



Whitepaper

Uitgangspunten inductieprogramma in het primair onderwijs

Uitgangspunten inductieprogramma in het primair onderwijs

Samenvatting

Schoolorganisaties staan onder druk van personeelstekorten. De arbeidsmarkt is krap en vooralsnog lijkt het erop dat de aanwas niet voldoende is om het natuurlijk verloop op te vangen. De tekorten zullen dus eerder nog verder oplopen dan dat ze gaan dalen. Met deze ontwikkeling in gedachten is het van groot belang om alles in het werk te stellen startende leerkrachten te behouden voor het onderwijs. Of die nu rechtstreeks uit de collegebanken van de pabo komen of vanuit een andere werkomgeving als zij-instromer. Een goed inductieprogramma voorziet daarin én is een blijk van goed werkgeverschap. Je wilt als organisatie immers mensen naar je toe trekken en ook behouden.

.....
**“Het sluit aan op de missie,
visie en het personeelsbeleid
van de organisatie.”**
.....

In deze whitepaper gaan we in op hoe een inductieprogramma vorm gegeven kan worden, uit welke bouwstenen het bestaat en aan welke voorwaarden en kwaliteitseisen het moet voldoen om zo effectief mogelijk te zijn. Zo moet het inductiebeleid ten eerste aansluiten op de missie, visie en personeelsbeleid van de organisatie.

Wanneer het inductiebeleid en -programma overeenkomen met de strategische doelstellingen van de school kunnen deze geborgd worden in de PDCA-cyclus. Dit impliceert ook dat er geen standaard inductieprogramma bestaat en er altijd sprake zal zijn van maatwerk.

Een tweede voorwaarde voor een effectief inductieprogramma is dat deze aansluit op de behoeften van de individuele startende leerkracht. Welke ervaringen brengt hij of zij mee? De aansluiting op die behoeften bepaalt welke instrumenten en begeleiding het meest geschikt zijn. De schoolleider heeft in het inductieprogramma een belangrijke taak als facilitator en bewaker van de kwaliteit van de begeleiding. Tot slot leveren de collega's een bijdrage aan het leerproces en het zich welkom voelen van de startende leerkracht.

De rol van HRM is het maken van de verbinding tussen enerzijds de organisatiedoelstellingen en anderzijds het (strategisch) personeelsbeleid. Het inductiebeleid moet een integraal onderdeel zijn van het personeelsbeleid en bijdragen aan het halen van de organisatiedoelstellingen. Het AMO-model (Ability, Motivation, Opportunity) maakt de relaties tussen kunnen, willen en mogelijkheden inzichtelijk. Dit model kan helpen het inductiebeleid en -programma verder uit te werken.

Uitgangspunten inductie- en onboardingprogramma voor startende leerkrachten

Wat zijn een inductieprogramma en een onboardingprogramma?

Bij het begeleiden van startende leerkrachten kan de leidinggevende een onboardingprogramma en een inductieprogramma inzetten. Wat houden deze programma's in, wat zijn de overeenkomsten en de verschillen?

Het doel van onboarding, oftewel inwerken, is ervoor te zorgen dat medewerkers zich zo snel mogelijk thuis voelen in de organisatie en daardoor sneller productief zijn. Wie lekker op zijn plek zit, zal minder snel vertrekken. Het principe van onboarding kan ook worden toegepast op medewerkers die binnen de organisatie van functie of werkplek veranderen.

.....
"Wie lekker op zijn plek zit, zal minder snel vertrekken."
.....

Een onboardingprogramma is het meest effectief wanneer dit op de volgende drie niveaus is uitgewerkt:

- op individueel niveau,
- op team/schoolniveau en
- op organisatieniveau.

Er is aandacht voor de praktische zaken waardoor een nieuwe medewerker zijn of haar werk kan doen: een goede stoel, een computer met account voor de benodigde systemen, rondleiding door het gebouw, etc. Maar onboarding gaat vooral ook over de bedrijfscultuur, de visie en missie van de organisatie en de samenwerking met de collega's. Goed toegepast zorgt het onboardingprogramma voor de complete integratie van nieuwe medewerkers in de organisatie.

Een inductieprogramma ondersteunt leraren in hun loopbaan. Het doel ervan is het vergroten van de professionaliteit van de leerkracht en het verkleinen van de kans op uitval. Een inductieprogramma is gericht op de startende leerkracht (incl. zij-instromer) en heeft een looptijd van drie jaar. Het inductieprogramma kent meerdere doelen die ook in het onboardingprogramma opgenomen zijn maar gaat verder, zoals onder andere de verdere ontwikkeling van de professionele identiteit, de ontwikkeling aan de bekwaamheid en het versterken van het zelfvertrouwen en innovatiekracht binnen de school.

Doel van inductiebeleid/inductieprogramma

De cao schrijft dus voor dat de school(organisatie) over een inductiebeleid moet beschikken en stelt daar ook eisen aan. Maar los van de verplichting, waarom is het belangrijk om een inductieprogramma te hebben?

Een effectief inductieprogramma helpt om (startende) leerkrachten te behouden voor het onderwijs. Het voorkomt voortijdig en ongewenst verloop en een hogere werkdruk bij de collega-leerkrachten. De medewerkers zijn het kapitaal van de schoolorganisatie. Investeren in het menselijk kapitaal is belangrijk en dat begint al bij de voordeur. Werk maken van een goed inductieprogramma is de aanzet tot een leven lang leren en duurzaam inzetbaar blijven. Op termijn zijn deze inspanningen, naast een blijk van goed werkgeverschap, ook in financieel opzicht goede investeringen. Denk aan de kosten van verzuim en ontslag.



Doelgroepen

In de cao, en ook in veel inductieprogramma's, gaat de aandacht vooral uit naar de startende leerkracht. Daarin ligt de focus met name op leraren die net zijn afgestudeerd aan de pabo. Daarnaast is het belangrijk om ook aandacht te schenken aan:

- Zij-instromers: Zij hebben nog geen ervaring als leerkracht en missen ook nog een theoretische basis, omdat opleiding en werk parallel lopen.
- Herintreders: Zij moeten kennis maken met nieuwe lesmethodes, veranderingen in de leerlingpopulatie en didactische werkvormen.
- Leerkrachten met een (kort)tijdelijke aanstelling: Zij vallen vaak buiten de boot als het gaat om begeleiding. Schoolorganisaties voelen zich voor invallers minder verantwoordelijk als het gaat om begeleiding terwijl de omstandigheden dit juist extra noodzakelijk maken.
- Overstappers: Zij komen van een andere school en hebben al ervaring en routine opgedaan. Zij zullen veel meer baat hebben bij een on-boardingprogramma om zich de cultuur van de school eigen te maken en feeling te krijgen met de leerlingpopulatie.
- Onderwijsondersteunend personeel: Ook voor deze groep medewerkers is een goed onboardingprogramma belangrijk.

Verplicht vanuit de cao Primair Onderwijs

Beschikken over een inductieprogramma is niet vrijblijvend voor een schoolorganisatie. In de cao van het Primair Onderwijs is de begeleiding van startende leerkrachten opgenomen. Zo staat in artikel 2.1 lid 4, vallend onder Arbeidsduur en formatiebeleid, dat de werkgever met instemming van de P(G)MR regelingen vaststelt ten aanzien van de introductie en begeleiding van startende medewerkers.



In paragraaf 9.5 van de cao worden deze regelingen nader gespecificeerd:

Introductie en begeleiding startende leraren

1. De werkgever stelt met instemming van de PGMR het beleid vast over de begeleiding van startende leraren waaronder zij-instromers en de daarbij te bereiken doelen en in te zetten instrumenten. Tevens wordt aandacht besteed aan de wijze waarop vervangers worden geïntroduceerd en begeleid.
2. Een startende leraar is een leraar die is ingeschaald in schaal LB-1/LC-1/LD-1 tot en met LB-3/LC-3/LD-3.
3. De startende leraar en de zij-instromer hebben naast het persoonlijk budget duurzame inzetbaarheid genoemd in artikel 8A.3 recht op een bijzonder budget voor de startende leraar en de zij-instromer van 40 uur per jaar, zoals opgenomen in artikel 8A.5.
4. De startende leraar en de zij-instromer hebben recht op begeleiding door een coach (niet zijnde de direct leidinggevende).
5. De afspraken over de begeleiding en professionalisering van de startende leraar en de zij instromer en de te bereiken doelen worden vastgelegd in het persoonlijk ontwikkelingsplan.
6. Het verdient aanbeveling dat de startende leraar en de zij-instromer met name worden ingezet voor lesgeven, voor- en nawerk en professionalisering.
7. De professionele ontwikkeling van de startende leraar wordt besproken in het kader van de gesprekkencyclus. Indien de startende leraar na drie jaar doelen zoals die zijn vastgelegd niet heeft bereikt, kan dat consequenties hebben.

Los van de cao-verplichting is het inzetten van een begeleidingsprogramma vooral ook een kwestie van goed werkgeverschap én een antwoord op de huidige krapte op de arbeidsmarkt. De instroom van nieuwe leerkrachten is niet voldoende om het tekort aan onderwijspersoneel op te lossen. Wanneer een deel van de verse instroom dan ook nog eens het onderwijs verlaat door gebrek aan begeleiding, worden de problemen alleen maar groter.

Starten

Visie op inductiebeleid

Iedere schoolorganisatie heeft een visie geformuleerd op het onderwijs dat zij aanbiedt. Dat geeft richting en houvast voor de uitwerking van (strategische) doelstellingen. Een visie biedt ook onderscheidend vermogen waarmee een schoolorganisatie zich kan positioneren ten opzichte van andere scholen. Een schoolorganisatie moet nadenken over haar visie op het inductiebeleid. Ondanks de reële kans dat er in de formuleringen uiteindelijk algemeenheden terugkomen, is het hebben van een visie op inductie het beste vertrekpunt voor het opstellen van een effectief inductieprogramma.

“Een visie geeft richting en houvast voor de uitwerking van (strategische) doelstellingen.”

Positie inductiebeleid in de organisatie

Bij het opstellen van het inductiebeleid is het belangrijk deze continu te toetsen aan het organisatiebeleid. Wanneer die namelijk niet met elkaar in overeenstemming zijn, is het inductiebeleid niet effectief en draagt het niet bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. Een andere valkuil is dat het inductiebeleid zich enkel richt op de praktische uitwerking ervan, zoals de begeleidingsactiviteiten, de in te zetten instrumenten en de planning. Een goed begeleidingsprogramma is een uitgebalanceerd leertraject dat uit meerdere bouwstenen bestaat, zoals duidelijke doelen, organisatievisie, inhoud, aanpak, structuur, middelen, randvoorwaarden en borging.

Elementen van een goed inductieprogramma

Waar moet een inductieprogramma aan voldoen om effectief te zijn? In de literatuur is het nodige te vinden dat een antwoord geeft op deze vraag (Van de Grift, 2013; Beijaard, 2010 en Helms-Lorenz, 2015). Hun bevindingen laten zien dat een goed inductieprogramma in ieder geval de onderstaande elementen bevat:

- 1. Tijd om te leren:** Beginnende leerkrachten moeten kunnen leren van het werk dat zij doen. De werkdruk moet voor beginnende leerkrachten gedurende de eerste paar jaar dan ook lager zijn dan die van hun ervaren collega's.
- 2. Onboarding of enculturatie:** Het kunnen eigen maken van de cultuur, de samenwerking met collega's en het organisatiebeleid.
- 3. Begeleiding en ondersteuning:** De begeleiding en ondersteuning van beginnende leerkrachten moet geborgd worden in professionele ontwikkelingsplannen.
- 4. Feedback/feedforward:** Beginnende leerkrachten worden periodiek geobserveerd en van feedback voorzien, krijgen feedback van leerlingen en worden op grond hiervan begeleid. Door de feedforward van de begeleider en schoolleider is het voor startende leerkrachten duidelijk wat er van hen verwacht wordt en welke doelen zij zich kunnen stellen.
- 5. Intervisie:** Een structuur inrichten voor intervisie met peers en voor mentoring door ervaren en getrainde begeleiders.

De ontwikkeling van startbekwaam naar vakbekwaam leraarschap is een proces dat tijd vraagt. Een goed inductieprogramma voorziet daarin, wat in de praktijk vaak neerkomt op een begeleidingstraject van drie jaar. Het is ook belangrijk om ervoor te zorgen dat de elementen van het inductieprogramma logisch op elkaar aansluiten en passen bij het stadium van de ontwikkeling van de startende leerkracht. Het startpunt van het opstellen van een inductieprogramma is de behoefte van de medewerker in relatie tot de onderwijskundige visie van de school. De onderwijskundige visie geeft weer op welke wijze de schoolorganisatie naar het leren kijkt. Met deze constatering concluderen we dat er geen standaard inductiebeleid en -programma van de plank kan worden gehaald of worden gekopieerd van een andere schoolorganisatie.



Kwaliteitseisen voor inductieprogramma's

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat een aantal kenmerken van begeleidingstrajecten bijdraagt aan de professionele ontwikkeling van leraren (Desimone, 2009; Veen, Zwart, Meirink, Verloop, 2010). Deze kenmerken zijn:

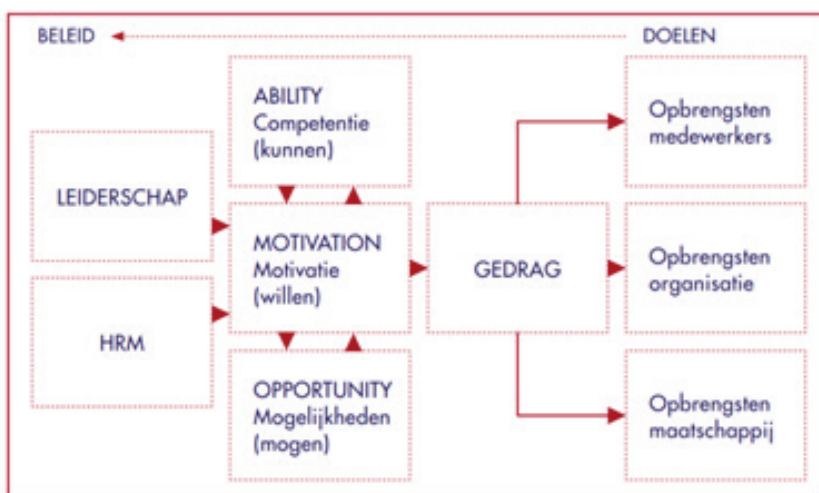
- De aangeboden interventie activiteiten zijn bruikbaar in het dagelijks werk.
- De inhoud van de interventie heeft betrekking op de vakinhoud en de vakdidactiek en/of het leren van leerlingen in dat specifieke vak.
- De leerkracht leert actief. Voorbeelden zijn: het observeren van (meer) ervaren leerkrachten, zelf geobserveerd worden, gevolgd door een interactieve feedback en discussie, het bestuderen van leerlingenwerk en het leiden van discussies.
- Leerkrachten werken collectief samen: Interactie, discussie en feedback zijn potentieel krachtige leermiddelen.
- De duur van de interventie is substantieel in termen van contacturen en looptijd. Ook moet de interventie permanent en blijvend zijn om effectief te zijn.
- De interventie is gebaseerd op theorie en goed onderzochte (evidence based) methoden en praktijken.
- De interventie hangt samen met, en is onderdeel van, het bredere schoolbeleid en/of landelijke onderwijsbeleid om te voorkomen dat na het beëindigen van de interventie ook de beoogde effecten verdwijnen.
- Er is een gevalideerde en expliciete bewijsvoering voor de samenhang tussen kenmerken van de interventie en de beoogde leerresultaten (Theory of action).

HR en inductiebeleid

Door het integreren van het inductiebeleid in het HR-beleid wordt dit ook binnen de organisatie geborgd. Echter: Let op dat het 'papieren HR-beleid' kan afwijken van hoe het in de praktijk (door de schoolleiders) wordt uitgevoerd of toegepast én van de wijze waarop dit beleid door de medewerkers wordt ervaren (Nishii, Wright 2008). Wanneer het inductiebeleid onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid, wordt het meegenomen in alle organisatieprocessen, zoals de PDCA-cyclus.

AMO-model

Een bruikbaar model om de relatie tussen de onderwijsambities van een schoolorganisatie en het HR-beleid inzichtelijk te maken, is het AMO-model. De VO-raad gebruikt dit model voor de uitwerking van strategisch personeelsbeleid.



AMO is een acroniem voor Ability, Motivation en Opportunity (to perform). De achterliggende gedachte van dit model is dat wanneer medewerkers de mogelijkheden krijgen zich te ontwikkelen (Ability), zij gemotiveerd worden in hun werk (Motivation) en de mogelijkheid hebben om te participeren en hun werk uit te voeren met een bepaalde mate van autonomie (Opportunity (to perform)), dat zij ook beter presteren (a,m,o = p(restaties)).

“Een relevant model dat haar waarde bewezen heeft.”

Het AMO-model is gebaseerd op drie vragen:

- Wat kan een medewerker (Ability)?,
- Wat wil de medewerker (Motivation)? en
- Welke ondersteuning en randvoorwaarden zijn daarvoor nodig (Opportunity)?

Met behulp van het AMO-model kan in kaart worden gebracht waarom een medewerker goed of juist niet goed functioneert. Immers, zelfs de meest bekwame en gemotiveerde medewerkers kunnen niet goed presteren als ze de tools (Opportunity) missen om de klus te klaren. En andersom kun je wel de tools hebben, maar als de motivatie ontbreekt of je hebt niet de juiste kennis om deze tools in te zetten, dan kom je ook niet ver. Het AMO-model is daarom een relevant model dat haar waarde bewezen heeft.



Het AMO-model en de begeleiding van startende leerkrachten

In zijn boek 'Startende leraren in het PO en VO' stelt auteur Marco Snoek (2018) dat wanneer er aan de hand van het AMO-model bekeken wordt hoe de begeleiding van startende leerkrachten ingebed kan worden in het bredere personeelsbeleid, een aantal zaken zichtbaar wordt (p.139/140):

- Het AMO-model biedt een handvat om systematisch na te denken over hoe startersbegeleiding past bij de bredere ambitie en doelen van de school.
- Nadenken over de competenties die startende leerkrachten nodig hebben. Een duidelijke visie op wat de specifieke schoolcontext van startende leerkrachten vraagt en waarin ze zich nog moeten ontwikkelen. Deze competenties zijn niet alleen afhankelijk van de visie van de school, maar ook van de visie en ambities van de starter zelf en van de samenleving. Bovendien heeft het formuleren van competenties niet alleen betrekking op de startende leerkrachten, maar ook op de coaches, de schoolleider en eventuele andere actoren in het begeleidingsprogramma.
- De motivatie van betrokkenen. Deze is nauw verbonden met de mate waarin beoogde groei en ontwikkeling betekenisvol zijn voor de starter en zich ook eigenaar voelt van zijn/haar leerproces. Dit eigenaarschap kan worden vergroot door het betrekken van de startende leerkracht bij de inhoud en vormgeving van het inductieprogramma. De motivatie en het eigenaarschap geldt voor alle actoren in het begeleidingsproces, ieder vanuit zijn of haar eigen rol binnen de organisatie.
- De mogelijkheden die de startende leerkracht heeft om het verwachte gedrag te tonen of om de beoogde ontwikkeling door te maken. Dit vereist een veilige (leer)omgeving waarin ruimte is voor ontwikkeling en experimenteren, maar ook tijd: extra tijd voor de startende leerkracht om lessen voor te bereiden, deze uit te voeren en te evalueren en tijd voor de andere betrokkenen bij het begeleidingsprogramma zodat zij hun rol goed kunnen invullen.

Het inductieprogramma nader uitgewerkt

Bij het inductieprogramma zijn, zoals eerder beschreven, meerdere personen binnen de organisatie betrokken. Naast de startende leerkracht is er natuurlijk de schoolleider, de begeleider of mentor van de startende leerkracht en de andere collega's. Wat is ieders rol in het inductieprogramma en hoe ziet de ideale rolverdeling er eigenlijk uit? Daarnaast werpen we in dit hoofdstuk een blik op de diverse elementen waaruit een inductieprogramma kan worden opgebouwd, bijvoorbeeld de observatie-instrumenten, Lesson Study en videofeedback.

Actoren

Startende leerkrachten hebben begeleiding nodig om zich te kunnen ontwikkelen. Binnen deze ontwikkeling zijn er drie dimensies te onderscheiden waar in het inductieprogramma aandacht aan besteed moet worden omdat alle drie andere vragen en behoeften oproepen:

- de leerkracht als persoon,
- de vakinhoudelijke ontwikkeling en
- het ontwikkelen van goed werknemerschap.

Deze verschillende behoeften aan ondersteuning vragen elk om een andere vorm van ondersteuning en/of begeleiding.

Mentor/werkplekbegeleider

De mentor is een ervaringsdeskundige, een ervaren(er) leerkracht die de eigen ervaring inbrengt in de mentorrelatie. De mentor is voor de startende leerkracht een vertrouwenspersoon, vraagbaak, klankbord en wegwijzer.

Coach

Hij/zij geeft de startende leerkracht feedback en stimuleert reflectie op de eigen ontwikkeling. Gezien de positie van de coach is het van belang dat de startende leerkracht een goed gevoel bij de coach heeft en zich bij hem of haar veilig voelt.

Schoolleider

Schoolleiders hebben in het inductieprogramma een belangrijke rol. Zij zorgen voor het scheppen van de voorwaarden waardoor het leren en de begeleiding zo optimaal mogelijk kunnen plaatsvinden. Een voorbeeld hiervan is ervoor te zorgen dat een startende leerkracht zich welkom en veilig voelt op de school. Ook stimuleert de schoolleider dat startende en ervaren leerkrachten van elkaar leren. De taak van de schoolleider is ook om ervoor te zorgen dat het inductiebeleid in lijn is en blijft met het organisatiebeleid.

Collega's

Collega's kunnen vooral behulpzaam zijn door het bieden van ondersteuning op sociaal en professioneel niveau. Dat kan een luisterend oor zijn, wegwijzen maken in het schoolgebouw, uitleg geven van de werking van IT-apparatuur maar ook het gezamenlijk voorbereiden van lessen en sparren over werkvormen.

(Bovenschoolse) Schoolopleider/coördinator zij-instroom

Veel besturen bundelen hun krachten rondom het begeleiden van studenten en startende leerkrachten in partnerschappen of platforms. Vanuit het concept 'Samen Opleiden & Professionaliseren' zijn diverse rollen gedefinieerd om de startende leerkracht te begeleiden. De bovenschoolse schoolopleider is verantwoordelijk voor de contacten met het opleidingsinstituut rondom het opleiden, beoordelen en plaatsen van (aanstaande) leerkrachten. Hij of zij regelt alle praktische zaken die samenhangen met de begeleiding en beoordeling van studenten en zij-instromers. De schoolopleider/coördinator zij-instroom begeleidt en beoordeelt studenten en zij-instromers in de praktijk en begeleidt de mentoren en het leerteam.



Elementen

In het tweede en derde jaar van de begeleiding wordt het leren van startende leerkrachten in verbinding gebracht met het leren van collega's in de school. In het inductieprogramma wordt dan gewerkt met groepen leerkrachten, beginners en meer ervaren, die samen op een georganiseerde manier aan hun eigen ontwikkeling werken. Dit gebeurt door samen te werken via Lesson Study of via videofeedback.

Observatie-instrumenten

Startende leerkrachten hebben bij het ontwikkelen van hun professionele identiteit vooral behoefte aan individuele ondersteuning. Observatie van hun lessen kan een krachtig middel zijn om de professionele ontwikkeling van (beginnende) leerkrachten te bevorderen. Bovendien hebben lesobservaties positieve effecten op leerlingprestaties. Het is dan wel van belang dat de observaties gekoppeld zijn aan gerichte feedback en coaching in een veilig klimaat.

Er zijn meer dan dertig instrumenten om systematisch lesobservaties te kunnen verrichten. Om scholen en besturen te helpen tot de juiste instrumentkeuze voor hun school te komen, heeft de PO-Raad een toetsingskader laten ontwikkelen. Dit geeft handen en voeten aan de term beproefd observatie-instrument. Het stelt scholen en besturen in staat de kwaliteit en toepasbaarheid van een instrument te beoordelen op basis van wetenschappelijke en praktische criteria. Een van die criteria gaat over de inhoud van het instrument, wat er wordt gemeten. Daarbij zijn de afbakening en onderbouwing vanuit theorie en onderzoek van belang.

Een van de meest bekende en gebruikte observatie-instrumenten is de zogenaamde ICALT (International Comparative Analysis of Learning and Teaching) van de Rijksuniversiteit Groningen. Volgens Snoek, lector Leren en Innoveren aan het Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam, is ICALT een krachtig begeleidingsinstrument omdat dit de mogelijkheid biedt om de zone van naaste ontwikkeling vast te stellen. Daarmee is zichtbaar te maken welk ontwikkelingsniveau een starter heeft en op welke indicator deze zich moet richten als volgende ontwikkelstap.

Lesson Study

In Lesson Study bereiden drie tot zes leerkrachten onder begeleiding van een procesbegeleider een les voor volgens een bepaalde systematiek. Eén van de leerkrachten geeft de les terwijl de anderen observeren. Het Lesson Study team evalueert na afloop de les en brengt verbeteringen aan. Vervolgens geeft een andere leerkracht uit het team de aangepaste les nog een keer. Zo werken leerkrachten systematisch aan de kwaliteit van hun lessen. De cyclus bestaat uit vijf bijeenkomsten (inclusief de les) van 2 à 2,5 uur.

Videofeedback

Bij videofeedback zijn er meerdere varianten mogelijk: onder andere in groepsverband bekijkt en bespreekt een groep startende leerkrachten van verschillende scholen onder begeleiding filmfragmenten die ze zelf in hun eigen klas hebben gemaakt. Van tevoren geeft de begeleider aan op welk onderwerp zij zich moeten richten. De startende leerkrachten maken in hun klas opnames van een les die met dat onderwerp te maken heeft en selecteren een fragment van drie minuten. Dat nemen ze mee naar de bijeenkomst waar ze samen alle fragmenten bekijken en bespreken. Aan de hand van de verkregen feedback formuleert elke deelnemer voor zichzelf een aantal leerpunten. Bij de bespreking komt ook de theorie over het betreffende onderwerp aan de orde. Ook is er één-op-één begeleiding mogelijk van een coach.

Het stopt niet bij een inductieprogramma!

Wat is de volgende stap na het aantrekken en begeleiden van starters? U wilt natuurlijk uw personeel behouden voor de langere termijn. Maar hoe pakt u dat aan? Dat heeft alles te maken met duurzame inzetbaarheid. VfPf denkt hierin graag met u mee. Lees op vfpf.nl alles over dit thema of neem contact op met uw regioteam.

Aan de slag met duurzame inzetbaarheid

Referenties

- Beijaard, D. (2009). Leraar worden en leraar blijven.
- Eekelen, I. van (2004). Docenten verleiden tot leren.
- Janssen, T. (2016). HRM en prestaties in het primair onderwijs (proefschrift)
- Kessels, C. & Geldens, J. (2013). Stilstaan bij de start. Onderzoek naar de begeleidingspraktijken van startende leerkrachten in het po en vo.
- Overdiep, I. (2016). Wijzer over zien en kijken. Inventarisatie observatie instrumenten in het PO.
- Snoek, M. (2018). Startende leraren in het po en vo. Goede begeleiding aan het begin van de loopbaan.
- Schellings, G. & Helms-Lorenz, M. & Runhaar, P. (2019). Begeleiding startende leraren. Praktijk en theorie.
- De Vries, S. & Verhoef, N. & Goei, S. (2016). Lesson Study: een praktische gids voor het onderwijs.

www.poraad.nl

www.startwijzerpo.nl

www.begeleidingstartendeleraren.nl

www.platformsamenoopleiden.nl

www.schoolstarterskit.nl

www.Kennisrotonde.nl

www.voion.nl

www.vfpf.nl/mentor



Meer informatie of een keer sparren?

Onze regioteams staan voor u klaar!
Kijk op vfpf.nl/regioteams voor de contactgegevens.



Over VfPf

Het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf) adviseert en ondersteunt alle scholen in het primair onderwijs in hun ambities en ontwikkeling tot toekomstbestendige en professionele organisaties.

Wij geloven in duurzame oplossingen en bieden altijd maatwerk, afgestemd op regionale behoeftes. Waar nodig vangt VfPf de financiële gevolgen van verzuim en werkloosheid op. Meer weten? Kijk op vfpf.nl.



Deze whitepaper is een uitgave van VfPf, januari 2023