



Whitepaper

# Starters begeleiden bij het begin van hun loopbaan

Handreiking voor schoolleiders en besturen  
in het primair onderwijs

Marco Snoek, in opdracht van VfPf

# Starters begeleiden bij het begin van hun loopbaan

## Introductie

Wat is er mooier dan dagelijks te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen? Voor veel startende leraren is dat de drijfveer geweest om te kiezen voor een lerarenopleiding. Of ze nu vanaf de havo, het mbo of vwo gekozen hebben voor een lerarenopleiding, na een eerdere loopbaan en carrièreswitch een deeltijdopleiding hebben gedaan of gestart zijn als zij-instromer. Er zijn immers weinig beroepen zo betekenisvol als het leraarschap.

Toch is die drijfveer geen garantie voor een goede en succesvolle start als leraar binnen het onderwijs. We weten dat de eerste jaren als startende leraar zwaar zijn en het risico van uitval groot. En uitval van starters is een groot verlies. Voor de starter zelf die zijn droom uiteen ziet spatten en voor wie het verwerven van de bekwaamheden voor leraren een verloren inspanning

.....  
"Hoe het met je gaat, wat je moeilijk en/of lastig vindt en wat je nodig hebt... dat heeft niemand ooit aan mij gevraagd. De directie is nog nooit bij mij in de klas geweest."  
.....

geweest lijkt. Maar ook voor scholen die te maken hebben met grote personeelstekorten en voor wie iedere uitvallende leraar er één te veel is.

In deze whitepaper staan we in het eerste deel stil bij de problemen die startende leraren<sup>1</sup> tegenkomen in de inductiefase<sup>2</sup>. In het tweede deel schetsen we wat dat vraagt van begeleidingsprogramma's. In deel drie komen concrete handvatten aan de orde die daarbij kunnen helpen. Tenslotte staan we in deel vier stil bij

de inbedding van startersbegeleiding in het (HR) beleid op bestuursniveau.

---

<sup>1</sup> Hierbij besteden we met name aandacht aan starters aan het begin van hun loopbaan als leraar. Leraren die na een aantal jaren lesgeven overstappen van de ene school naar een andere school zijn ook te beschouwen als starters, maar brengen wel veel meer ervaring mee, waardoor de problematiek veel kleiner is.

<sup>2</sup> De eerste fase van het beroep wordt - in navolging van de internationale literatuur - ook wel aangeduid als de inductiefase.

# 1. Het belang van goede begeleiding bij de start

## Hoge verwachtingen

We zijn ons in de afgelopen jaren steeds sterker bewust geworden van de sleutelrol van leraren. Zij bepalen voor het grootste deel de kwaliteit van het onderwijs en zijn bepalend voor de leeruitkomsten van leerlingen. Dat besef is een terechte erkenning van het belang van het beroep. Maar tegelijk legt het ook een grote druk op leraren. Want als zij de meest bepalende factor zijn, verwachten ouders, leerlingen, schoolleiders, bestuurders, inspectie en politiek ook veel van hen. Bij vrijwel alle vraagstukken in het onderwijs, of het nu gaat om kansengelijkheid, leeruitkomsten, dalende onderwijsprestaties, obesitas, burgerschap of het voorbereiden op een steeds digitalere samenleving, komt uiteindelijk de vraag op wat leraren moeten doen en kunnen. Zij staan uiteindelijk aan het einde van de beleidslijn en moeten alle maatschappelijke en onderwijskundige verwachtingen vertalen naar goede lessen.

Daarmee is het leraarschap ook een complex beroep. En die complexiteit ervaren starters aan den lijve als ze de lerarenopleiding afgerond hebben en beginnen in een school. Van hen wordt immers verwacht het onderwijs in al haar complexiteit te kunnen geven.

## De structuur van het beroep

Daarbij speelt de structuur van het beroep een belangrijke rol. In de meeste scholen wordt gewerkt met een structuur van klassen van 20 tot 30 leerlingen waar een leraar de eindverantwoordelijkheid heeft voor het onderwijs aan die klas – al of niet ondersteund door een onderwijs- of klassenassistent.

Die structuur zorgt ervoor dat starters vanaf dag 1 zelfstandig moeten kunnen functioneren. Dat omvat het creëren van een doorlopende leerlijn over het jaar, het nadenken over concrete lesactiviteiten en opdrachten al of niet aan de hand van de lesmethode, het creëren van een veilige leeromgeving, het monitoren van de leervorderingen van leerlingen, het inroepen van ondersteuning bij gedrags- of leerproblemen, overleggen met ouders en collega's, etc.

Dat is voor ervaren leraren al een forse opgave, maar ook van starters wordt dit direct verwacht. Daarmee verschilt de verantwoordelijkheid van starters niet wezenlijk van de verantwoordelijkheid van leraren met 20 of 30 jaar ervaring. Dat creëert bij de start van het beroep een abrupte overgang. In tegenstelling tot veel andere beroepen en sectoren waar je jezelf eerst moet bewijzen voor je de meer complexe opdrachten krijgt, is er na afloop van de lerarenopleiding geen sprake van een 'junior'functie of traineeship. Je bent direct 100% leraar, zeker in de ogen van ouders en leerlingen. Kortom, er zijn weinig beroepen waar die overgang van opleiding naar startende beroepsuitoefening zo groot is als bij het leraarschap.



## Een doorgaande ontwikkeling?

Die abrupte overgang heeft tot gevolg dat er veel aandacht is voor de competenties van startende leraren en daarmee voor de kwaliteit van de lerarenopleiding: die moet immers studenten voorbereiden op die volle verantwoordelijkheid die ze vanaf dag 1 hebben. De valkuil van die focus op de lerarenopleiding is dat er een statisch beeld van het beroep ontstaat: leraren zijn na afronding van de lerarenopleiding volledig en hun leven lang bevoegd zonder dat er een (wettelijke) nascholingsverplichting is. Dit heeft tot gevolg dat er geen gedeeld beeld is van de ontwikkeling die leraren na afronding van de leraren nog kunnen of moeten doormaken<sup>3</sup>. Daarmee dreigt het beeld te ontstaan dat de lerarenopleiding eindonderwijs is. Het is echter de



vraag of lerarenopleidingen in staat zijn om studenten voor te bereiden op de volle complexiteit van het beroep.

Juist voor een beroep waarin leren centraal staat, zou het logisch zijn om dat beroep als een continuüm te zien. Een continuüm dat start met de lerarenopleiding, waarna starters zich verder ontwikkelen gedurende de inductiefase en waarbij leraren zich ook daarna in hun loopbaan verder blijven ontwikkelen. Van startbekwaam naar vakbekwaam leraarschap en daarna als specialist op een specifiek terrein.



Dat betekent dat ontwikkeling van leraren niet alleen een zaak is van lerarenopleidingen en van coaches tijdens de inductiefase, maar ook van leraren zelf, van leidinggevenden en van bestuurders.

### Verschillende belangen

Op basis van het voorgaande kunnen verschillende doelen een rol spelen bij het inrichten van begeleidingsprogramma's voor starters.

- Het eerste doel heeft te maken met de gedachte dat nieuwe medewerkers hun plek moeten kunnen vinden in een nieuwe organisatie. Dit proces wordt ook wel aangeduid als enculturatie, waarbij nieuwe collega's wegwijs worden in de school en gevoel kunnen krijgen voor de micropolitiek binnen de school (wat zijn de ongeschreven regels, wie heeft het voor het zeggen, etc.).
- Het tweede doel is het ondersteunen van starters bij de abrupte overgang van opleiding naar praktijk en bij de confrontatie met de volle verantwoordelijkheid van het leraarschap.
- Een derde doel heeft betrekking op de (verdere) ontwikkeling van professionele identiteit. De druk die starters in de eerste periode als leraar ervaren kan immers impact hebben op het zelfbeeld, zelfvertrouwen en de motivatie van starters.
- Een vierde doel betreft de verdere ontwikkeling van competenties als leraar, van startbekwaam naar vakbekwaam. Hierbij gaat het eigenlijk minder op de behoefte van startende leraren, maar om de behoefte van leerlingen en hoe je daar als leraar (nog) beter aan tegemoet kunt komen.
- Vanuit het belang en de behoefte van de school moeten startende leraren niet alleen beschouwd worden als leraren met nog weinig ervaring, maar ook als een aanwinst en bron van nieuwe ideeën en aanpakken. Een vijfde doel kan daarom liggen in het versterken van het zelfvertrouwen en de innovatiekracht van starters als aanwinst voor de school.
- Een laatste doel kan tenslotte zijn om met de begeleiding van starters een bijdrage te leveren aan een lerende cultuur van het hele team binnen de school vanuit de gedachte dat alle leraren zich na de opleiding blijven ontwikkelen.

Elk van deze doelen van inductieprogramma's vraagt om andere elementen in begeleidingsprogramma's (zie tabel op volgende bladzijde).

<sup>3</sup> In de cao van het primair onderwijs van 2014 werd een onderscheid gemaakt in drie competentieniveaus: startbekwaam, basisbekwaam en vakbekwaam. Hiermee werd benadrukt dat leraren na afloop van de lerarenopleiding niet klaar waren met hun ontwikkeling, maar nog konden en moesten groeien in hun bekwaamheid. Dit onderscheid is echter nooit vertaald naar landelijke competentieniveaus. In de cao van 2019 is dit onderscheid weer verdwenen.

| Doel                              | Perspectief/belang | Elementen begeleidingsprogramma  |
|-----------------------------------|--------------------|--|
| Enculturatie                      | Starter            | Wegwijs maken binnen de school.<br>Werken aan micropolitieke geletterdheid.  |
| Verminderen van stress en uitval  | Starter            | Taakreductie.<br>Coaching als klankbord en ondersteuning.  |
| Professionele identiteit          | Starter            | Reflectie en dialoog rond drijfveren en overtuigingen.   |
| Bekwaamheid                       | Leerling           | Duidelijke ontwikkeldoelen.<br>Heldere feedback en competentiebeoordeling.<br>Inhoudelijke voeding en ondersteuning.                                       |
| Zelfvertrouwen en innovatiekracht | School             | Koesteren frisse blik van startende leraren.<br>Inzetten op kracht en meegebrachte competentie.<br>Inhoudelijk verbinden van startende en ervaren leraren. |
| Lerende cultuur                   | School             | Verbinden van het leren van startende en ervaren leraren.  |

## 2. Aandachtspunten bij het begeleiden van starters

In de afgelopen jaren zijn op steeds meer plekken begeleidingsprogramma's ontwikkeld voor startende leraren, vaak in nauwe samenwerking met lerarenopleidingen. Veel van die programma's kennen vergelijkbare onderdelen die te maken hebben met individuele, sociale en professionele ondersteuning.

### Individuele ondersteuning

Startende leraren worden geconfronteerd met ervaringen en dilemma's die spanning oproepen en die ze kunnen laten twijfelen over hun beroepskeuze. Goede ondersteuning is daarbij van belang om te voorkomen dat ze uitvallen. Dit kan op verschillende manieren vorm krijgen:

- Een coach kan belangrijke ondersteuning bieden om vraagstukken, dilemma's of twijfel te bespreken. Dat vraagt wel om veiligheid voor de starter om je kwetsbaar te kunnen opstellen. Dat maakt een schoolleider tot een minder geschikte coach, omdat dan altijd de vraag blijft of de starter zich voldoende veilig voelt om twijfels of problemen te bespreken. De schoolleider speelt immers ook een sleutelrol ten aanzien van het omzetten van een tijdelijke in een vaste benoeming. Een goede coach is onafhankelijk en heeft coachingsvaardigheden. Omdat niet elke school beschikt over een opgeleide coach, kiezen sommige schoolbesturen ervoor om coaches bovenschools te organiseren.
- Een belangrijke bron van spanning is het feit dat alles wat een starter doet nieuw is en dus extra voorbereidingstijd kost. Vermindering van de lestaak kan daarom een belangrijke rol spelen bij het hanteerbaar houden van werkdruk. Binnen de cao is 40 uur per jaar

.....

**"Ik heb behoefte aan iemand om mee te sparren. Niet iemand die je gaat beoordelen op wat je nog niet kan, maar die met je meedenkt en het ook zegt wanneer je het goed doet"**

.....





vastgelegd dat als bijzonder budget ingezet kan worden voor werkdrukverlichting. Naast vermindering van de lestaak kan het ook ingezet worden voor het organiseren van bijvoorbeeld co-teaching met een collega. Starters kunnen ook ontzien worden door ze nog beperkte rollen te geven in werkgroepen, waardoor ze zich kunnen concentreren op hun lesgevende taken.

### Sociale ondersteuning

Deze ondersteuning is er vooral op gericht de starter te helpen volwaardig lid worden van het team.



- Dit begint al in de periode voorafgaand aan de feitelijke start, bijvoorbeeld door een kennismaking of meeloopdag binnen het team. Een praktische handleiding over hoe zaken geregeld zijn binnen de school kan ook helpen.
- Een starter koppelen aan een collega als maatje voor praktische zaken kan ook helpen. Die collega kan ondersteunen bij het grip krijgen op de micropolitiek in de school: wie of wat heb je nodig om zaken voor elkaar te krijgen, wie zijn de informele leiders, etc. Daarbij is het wel belangrijk om te beseffen dat het ondersteunen bij het volwaardig lid worden van het team niet afgeschoven kan worden op een enkele collega, maar een verantwoordelijkheid is van het hele team inclusief de leidinggevende.
- Voorkomen moet worden dat starters vooral gezien worden als leraren met nog weinig ervaring. Een dergelijk perspectief is weinig motiverend. Starters kunnen – vers van de opleiding – ook juist nieuwe invalshoeken en een frisse blik inbrengen. Het koppelen van starters aan een meer ervaren collega kan waardevol zijn en een meerwaarde hebben voor allebei.
- De frisse blik van starters kan ook in meer algemene zin waardevol zijn voor het team en de school als geheel. Ze kunnen dingen zien en vragen stellen over zaken die voor iedereen binnen de school als vanzelfsprekend geworden zijn. Bevraag ze daarom op hun ideeën en hun observaties. Besef wel dat ze door hun positie als nieuweling binnen het team en door hun eigen onzekerheid soms terughoudend kunnen zijn om dingen in te brengen. Een veilige context is daarom van belang.

### Professionele ondersteuning

Waar bij de individuele ondersteuning de behoefte van de starter centraal staat, staat bij de professionele ondersteuning de behoefte van leerlingen centraal. Het gaat om de vraag hoe (startende) leraren kunnen groeien opdat ze leerlingen nog beter kunnen ondersteunen in hun leren en ontwikkeling.

- Een belangrijke vorm van ondersteuning is het organiseren van reflectie en feedbackgesprekken op basis van lesobservaties. Hierbij is veiligheid en transparantie nodig. Zorg voor een goede aan sluiting op de ontwikkelfase en ontwikkelvragen van de starter. De lesobservaties kunnen door een coach gedaan worden, maar ook door wederzijds lesbezoek en collegiale consultatie zijn goede vormen.
- Transparantie over ontwikkelverwachtingen is daarbij van belang. Dit kan versterkt worden door duidelijke ontwikkeldoelen te formuleren in de vorm van een competentieniveau dat aan het einde van de inductiefase behaald moet kunnen worden. Observatie, reflectie en feedback worden zo doelgerichter. Als starter kun je je daaraan spiegelen. Coaches en schoolleiders kunnen het gebruiken als referentiekader.
- Eigen leservaring zorgt voor professionele groei, maar ook het gesprek, feedback en

dialogo met collega's. Verdieping vraagt ook om aandacht voor theorie en concepten. Daar kunnen naast coaches ook andere experts binnen en buiten de school een rol in spelen (bijvoorbeeld vanuit de lerarenopleiding). Schoolleiders moeten de expertise in en rond de school voor starters ontsluiten, bijvoorbeeld door het organiseren van of aansluiten bij (bovenschoolse) masterclasses.

- Professionele ondersteuning is niet alleen van belang voor starters, maar voor alle leden van het team. Bijvoorbeeld via professionele leergemeenschappen waarbinnen leraren zich samen in een thema verdiepen, of lessonstudy waarin leraren samen lessen ontwerpen en voorbereiden, de onderliggende aannames bespreken en na observatie bespreken in hoeverre de aannames klopten.



## Beoordeling

Bij de begeleiding van starters speelt beoordeling ook altijd een rol. Starters krijgen immers bijna altijd een tijdelijke aanstelling en tijdens de inductiefase moet daarom ook een besluit genomen worden over de voorzetting van het contract. Daarmee lopen begeleiding en beoordeling altijd parallel. Die processen moeten dus goed gescheiden zijn.

- Een eerste voorwaarde is de scheiding van rollen. Als de begeleider of coach ook de beoordelaar is, kan dat goede begeleiding in de weg zitten doordat de starter zich onvoldoende veilig voelt om zich kwetsbaar op te stellen. Het is daarom van belang dat de rollen van coach en leidinggevende gescheiden blijven. De coach heeft dan een vertrouwensrol. Daarbij hoeft de coach niet enkel te handelen vanuit het belang van de starter. Ook het belang van kinderen mag en moet een rol spelen in het handelen als coach.
- De rollen van begeleider en beoordelaar komen bij elkaar in een driehoeksgesprek tussen starter, leidinggevende en coach. In een transparante dialoog vanuit een gezamenlijk belang (het beste onderwijs voor leerlingen en een goede match tussen de mogelijkheden en verwachtingen van de starter en de school) kunnen het perspectief van ontwikkeling en het perspectief van beoordelen samen komen.
- Een belangrijk element van de beoordeling is transparantie ten aanzien van verwachtingen. Bij aanvang van de aanstelling moet duidelijk zijn welke criteria bepalend zijn voor het verkrijgen van een vaste aanstelling. Die criteria kunnen richting geven aan de begeleidingssessies tussen starter en coach. Dit voorkomt ook dat het beoordelingsbesluit een verrassing is.



## Opbouw en facilitering

Veel begeleidingsprogramma's gaan uit van een periode van 3 jaar. Dit sluit aan bij de cao-definitie van starters: leraren in loontrede 1 tot en met 3. Dat biedt mogelijkheden om gedurende 3 jaar bewust te oefenen en te groeien in het handelen als leraar. Het kan ook bijdragen aan een cultuur waarin aandacht voor ontwikkeling en groei een vanzelfsprekendheid is. Een driejarig begeleidingsprogramma maakt het ook mogelijk en noodzakelijk om na te denken over een opbouw in het programma. Bijvoorbeeld door de focus te verschuiven,

.....  
"We lopen als schoolorganisatie aan tegen het spanningsveld tussen het afronden van de opleiding (sturend opleiden) en coaching on demand."  
.....

waarbij er in het eerste jaar vooral aandacht is voor klassenmanagement en in latere jaren meer aandacht komt voor bijdragen aan curriculumontwikkeling, het team en de school. Zo ontstaat er ook een opbouw in taken. Of er kan een opbouw zijn in de intensiteit van het begeleidingsprogramma (meer intensief in het eerste jaar en iets minder intensief in de volgende twee jaren) of in sturing en initiatief (in het begin een meer vastgelegd programma en meer sturing vanuit de coach en later

meer initiatief en regie vanuit de starter zelf).

In het laatste jaar van het begeleidingsprogramma kan meer vooruit gekeken worden naar verdere ontwikkeling na afronding van het begeleidingsprogramma. Daar kunnen loopbaanambities aan de orde komen, bijvoorbeeld richting expertleraar die collega's ondersteunt en bijdraagt aan verdere onderwijsontwikkeling, en besproken worden wat er nodig is om die ambities te realiseren.

## 3. Concrete handvatten

Er zijn verschillende concrete handvatten beschikbaar voor het opstellen van begeleidingsprogramma's en bij de begeleiding van starters.

### Startwijzer

De beelden van schoolleiders, starters en coaches ten aanzien van de kwaliteit van begeleidingsprogramma's voor starters verschilt nog al eens. Terwijl de een het gevoel heeft dat alles op orde is, ziet de ander nog diverse punten ter verbetering. Door dit samen te bespreken van de kun je tot verbeterpunten komen. Om dit gesprek te ondersteunen heeft de PO-Raad de Startwijzer laten ontwikkelen. De Startwijzer PO is een digitale scan die in beeld brengt hoe starters ingewerkt en begeleid worden, en op welke onderdelen er mogelijk winst te behalen valt. De Startwijzer levert het meeste rendement op wanneer de scan door verschillende betrokkenen uit één bestuur wordt ingevuld en de beelden vervolgens worden besproken.

[Startwijzerpo.nl](http://Startwijzerpo.nl)

### Professionele identiteitsspanningen

Professionele identiteitsspanningen zijn spanningen tussen wat je als persoon belangrijk vindt (bijvoorbeeld aardig gevonden worden door je leerlingen) en wat er belangrijk wordt gevonden in het werk (bijvoorbeeld streng zijn). Veel startende leraren ervaren op verschillende momenten zulke spanningen. Het kan invloed hebben op hun zekerheid en hun controle over hun werk en het kan hun passie voor het beroep aantasten. Het is daarom belangrijk om die spanningen te bespreken. Daarvoor is een handreiking beschikbaar waarin 14 van dergelijke professionele identiteitsspanningen aan de orde komen vanuit vier thema's:



1. spanning tussen een op leren gerichte professionele relatie versus een persoonlijke relatie
2. spanning tussen de eigen onervarenheid als starter en de verwachting dat je als volwaardig leraar meedraait
3. de spanning tussen je eigen ideeën en opvattingen en die van het team en de organisatie
4. de spanning tussen persoonlijke en professionele motieven en overwegingen.

[Platformsamenoopleiden.nl/kennisbank](https://platformsamenoopleiden.nl/kennisbank)

### Observatiekaders

Lesobservatie en het nabespreken daarvan levert belangrijke input voor professionele ontwikkeling van starters. Het zorgt er voor dat starters niet alleen hun eigen reflecties en beelden gebruiken, maar dat er een gezamenlijk beeld ontstaat dat een basis is voor een professionele dialoog over het handelen van de starter. Observatie kan op verschillende manieren: een lesbezoek door een coach, leidinggevende of collega, of video-interactie begeleiding waarbij een eigen opname samen bekeken en besproken wordt. Je kunt kiezen voor observatie op basis van een leervraag van een starter of op basis van een vast kader voor leskwaliteit. Voor dat laatste zijn verschillende observatie-instrumenten beschikbaar. De PO-raad heeft enige tijd geleden een aantal van die kaders geïnventariseerd in de handreiking Wijzer over Zien en Kijken.

[Poraad.nl/toolbox-lesobservatie-instrumenten](https://poraad.nl/toolbox-lesobservatie-instrumenten)

### Dialogokaarten Bekwaam als leraar

De kwaliteit van leraren wordt niet alleen zichtbaar in observeerbare handelingen, maar ook in de overwegingen en overtuigingen die daaraan ten grondslag liggen. Dit is de basis onder de Dialogokaarten Bekwaam als Leraar<sup>4</sup>. Deze kaarten beschrijven 24 competenties rond het pedagogisch, didactisch en collegiaal handelen van leraren op twee niveaus: startbekwaam en bekwaam. Daarmee geven ze een houvast om het handelen van leraren te bespreken en groei te stimuleren van startbekwaam naar bekwaam leraarschap. Op de achterkant van de kaarten staan vragen die betrekking hebben op onderliggende keuzes, opvattingen en overtuigingen rond elke competentie. Daarmee nodigen ze uit tot een open dialoog tussen starter en coach of tussen leraren onderling. De dialogokaarten zijn ook als app beschikbaar.

[hva.nl/juniorleraar](https://hva.nl/juniorleraar) (keuze Instrumentarium Junior Leraar)

### Beroepsbeeld en loopbaanmogelijkheden

Het Beroepsbeeld voor de Leraar dat in 2017 is ontwikkeld maakt zichtbaar dat het beroep van leraar niet statisch is, maar juist tal van ontwikkelmogelijkheden in de breedte en diepte biedt. Dit beroepsbeeld is de basis geweest voor een website met handvatten voor loopbaanontwikkeling van leraren in het po. Op deze website staan inspirerende portretten, handreikingen en tips voor leraren, schoolleiders en HR-medewerkers binnen schoolbesturen.

[Beroepsbeeld Leraar - jouw beroep, jouw beeld / loopbaanlerarenpo.nl](https://beroepsbeeldleraar.nl)

### BSL-ontwerptool: ondersteuning bij het ontwerp van een effectief 3-jarig inductiearrangement

Van 2014 tot 2019 heeft het ministerie van OCW subsidie verstrekt waarmee in negen regio's een impuls is gegeven aan de begeleiding van startende leraren (het landelijke BSL-project). OCW heeft criteria voor dit project vastgesteld die voortkomen uit eerder onderzoek. De BSL-Ontwerptool helpt scholen om snel in kaart te brengen aan welke criteria en randvoorwaarden al wordt voldaan en op welke criteria verdere ontwikkeling gewenst is.

[BSL Tool \(bsl-ontwerptool.nl\)](https://bsl-ontwerptool.nl)



## 4. Inbedding in strategie en beleid

De verantwoordelijkheid om goede begeleidingsprogramma's voor starters te organiseren ligt bij schoolbesturen en schoolleiders.

### De opdracht voor schoolbesturen

Dat begeleiding van starters een verantwoordelijkheid is van schoolbesturen heeft als voordeel dat de begeleiding ingericht kan worden in lijn met de visie van de school en de keuzes ten aanzien van organisatiestructuur en -cultuur. Het betekent ook dat binnen elk bestuur 'het wiel opnieuw uitgevonden moet worden'. Binnen elk schoolbestuur moet expertise ten aanzien van de ontwikkeling en begeleiding van starters aanwezig zijn. Vanuit die expertise kunnen vervolgens schoolleiders ondersteund worden om binnen hun school de begeleiding concreet vorm te geven.

Dat vraagt om afstemming op drie niveaus:

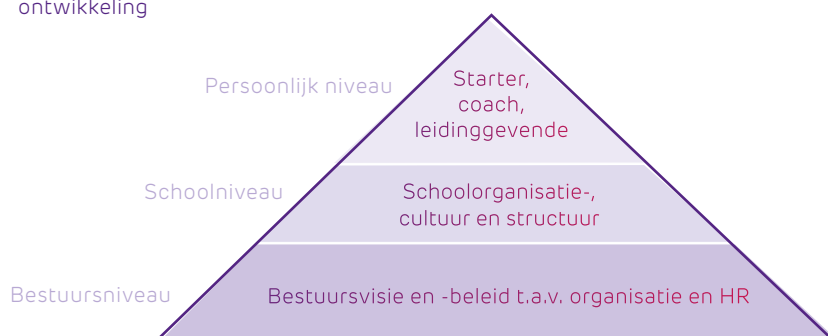
1. het niveau van concrete begeleiding en de rol van starter, coach en leidinggevende
2. het niveau van de schoolleider die verantwoordelijk is voor het creëren van een veilige en inspirerende schoolstructuur en cultuur waarin starters tot ontwikkeling kunnen komen en de school kunnen inspireren
3. het niveau van het schoolbestuur waar vanuit schoolleiders ondersteund worden en waar verbindingen gelegd worden tussen de infrastructuur van (samen) opleiden, de infrastructuur voor de begeleiding van startende leraren en de infrastructuur voor verdere professionele ontwikkeling van leraren.

Bij de afstemming tussen die lagen en het 'uitvinden van het wiel' kan samenwerking en externe ondersteuning helpen. Die samenwerking kan zowel met andere besturen als met lerarenopleidingen, bijvoorbeeld binnen samenwerkingsverbanden Samen Opleiden of binnen onderwijsregio's. Bijvoorbeeld om gezamenlijk inductieprogramma's te ontwerpen of met bovenschoolse of bovenbestuurlijke coaches te gaan werken. De adviseurs van VfPf kunnen hier als externe ondersteuners ook bij helpen. Zij hebben inzicht in begeleidingsprogramma's binnen andere schoolbesturen.

#### Implicaties voor inductiebeleid

Een samenhang van factoren in de structuur en de cultuur van de school

- Aandacht voor de individuele starter is belangrijk; werkdrukverlichting, enculturatie, professionele ontwikkeling
- Maar ook het doorbreken van isolement
- en het werken aan een collectieve leercultuur vanuit het perspectief van doorlopende ontwikkeling



## Afstemming van beleid

Bij het ontwerpen van een begeleidingsprogramma voor starters gaat het niet enkel om nadenken over de inhoud van het programma en bedenken van activiteiten en werkvormen. Een doelgericht inductieprogramma begint met een duidelijke visie op wat het onderwijsconcept van de school vraagt aan kwaliteiten van leraren. Vervolgens is er een visie nodig op hoe de ontwikkeling van starters zich verhoudt tot de bredere visie van de school op doorgaande professionele ontwikkeling van leraren. Op basis daarvan kunnen dan passende inhoud en werkvormen geselecteerd worden. En er moet nagedacht worden over de leeromgeving binnen de school – niet alleen voor startende leraren, maar ook voor ervaren leraren. Tenslotte moet een verbinding gelegd worden met beoordeling en verdere loopbaanstappen.

Daarmee vraagt goed inductiebeleid op bestuursniveau om afstemming tussen inductiebeleid, de onderwijskundige visie van de school, strategisch HR-beleid, loopbaanbeleid, taakbeleid en beleid rond Samen Opleiden. Basis daarvoor is een gedeelde visie op het beroep, op de ontwikkeling van leraren en op leerculturen in scholen. Dat vraagt om een nauwe samenwerking tussen bestuurders, schoolleiders, HR-medewerkers, coaches en schoolopleiders.

In goed HR-beleid, waar beleid rond de begeleiding van starters is ingebed, is ook de kwaliteit van begeleidingsprogramma's geborgd.

De eerder genoemde Startwijzer kan daarbij helpen, wanneer betrokkenen vanuit hun eigen perspectief de Startwijzer invullen om vervolgens de antwoorden onderling te vergelijken. De verschillende waardering van schoolleiders, coaches en starters kunnen blinde vlekken en verbeterpunten zichtbaar maken die vervolgens een handvat bieden om programma's te verbeteren.

Die kwaliteit staat en valt ook met de expertise van leidinggevenden, coaches en andere begeleiders. Die expertise is niet vanzelfsprekend. Scholing is daarmee ook voor hen belangrijk. Voor coaches zijn gespecialiseerde opleidingstrajecten beschikbaar. Ook in de opleiding en ondersteuning van nieuwe schoolleiders moet aandacht voor inductiebeleid als onderdeel van loopbaanbeleid een belangrijk onderdeel zijn<sup>5</sup>.

## Maatwerk

Binnen het bestuursbrede inductiebeleid moet ruimte zijn voor maatwerk op verschillende niveaus. Maatwerk op het niveau van de school is nodig omdat scholen, leerlingpopulaties en onderwijsconcepten verschillen en er daarmee ook verschil is in wat starters nodig hebben om binnen die school te functioneren. Maar het vraagt ook om maatwerk op het niveau van starters. Afgestudeerden aan een reguliere pabo of van een academische of universitaire pabo verschillen in wat ze mee brengen aan inhoudelijke bagage en bekwaamheden maar ook in hun ambities. Dat geldt nog sterker voor zij-instromers die elk een uniek profiel qua werkervaring en vooropleiding hebben, maar die tegelijk te maken krijgen met een nog abruptere overgang dan reguliere studenten: de overstap van de ene ingeslepen beroepsidentiteit naar een nieuwe beroepsidentiteit als leraar is heftig, omdat opleiding en inductie samenvallen.

Het erkennen van die eigen profielen van starters draagt bij aan het zelfvertrouwen, zelfbeeld en gevoel van erkenning en waardering. En dat draagt weer bij aan het behoud van starters.

**“We moeten toe naar goede afstemming tussen besturen; er is soms een groot verschil in afspraken en uitvoer in het werkveld.”**

<sup>5</sup> Feitelijk speelt voor startende schoolleiders een vergelijkbaar vraagstuk als voor startende leraren. Zij hebben binnen scholen vaak nog meer een geïsoleerde positie dan startende leraren. Dat maakt een inductietraject voor schoolleiders dus ook van belang.

## Bescherming van de starter

In tijden van lerarentekort worstelen schoolleiders met het bezetten van alle groepen. Ziekte en onvervulde vacatures maken het soms noodzakelijk om coaches of starters meer voor de groep te zetten dan je eigenlijk zou willen. Grote risico is dat daarmee de begeleiding en de werkdrukverlichting van starters in de verdrukking komt, wat weer risico geeft tot vroegtijdige uitval. En daarmee kunnen korte termijn oplossingen leiden tot lange termijn problemen doordat het lerarentekort verder toeneemt. Schoolleiders en bestuurders hebben een belangrijke taak om hier alert op te zijn en starters te beschermen. Die bescherming is soms ook nodig tegen henzelf omdat loyaliteit jegens collega's soms ook een reden is om toch maar ja te zeggen tegen een extra taak als er een collega uitvalt. Dat vraagt creativiteit in het vinden van oplossingen voor de begeleiding van starters die niet altijd binnenshuis gevonden hoeft te worden. Ook lerarenopleidingen, mentoren vanuit VfPf of andere experts kunnen begeleidingsrollen voor starters overnemen.



# Tot slot

## De leraar op nummer 1

Scholen en leraren zijn er voor leerlingen. Dat maakt dat binnen veel scholen de leerling op nummer 1 staat. Dat betekent dat alle zeilen worden bijgezet om in tijden van lerarentekort de lessen door te laten gaan. Dat is een begrijpelijke keuze. Toch wil ik pleiten om daarnaast ook een ander perspectief te plaatsen: juist het besef dat leraren de belangrijkste factor zijn in het onderwijs zou moeten leiden tot het besef dat het vooropstellen van het belang van leerlingen niet kan zonder ook de kwaliteit en het welzijn van leraren voorop te stellen. Vanuit het perspectief van het bestuur en de schoolleiding moeten dus zowel de leerling als de leraar op 1 staan.

Dat vraagt soms om contra-intuïtieve keuzes die leraren beschermen, ook als dit ten koste van lessen voor leerlingen kan gaan. Keuzes die zich richten op de lange termijn van een sterk lerarenteam.

Die keuzes hebben betrekking op schoolstructuren waarin tijd wordt vrijgemaakt voor starters en coaches, waarin aandacht is voor feedback en beoordeling en waar inductiebeleid is ingebed in het bredere kwaliteitsbeleid en in loopbaanbeleid.

Die keuzes hebben ook te maken met een onderwijsorganisatie waarin het isolement van leraren zoveel mogelijk doorbroken wordt en waar verantwoordelijkheden gezien worden als gezamenlijke verantwoordelijkheden.

Die keuzes hebben tenslotte te maken met schoolculturen waarin de focus ligt op doorgaande groei en ontwikkeling, niet alleen van leerlingen, maar van iedereen binnen de school. Waarin aandacht is voor een krachtige leercultuur door de hele school heen en waar ruimte voor kwetsbaarheid en voor ontwikkeling de norm zijn.

Meer lezen: Uitgebreide informatie is te vinden in het boek *Startende leraren in het PO en VO. Goede begeleiding aan het begin van de loopbaan*, uitgegeven bij Uitgeverij Pica.

### Sparren over uw inductiebeleid?

De adviseurs van VFPf denken graag met u mee. Lees op [vfpf.nl](https://vfpf.nl) alles over dit thema of neem contact op met uw regioteam.

[Vind uw regioteam](#)

## Over de auteur



Marco Snoek is lector Leren & Innoveren bij het Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam. Hij houdt zich bezig met vraagstukken rond het beroep van leraar. Een belangrijk onderdeel is de ontwikkeling van starters. Hij was projectleider van het project Juniorleraar in Amsterdam waar verschillende begeleidingsinstrumenten zijn ontwikkeld. Zijn werk aan het Beroepsbeeld voor leraren verbindt de ontwikkeling van startende leraren aan verdere loopbaanontwikkeling van leraren.

De inzichten uit onderzoeks- en ontwikkelprojecten vertaalt hij naar handvatten voor leraren en lerarenopleidingen, maar ook voor schoolleiders, bestuurders en beleidsmakers als het gaat om het vormgeven aan schoolbeleid, strategisch HR en lerarenbeleid.

Hij publiceert regelmatig over ontwikkeling van leraren, leiderschap van leraren, patronen ten aanzien van leerculturen in scholen, en innovatie in onderwijsorganisaties.

[M.Snoek@hva.nl](mailto:M.Snoek@hva.nl)

Meer informatie of een keer sparren?

Onze regioteams staan voor u klaar!

Kijk op [vfpf.nl/regioteams](https://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](https://vfpf.nl).

 **Vervangingsfonds  
Participatiefonds**

Deze whitepaper is een uitgave van VfPf, juni 2024