

# BSL Ontwerp Tool

## Ondersteuning bij het ontwerp van een effectief 3-jarig inductiearrangement

In het licht van het huidige lerarentekort en de vergrijzing van de beroepsgroep is het essentieel om leraren te binden en te behouden voor de sector en zo veel als mogelijk voortijdige uitval van startende leraren te voorkomen. Goede begeleiding van startende leraren draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs en helpt het lerarentekort te bestrijden. Een optimale ondersteuning en begeleiding in die eerste jaren voor de klas of op een nieuwe school is ook belangrijk voor de verdere professionalisering van de leraar.

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). Voor de start van dit project zijn door OCW criteria voor inductietrajecten vastgesteld. Deze criteria komen voort uit eerder onderzoek naar de begeleiding van startende leraren en bieden duidelijke richtlijnen voor het begeleidingsprogramma. 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.

## Inhoud

1. Werkdrukvermindering .....	3
2. Enculturatie.....	7
3. Professionele ontwikkeling .....	10
4. Observatie en begeleiding in de klas.....	13
5. Intervisie en gerichte begeleiding .....	18
6. Organisatie en borging.....	21

## 1. Werkdrukvermindering



### **Werkdrukvermindering**

Zorgdragen voor een gezond en uitdagend werkklimaat met voldoende tijd en ruimte om te leren

De ervaren werkdruk in het onderwijs is structureel hoger dan in andere vergelijkbare sectoren (o.a. zorg, openbaar bestuur). Startende leraren ervaren vaak een nog hogere werkdruk dan ervaren collega's en ook hun ziekteverzuim is substantieel hoger dan het ziekteverzuim van ervaren collega's (Staat van het Onderwijs, 2019). Het helpt startende leraren als de werkdruk niet te hoog is en als het werk zo is ingericht, dat zij voldoende mogelijkheden hebben om zich professioneel te ontwikkelen.

### **Onderbouwing**

Verschillende onderzoeken geven aan dat het tot stress leidt als (startende) leraren werkdruk ervaren. In extreme gevallen leidt het ertoe dat zij uitvallen en het onderwijs verlaten.

Onder werkdruk wordt verstaan: *'Een disbalans tussen de eisen die het werk stelt aan een werknemer en de mogelijkheden die deze werknemer heeft om dat werk goed uit te voeren, oftewel een disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden'* (Werkdrukwegwijzer, TNO, 2015). Volgens Helms (2020) moet er een balans zijn in draaglast en draagkracht. Als er sprake is van werkdruk, dan moet je de draaglast verminderen en de draagkracht vergroten. Waardoor werkdruk ontstaat, verschilt per persoon. De werkdruk is niet altijd even groot; dit kan per moment (dag/week/periode) verschillen.

### **Factoren die de werkdruk verhogen:**

- Teveel taken.
- Tijdsdruk en piekbelastingen.
- Contacten met lastige leerlingen en ouders, moeizame contacten met collega's.
- Het gevoel weinig greep te hebben op het eigen werk en op het beleid van de school/de overheid.
- Gebrek aan ontwikkelmogelijkheden en/of loopbaanperspectief.
- De eigen expertise wordt onvoldoende of niet aangesproken/benut.

### **Aan de slag**

Om uitval van startende leraren te voorkomen, is het belangrijk om de werkdruk te reduceren. De school kan ervoor zorgen dat de overgang van 'student' naar 'leraar' geleidelijk verloopt door lesgevende taken te verminderen, het takenpakket (de draaglast) af te

stemmen op de draagkracht en de kwaliteiten van de starter, en te zorgen voor goede begeleiding. Ook worden stress en werkdruk voorkomen/verminderd als de starter duidelijkheid heeft over taken, ontwikkelingsperspectieven, begeleiding en beoordeling.

Bij de aanpak van werkdruk is maatwerk noodzakelijk. Immers, wat voor de ene starter een extra belasting betekent (meedraaien in ontwikkelgroepen, excursie organiseren, onderzoek doen) is voor de andere starter juist een stimulans. Het is daarom belangrijk om met de starter te bespreken wat zijn/haar ontwikkeldoelen zijn (na een 0-meting), wat de starter wil en kan bijdragen aan de team-/schoolontwikkeling en welke ondersteuning hij/zij nodig heeft. Stel samen vast wat er nodig is om ervoor te zorgen de draaglast en de draagkracht in balans zijn. Monitor dat in voortgangsgesprekken: bespreek de effectiviteit van de afspraken en of er aanpassingen nodig zijn.

Effectieve acties om werkdruk van starters te verminderen zijn gericht op de organisatie, op het werken in de klas en op de persoon.

### **Organisatie**

- Lesgevende taken reduceren: 20% reductie in het eerste jaar en 10% in het tweede jaar. Dit is vastgelegd in de CAO van het voortgezet onderwijs.
- Een eigen lokaal toewijzen.
- Lessen evenwichtig verdelen over de week.
- Niet pendelen tussen locaties.
- Vrijstellen van buitenschoolse activiteiten.
- Geen extra taken toebedelen in de sectie of het team.
- In het eerste jaar geen mentoraat, in het tweede jaar co-mentorschap.
- Een rustige goede werkplek toewijzen.
- Afspraken met de begeleiders op vaste tijden plannen.
- Mogelijkheden bieden om het takenpakket bij te stellen of uit te breiden.
- Minder lessen geven dan ervaren collega's.

- Een deeltijdaanstelling geven.

### **In de klas**

- Geen lastige klassen toewijzen.
- Samen met een ervaren collega in parallelklassen lesgeven.
- Van klas kunnen wisselen (bij lastige klassen, teveel stress et cetera).

### **Persoon**

- Taken toewijzen op basis van draagkracht.
- Ervoor zorgen dat de (vak)coach op dezelfde locatie werkt.
- Een vertrouwenspersoon toewijzen.
- De eigen expertise van de starter erkennen en benutten.

## 2. Enculturatie



### **Enculturatie**

Startende leraren ondersteunen en  
wegwijs maken binnen de  
school(cultuur)

Enculturatie is het proces waarin de startende leraar in de beroeps- en schoolcultuur wordt opgenomen en actief deel gaat uitmaken van de schoolorganisatie en de beroepsgroep. De leraar gaat zich daardoor (meer) thuis voelen in de schoolorganisatie. In de van het onderzoek naar de begeleiding van startende leraren van de Rijksuniversiteit Groningen wordt de verwachting uitgesproken dat aandacht voor enculturatie een positieve bijdrage levert aan het gevoel van eigenbekwaamheid, effectief gedrag in de klas, de motivatie en het enthousiasme van de beginnende docent. Daarmee draagt aandacht voor enculturatie bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de leraar en aan de ontwikkeling van de schoolorganisatie.

De belangrijkste redenen om aandacht te besteden aan enculturatie zijn: onnodige stress en onzekerheid bij de starter voorkomen en bijdragen aan een goede start in de nieuwe baan. Zowel de leerlingen als de startende leraar zijn daarbij gebaat. Er is tijd en blijvende aandacht voor nodig om een professionele identiteit te ontwikkelen, om (on)geschreven regels te doorgronden en om tot betekenisvolle interactie te komen met de professionele omgeving.

### **Onderbouwing**

*Meso-competenties* – bijvoorbeeld in een team kunnen werken, deel uitmaken van een vakgroep, je de schoolcultuur eigen maken – dragen bij aan het welbevinden en functioneren van de startende leraar. Kelchtermans en Ballet (2002) onderscheiden vijf categorieën die zorgen voor een goed werkklimaat voor startende leraren:

#### **Sociaal-professioneel**

Goede relaties op de werkvloer: dit versterkt het gevoel dat je deel uitmaakt van een team. Bijdragen aan het team en gehoord en gezien worden: dit versterkt het gevoel van eigenwaarde.

#### **Materiaal**

Een goede kennis van schoolsystemen en toegankelijkheid van materialen.

#### **Cultureel-professioneel**

Je thuis voelen in de organisatie: dit gevoel wordt versterkt als je eigen professionele identiteit niet (te) ver afstaat van de identiteit van de school.

#### **Organisatorisch**

Een duidelijke taakverdeling binnen de vakgroep of team.

## **Zelfwaardering**

Ruimte en ondersteuning om je professionele identiteit te ontwikkelen.

## **Aan de slag**

Het betrekken bij de schoolorganisatie en de vakgroep heeft positieve effecten op de ontwikkeling van startende docenten. De onderstaande lijst is slechts een opsomming van de mogelijkheden. In de [slotpublicatie van Frisse start](#), het project Begeleiding Startende Leraren (BSL) in de regio Noord-Holland en Zuidelijk Flevoland, is een uitgebreid overzicht van mogelijke activiteiten opgenomen. Activiteiten die de ontwikkeling kunnen versnellen en de betrokkenheid vergroten zijn:

- Deelname aan een startersdag
- Een informatiepakket
- Deelname aan Team- en vakgroepvergaderingen
- Samen met collega's onderwijs ontwikkelen (bijvoorbeeld via Lesson Study)
- Het toewijzen van buddy (uit de vakgroep/team)
- Deelname aan teamuitjes

### 3. Professionele ontwikkeling



#### **Professionele ontwikkeling**

Een aanpak voor doorgaande  
professionalisering van (startende)  
leraren die aansluit bij de ambities van de  
leraar en de school

Uit het onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen naar de begeleiding van startende leraren (2014-2019) blijkt dat beperkte pedagogisch-didactische vaardigheden een grote rol spelen bij de uitval van startende leraren. Doorgaande professionalisering op dat gebied is daarom van belang. Het veelzijdige beroep van leraar vereist een goede basis (opleiding), maar ook begeleiding, intervisie en verdere scholing tijdens de loopbaan.

Veel scholen bieden samen met opleidingen binnen Partnerschappen Samen Opleiden begeleiding en scholing aan startende leraren. Het is van belang dat deze initiatieven worden uitgebouwd tot een systematische leerroute, zodat álle (startende) leraren de gelegenheid krijgen om op een gestructureerde manier door te groeien. Om dat te bewerkstelligen, is het nodig dat lerarenopleidingen, scholen en onderwijsorganisaties samen nadenken over de vraag welke beheersingsniveaus worden verwacht van startende en van (meer) ervaren leraren. Ontwikkelingsdoelen zijn vooral nodig voor de complexere vaardigheden, zoals toetsen of examenopgaven ontwikkelen, omgaan met verschillen tussen leerlingen en maatwerk bieden.

Het is van belang dat scholen een stimulerend personeelsbeleid voeren, zodat de professionele ontwikkeling en scholing van (beginnende) leraren aansluit bij hun eigen ontwikkelingsdoelen. Een persoonlijk ontwikkelplan (POP) met SMART geformuleerde ontwikkelpunten is hierbij een goed hulpmiddel. Inzicht in het huidige én het gewenste niveau is een voorwaarde om doelgericht te kunnen werken aan de professionele ontwikkeling.

### **Onderbouwing**

Om de professionele groei van startende leraren te bevorderen en uitval te reduceren, is een aanpak op maat nodig die rekening houdt met de context waarin de starter werkt, de onderwijsvisie en ambities van de school én met de kwaliteiten en wensen van de starter. Het gaat erom de juiste balans te vinden tussen de verwachtingen en ambities van de school en die van de starter.

### **Aan de slag**

Om starters te stimuleren en te faciliteren om doelgericht aan hun professionele ontwikkeling te werken, is een effectieve aanpak nodig. De volgende aanpakken en producten zijn succesvol gebleken.

## **Schooleigen producten**

De school vertaalt haar ambities naar schooleigen producten, zoals een schoolplan met ontwikkeldoelen voor een bepaalde periode, een docentprofiel, een beschrijving van de ideale les, en een raamwerk professionele groei voor de inductieperiode. [Klik hier](#) voor een voorbeeld van zo'n raamwerk voor het eerste jaar.

## **Lesobservaties en nulmetingen**

De school en de starter stellen vast wat het niveau van de starter is als het gaat om de ambities en streefdoelen van de school. Welke kwaliteiten kan en wil de starter inzetten voor de school(ontwikkeling) en wat betekent dit voor de inzetbaarheid? Er zijn verschillende manieren om dit vast te stellen, zoals lesobservaties gevolgd door een nulmeting tijdens een startgesprek, een zelfbeoordeling of het eindportfolio van de opleiding. De school kan hierbij gebruikmaken [van een startwijzer](#).

## **Drie- of vierhoeksgesprekken**

Er worden meerdere gesprekken gevoerd met verschillende betrokkenen om te komen tot goede afspraken over ontwikkelprioriteiten, over de begeleiding én over het bewaken van de voortgang. [Klik hier](#) voor een voorbeeld van een vierhoeksgesprek.

## **Persoonlijk ontwikkelplan**

Startende leraren maken een persoonlijk ontwikkelplan (POP), waarin zij hun ontwikkelpunten en de daaruit voortvloeiende acties vastleggen. De ontwikkelpunten worden SMART geformuleerd. Dat betekent dat het duidelijk is wat de starter concreet gaat doen, wat het beoogde effect is en op basis van welke theoretische uitgangspunten hij dat gaat doen. Starters voeren tijdens de inductieperiode meerder POP-gesprekken.

Bij het werken met een POP nemen alle betrokkenen hun rol:

- De starter is verantwoordelijk voor de eigen professionele groei en is eigenaar van het POP. De starter onderschrijft het nut van het werken met een POP en is lerend ingesteld.
- De begeleider ondersteunt starters bij het ontwerpen van het POP en bij de daaruit voortvloeiende acties.
- De vakcoach ondersteunt de starter door vakinhoudelijke en vakdidactische input te geven.
- De beoordelaar neemt de voortgang van het POP mee als een van de beoordelingscriteria.
- In alle lagen van de school worden de urgentie en het eigenaarschap van het POP gestimuleerd.

## 4. Observatie en begeleiding in de klas



### **Observatie en begeleiding in de klas**

Startende leraren in de klas ondersteunen in de vorm van feedback over vakdidactische en pedagogische competenties

In de begeleiding van starters bij hun professionele groei zijn lesobservaties en observatie-instrumenten, zoals een kijkwijzer, belangrijke hulpmiddelen. Zulke instrumenten bieden starters houvast bij de voorbereiding en de uitvoering van het onderwijs, bij het reflecteren daarop en bij het vaststellen van ontwikkelprioriteiten. In de school leidt het gebruik van een kijkwijzer tot meer focus, eenduidigheid en tot een effectievere communicatie: wat willen we zien in de les en welke taal gebruiken we daarvoor? Er zijn vele manieren om de begeleiding in de klas vorm te geven, bijvoorbeeld beeldcoaching en samen lessen voorbereiden, uitvoeren en evalueren. Je kunt natuurlijk verschillende methoden combineren.

### **Onderbouwing**

Als startende leraren weinig grip hebben op de werksituatie in (en buiten) de klas, kan dat oplopende emoties en spanningen teweegbrengen, zo blijkt uit onderzoek, temeer daar zij nog onvoldoende kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld om effectief om te gaan met ordeproblemen, motivatieproblemen en andere problemen van leerlingen en met verschillen tussen leerlingen.

Uit een onderzoek van de UvA naar stress en bevlogenheid bij startende leraren (2017) komt onder andere naar voren dat veel starters behoefte hebben aan meer en intensievere begeleiding, aan lesbezoeken en aan intervisie. De samenwerking met begeleiders en ervaren collega's biedt starters houvast; ze wisselen ervaringen uit, krijgen advies, worden aan het denken gezet en kunnen de kunst afkijken. Uit meerdere onderzoeken van de RUG (2013, 2019) blijkt dat gerichte begeleiding van startende leraren leidt tot een snellere professionele groei en beheersing van pedagogische en didactische vaardigheden en daarmee tot een reductie van uitval. Daarnaast blijkt het effectief te zijn om starters met behulp van kijkkaders individueel te begeleiden bij het verbeteren van het pedagogisch didactisch handelen (Helms-Lorenz et al., 2019). Genoeg redenen dus om te investeren in observatie en begeleiding in de klas.

Een kijkwijzer biedt handvatten om gericht te observeren en feedback te geven en de starter te ondersteunen bij de ontwikkeling van vaardigheden, passend bij de fase en het niveau van zijn ontwikkeling. Er zijn veel verschillende kijkwijzers die scholen hiervoor kunnen inzetten, maar deze leiden niet vanzelfsprekend tot betrouwbare en valide scores. Marjoleine Dobbelaer (2019) onderzocht tweehonderd Engelse en Nederlandse kijkwijzers. Hiervan zijn 29 kijkwijzers wetenschappelijk onderbouwd.

Of een instrument geschikt is, hangt onder andere af van het doel van de observatie en van het soort uitspraken dat je na de observatie wilt doen. Observaties zijn objectiever en effectiever:

- als de observatoren getraind zijn en ervaring hebben met het gebruikte observatie-instrument;
- als de scoringsregels helder zijn;
- als er een goede handleiding beschikbaar is;

- als er in meerdere lessen door verschillende observatoren wordt geobserveerd;
- als er ook bij de leerlingen bestaande (Roos van Leary, ICALT leerling-enquête) of schooleigen enquêtes worden afgenomen.
- als de observaties leiden tot concrete en actieve ontwikkeltrajecten.

## **Aan de slag**

Werken met kijkwijzers

Veelgebruikte kijkwijzers zijn:

- **ICALT**  
De observatieresultaten leiden tot ontwikkelactiviteiten in de zogenoemde ‘zone van naaste ontwikkeling’. Deze activiteiten worden in overleg met de starter bepaald en gezamenlijk uitgevoerd en geëvalueerd. Onderzoek van de RUG (2019) wijst uit dat starters sneller groeien in hun pedagogisch-didactisch handelen als de begeleiding en ontwikkelactiviteiten zijn gericht op de zone van naaste ontwikkeling.
- **DOT**  
DOT is een handzaam en onderbouwd kijkkader, dat ook geschikt is om schoolbreed in te zetten en te koppelen aan school- én teamontwikkeling.
- **App ‘6 rollen van de leraar’**  
De app ‘6 rollen van de leraar’ biedt een handzaam en concreet kijkkader dat ook kan worden gekoppeld aan school- en teamontwikkeling. Observatieresultaten kunnen direct worden verbonden aan professionaliseringsactiviteiten voor starters, en er is veel concreet materiaal voor starters beschikbaar.

Scholen ontwerpen ook zelf kijkwijzers, die vaak zijn gestoeld op hoe ‘de ideale les’ er in de visie van de school uitziet. Deze observatie-instrumenten zijn gericht op het in beeld brengen van competenties, rollen of het pedagogisch en didactisch handelen.

De observator vult de kijkwijzer in tijdens of direct na de les. In het gesprek over de resultaten, is het belangrijk om te achterhalen of de starter deze herkent, bijvoorbeeld door de starter na de les zelf de kijkwijzer te laten invullen en de scores te vergelijken. Het gesprek over de observatie en de (verklaring van de) scores is een professionele dialoog, en is de start van de reflectie en van zoeken naar mogelijke vervolgacties.

## **Professionele dialoog**

De nabespreking van de observaties richt zich in eerste instantie op het waargenomen gedrag en welke ontwikkeling daarin mogelijk of gewenst is. Minstens zo belangrijk is het voeren van een professionele dialoog over de intenties achter het handelen, de opvattingen, overtuigingen, visies en de eigen professionele identiteit. Deze zaken bepalen mede het handelen van de starter, terwijl ze in de observaties niet zichtbaar zijn.

## **Video-interactie begeleiding**

Een specifieke vorm van begeleiding in de klas is School Video-Interactie Begeleiding (SVIB), een praktisch middel voor (interne) begeleiders om leraren en leerlingen te ondersteunen in de onderwijsleersituatie. Aan de hand van korte video-opnames wordt de interactie tussen leerkracht en leerling(en) geanalyseerd. Ook geven de beelden zicht op het klassenmanagement en de instructie van de leerkracht. Door analyse van het beeldmateriaal, wordt de interactie tussen leerkracht en leerling(en) in concreet waarneembaar gedrag beschreven.

## **Beeldcoaching**

Ook bij beeldcoaching worden video-opnames van de les samen met een beeldcoach bekeken en geanalyseerd. De beelden kunnen vanuit het perspectief van de leraar of vanuit het perspectief van leerlingen worden bekeken. Ook de focus verschilt. Die ligt bijvoorbeeld op communicatie, instructie of op de organisatie, op het betrekken van stille leerlingen of op het aanleren van leerstrategieën. Een open blik en kijken zonder oordeel, is de kern van beeldbegeleiding. Belangrijke opbrengst is dat leraren ontwikkelingsgericht leren kijken naar hun eigen gedrag en getraind worden in oplossingsgerichte gespreksvoering. Leraren kunnen ook online worden getraind met beeldcoaching.

## **Cognitive Apprenticeship Theory**

De Cognitive Apprenticeship Theory (CAT, 1991) ziet leren als een actief en sociaal proces (sociaal constructivisme) waarbij de lerende voortbordurt op aanwezige kennis, begeleid wordt in de zone van naaste ontwikkeling en steeds meer eigen verantwoordelijkheid krijgt. De CAT maakt gebruik van zes verschillende methodieken om het leren te stimuleren. Een aanpak waarbij de begeleider samen met de starter de lessen voorbereidt, uitvoert en nabespreekt biedt mogelijkheden om alle methodieken van het CAT-model aan de orde te laten komen: waar nodig voordoen en uitleggen, waar mogelijk (enigszins) loslaten en stimuleren tot exploreren en reflecteren.

## **Deskundigheid**

Voor welke aanpak bij het observeren en begeleiden ook wordt gekozen, het is van belang dat:

- observatoren en begeleiders geschoold zijn en blijven,
- er wordt gewerkt met kijkwijzers en verschillende begeleidingsmethodieken,
- begeleiders op de hoogte zijn van de achtergronden, overwegingen en doelen van de instrumenten en methodieken.

### **Tijd**

Een belangrijke randvoorwaarde voor effectieve observatie en begeleiding in de klas is dat begeleiders hiervoor voldoende tijd krijgen en dat in de roosters ruimte is om samen te kunnen werken met starters en andere begeleiders. De coördinator van het inductiearrangement (vaak een schoolopleider) moet voldoende tijd hebben om de grote lijnen van het inductiebeleid te bewaken en begeleidersbijeenkomsten te organiseren (bijvoorbeeld voor intervisie en evaluatie en bijstelling van het inductiebeleid). Zo wordt de kwaliteit van de begeleiding geborgd en dat draagt bij aan professionele groei van de starter.

### **Professionele groei evalueren**

Het doel van begeleiding in de klas is de bevordering van de ontwikkeling/professionele groei van de starter. Om de groei zichtbaar te maken, moet er ook worden getoetst, geëvalueerd of 'beoordeeld'. Ontwikkeling en evaluatie gaan samen.

## 5. Intervisie en gerichte begeleiding



### **Intervisie en gerichte begeleiding**

Startende leraren ondersteunen in het  
leren van ervaringen door de ervaringen  
te delen met andere starters en  
individuele begeleiding

## **Intervisie en gerichte begeleiding**

*Startende leraren ondersteunen in het leren van ervaringen door de ervaringen te delen met andere starters en individuele begeleiding*

In de praktijk blijkt dat startende leraren tegen meer probleemsituaties en spanningen aanlopen dan ervaren leraren. Als starters deze ervaringen met elkaar delen, kunnen ze van elkaar leren, tot nieuwe inzichten komen, zich bewust worden van eventuele belemmerende overtuigingen en samen concrete oplossingen bedenken. Intervisie draagt zo bij aan professionele groei. Het mes snijdt aan meerdere kanten: door intervisie te organiseren geeft de schoolleiding aan dat ze waarde hecht aan van elkaar leren en dat draagt bij aan een lerende cultuur op de school. Door individuele begeleiding kan een starter samen met een coach gericht aan de slag gaan met de in de intervisie opgedane inzichten.

### **Inleiding**

Intervisie is een werkvorm waarbij een groep gelijken praktijkervaringen en -situaties met elkaar uitwisselt volgens een gezamenlijk vastgestelde werkwijze/structuur. Inzet is dat de intervisie alternatieven of nieuwe inzichten oplevert die leiden tot gedragsverandering. Het doel is de deskundigheid te vergroten en de kwaliteit van het werk te verbeteren.

De onderwerpen die worden besproken kunnen variëren van problematische vraagstukken, professionele ervaringen, belemmerende gevoelens of -overtuigingen en succeservaringen, tot organisatieveranderingen en de consequenties daarvan. Interactie, discussie en onderlinge feedback zijn daarbij krachtige leermiddelen.

Omdat intervisie altijd is verbonden met de dagelijkse praktijk en plaatsvindt met gelijkgestemden, draagt het bij aan de ontwikkeling van de professionele identiteit van de startende leraar. Intervisie, wanneer goed uitgevoerd, versterkt het gevoel van solidariteit en veiligheid, het gevoel van eigenwaarde en vergroot het leren met en van collega's. Met de verkregen inzichten gaan begeleider en starter gericht aan de slag, bijvoorbeeld in de vorm van individuele begeleiding, co-teaching of andere begeleidingsvormen. Zowel intervisie als individuele en gerichte begeleiding door een coach vergroten het reflectieve vermogen en het welbevinden en versterken de ontwikkeling van de professionele identiteit van de startende leraar.

### **Onderbouwing**

In het artikel *Impact of early career Teachers* beschrijven onderzoekers van de Radboud Docenten Academie dat startende leraren spanningen kunnen ervaren in de omgang met leerlingen, collega's, leidinggevenden en ouders. Intervisie en individuele coaching zijn krachtige instrumenten om deze spanningen te verwoorden en een plaats te geven.

Als starters deze ervaringen met elkaar delen, kunnen ze van elkaar leren, tot nieuwe inzichten komen, zich bewust worden van eventuele belemmerende overtuigingen en samen concrete oplossingen bedenken. Intervisie draagt zo bij aan professionele groei. Het mes snijdt aan meerdere kanten: door intervisie te organiseren geeft de schoolleiding aan dat ze waarde hecht aan van elkaar leren en dat draagt bij aan een lerende cultuur op de school. De hechte band die er tussen de starters ontstaat, vergroot de kans op onderlinge collegiale consultatie en het samen blijven leren. Als de leeropbrengsten breed worden gedeeld draagt dat bij aan het ontstaan van een gemeenschappelijke taal en aan een lerende cultuur. Daar hebben alle leraren en dus ook de leerlingen baat bij.

### **Aan de slag**

#### Coachingstool

Op basis van een onderzoek naar spanningen is [een instrument](#) ontwikkeld dat coaches van startende leraren kunnen gebruiken om de ervaren spanningen bespreekbaar te maken.

#### Coachingsdraaiboek

De universiteit van Utecht ontwikkelde [een draaiboek](#), dat handvatten biedt om intervisie en individuele coaching te structureren.

#### Intervisie Schatkist

Je kunt intervisie op veel verschillende manieren vormgeven. De [Intervisie Schatkist](#) biedt 25 verschillende intervisie-werkvormen (o.a. incidentmethode, Socratesmethode, roddelmethode).

#### Informeel momenten

Naast formele intervisie- en begeleidingsactiviteiten, kunnen ook informele activiteiten bijdragen aan de professionele ontwikkeling.

## 6. Organisatie en borging



### **Organisatie en borging**

Randvoorwaarden voor het ontwerp van  
een succesvol driejarig  
inductiearrangement

Een inductiearrangement is in materieel, sociaal en programmatisch opzicht zo gestructureerd dat het leerproces van een beginnende leraar wordt bevorderd (bron: VOION). Uit [een landelijk, meerjarig onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen naar begeleiding van startende leraren](#) blijkt dat een inductiearrangement een positief effect heeft: als startende leraren een inwerktraject van drie jaar volgen, is er minder sprake van uitval en ontwikkelen zij zich sneller op pedagogisch-didactisch gebied.

Een meerjarig inductieprogramma is juist voor docenten van groot belang omdat zij, in tegenstelling tot veel andere beroepen waar sprake is van een geleidelijke ingroei in het beroep, direct zelfstandig voor de klas staan. Het belang van een doorlopende professionele ontwikkeling van (aankomende) leraren wordt breed gedragen. Het Ministerie van Onderwijs en de vijf sectorraden hebben daarom de inductiefase meegenomen in het kwaliteitskader 'Samen Opleiden en Inductie' waar opleidingsscholen aan moeten voldoen. Daarnaast is in het geactualiseerde sectorakkoord VO afgesproken dat schoolbesturen, als onderdeel van hun strategisch personeelsbeleid, zorgen voor een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma voor starters.

### **Onderbouwing**

- De [Lerarenagenda 2013-2020](#) bevat een programma met 7 punten, die aangeven waar de komende jaren aan moet worden gewerkt. Eén van deze punten betreft de begeleiding van startende leraren.
- De [publicatie 'Loopbaanleren'](#) van de VO-academie is gewijd aan de professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leraren in het voortgezet onderwijs.
- In het nieuwe [Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie](#) van opleidingsscholen is, naast het Samen Opleiden, ook de inductiefase meegenomen.
- De uitgave '[De waarde van startende leraren voor scholen](#)' van de VO-raad gaat uit van een positief, ontwikkelingsgericht perspectief op de inductie van starters.

### **Aan de slag**

Om te komen tot een adequaat inductiearrangement, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan, zoals een samenhangend en integraal personeelsbeleid met specifieke aandacht voor starters, voldoende facilitering in tijd, beschikbaarheid van coaches en starters, inbedding in de verdere loopbaan, kwaliteitsborging van de inhoud en de begeleiding. Er dient een heldere visie te zijn op de begeleiding, die is vertaald naar beleid, verantwoordelijkheden, middelen en concrete acties.

Het ministerie van OCW heeft in het Raamplan Inductie Startende Leraren (2013) een aantal eisen geformuleerd waaraan inductie-arrangementen dienen te voldoen. Deze eisen zijn leidend voor zowel het kaderbeleid als voor de schooleigen invulling ervan:

### **De looptijd**

Het inductietraject heeft een looptijd van drie jaar.

### **Belastbaarheid**

Er wordt in de inductiefase rekening gehouden met de belastbaarheid van de starter door werkdrukverminderende maatregelen uit de CAO te combineren met een weloverwogen takenpakket.

### **Enculturatie**

Er is in het inductietraject ruim aandacht voor enculturatie in schoolbeleid en -cultuur.

### **Heldere doelen en procedures**

Schoolleiding, begeleider en starter hebben duidelijke afspraken gemaakt over de doelen en de procedures van begeleiding en beoordeling.

### **Gerichte ondersteuning**

Het inductietraject ondersteunt starters doelgericht bij hun professionele ontwikkeling, waarvoor persoonlijke doelen en schooleigen doelen richtinggevend zijn.

### **Gerichte begeleiding**

### **Borging**

In het Kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie staat dat inductietrajecten moeten voldoen aan de volgende voorwaarden:

#### Waarborg 1: De lerende leraar

Het partnerschap, de school of het schoolbestuur heeft een geëxpliciteerde visie op de rol en de positie van startende leraren, op de bijdrage die ze kunnen leveren en op de ondersteuning die ze nodig hebben. De visie op het leren van leraren en de groei in het beroep is vertaald naar een beoogd bekwaamheidsniveau aan het einde van de inductiefase.

#### Waarborg 2: Leeromgeving

Er is sprake van een begeleidingssystematiek en/of programma voor startende leraren. Doelstellingen, professionaliseringsactiviteiten, de wijze van begeleiden en beoordelen zijn passend en transparant.

#### Waarborg 3: Organisatie

Het inductiebeleid en de inductieprogramma's zijn ingebed in het strategisch HRM-beleid van een school of schoolbestuur. Het partnerschap, de school of het schoolbestuur organiseert dat de verschillende actoren kennis delen over de begeleiding van startende leraren. De kwaliteit van de begeleiding van startende leraren is geborgd.

#### Waarborg 4: Kwaliteitscultuur

De kwaliteit van de inductieprogramma's voor startende leraren wordt regelmatig geëvalueerd en op basis daarvan bijgesteld.