline den Tuinder

Katrijn Opstoel

Kyle van den Langenberg

Helma Oolbekkink-Marchand

Juli 2023

## **INHOUDSOPGAVE**

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INLEIDING .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>AANPAK .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>3</b> | <b>RESULTATEN .....</b>  | <b>7</b>  |
|          | 3.1 Verschillende rollen rondom de startende leraren: samenwerking en taken..... | 7         |
|          | 3.1.1 Coaches.....   | 7         |
|          | 3.1.2 Leidinggevendend .....   | 8         |
|          | 3.1.3 Schoolopleiders .....  | 9         |
|          | 3.1.4 Inductiebegeleider en buddy .....  | 9         |
|          | 3.1.5 Hoofd P&O.....   | 10        |
|          | 3.1.6 Andere rollen .....  | 10        |
|          | 3.2 Knelpunten/verbeterpunten.....   | 10        |
|          | 3.2.1 Taken en rollen rondom begeleiding .....                                   | 10        |
|          | 3.2.2 Afstemming.....  | 11        |
|          | 3.2.3 Eigen rol.....   | 12        |
|          | 3.3 Gewenste situatie.....   | 13        |
| <b>4</b> | <b>CONCLUSIES EN IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK.....</b>                           | <b>15</b> |
|          | <b>LITERATUUR.....</b>   | <b>16</b> |
|          | <b>BIJLAGE 1: VRAGENLIJST BETROKKENEN BIJ DE STARTENDE LERAREN .....</b>         | <b>17</b> |
|          | <b>BIJLAGE 2: VRAGENLIJST STARTENDE LERAREN .....</b>                            | <b>20</b> |

## 1 INLEIDING

Met het oog op het toenemende lerarentekort is het belangrijk startende leraren ertoe te bewegen in het onderwijs werkzaam te blijven. Uit onderzoek weten we dat uitval met name in de eerste periode van het beroep veel voorkomt (Noordzij & Van der Grift, 2020). Om je als startende leraar tijdens deze eerste periode goed te kunnen ontwikkelen, is een kwaliteitsvolle inductiefase van groot belang. Onderzoek laat zien dat goede ondersteuning tijdens de inductiefase een positieve impact heeft op commitment en behoud voor het beroep (Ronfeldt & McQueen, 2017), de onderwijspraktijk in de klas en het leren van leerlingen (Ingersoll & Strong, 2011). Daarnaast kan goede en intensieve begeleiding ervoor zorgen dat leraren meer zelfvertrouwen en minder stress ervaren (Runhaar et al., 2023).

De inductieperiode, bij voorkeur drie jaar (Helms-Lorenz et al., 2020), kenmerkt zich door het creëren van optimale werkomstandigheden en een rijk leerarrangement (Beijaard et al., 2010) en omvat activiteiten om startende leraren te begeleiden hun plek in de school te vinden (Schellings et al., 2019). Op basis van een overzichtsstudie benadrukken Britton et al. (2003) het belang van een gestructureerd, allesomvattend, rigoureuus en gemonitord inductieprogramma waarbij er sprake is van duidelijk gedefinieerde rollen (bijvoorbeeld de rol van begeleider). Met het oog op de verschillende rollen wordt in de 'Handreiking voor de begeleiding van startende leraren' onderscheid gemaakt tussen de begeleiding bij: (1) persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van een eigen identiteit als leraar; (2) emotionele ontwikkeling, bijvoorbeeld bij het opbouwen van zelfvertrouwen, self-efficacy en het behoud van motivatie; (3) sociale ontwikkeling als lid van het team, de schoolorganisatie en de beroepsgroep; en (4) professionele ontwikkeling: pedagogisch, (vak)didactisch en vakinhoudelijk (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen/Radboud Universiteit Nijmegen, 2015, p. 16).

Hoewel men het eens is over het belang en de inhoud van inductie, laat onderzoek ook zien dat inductie vaak als gefragmenteerd wordt ervaren en dat de uitvoering sterk afhankelijk is van de beschikbaarheid en welwillendheid van collega's (Brouwer et al., 2021). Daarnaast lijkt echter veel variatie in de manier waarop scholen een dergelijk inductieprogramma invullen (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen/Radboud Universiteit Nijmegen, 2015; Oolbekkink et al., 2023). Een collectieve visie op de begeleiding van startende leraren en afstemming tussen betrokkenen lijkt daarbij ook te ontbreken. Om zicht te krijgen op inductie van startende leraren in het vo is vorig jaar vanuit de RAP werkgroep 'Gericht opleiden en professionaliseren' bij 15 voortgezet onderwijs scholen in Nijmegen onderzoek gedaan naar het inductietraject (Oolbekkink et al., 2022). De resultaten laten zien dat er op alle scholen aandacht voor de start is maar er ook sprake is van bepaalde spanningen, bijvoorbeeld de spanningen tussen ideaal en werkelijkheid als het gaat om het mentoraat in het eerste jaar of de ruimte voor professionele ontwikkeling. Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat er nog winst te behalen is rondom het begeleiden van startende leraren, specifiek met betrekking tot de afstemming tussen de stakeholders. Met stakeholders wordt bedoeld alle collega's die in mindere of meerdere mate betrokken zijn bij de inductieperiode. Voorbeelden van stakeholders zijn: coach, buddy, collega uit de vaksectie,

schoolopleider, medewerker P&O et cetera. Het huidige onderzoek speelt in op de behoefte om hier meer inzicht en eenduidigheid in te brengen. Het doel van dit onderzoek was om de begeleiding van startende leraren in kaart te brengen waarbij specifiek werd gekeken naar de rollen en bijbehorende taken en de afstemming daartussen.

## 2 AANPAK

Om de verschillende rollen en taken in kaart te brengen zijn er drie middagen georganiseerd met eenzelfde invulling. De middagen waren bedoeld voor stakeholders (P&O medewerkers, schoolopleiders, coaches, inductie-experts, et cetera) en startende leraren van vo scholen uit regio Nijmegen. Tijdens deze middagen vulden de stakeholders en starters een online vragenlijst in. Daarnaast was er ruimte om in gesprek te gaan met collega's binnen de eigen school maar ook van andere scholen.

### *Deelnemers*

De uitnodiging voor deelname aan dit onderzoek werd naar 16 vo scholen gestuurd. Uiteindelijk hebben van 8 vo scholen 18 personen deelgenomen, waarvan 16 stakeholders en 2 startende leraren.

**Tabel 1**

*Verdeling deelnemers*

| <b>Rol</b>  | <b>Aantal</b> |
|---|---------------|
| <b>Stakeholders</b>                                       | <b>16</b>     |
| Coach   | 6             |
| Leidinggevenden (directeur, (con)rector, afdelingsleider) | 5             |
| Schoolopleider  | 2             |
| Inductiebegeleider  | 1             |
| Buddy   | 1             |
| P&O   | 1             |
| <b>Startende leraren</b>                                  | <b>2</b>      |
| <b>Totaal:</b>  | <b>18</b>     |

### *Online vragenlijst*

Aan het begin van de online vragenlijst werd de deelnemers actief om toestemming gevraagd. Vervolgens vulden zowel de stakeholders (zie bijlage 1) als de starters (zie bijlage 2) individueel een vragenlijst in. De vragenlijst bestond uit open vragen en schaalvragen. De stakeholders werd gevraagd om hun eigen rol en invulling daarvan en andere rollen in het inductietraject in kaart te brengen. Daarnaast werd hen gevraagd om aan te geven met wie zij hierbinnen veel samenwerken. De startende leraren vulden ook een vragenlijst in over de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij hun inductie. Aan alle deelnemers is daarnaast gevraagd waar nog verbeterpunten/knelpunten liggen rondom de verschillende rollen en afstemming hierbij en hoe de gewenste situatie eruit zou zien.

### *Data-analyse*

Voor de data-analyse werden de ingevulde vragenlijsten van de 18 deelnemers als uitgangspunt genomen. Op basis van een aantal onderwerpen is per rol een korte samenvatting geschreven. Het gaat hierbij om de volgende onderwerpen: taken van de stakeholder (rol), samenwerkingen tussen stakeholders en afstand van de stakeholder tot de starter. Hiernaast zijn over de rollen heen knel-/verbeterpunten in kaart gebracht en is de gewenste situatie van het inductietraject volgens de stakeholders en startende leraren beschreven. De volledige vragenlijst voor de stakeholders is terug te vinden in bijlage 1 en voor de starters in bijlage 2. Aangezien voor sommige rollen slechts een klein aantal respondenten heeft deelgenomen, wordt in de resultaten, met het oog op anonimiteit, in sommige gevallen algemeen gesproken van 'stakeholder'.

### **3 RESULTATEN**

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken die afkomstig zijn uit de vragenlijsten die de startende leraren en stakeholders tijdens de bijeenkomsten individueel hebben ingevuld.

Ten eerste zal in paragraaf 3.1 per rol een korte schets van de respondenten worden weergegeven. In deze schets wordt gekeken naar de afstand van de betreffende rol tot de startende leraren, met wie deze vooral samenwerkt en naar de taken die hij/zij hoofdzakelijk uitvoert in zijn/haar rol rondom de startende leraar. Achtereenvolgens zullen de rollen van coach, leidinggevende, schoolopleider, inductiebegeleider, buddy en hoofd-P&O worden besproken. Dit is vanuit het perspectief van de stakeholders zelf, als van de startende leraren. De paragraaf wordt afgesloten met een korte toelichting van andere rollen die nog door de startende leraren benoemd zijn; deze rollen hebben verder niet deelgenomen aan dit onderzoek.

In paragraaf 3.2 wordt vervolgens ingegaan op knelpunten die worden ervaren of verbeterpunten die worden aangedragen rondom het inductietraject en de begeleiding van startende leraren door verschillende betrokkenen.

Tot slot wordt in paragraaf 3.3 de gewenste situatie rondom de begeleiding van startende leraren volgens de respondenten beschreven. Hierbij is ook omschreven wat de stakeholders nodig hebben om hun werk met betrekking tot het begeleiden van startende leraren goed te kunnen doen.

#### **3.1 Verschillende rollen rondom de startende leraren: samenwerking en taken**

##### **3.1.1 Coaches**

In totaal zijn gegevens verzameld van zes coaches. Een van deze coaches omschrijft zichzelf als coördinerend coach en een specifiek als beeldcoach. Twee van de coaches geven daarnaast aan een dubbelrol te hebben. Naast coach zijn zij ook actief als inductie-expert of inductiecoördinator. Door beide startende leraren, die werkzaam zijn op verschillende scholen, wordt de (beeld/intervisie)coach als één van de belangrijkste rollen benoemd. Een reden die hier onder andere voor gegeven wordt, is dat er sprake is van “een persoonlijk traject waarbij er in vertrouwen gewerkt wordt aan een heel gedetailleerd leerdoel”.

De coaches geven aan dat zij dichtbij (3) of op enige afstand (3) van de startende leraren staan; door de startende leraren wordt aangegeven dat de coaches dichtbij staan. De coaches werken vanuit hun positie veel samen met vrijwel alle rollen die binnen het inductietraject betrokken zijn. Ten eerste trekken zij op met collega-coaches. Dit kan zijn individueel of in een overleg dat samen met de overige coaches op een school op een georganiseerd moment plaatsvindt. Samenwerking houdt hier vooral in het delen van ervaringen, onderling afstemmen/evalueren van acties, het verdelen van coachees en samenwerking op het gebied van intervisie en professionalisering. Ook met de leidinggevende posities

binnen de school werken de coaches samen; zowel het MT, de adjunct-directeur als de (schoolleidings-)portefeuille inductie worden door de coaches genoemd. Samenwerking behelst vooral afstemming en overleg rondom de inductietrajecten middels vergaderingen enerzijds maar daarnaast ook beleids- en kwaliteitsontwikkeling van inductie anderzijds.

Daarnaast werken de coaches samen met P&O (vooral voor praktische zaken en informatie van collega's), schoolopleiders (overleg over voortgang startende leraren) en bovenschoolse experts rondom kwaliteitsbewaking van inductietrajecten. Deze experts denken, net als de schoolleiding, mee over kwaliteitsbewaking en beleidsontwikkeling van de school, dus ook rondom het inductietraject.

De taken die coaches uitvoeren zijn vaak in nauw contact (dichtbij) met de startende leraren. Denk hierbij aan het organiseren van bijeenkomsten zoals een startersbijeenkomst, een tussentijdse bijeenkomst of intervisie en individuele (beeld)coaching van startende leraren. De coaches spelen ook een rol in de organisatie van het inductietraject op school. Zo denken zij mee over inductiebeleid en de organisatie van starterstrajecten op school en zitten zij, wanneer nodig, het MT 'achter de broek aan' wanneer er zaken rondom inductie geregeld dienen te worden.

### **3.1.2 Leidinggevend**

In totaal zijn gegevens verzameld van vijf personen op leidinggevende posities binnen vier vo scholen. Twee van deze personen zijn rector of directeur, twee zijn conrector en een persoon bekleedt de functie van afdelingsleider. Door een van de startende leraren wordt aangegeven dat de rol van afdelingsleider behoort tot een van de belangrijkste binnen het inductietraject.

Deze groep positioneert zichzelf op (enige) afstand van de startende leraren. Een van de stakeholders omschrijft zijn/haar afstand tot de startende leraren als 'ver weg'. Een startende leraar geeft juist aan dat de afdelingsleider dichtbij staat.

Er wordt door deze groep met name samengewerkt met afdelings- en teamleiders en daarnaast met het opleidingsteam van de school; in een enkel geval alleen met het hoofd van dat team. Een enkele leidinggevende geeft echter aan wel veel samen te werken met de beeldcoaches omdat hij/zij deze direct aanstuurt.

De meeste leidinggevend geven aan dat hun rol vooral coördinerend, faciliterend en/of aansturend is. Het gaat dan om bijvoorbeeld het coördineren van een professionaliseringstraject of het aansturen van beoordelingstrajecten van startende leraren. Door een startende leraar wordt aangegeven dat er met de afdelingsleider sprake is van een traject dat het functioneren vanuit een breder perspectief bekijkt: "het gaat over persoonlijke ontwikkeling in minder gedetailleerde vorm".

Ook het faciliteren van de bemensing rondom inductie en het zichhouden op de voortgang van het inductietraject behoren tot de taken van de leidinggevend. Tot slot noemt een leidinggevende



zijn/haar eindverantwoordelijkheid wanneer het gaat om het personeelsbeleid en dus ook het daarbij behorende inductietraject.

### **3.1.3 Schoolopleiders**

In totaal zijn gegevens verzameld van twee schoolopleiders van twee vo scholen. Een van de twee schoolopleiders geeft in zijn/haar rolbeschrijving aan dat hij/zij in deze hoedanigheid verantwoordelijk is voor het hele inductietraject.

De schoolopleiders positioneren zichzelf van dichtbij tot op enige afstand van de startende leraren. Ze werken vooral samen met andere interne (school)opleiders en met coaches, veelal in de vorm van overleggen. Met de opleiders gaan deze overleggen vaak over schoolbrede vragen rondom opleiden en inductie terwijl het met de coaches meer gaat over individuele begeleiding van startende leraren, bijvoorbeeld in het geval van 'bijzondere casussen'.

Belangrijke taken van de schoolopleiders zijn het overleggen met het hele team rondom de startende leraren over bijvoorbeeld de inhoud van workshops voor startende collega's en het begeleiden van startende leraren in opleiding (LIO's). Daarnaast behoren ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsbewaking van het inductietraject vaak tot de taken van de schoolopleider, die tevens verantwoordelijk is voor de opzet van dit traject.

### **3.1.4 Inductiebegeleider en buddy**

In totaal zijn gegevens verzameld van een inductiebegeleider en een buddy die niet werkzaam zijn op dezelfde school. Er is gekozen om in de analyse van de rollen de inductiebegeleider en de buddy samen te bespreken omdat de inhoud van hun taken grotendeels met elkaar overeenkomen.

De buddy plaatst zichzelf dichtbij de startende leraren; een startende leraar sluit zich hierbij aan. De inductiebegeleider positioneert zichzelf iets verder, namelijk op enige afstand van de startende leraren; een startende leraar sluit zich hierbij aan. De inductiebegeleider werkt samen met mede-inductiebegeleiders als sparringpartners, met het opleidingsteam om met elkaar te delen hoe het met de startende leraren gaat, met directie om de koers te bepalen en met de teamleider om te bepalen welke begeleiding er specifiek nodig is. De buddy geeft aan vooral samen te werken met de coördinator stagiaires om ontwikkeling rondom stagiaires en nieuwe docenten door te spreken. De buddy ziet zichzelf meer als een begeleidend aanspreekpunt, zowel op praktisch als op didactisch vlak. Observeren en adviseren zijn belangrijke taken van de buddy. Ook fungeert de buddy, indien nodig, als steunpunt voor de startende leraren. Een startende leraar geeft aan dat zijn/haar buddy heel veel heeft geholpen bij praktische zaken en hem/haar wegwijs heeft gemaakt.

Belangrijke taken van de inductiebegeleider zijn de ontvangst van startende leraren, het voeren van gesprekken met en het organiseren van bijeenkomsten voor startende leraren en overleg over

startende leraren met de directie. Daarbij geeft de inductiebegeleider aan een dubbelrol te vullen en treedt deze ook geregeld op als beeldcoach.

### **3.1.5 Hoofd P&O**

Tot slot is de vragenlijst ingevuld door een deelnemer die de rol van 'Hoofd P&O' op zijn/haar school vervult. Deze respondent zou zijn/haar afstand tot de startende leraren omschrijven als 'op enige afstand'.

Deze persoon werkt met heel veel verschillende rollen binnen de school, die ook betrokken zijn bij de startende leraren, samen. Zo werkt hij/zij samen met schoolopleiders en coaches voor de begeleiding, met sectie- en afdelingsleiders voor werkverdeling en beoordeling en met de directie voor overleg over het wel of niet voortzetten van de samenwerking met de startende leraren na twee jaar.

Het hoofd P&O is verantwoordelijk voor de in- en uitstroom van personeel binnen de school. Hij/zij is in deze hoedanigheid dan ook verantwoordelijk voor het aanstellen van nieuwe docenten (zowel startende leraren als niet-startende leraren) en het voeren van arbeidsvoorwaardengesprekken.

### **3.1.6 Andere rollen**

Door de startende leraren worden nog verschillende andere rollen benoemd die van belang zijn/waren binnen hun inductie. Zo wordt als een van de meest belangrijke rollen de bovenbouwcoördinator genoemd, die dichtbij de startende leraar staat en hem/haar wegwijs heeft gemaakt en aansluit bij moeilijkere gesprekken met leerlingen/ouders. Hiernaast wordt ook de orthopedagoog als een van de belangrijkste rollen genoemd. Deze persoon staat dichtbij de startende leraar en helpt hem/haar met leerlingen met (heftigere) problematiek en neemt hierbij bijvoorbeeld contact op met ouders.

## **3.2 Knelpunten/verbeterpunten**

Hieronder wordt ingegaan op knelpunten die worden ervaren of verbeterpunten die worden aangedragen rondom het inductietraject en de begeleiding van startende leraren door verschillende betrokkenen. Achtereenvolgend worden knelpunten/verbeterpunten rondom de taken en rollen (begeleiding), afstemming en de eigen rol besproken.

### **3.2.1 Taken en rollen rondom begeleiding**

Door een startende leraar wordt aangegeven dat hij/zij denkt dat er onder starters veelal dezelfde problemen heersen; deze problemen kunnen gesignaleerd worden door verschillende personen met verschillende rollen, waarover communicatie moet plaatsvinden. Deze problemen kunnen ook op intervisiemomenten besproken worden.

Een van de coaches geeft aan dat er in het rooster prioriteit moet worden gegeven aan bijeenkomsten met startende leraren. Startende leraren moeten bij alle stakeholders meer in beeld zijn, inclusief hun behoeftes. Door een startende leraar wordt aangegeven dat hij/zij als starter “graag beter zou willen weten welke taken er (beschikbaar) zijn binnen de school en hoe dat precies in zijn werk gaat naast het lesgeven, hoeveel uren je aan taken moet hebben, etc.”. Het overvragen van startende leraren vanwege krappe formatie wordt door een van de leidinggevende als knelpunt genoemd. Volgens een van de schoolleiders gaat het bij het zoeken naar oplossingen vaak over lesuitval en niet over de kwaliteit van inductie. Wanneer het gaat om de kwaliteit van begeleiding, benoemt een van de leidinggevenden het belang van een betere borging. Volgens de leidinggevende wordt de begeleiding soms iets te snel losgelaten en hangt de kwaliteit daarnaast af van de begeleider. Na het eerste leerjaar kan het vervolgtraject beter ingevuld worden. Startende leraren die tussentijds starten kunnen beter in beeld gebracht worden zodat ook hun begeleiding structureler geborgd wordt. Daarbij wordt de vraag gesteld wie voor deze groep de signalen geeft wanneer zij iets nodig hebben. Door een startende leraar wordt aangegeven dat het fijn zou zijn om van te voren te weten hoe de begeleiding eruit gaat zien: komt de begeleiding observeren? Met welke regelmaat? Wat wordt er precies verwacht?

Zowel de coaches als de leidinggevenden zien tijd en het toekennen van uren aan coaches als een knelpunt. De coaches zien daarnaast ook nog verbeterpunten als het gaat om de transfer van feedback van schoolleiding en sectiebeoordelaar naar de coaches. De coach zelf staat hierin centraal staan en moet hiervan bewust gemaakt worden. De coach en afdelingsleider moeten daarbij wel alert blijven op de niet-beoordelende rol van de coach.

### **3.2.2 Afstemming**

De stakeholders geven aan dat er weinig tot geen structureel overleg tussen stakeholders is. Signalen met betrekking tot inductie worden te weinig gedeeld door betrokkenen. Men weet van elkaar niet altijd wat er gebeurt, wie wat doet en waarom. Meer overleg en afstemming over de voortgang van nieuwe collega's is, volgens de coaches en schoolleiders, wenselijk. Zo zou de afstemming van afspraken met de directie minstens twee keer per jaar moeten plaatsvinden, aan het begin en aan het eind. Door een van de startende leraren wordt ook aangegeven dat er veel overlap is tussen het traject met de beeldcoach en de afdelingsleider en dat hier meer afstemming plaats kan vinden. Een van de schoolleiders ziet ook verbeterpunten als het gaat om de afstemming van de verschillende rollen (schoolleider - coach - afdelingsleider) met het oog op de steeds grotere wordende groep van startende leraren die nog in opleiding zijn. Net zoals bij de begeleiding rondom startende leraren wordt tijd en ruimte in de roosters ook hier als knelpunt genoemd. Zo geeft een van de coaches aan dat, vanwege tijdsgebrek, wekelijks overleg met collega-coaches niet mogelijk is.

### **3.2.3 Eigen rol**

De coaches benoemen tot slot een aantal knelpunten/verbeterpunten rondom hun eigen rol. Zo is meer overlegtijd en meer facilitering wenselijk. Verder ziet een van de coaches een 2<sup>e</sup> jaars inductieprogramma als verbeterpunt. De leidinggevenden geven aan dat het belang van inductie en begeleiding in de school goed behartigd moet blijven. Ze zien het als een verbeterpunt om het inductiebeleid te herijken en implementeren, en daarin het initiatief te nemen. Bij de formatie willen de leidinggevenden beter rekening houden met de positie van de startende leraren. Daarnaast willen ze beter zicht houden op wat er gebeurt rondom coaching en begeleiding, bijvoorbeeld door meer structurelere overlegmomenten in te plannen. Ook als het gaat om de eigen rol wordt afstemming als verbeterpunt genoemd, bijvoorbeeld als het gaat om de vormgeving van het inductietraject, het zicht krijgen op wie er nieuw is op school, of de bovenschoolse visie op inductie en de transfer daarvan in de school. Een aantal stakeholders zien het ook als een verbeterpunt om de afstand tot de startende leraren te verkleinen en meer zicht te krijgen op hun behoeftes.

### 3.3 Gewenste situatie

Tot slot is de stakeholders gevraagd naar de gewenste situatie rondom het inductietraject en de begeleiding van startende leraren op hun school.

Door een van de stakeholders wordt de gewenste situatie met betrekking tot het inductietraject omschreven als “Een goed programma waar startende leraren ruimte ervaren“. Een andere stakeholder omschrijft als gewenste situatie dat er een schoolleider is die alles rondom inductie/opleiden/coachen aanstuurt. Hiernaast is er een iemand verantwoordelijk voor het inductietraject; iemand die aansluit bij de expertisegroep inductie, coaches aan startende leraren koppelt en zicht houdt op de coaching en tot slot zorgdraagt voor een programma voor de inductiebijeenkomsten. Een andere stakeholder omschrijft bij de gewenste situatie dat de sectie verantwoordelijk is voor de dagelijkse begeleiding en de vakgroep informatie. De startersbegeleider organiseert intervisie over onderwerpen waar de startende leraren behoefte aan hebben. De sectie en leidinggevende hebben naast een begeleidende rol ook een beoordelende rol. Tot slot ziet en bespreekt P&O signalen met de afdelingsleiders.

Door de stakeholders worden verder verschillende zaken benoemd voor de gewenste situatie met betrekking tot de invulling en uitdraging van het inductietraject. Hierbij wordt door een stakeholder aangegeven dat de structuur al wel staat, maar dat het meer gedragen moet gaan worden binnen de school. Een andere stakeholder geeft aan dat hij/zij het eigenlijk al prima vindt hoe het nu georganiseerd is, met de aanvulling dat teamleiders meer betrokken zijn en interesse tonen in de startende leraren. Een van de startende leraren geeft aan dat er nu eigenlijk al sprake is van een gewenste situatie; hij/zij weet van tevoren wie er coach, inductiebegeleider, buddy, etc. zijn, waardoor hij/zij weet bij wie hij/zij moet zijn met bepaalde vragen.

Door de stakeholders worden verder nog andere elementen benoemd voor de gewenste situatie, bijvoorbeeld dat stakeholders zich bewust zijn van het inductietraject zoals dit bovenschools is ingevuld en afgesproken. Ook een duidelijke taak/rolverdeling op papier wordt benoemd. Dit sluit aan bij hetgeen een stakeholder aangeeft nodig te hebben om zijn/haar rol goed uit te kunnen voeren, namelijk een duidelijke organisatie en uitzet van het inductietraject. Door een andere stakeholder wordt een herijking van het inductiebeleid benoemd, met als doel een beleid dat “voldoende houvast geeft om sturing te kunnen geven“. Tot slot benoemt een stakeholder als gewenste situatie dat er meer bewustwording is binnen de school t.a.v. het belang van goede inductie en van de verschillende rollen en hoe deze elkaar aanvullen. Een stakeholder geeft aan een collega nodig te hebben voor het uitvoeren van zijn/haar taken.

Een van de startende leraren geeft als gewenste situatie aan dat er een driehoek is van beeldcoach, afdelingsleider en intervisiebegeleider, waarbij de startende leraar in het midden staat. Hierbij is er overleg tussen de startende leraar en de drie stakeholders, maar ook “gedegen overleg tussen de

partijen die in de hoeken gepositioneerd staan“. Dit punt sluit aan bij overleg/afstemming in het inductietraject. Door ruim de helft van de stakeholders wordt (standaard/meer) overleg benoemd als onderdeel van de gewenste situatie. Voorbeelden hiervan zijn wekelijks overleg met collega coaches, tweewekelijkse terugkoppeling met coördinator maar ook integrale overleggen met alle betrokkenen, bijvoorbeeld over de ontwikkeling van de startende leraren. Maar ook overleg over strategisch hrm (Welke LIO's blijven? Waar investeren?) en afstemming tussen schoolopleiders en coaches over het inductieprogramma zodat uitwisseling mogelijk is, worden benoemd. Tevens wordt ook structuur in overleg benoemd, zodat “afstemming automatisch plaatsvindt, ieder weet wat zijn taak is en wat zijn rol.” (stakeholder). Tot slot wordt aangegeven dat het van belang is dat gemaakte afspraken nagekomen worden en dat de communicatie helder moet zijn wanneer hiervan wordt afgeweken.

Door en voor coaches worden nog twee punten beschreven voor de gewenste situatie. Het eerste punt is professionalisering van coaches; er wordt aangegeven dat dit nodig is bij het uitvoeren van de rol als coach. Het tweede punt heeft betrekking op de startende leraren, namelijk dat de coachee (startende leraar) zich bewust is van zijn/haar centrale rol en de feedback van beoordelaars (sectie, afdelingsleider) inbrengt in gesprekken met de coach.

Verder wordt door de coaches een aantal zaken genoemd die volgens hen van belang zijn bij het uitvoeren van hun eigen rol. Bijvoorbeeld voldoende tijd voor afstemming en begeleiding. “Als coach moet je de rust voelen om het gesprek te voeren.” Hierbij zijn praktische zaken van belang, zoals voldoende ruimtes om gesprekken met startende leraren te kunnen voeren. Hiernaast worden zowel ingeroosterde overlegmomenten als vrije momenten in het rooster benoemd.

Aansluitend hierbij wordt door een leidinggevende benoemd dat hij/zij voldoende financiële middelen nodig heeft om mensen te faciliteren: tijd en ruimte voor startende leraren en begeleiders en investeren in de kwaliteit van de begeleiding. Tot slot wordt door een van de stakeholders aangegeven dat hij/zij input nodig heeft van vragen die onder de startende leraren leven, om zijn/haar rol goed te kunnen uitvoeren.

## **4 CONCLUSIES EN IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK**

Het doel van dit onderzoek was om de begeleiding van startende leraren in kaart te brengen waarbij specifiek werd gekeken naar de rollen en bijbehorende taken en de afstemming daartussen. Uit de resultaten komt een veelheid aan rollen en bijhorende taken naar voren. Dit kan het een uitdaging maken om voldoende met elkaar af te (blijven) stemmen. Het belang van en de behoefte voor meer afstemming wordt dan ook breed gedeeld. Verder komt naar voren dat sommige rollen verschillend worden ingevuld. Desondanks blijken facilitering en voldoende tijd op meerdere plekken knelpunten te zijn. Tot slot wordt op het belang van voldoende draagvlak voor het inductietraject gewezen.

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal implicaties voor de praktijk geformuleerd worden:

- Zorg voor een duidelijke taak/rolverdeling en goede afstemming tussen de verschillende rollen die betrokken zijn bij inductie.
- Faciliteer structureel en integraal overleg met alle betrokkenen in het traject ten behoeve van afstemming en uitwisseling.
- Zorg voor voldoende facilitering en tijd voor de begeleiding van startende leraren, bijvoorbeeld voor coaches om zich verder te professionaliseren.
- Met het oog op kwaliteitsvolle inductie is het van belang om startende leraren goed in beeld te hebben, inclusief hun behoeftes. Dit geldt ook voor startende leraren die tussentijds starten.
- Wanneer het gaat om de kwaliteit van begeleiding is het van belang om te zorgen voor een goede borging. Het inductietraject moet door alle betrokkenen gedragen worden waarbij er bewustwording wordt gecreëerd ten aanzien van het belang van goede inductie en van de verschillende rollen en hoe deze elkaar aanvullen.

## LITERATUUR

Beijaard, D., Buitink, J., & Kessels, C. (2010). Teacher induction. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGraw (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (3e editie, pp.563-568). Elsevier Ltd.

Britton, E. D., Paine, L., & Raizen, S. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Springer Science & Business Media.

Brouwer, P., van Kan, C., Helms-Lorenz, M., & Hofland, A. (2021). *Co-creatie van inductiearrangementen in het mbo* (Rapport). NRO. Geraadpleegd op 19 juni 2023, van <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/co-creatie-van-inductiearrangementen-in-het-mbo>

Helms-Lorenz, M., van der Pers, M., Moorer, P., Lugthart, E., van der Lans, R., & Maulana, R. (2020). *Begeleiding startende leraren 2014-2019: Eindrapportage*. Rijksuniversiteit Groningen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20000.33288>

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen/Radboud Universiteit Nijmegen (2015). *Handreiking voor de Begeleiding van Startende Leraren Regio Nijmegen*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen/Radboud Universiteit Nijmegen. Geraadpleegd op 30 juni 2023, van <https://www.begeleidingstartendeleraren.nl/wp-content/uploads/2018/02/Handreiking.compressed.pdf>

Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233. <https://doi.org/10.3102/0034654311403323>

Noordzij, T., & van der Grift, W. J. C. M. (2020). Uitval van bevoegde leraren in het voortgezet onderwijs tijdens de inductiefase. *Pedagogische studiën*, 97(2). Geraadpleegd op 19 juni 2023, van <https://platform.openjournals.nl/pedagogischestudien/article/view/13675>

Oolbekkink, H., Opstoel, K., & Den Tuinder, E. (2022). *Begeleiding van startende leraren: Onderzoek naar inductie bij VO-scholen in de regio Nijmegen* (Onderzoeksrapport). Leraar in Nijmegen. Geraadpleegd op 22 juni 2023, van <https://www.voion.nl/media/5699/eindrapport-rap-inductie-onderzoek-begeleiding-van-startende-leraren-juli-2022.pdf>

Oolbekkink, H., Steverink, G., Schaap, H., Verhaegh, M., Opstoel, K., van Beveren, P., Wirtz N., de Graaff, M. (2023). *Inductie van startende leraren: Lessen uit de praktijk*. VO-raad. Geraadpleegd op 30 juni 2023, van <https://www.vo-raad.nl/nieuws/nieuw-katern-inductie-van-startende-leraren>

Ronfeldt, M., & McQueen, K. (2017). Does new teacher induction really improve retention? *Journal of Teacher Education*, 68(4), 394–410. <https://doi.org/10.1177/0022487117702583>

Runhaar, P., Doppenberg, J., Brouwer, P., & Scholten, E. (2023). *Naar een kansrijke inductie van startende leraren*. Platform Samen Opleiding & Professionaliseren.

Schellings, G., Helms-Lorenz, M., & Runhaar, P. R. (2019). *Begeleiding startende leraren: Praktijk en Theorie*. Garant Uitgevers.



## **BIJLAGE 1: VRAGENLIJST BETROKKENEN BIJ DE STARTENDE LERAREN**

### **Deel 1**

1. Wat is je functie op school van waaruit je te maken hebt met startende leraren? (bijvoorbeeld coach, HR-medewerker, etc.)

.....  
 .....  
 .....

2. Wat zijn jouw taken ten opzichte van de begeleiding van startende leraren op jouw school?

.....  
 .....  
 .....

3. Hoe ver of dichtbij sta je bij de startende leraren, in vergelijking met de andere betrokkenen binnen het inductietraject? Graag aanvinken wat het meest van toepassing is.

- Dichtbij = regelmatig overleg/contact, weten waar jij als startende leraren mee bezig bent
- Op enige afstand = af en toe contact, globaal weten waar jij als startende leraren mee bezig bent
- Ver weg = weinig/geen contact, weinig/niks weten over waar jij als startende leraren mee bezig bent

4a. Welke andere rollen zijn er verder bij jullie op school rondom de begeleiding van startende leraren?

Vul elke persoon (rol) op een afzonderlijke regel in.

4b. Noteer hieronder per rol de bijbehorende taken (in relatie tot de startende leraren).

4c. Omcirkel per rol de afstand tot de startende leraren.

*Dichtbij = regelmatig overleg/contact, weten waar de startende leraren mee bezig is*

*Op enige afstand = af en toe contact, globaal weten waar de startende leraren mee bezig is*

*Ver weg = weinig/geen contact, weinig/niks weten over waar de startende leraren mee bezig is*

| <b>Rol</b> | <b>Taken</b> | <b>Afstand</b>                                 |
|------------|--------------|--|
|            |              | Dichtbij /<br>Op enige afstand<br>/<br>Ver weg |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Dichtbij /<br>Op enige afstand<br>/<br>Ver weg |
|  |  | Dichtbij /<br>Op enige afstand<br>/<br>Ver weg |
|  |  | Dichtbij /<br>Op enige afstand<br>/<br>Ver weg |
|  |  | Dichtbij /<br>Op enige afstand<br>/<br>Ver weg |
|  |  | Dichtbij /<br>Op enige afstand<br>/<br>Ver weg |
|  |  | Dichtbij /<br>Op enige afstand<br>/<br>Ver weg |

5a. Noteer hieronder de rollen binnen het inductietraject met wie je veel samenwerkt (min. 1 en max. 4).

5b. Geef per rol aan wat deze samenwerking inhoudt.

| <b>Rol</b> | <b>Inhoud van de samenwerking</b> |
|------------|-----------------------------------|
|            |                                   |
|            |                                   |
|            |                                   |
|            |                                   |

**Deel 2**

1a. Welke knelpunten/verbeterpunten signaleer jij met betrekking tot de taken/rollen rondom de begeleiding van startende leraren op jouw school?

.....  
.....  
.....

1b. Welke knelpunten/verbeterpunten signaleer jij met betrekking tot de afstemming van deze taken/rollen op jouw school?

.....  
.....  
.....

2. Benoem tenminste 1-2 knelpunten/verbeterpunten met betrekking tot je eigen rol:

.....  
.....  
.....

3. Hoe zie jij de gewenste situatie met betrekking tot de taken/rollen en afstemming rondom de begeleiding van startende leraren?

.....  
.....  
.....

4. Wat heb jij voor jouw rol nodig om je werk, met betrekking tot het begeleiden van startende leraren, goed te kunnen doen? Geef hierbij aan in hoeverre dit nu al aanwezig is.

.....  
.....  
.....

5. Wat zou je nog willen delen met andere scholen? Waar ben jij/zijn jullie als school trots op?

.....  
.....  
.....

## BIJLAGE 2: VRAGENLIJST STARTENDE LERAREN

### Deel 1

1a. Met welke personen (bijv. coach) binnen de school heb jij contact (gehad) rondom jouw begeleiding als startende leraar? Vul elke persoon (rol) op een afzonderlijke regel in. Je hoeft niet alle regels te gebruiken.

1b. Geef in het schema de bijbehorende taken per rol aan.

1c. Geef per rol aan hoe je de afstand tussen jou en deze persoon ervaart; omcirkel het antwoord dat het meest passend is.

*Dichtbij = regelmatig overleg/contact, weten waar jij als startende leraar mee bezig bent*

*Op enige afstand = af en toe contact, globaal weten waar jij als startende leraar mee bezig bent*

*Ver weg = weinig/geen contact, weinig/niks weten over waar jij als startende leraar mee bezig bent*

| Rol | Taken | Afstand  |
|-----|-------|--|
|     |       | Dichtbij /<br>Op enige<br>afstand /<br>Ver weg |
|     |       | Dichtbij /<br>Op enige<br>afstand /<br>Ver weg |
|     |       | Dichtbij /<br>Op enige<br>afstand /<br>Ver weg |
|     |       | Dichtbij /<br>Op enige<br>afstand /<br>Ver weg |
|     |       | Dichtbij /<br>Op enige<br>afstand /<br>Ver weg |

2a. Wat zijn voor jou de meest belangrijke rollen (geweest)? Vul elke rol (min. 1 en max. 4) op een afzonderlijke regel in.

2b. Geef hieronder per rol aan waarom dit de meest belangrijke rollen zijn/waren.

| Rol | Toelichting |
|-----|-------------|
|     |             |
|     |             |
|     |             |
|     |             |

3b. Zijn er bepaalde rollen (met bepaalde taken) die je mist/hebt gemist tijdens je begeleiding?

.....

.....

.....

.....

**Deel 2**

1a. Welke knelpunten/verbeterpunten signaleer jij met betrekking tot de taken/rollen rondom de begeleiding van startende leraren op jouw school?

.....

.....

.....

1b. Welke knelpunten/verbeterpunten signaleer jij met betrekking tot de afstemming van deze taken/rollen op jouw school?

.....

.....

.....

2. Hoe zie jij de gewenste situatie met betrekking tot de taken/rollen en afstemming rondom de begeleiding van startende leraren?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Wat zou je nog willen delen met andere scholen? Waar ben jij/zijn jullie als school trots op?

.....  
.....  
.....  
.....