

# Inductiebeleid binnen BOS

[vastgesteld in de stuurgroep, juli 2021]

Noot vooraf: in dit document zijn links ingevoegd die direct doorlinken naar gebruikte bronnen.

## Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
Wat is inductie en waarom is het zo belangrijk?	2
De eisen waaraan BOS moet voldoen wat betreft inductie	2
Hoe is dit beleidsstuk tot stand gekomen en hoe nu verder?	3
<b>Bouwstenen voor de visie op inductie</b>	<b>4</b>
1. Heldere doelen	4
2. Positief (waarderings)perspectief	4
3. Beoogd bekwaamheidsniveau	4
4. Heldere en redelijke randvoorwaarden	4
5. Redelijk takenpakket	5
6. Duidelijke scheiding tussen begeleiding en beoordeling	5
7. Ontwikkeling van de startende leraar centraal	5
8. Eigenaarschap bij de startende leraar	5
9. Leren vanuit verschillende bronnen en referentiepunten	5
10. Inductie als recht en plicht - voor de school én starter	6
11. School als lerende organisatie	6
12. Bijzondere aandacht voor onbevoegde collega's en voor vervangers en schoolswitchers	6
<b>Bijlage: Voorbeelden van werkdrukreductiemaatregelen</b>	<b>7</b>

# Inleiding

## Wat is inductie en waarom is het zo belangrijk?

Vanuit de Brabantse Opleidingsschool (BOS) houden we ons niet alleen bezig met de opleiding van nieuwe collega's, maar is ook inductie een belangrijk thema. Een inductiearrangement is een leeromgeving die in materieel, sociaal en programmatisch opzicht zo gestructureerd is dat het beoogde leerproces van een beginnende leraar zoveel mogelijk wordt bevorderd (bron: [VOION](#)).

Uit een recent uitgekomen [landelijk meerjarig onderzoek](#) blijkt een inductiearrangement een positief effect te hebben: er is sprake van minder uitval en startende leraren die een speciaal inwerktraject van drie jaar volgen, ontwikkelen zich op pedagogisch-didactisch gebied sneller dan hun collega-starters. Ook ervaren deze starters minder werkgerelateerde stress, meer leermogelijkheden, meer invloed op hun dagelijks werk en meer vertrouwen in eigen bekwaamheid. Een goed inductiearrangement is juist voor leraren erg belangrijk: in tegenstelling tot veel andere beroepen waar sprake is van geleidelijke overgangen om in te groeien in het beroep, staat de leraar direct alleen voor de klas. Dit kan leiden tot stress, professionele eenzaamheid, onzekerheid en weinig focus op professionele groei (bron: [Goede condities voor startende leraren](#)).

Het belang van een doorlopende professionele ontwikkeling van (aankomende) leraren wordt breed onderschreven. Het Ministerie van Onderwijs en de vijf sectorraden hebben er daarom ook voor gekozen om, naast het samen opleiden, ook de inductiefase mee te nemen in het [kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie](#) waaraan opleidingsscholen moeten voldoen. Ook bijvoorbeeld in het geactualiseerde [sectorakkoord VO](#) is afgesproken dat schoolbesturen zorgen dat startende leraren een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma volgen, als onderdeel van hun strategisch personeelsbeleid. Hierbij wordt ook de gehele doorlopende leerlijn van de leraar benoemd, met verbinding tussen de initiële opleiding van leraren, de begeleiding van startende leraren en de voortgezette professionalisering van leraren.

## De eisen waaraan BOS moet voldoen wat betreft inductie

Het partnerschap cq de scholen/schoolbesturen van BOS dienen wat betreft inductie te voldoen aan onderstaande criteria. Onderstaande tekst van de vier waarborgen zijn letterlijk overgenomen uit het betreffende [Kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie](#).

### *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*

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.

## Hoe is dit beleidsstuk tot stand gekomen en hoe nu verder?

Dit beleid is ontwikkeld door Ontwikkelteam Inductie van BOS, bestaande uit:

- Danny Boots (locatiedirecteur Markenhage, Breda)
- Karin van Haaren (schoolopleider en coach startende leraren Reeshofcollege, Tilburg)
- Wilma van Noort (rector Beatrix College, Tilburg)
- Marty van Rijen (projectleider BOS en voormalig conrector Mencia, Breda)

Dit Ontwikkelteam heeft literatuuronderzoek gedaan naar het belang van inductie en verschillende aspecten die een positief effect hebben in het ontwikkelproces van startende leraren. Ook is middels een online vragenlijst onder startende leraren, hun coaches en rectoren/directeuren onderzoek gedaan naar de huidige inductieprogramma's binnen de BOS-scholen. De inzichten opgedaan uit dat onderzoek hebben geleid tot een eerste aanzet tot een BOS-breed inductiebeleid waarin uitgangspunten worden geformuleerd voor een inductieprogramma.

De in dit beleidsstuk genoemde bouwstenen van het inductiebeleid komen niet alleen voort uit bovengenoemde eisen uit het Kwaliteitskader en het verrichte onderzoek, ze sluiten ook aan op de [missie en visie](#) van BOS waarin de volgende kernwaarden centraal staan:

- Samen: op alle niveaus van en met elkaar willen leren
- Diversiteit: brede blik op onderwijs, uitgebreid repertoire, eigen stijl
- Ontwikkelingsgericht: veilige leeromgeving, feedbackcultuur
- Eigenaarschap: eigen verantwoordelijkheid en initiatief
- Commitment: practice what you preach

Er is in april 2021 een concept-beleidsstuk voorgelegd aan een klankbordgroep bestaande uit verschillende actoren aan wie ook de vragenlijst over inductie is voorgelegd: startende leraren, hun coaches en schoolleiders. Vervolgens is het concept op enkele punten aangepast en opnieuw met de collega's gedeeld. De stuurgroep van BOS heeft op 12 juli ingestemd met het stuk. Zoals in dit document beschreven, zal een aantal bouwstenen verder uitgewerkt dienen te worden. Ook zal het Ontwikkelteam zich nog buigen over de vraag op welke manier we kunnen borgen dat inductie daadwerkelijk wordt geïntegreerd in het HRM-beleid van de besturen cq scholen. Dit zijn de belangrijkste taken voor Ontwikkelteam Inductie in 2021-2022. Hierbij wordt ook aansluiting gezocht bij het RAP-project (Regionale Aanpak Personeelstekorten).

# Bouwstenen voor de visie op inductie

## 1. Heldere doelen

In het inductiearrangement richten we ons op drie doelen:

- het behouden van startende leraren voor de school cq het onderwijs;
- bevorderen van de professionele ontwikkeling van startende leraren, zowel binnen de klas (o.a. pedagogisch-didactisch) als daarbuiten (deel uitmaken van de schoolpraktijk, bron: [Rapport Verkenning BSL](#))
- een verdere versterking van de lerende cultuur waarbinnen niet alleen startende leraren maar alle medewerkers de ruimte krijgen en benutten om zich verder te ontwikkelen<sup>1</sup>.

Een goede begeleiding is dus niet alleen in het belang van de startende leraar maar ook van de leerlingen, de school, het onderwijs en de maatschappij. Het versterken van de lerende cultuur in de school is hiervoor een absolute voorwaarde.

(Bronnen: [Startende leraren in het po en vo](#) en [rapport Verbetering inductie beginnende leraren](#))

## 2. Positief (waarderings)perspectief

We zijn gewend aan het idee dat startende leraren nog veel moeten leren (tekortkomingsperspectief). Andersom is het ook zo dat schoolorganisaties en leraren veel van hun startende collega's kunnen leren. Een waarderingsperspectief is van belang ter aanvulling op het (traditionele) inductieperspectief waarin de tekortkomingen van starters centraal staan en krijgt expliciet aandacht in het inductiearrangement.

(Bron: [De Waarde van startende leraren voor scholen, VO Raad](#))

## 3. Beoogd bekwaamheidsniveau

We sluiten aan op de visie op het leren van leraren zoals geformuleerd in de [missie en visie](#) en het professionaliseringsplan van BOS (in ontwikkeling). Deze vertalen we naar een BOS-breed beoogd bekwaamheidsniveau aan het einde van de inductiefase, met waar mogelijk een beschrijving van verschillende stadia binnen de inductieperiode en aandacht voor de doorlopende leerlijn na de inductiefase. Mogelijk kan de uitgave [Een beroepsbeeld voor leraren](#) hierbij een handreiking zijn. Daarnaast vragen we scholen een schoolspecifiek lerarenprofiel te formuleren (bijvoorbeeld van een leraar op een tto-, vmbo- of daltonschool) zodat de diversiteit binnen BOS en wat de scholen vragen van cq te bieden hebben aan collega's duidelijker naar voren komt.

## 4. Heldere en redelijke randvoorwaarden

De schoolleiding draagt er zorg voor dat een aantal randvoorwaarden goed is geregeld:

- helder profiel met taakomschrijving en billijke facilitering voor de coach(es) van startende leraren; vanuit BOS willen we onderzoeken of we richtlijnen voor dit profiel, de taakomschrijving en facilitering kunnen opstellen;
- ter beschikking stellen van instrumenten die noodzakelijk zijn voor het inductiearrangement (ter behoeve van bijvoorbeeld lesobservaties en leerlingenuitkomsten);
- organiseren van een introductiebijeenkomst voor startende leraren (zo mogelijk gecombineerd met stagiairs) met als doel: kennismaking met elkaar, de school, hun coach(es) en de schoolleiding en duidelijk maken wat het belang, doel, de inhoud en vormgeving van het inductiearrangement is maar bovenal: de startende leraar meteen het gevoel geven dat ze heel welkom zijn en goed ondersteund gaan worden;
- een volledig en up to date informatiepakket voor startende leraren met daarin in ieder geval een beschrijving van de procedure rondom begeleiding en beoordeling; vanuit BOS gaan we aan de slag met een format voor een dergelijk informatiepakket, en wellicht ook de introductiebijeenkomst);
- toegang tot voor het uitvoeren van de taak benodigde materialen en bronnen (inlogcodes);
- professionaliseringsaanbod voor zowel coaches als startende leraren in samenwerking tussen BOS, Sovot Academie en de SKVOB Academie

De focus willen we vooral leggen op goed opgeleide coaches en de professionalisering van deze coaches; zij zijn de spil van het inductiearrangement.

(Bronnen: [rapport Verbetering inductie beginnende leraren](#), [Eindrapportage Begeleiding startende leraren 2014-2019](#))

---

<sup>1</sup> In scholen die beschouwd kunnen worden als lerende organisaties bestaat een innovatieve schoolcultuur waardoor de kans groter is dat onderwijs succesvol wordt geïnnoveerd met een positief effect op de kwaliteit van onderwijs. Bron: [NRO](#)

## 5. Redelijk takenpakket

Bij het vaststellen van het aantal uren cq takenpakket van de startende leraar wordt rekening gehouden met het feit dat de collega startend is zodat de startende leraar voldoende ruimte heeft om te kunnen werken aan de professionele ontwikkeling.

- Uiteraard hanteren we de [CAO-afspraken](#) (artikel 8.3) omtrent reductie lesgevende taak in het eerste (20%) en tweede jaar (10%).
- De schoolleiding bespreekt met de startende leraar welke werkdrukreductiemaatregelen aan de orde zijn, zie bijlage 1. Zij is zich hierbij zeer bewust van het feit dat de starter een en ander nog niet goed kan overzien en in een beoordelingstraject zit. Eventueel wordt de coach door schoolleiding of startende collega gevraagd om advies te geven.
- Wat betreft taken buiten het lesgeven worden er maatwerkafspraken met de startende leraar gemaakt rekening houdend met het waarderingsperspectief (zie bouwsteen 2) en de niet te grote belasting van de starter. We zetten een startende leraar in het eerste jaar niet in als mentor (tweede jaar: duo-mentor, 3<sup>e</sup> jaar: zelfstandig mentor).
- De schoolleiding checkt altijd, in overleg met de betreffende collega, of de door de sectie afgesproken klassenverdeling en het rooster een niet te hoge belasting van de startende leraar vragen.
- Ook checkt de schoolleiding of de startende leraar voldoende ruimte ervaart om aan het inductiearrangement deel te nemen; als dat niet zo is, gaat ze in overleg met de startende leraar en de coach op zoek naar oplossingen.

NB: Voor vervangers en onbevoegde collega's zijn bovengenoemde CAO-afspraken formeel niet van toepassing. Hier is extra aandacht voor de totale belasting dus zeker aan de orde. Binnen BOS willen we onderzoeken of het wenselijk en mogelijk is deze CAO-afspraken ook voor deze starters te hanteren.

## 6. Duidelijke scheiding tussen begeleiding en beoordeling

Om "veiligheid" te kunnen borgen voor de ontwikkeling van de startende collega is het noodzakelijk de begeleiding (door een coach) los te koppelen van de beoordeling (door de schoolleiding). Elementen uit de beoordeling (zoals leerlingenuitkomsten, lesobservaties en de uitkomsten van een beoordelingsgesprek) kunnen uiteraard meegenomen worden in het ontwikkelingsproces cq de begeleiding; andersom in principe niet, tenzij de startende collega er zelf voor kiest deze te delen cq de coach toestemming geeft dit te doen. We streven ernaar dat de collega de leeromgeving als zo veilig ervaart, dat deze scheiding uiteindelijk niet meer gemaakt wordt, op initiatief van de collega.

## 7. Ontwikkeling van de startende leraar centraal

Uit [onderzoek](#) blijkt het belang van gepersonaliseerde inwerktrajecten. Het inductietraject heeft meer effect als wordt aangesloten bij de individuele kwaliteiten en behoeften van de startende collega. We proberen dus zoveel mogelijk maatwerk te bieden binnen het inductiearrangement. Daarnaast benadrukken we dat leerbaarheid belangrijker is dan startniveau.

De startende collega geeft, bijvoorbeeld in een persoonlijk ontwikkelingsplan, aan wat de kwaliteiten, leerdoelen en ambities zijn in relatie tot het bekwaamheidsniveau (zie bouwsteen 3) en op welke manier hij/zij hieraan zou willen werken. Een ontwikkelingsplan, portfolio of iets dergelijks moet helpend aan de ontwikkeling en laagdrempelig zijn. We onderzoeken of we als BOS een eenvoudig format kunnen ontwikkelen waar gebruik van gemaakt kan worden maar willen nadrukkelijk ruimte bieden aan scholen/starters om hier een eigen vorm voor te kiezen.

## 8. Eigenaarschap bij de startende leraar

De startende collega is eigenaar van zijn/haar eigen ontwikkeling. Van de startende collega wordt verwacht dat deze aangeeft wat hij/zij nodig heeft om zich verder te ontwikkelen. De school biedt echter wel een inductiearrangement aan; het initiatief ligt dus bij beide partijen. De coach is faciliterend en helpt de startende leraar zich verder te ontwikkelen (adaptief coachen, zie ook de [missie en visie van BOS](#)).

## 9. Leren vanuit verschillende bronnen en referentiepunten

Uitgangspunt is dat de startende leraar verschillende bronnen aanboort en feedback verzamelt om te kunnen reflecteren op het eigen handelen en de eigen ontwikkeling. De school heeft een rol in het faciliteren cq organiseren.

- **Lesobservaties** (eventueel in de vorm van video-opnames) en **leerlingenuitkomsten** maken structureel onderdeel uit van het inductiearrangement zodat de coach, experts, peers en leerlingen als referentiepunt dienen.

- Omdat we met en van elkaar belangrijk vinden wordt structureel **interview** georganiseerd met andere (startende) leraren en leraren in opleiding. Ervaringen van (vak)collega's kunnen immers leiden tot nieuwe inzichten en inspiratie. Daarnaast wordt gezorgd voor verdieping door een koppeling te maken met theorie en onderzoek.
- Er zijn verschillende **instrumenten** beschikbaar waaruit gekozen kan worden, bijvoorbeeld voor lesobservatie, leerlingenenquêtes, methoden voor het geven van feedback en interviemethodieken; coaches zijn hierin **geprofessionaliseerd** maar beschikken vooral over de juiste coachingsvaardigheden.

(Bron: [Goede condities voor startende leraren](#))

### 10. Inductie als recht en plicht - voor de school én starter

Een inductieprogramma is een recht en een plicht voor startende leraren. Er worden duidelijke afspraken gemaakt wat de coach en startende leraar van elkaar mogen verwachten. Er wordt een duidelijk stappenplan afgesproken met een opbouw binnen het jaar en over de jaren heen. Elke school biedt een inductieprogramma dat drie jaar bestrijkt zoals aanbevolen in [Goede condities voor startende leraren](#). De begeleiding zal in de meeste gevallen na het eerste of tweede jaar minder intensief worden. Het is vooral van belang structureel vinger aan de pols te houden. Het inductiearrangement van elke BOS-school is opgebouwd uit de afgesproken bouwstenen.

### 11. School als lerende organisatie

Op verschillende manieren geeft de schoolleiding ook wat betreft inductie blijk van het willen versterken van de lerende organisatie. Ook hier verwijzen we naar de [missie en visie van BOS](#): 'practice what you preach' vinden we heel belangrijk.

- Jaarlijks wordt het inductieprogramma geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.
- In de vorm van een enquête of panelgesprek worden ervaringen van startende leraren verzameld, zoals de problemen die zij zijn tegengekomen, mogelijke oplossingen die zij zelf aanreiken voor deze problemen en andere wensen en behoeftes die zij hebben.
- Startende leraren krijgen een rol in (het aanpassen van) de opzet van het inductieprogramma.
- Er worden systematisch exitgesprekken gehouden met vertrekkende leraren met als doel het verzamelen van de redenen van vertrek, ervaringen met het lesgeven en adviezen voor verbetering van het inductieprogramma voor startende leraren.

### 12. Bijzondere aandacht voor onbevoegde collega's, vervangers, zij-instromers en schoolswitchers

Een groot (groeiend) aantal collega's is onbevoegd en heeft extra aandacht.

- De schoolleiding heeft extra aandacht voor werkdrukreductiemaatregelen (bijlage 1), beperkt het aantal uur dat een onbevoegd leraar wordt ingezet en neemt geen 1e en 2e jaars studenten aan.
- Zowel de schoolleiding als de coach benadrukken dat de prioriteit bij het afronden van de opleiding dient te liggen.
- Er moeten duidelijke afspraken zijn wat betreft betrokkenheid van de schoolopleider.
  - o Zodra een onbevoegd collega wordt aangenomen, wordt de schoolopleider hiervan onmiddellijk op de hoogte gesteld.
  - o De schoolopleider is altijd betrokken bij de begeleiding en beoordeling als stagiair; de schoolleiding bij de beoordeling als collega. Hierover worden in ieder geval intern duidelijke afspraken gemaakt. Er is bij startende onbevoegde collega's geen rol voor de coach aangezien de schoolopleider deze rol heeft.
  - o Als de betreffende beoogde nieuwe collega al stageloopt/heeft gelopen op deze school, wordt het advies van de schoolopleider ingewonnen of het verstandig is iemand eigen uren te geven.

Ook collega's (al dan niet bevoegd) die worden aangesteld in een vervangingsbaan en/of al jaren op een andere school hebben gewerkt hebben recht op goede begeleiding volgens de in dit stuk beschreven uitgangspunten. Zij worden zo veel mogelijk meegenomen in het traject voor startende leraren; uiteraard wordt (zoals ook voor startende leraren geldt) aangesloten bij de leervragen van de betreffende collega en zo veel mogelijk maatwerk geboden in de begeleiding.

Hetzelfde geldt voor collega's die instromen in het onderwijs met al hele andere werk- en levenservaring (zij-instromers). Ook hier is maatwerk aan de orde en bijzondere aandacht voor de ervaring, levensfase en verwachtingen van de nieuwe collega.

## Bijlage: Voorbeelden van werkdrukreductiemaatregelen

Bron: [Eindrapportage begeleiding startende leraren 2014-2019](#)

1. In deeltijd aangesteld worden.
2. Minder lessen geven dan meer ervaren collega's.
3. In het eerste jaar geen mentor zijn.
4. Geen extra taken toebedeeld krijgen binnen de sectie of team.
5. Vrijgesteld worden van buitenschoolse activiteiten.
6. Taken op basis van draagkracht toebedeeld krijgen, met andere woorden er wordt maatwerk geleverd.
7. Geen lastige klassen toegewezen krijgen.
8. Van klas mogen wisselen.
9. Samen met een ervaren collega in parallelklassen lesgeven.
10. Lessen evenwichtig over de week verspreiden.
11. Ruimte inplannen voor intervisie.
12. Op vaste tijden met begeleiders afspreken.
13. Met de vakcoach op dezelfde locatie werken (de vakcoach is een medewerker belast met de ondersteuning en begeleiding van de beginnende docent. Hij/ zij geeft hetzelfde schoolvak als de beginnende docent).
14. Met de algemeen coach op dezelfde locatie werken (de algemeen coach is een medewerker belast met de ondersteuning en begeleiding van één of meer beginnende docenten. Hij/ zij geeft niet per definitie hetzelfde schoolvak als de beginnende docent).
15. Niet overmatig pendelen tussen locaties (wordt voor mij zoveel mogelijk beperkt).
16. Eigen lokaal toegewezen krijgen.
17. Een rustige, goede werkplek toegewezen krijgen.
18. Een vertrouwenspersoon toegewezen krijgen.