



ZeeUWs
Inductieprogramma



Middelburg, 31 januari 2020
Werkgroep Inductie/RALDCO

INHOUDSOPGAVE

AANLEIDING	3
INLEIDING	4
OVERWEGINGEN VOOR HET ONTWERPEN EN IMPLEMENTEREN VAN EEN INDUCTIEPROGRAMMA VOOR DE ZEEUWSE SCHOLEN.....	5
WET-EN REGELGEVING MET BETREKKING TOT DE INDUCTIEFASE.....	7
EEN INDUCTIEPROGRAMMA VOOR DE ZEEUWSE SCHOLEN.....	8
UITGANGSPUNTEN	8
ONTWIKKELFASES	9
BEGELEIDINGSVORMEN	10
<i>Werkdrukvermindering.....</i>	<i>10</i>
<i>Enculturatie in school(beleid)</i>	<i>11</i>
<i>Observatie en coaching</i>	<i>12</i>
<i>(Doorlopende) professionele ontwikkeling</i>	<i>13</i>
<i>Betrokkenen bij Begeleiding Startende Leraren (BLS) en Opleiden in de school taken en verantwoordelijkheden.....</i>	<i>14</i>
OVERZICHT INDUCTIEPROGRAMMA VO-SCHOLEN ZEELAND (HANDREIKING).....	15
IMPLEMENTEREN VAN EEN INDUCTIEPROGRAMMA VOOR DE ZEEUWSE SCHOLEN.....	19
SAMENVATTEND.....	20
UNIEK IN ZEELAND	21
TOT SLOT	21
BIBLIOGRAFIE	22



AANLEIDING

In Zeeland is in 2019 een start gemaakt met het Project RALDCO (Regionale Aanpak Lerarentekort Diensten Centrum Onderwijs).

Doel van het project is om in Zeeland 'kwalitatief goed, duurzaam en toekomstgericht onderwijs aan te bieden ten behoeve van een ononderbroken ontwikkeling van jonge kinderen tot jongvolwassenen".

Om te voorkomen dat deze ontwikkeling wordt onderbroken heeft De Zeeuwse onderwijkskolom in een gezamenlijk actieplan de handen ineengeslagen om het onderwijs in de regio te blijven ontwikkelen om dit gezamenlijke doel te kunnen bereiken.

Er zijn vijf werkgroepen samengesteld die ieder met een verschillende opdracht aan de slag zijn gegaan.

Eén van die werkgroepen is de werkgroep ZeeUWs **inductieprogramma**.

Deze werkgroep is o.a. verantwoordelijk om een gezamenlijke aanpak te realiseren voor de inductiefase binnen de VO- en MBO-instellingen in Zeeland.



INLEIDING

Het aantal startende leraren dat vroegtijdig het voortgezet onderwijs verlaat, is al jaren veel te hoog. Binnen vijf jaar heeft ruim 30% het voortgezet onderwijs alweer verlaten. Dat zijn zorgwekkende cijfers, zeker met oog op het (dreigende) lerarentekort in de komende jaren.

In de Staat van het onderwijs (2019) wordt gesproken over ruim 8.800 fulltime vacatures in 2027. Het is dan ook van groot belang om de professionele door groei van beginnende leraren te bevorderen en voortijdige beroepsuitval terug te dringen.

Onderzoek heeft aangetoond dat een goede en intensieve coaching en begeleiding van startende leraren de kans dat een leraar vroegtijdig uitvalt kleiner maakt. Bovendien is het mogelijk dat deze begeleiding de ontwikkeling van een beginnende leraar tot expertleraar, die normaal globaal 15 jaar kan duren, kan bekorten. (RUG, NHL, 2018)

De werkgroep “ZeeUWs **inductieprogramma**”, bestaande uit vertegenwoordigende schoolopleiders van 7 verschillende Zeeuwse scholen (VO en MBO) en een vertegenwoordigster van de ZAOS, heeft vanuit het Project RALDCO de opdracht gekregen om een “evidence-based” inductieprogramma samen te stellen dat als leidraad gebruikt kan worden op de VO- en MBO-scholen in Zeeland. Een aantal vergelijkbare samenwerkingsverbanden in Nederland zijn de werkgroep hierin al voorgegaan.

Hun uitkomsten en bevindingen vormen de basis van het inductieprogramma dat de werkgroep hieronder wil presenteren.

De werkgroepleden zijn:

- Adjan Honkoop, schoolopleider Ostrea Lyceum
- Corné van der Maas, schoolopleider Calvin College
- Evert-Jan van de Kerkhove, schoolopleider Lodewijk College
- Martin van der Plas, schoolopleider Scalda
- Sipko Koets, schoolopleider CSW Scholengemeenschap
- Talitha Francke, schoolopleidster Scholengroep Pontes
- Yvonne de Jonge, schoolopleidster Mondia Scholengroep
- Arianne Witteveen, kwartiermaker inductie ZAOS



OVERWEGINGEN VOOR HET ONTWERPEN EN IMPLEMENTEREN VAN EEN INDUCTIEPROGRAMMA VOOR DE ZEEUWSE SCHOLEN.

Iedere leraar heeft andere ontwikkel- of ondersteuningsbehoeftes en iedere school kent een specifieke schoolsituatie (denk bijvoorbeeld alleen al aan het aantal en type leerlingen of omgeving). Daarom zal het inductie programma zo moeten worden vorm gegeven dat het ruimte biedt voor een eigen invulling door de individuele school of zelfs locatie. Voorwaarde is wel dat de school deelneemt aan gemeenschappelijke effectmetingen en intervisies. Aan de hand van die effectmetingen en intervisies kan de kwaliteit van de begeleiding en coaching op de scholen in Zeeland gewaarborgd en vergroot worden. De ZAOS kan daarin een initiërende rol spelen.

Over de werkzame ingrediënten van een goed inductieprogramma is al van alles bekend. Zo is het belangrijk dat de startende leraren niet te zwaar belast worden, dat ze begeleiding krijgen op hun pedagogisch-didactisch handelen in de klas, dat er aandacht is voor school en enculturatie (inbedding in de schoolcultuur) en dat ze ruimte en mogelijkheden krijgen voor verdere ontwikkeling. Om uiteindelijk tot een goed ontwerp van een inductie programma te komen moeten volgens Snoek en Van Rossum (2017) antwoorden worden gevonden op de volgende vragen:

1. Hoe worden startende leraren in de school geïntroduceerd? Het vinden van een plek en de weg in de school –enculturatie– is een belangrijk doel van begeleidingsprogramma's. Dat vraagt, met name bij de start, veel aandacht, bijvoorbeeld in de vorm van introductiebijeenkomsten. Feitelijk start dit proces al tijdens het sollicitatiegesprek.
2. Welke opbouw past bij een driejarig begeleidingsprogramma, welke accenten worden gelegd in jaar 1, jaar 2 en welke in jaar 3?
3. Welke vormen van begeleiding worden ingezet? Veel scholen werken met een ervaren coach, maar de vraag is ook hoe directe collega's bij de begeleiding worden betrokken (bijvoorbeeld als buddy).
4. Welke inhoudelijke verdieping wordt aangeboden? Bijvoorbeeld trainingsbijeenkomsten over thema's zoals differentiëren of omgaan met gedragsproblemen.
5. Welke taken passen bij een startende leraar en welke taken kunnen beter nog niet aan een startende leraar worden toebedeeld? Sommige scholen kiezen ervoor om complexe taken (bijvoorbeeld het mentoraat) te laten uitvoeren door een duo van een startende en een ervaren leraar.
6. Hoe kunnen startende leraars (van één of meer scholen) elkaar ondersteunen, bijvoorbeeld in een intervisiegroep of peernetwerk?

Naast deze vragen noemen zij nog een aantal belangrijke aandachtspunten voor het ontwerpen van goede begeleidingsprogramma's voor startende leraren. Deze aandachtspunten hebben betrekking op:

- De doelstellingen van het programma: stressvermindering, de professionele ontwikkeling stimuleren, of een lerende cultuur in scholen stimuleren,
- het formuleren van een duidelijk perspectief in termen van een volgend competentieniveau, dat richtinggevend en inspirerend is voor de verdere professionele ontwikkeling,
- de gedachte dat een begeleidingsprogramma wordt opgevat als een curriculum, gebaseerd op een visie op leren, met heldere doelen en inhouden, daarbij



- aansluitende activiteiten en instrumenten, en een passende evaluatie,
- het gebruik van verschillende soorten leerbronnen (ervaring, collega's en theorie),
- het vinden van een balans tussen het handelen, de onderliggende opvattingen en identiteit, en een kennisbasis die het handelen ondersteunt,
- de mate waarin de startende leraar in dit proces 'in control' is.

Met deze aandachtspunten laten Snoek en Van Rossum zien dat een goed inductieprogramma niet op zichzelf staat, maar is ingebed in de structuur en de cultuur van de school.

Het is verbonden met de pedagogische visie van de school (en wat dit vraagt van leraren), met het strategisch personeelsbeleid in termen van competentieniveaus en beoordelingsprocedures van de school, de inzet en rol van coaches, collega's en leidinggevendenden etc.

De ontwikkeling van een goed inductieprogramma voor startende leraren is daarom niet alleen een taak van een gepassioneerde coach, maar vereist een gezamenlijke inspanning van de schoolleider, P&O'ers en anderen binnen de school en het bestuur.

Bij het ontwikkelen van een inductieprogramma voor startende leraren in de school is daarom een goede afstemming een belangrijke voorwaarde.

Het gaat om afstemming tussen de coaches (die de inhoudelijke ondersteuning van startende leraren verzorgen), de P&O afdeling van de school (die instrumenten en condities voor het leren van (startende) leraren organiseert en zorg draagt voor bredere inbedding in het strategisch HRM-beleid), en de leidinggevende (die condities bewaakt, startende leraars en coaches aanspreekt en uitdaagt en die verantwoordelijk is voor samenhang met de visie).

De VO-Raad heeft in 2018 een handreiking gepubliceerd over strategisch HRM voor de begeleiding van startende leraren. Deze handreiking biedt kennis, tips en praktijkvoorbeelden en geeft vooral aan wat de rol is van eenieder die betrokken is bij de inductiefase en hoe belangrijk de samenwerking tussen alle betrokkenen is



WET-EN REGELGEVING MET BETREKKING TOT DE INDUCTIEFASE

I. Uitgangspunt – CAO's

I.1 MBO: een startende leraar heeft gedurende de eerste 24 maanden van de arbeidsovereenkomst per jaar recht op 6,25% van de normjaartaak (exclusief de 59 uur professionalisering) voor tijd ten behoeve van inwerkactiviteiten. (Zie bijlage 1)

I.2 VO: De startende leraar heeft recht op een reductie van zijn lesgevende taak met 20% gedurende het eerste jaar en 10% gedurende het tweede jaar van de aanstelling

II. afspraken binnen de school

- concentratie van de werkzaamheden binnen de onderwijstaken
- vaste begeleider voor twee jaar
- samenstellen van begeleidingsplan
- de driehoeks-benadering van Startende leraar – begeleider – direct leidinggevende met terugkoppeling waar de aandachtspunten liggen
- functioneringsgesprek verplicht Bijlage 1 Collectieve arbeidsovereenkomst voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie cao mbo 1 oktober 2018 tot en met 30 juni 2020

Artikel 2.3c Startende werknemers*

1. De werkgever heeft een regeling startende werknemers, waarin aandacht wordt besteed aan de begeleiding van startende werknemers.
2. De werkgever behoeft de instemming van de OR voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van de regeling startende werknemers.
3. Ten behoeve van de startende leraar wordt in de regeling startende werknemers ten minste vastgelegd dat een startende leraar gedurende de eerste 24 maanden van de arbeidsovereenkomst per jaar recht heeft op 6,25% van de normjaartaak (exclusief de 59 uur professionalisering) voor tijd ten behoeve van inwerkactiviteiten.
4. De inwerkactiviteiten en de daarvoor benodigde tijd worden ingevuld in overleg tussen werknemer en werkgever. Deze afspraken worden herkenbaar vastgelegd.
5. Lid 3 is niet van toepassing op de leraar in opleiding, zoals bedoeld in artikel 2.6 en de startende leraar die voor een periode korter dan vier maanden wordt ingezet voor werkzaamheden.
6. De onder lid 3 genoemde faciliteiten zijn ook van toepassing op de startende leraar die op een andere wijze dan op basis van een arbeidsovereenkomst bij de werkgever tewerkgesteld wordt.
7. De inwerkperiode van een startende werknemer wordt afgesloten met een functioneringsgesprek.

Bijlage 2 CAO VO 2018/2019 Collectieve arbeidsovereenkomst voor het voortgezet onderwijs 4.3 de startende leraar

De startende leraar heeft recht op een reductie van zijn lesgevende taak met 20% gedurende het eerste jaar en 10% gedurende het tweede jaar van de aanstelling. Onder een startende leraar wordt verstaan de werknemer met een eerste reguliere aanstelling in een leraarsfunctie, ongeacht de omvang van de betrekking. De lesreductie heeft betrekking op de in het taakbeleid van de betrokken school vastgelegde lestaak bij een vergelijkbare aanstelling. Een voorafgaande LIO-of vervangingsaanstelling heeft geen beperkende invloed op deze afspraak.



EEN INDUCTIEPROGRAMMA VOOR DE ZEEUWSE SCHOLEN.

UITGANGSPUNTEN

Op basis van literatuuronderzoek en praktijkervaringen op hun projectscholen noemt de projectgroep “Een sterk Begin”, Begeleiding Startende Leraren-regio Utrecht, in haar handreiking voor het ontwikkelen van een gefaseerd BSL-traject in het voortgezet onderwijs (2019) een zestal uitgangspunten, die essentieel bleken binnen de onderzochte inductieprogramma’s en de basis vormen voor een succesvol begeleidingstraject en daarmee bijdragen aan het behouden van startende leraren in het onderwijs.

1. **Op maat.** De begeleiding en de gerichte professionalisering moeten aansluiten bij de behoefte en de ontwikkelingsfase van de leraar (zone van naaste ontwikkeling). De begeleiding richt zich bij de meeste leraren eerst op het ingroeien in de school en het creëren van een prettig en effectief leerklimaat. Als dat gerealiseerd is, kan worden gekeken naar de vakinhoudelijke, didactische en pedagogische professionalisering. De algemene begeleiding en vakspecifieke begeleiding moeten op elkaar afgestemd zijn
2. **Beleid.** Een inductieprogramma dient goed ingebed te zijn in het beleid van de school en gedragen worden door alle geledingen binnen de school. De kwaliteit van de begeleiding kan door een jaarlijkse evaluatie op peil gehouden worden.
3. **Scheiding begeleiding en beoordeling.** Begeleiding en beoordeling dienen op papier en in personen gescheiden te zijn, zodat de leraar zich vrij kan ontwikkelen. De inhoud van bijvoorbeeld door schoolleiders of coaches gevoerde begeleidingsgesprekken mogen geen rol spelen in de beoordelingsprocedure.
4. **Doorlopende professionalisering.** Om de doorlopende professionalisering van alle leraren mogelijk te maken, is er via een inductieprogramma een verbinding tussen het begeleiden van leraren in opleiding, de ondersteuning van startende leraren en het professionaliseringsbeleid van zittende leraren mogelijk. Op deze manier ontstaat er een doorlopende lijn in de professionele ontwikkeling van leraren op de school.
5. **Oog voor werkdruk.** De werkdruk van een startende leraar dient passend te zijn en een begeleidingsprogramma moet hieraan bijdragen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat startende leraren de werkdruk als hoog ervaren. De werkdruk dient daarom passend te zijn en een begeleidingstraject moet gericht zijn op het voorkomen van werkdruk of leiden tot werkdrukreductie.
6. **Open cultuur.** Startende leraren worden ontvangen door de schoolleiding en collega’s en zij voelen de ruimte om zich te ontwikkelen. Een open en lerende schoolcultuur is voorwaardelijk voor het slagen van inductie.



Gedurende de ontwikkeling die startende leraren doormaken, verschilt de begeleidingsbehoefte. Dat is individueel bepaald, mede afhankelijk van de persoon van de startende leraar, zijn of haar opleiding, (stage)ervaringen et cetera. Startende leraren doorlopen daardoor niet allemaal op dezelfde manier de inductiefase. De inductieprogramma's moeten, zoals de uitgangspunten hierboven schrijven, op maat zijn. De projectgroep "Een sterk Begin" onderscheidt daarom 4 fases, op basis van het fasen-model van Cora Smit, het fasemodel dat Peter Teitler, in een bijlage bij zijn boek *Lessen in orde* beschrijft, de ontwikkeling van leraren volgens de Rasch-schaal³ (ontwikkeld op basis van ICALT afnamen) en aangevuld vanuit ervaringen binnen het BSL-project.

Fase 1. Ingroeien: kennismaken en overleven. In deze fasen zijn leraren gericht op hun primaire taken en op het overleven in de klas. Leraren leren een goed leerklimaat te ontwikkelen, heldere instructies te geven en hun lessen goed te organiseren. Ook leren ze hun school kennen. De startende leraren hebben baat bij een gestructureerde kennismaking en aan collega's die open staan voor hun vragen, voor samenwerking en voor eventuele initiatieven van de startende leraars. Er is behoefte aan individuele begeleiding en coaching vanuit de sectie, o.a. op basis van lesbezoeken en gezamenlijke voorbereidingen. Hiernaast is in deze fase behoefte aan begeleidingsbijeenkomsten over thema's die direct toe te passen zijn in de praktijk, bijvoorbeeld bijeenkomsten over klassenmanagement, timemanagement en toetsen maken. De startende leraar wil zijn taken zo goed mogelijk uitvoeren en ontvangt hierdoor graag taakgerichte feedback. Hij kijkt waar mogelijk mee met andere collega's en heeft baat bij intervisie.

Fase 2. Verbreden: de leerlingen en de leerstof. In deze fase verschuift het zwaartepunt in de aandacht van de leraar van zichzelf naar de leerlingen en naar het leren van de leerlingen: wie zijn mijn leerlingen, wat zijn hun behoeften, hoe werken ze samen, hoe kan ik mijn lessen aan laten sluiten op hun behoeften en hoe leer ik ze leerstrategieën aan? Het gaat daarbij zowel om meer pedagogische als meer (vak)didactische thema's. Doordat de aandacht op de leerlingen is gericht, is dit een geschikte fase om een eigen mentoraat of duo mentoraat te starten. De startende leraar staat open voor het leren van en met (vak)collega's binnen en buiten de school. Er is behoefte aan intervisie en bijeenkomsten over pedagogische en (vak)didactische thema's. In de les experimenteert hij graag met nieuwe lesmethoden en activerende werkvormen. Hij heeft in deze fase meestal beperkter behoefte aan individuele coaching. Intervisie is een geschikte professionaliseringsvorm. Gesprekken met leidinggevendenden over (planmatige) verdere professionaliserings- en ontwikkelmogelijkheden zijn in deze fase van groot belang.

Fase 3. Verdiepen: keuzes maken. In deze fase kijkt de leraar vanuit een bredere blik naar zijn vak en de leerlingen. De leraar wil zijn kennis en ervaringen verdiepen en kiest een richting waarin hij zich wil specialiseren. Hij heeft behoefte aan ruimte en steun van de schoolleiding om zich verder te ontwikkelen en nieuwe inzichten toe te passen in zijn lessen. Om deze inzichten op de doen, zoekt hij ook buiten de school samenwerking en bezoekt bijvoorbeeld conferenties of boven schoolse samenwerking. Differentiatie is een onderwerp waarin de leraar zich nog verder kan ontwikkelen. Hij heeft minder behoefte aan gestructureerde cursussen of bijscholingen, maar zoekt graag zelf naar de kennis die hij nodig heeft.

Fase 4. Seniorniveau. In veel modellen volgt dan nog een seniorfase in het leraarschap. De leraar kijkt vanuit een metaniveau naar de schoolorganisatie, naar onderwijsontwikkelingen, visie en naar zijn eigen doelen. Hij is in staat om weloverwogen keuzes te maken die bij de situatie en zijn eigen persoon passen. De leraar deelt zijn kennis en ervaring en fungeert als vraagbaak voor jongere collega's. De leraar is ook buiten de school actief.



Het project Begeleiding Startende leraren houdt zich voornamelijk bezig met de eerste drie fase, die door de meeste leraren in drie tot zes jaar worden doorlopen.

BEGELEIDINGSVORMEN

In veel publicaties over inductieprogramma's zien we dat de gehanteerde begeleidingsvormen worden geclusterd volgens de vier inductieonderdelen zoals die beschreven worden in het onderzoek van Helms-Lorentz, Van de Grift & Maulana (2016), te weten:

- Werkdrukvermindering en leerzaam werk
- Enculturatie
- Observatie en coaching
- (Doorlopende) professionele ontwikkeling

Hieronder worden de verschillende onderdelen verder uitgewerkt. Deze uitwerking is overgenomen uit de brochure "inductie-arrangementen" van de projectgroep "Frisse Start" (2018)

WERKDrukVERMINDERING

Eén van de eisen die het ministerie van OCW stelt aan de inductieprogramma's voor startende leraren is het verminderen van werkdruk. In de CAO voor het Voortgezet Onderwijs is daarom opgenomen dat:

- startende leraren in het eerste jaar een reductie van 20% krijgen op de lesgevende taken,
- startende leraren in het tweede jaar een reductie krijgen van 10% op de lesgevende taken,
- alle leraren een persoonlijk budget van 50 uur krijgen dat kan worden ingezet voor een betere balans tussen werk en privé of een reductie van de lestaak met één uur.

Maatregelen om de werkdruk daadwerkelijk te verminderen:

- Overleg met de startende leraar over de invulling van de maatregel voor werkdrukverlichting.
- Beperken van de taakbelasting (rekening houden met draagkracht):
 - De startende leraar krijgt extra tijd voor voorbereiding,
 - De startende leraar wordt niet ingezet worden bij mentoraat, inval-uren en bij pauze-activiteiten,
 - De startende leraar heeft geen eindverantwoordelijkheid voor teamtaken, wel de mogelijkheid krijgen tot meewerken.
- Selectie klassen (rekening houden met complexiteit en beoogde opbrengsten ontwikkeling startende leraar):
 - De startende leraar heeft geen examenklassen,
 - De startende leraar heeft een beperkt aantal klassen,
 - De startende leraar geeft les aan zoveel mogelijk parallelle klassen.
- Selectie lokalen:
 - De startende leraar heeft weinig wisselingen,
 - Er is een geringe afstand tussen de lokalen,
 - De startende leraar is dicht in de buurt van coach, buddy, teamleider
- Evenwichtig rooster:
 - beperkt aantal lessen per dag en acceptabel aantal tussenuren.
- Benutten kracht en expertise van de startende leraar.



ENCULTURATIE IN SCHOOL(BELEID)

Een volgende eis die het ministerie van OCW stelt, is geformuleerd als 'enculturatie in school(beleid)'. Enculturatie is het proces waarbij de leraar ingroeit in de school en in het beroep en zich de normen en waarden van de school en het beroep eigen maakt.

De leraar gaat zich identificeren met het leraarschap.

Doel van de begeleiding op school is dat de leraar de cultuur van de school leert kennen, zich thuis voelt op de school, lid wordt van het lerarenteam en zich in voldoende mate kan identificeren met de cultuur en de visie van de school en daaraan ook een actieve bijdrage levert. Op praktisch niveau is het doel dat de startende leraar snel zijn weg vindt binnen de school en kennis maakt met expliciete en impliciete regels.

Onderstaand een aantal maatregelen om de kennismaking met de school in al haar facetten en het leren functioneren daarbinnen goed te laten verlopen.

Introductiepakket (handboek) voor startende leraren

- Informatie over de school, de omgeving, de leerling-populatie en de medewerkers.
- De visie, het beleid, het organogram, de contactpersonen.
- Jaarplanning, roosters, leerlingvolgsysteem, dossiers, selectie en determinatie.
- De sectie/het team, de werkwijze, de samenwerking, methodieken, materialen, toetsing, contacten met ouders, het mentoraat.
- Praktische zaken: sleutels, computers, website, nieuwsbrieven, kopieerapparaat en wachtwoorden.
- De aanstelling, de begeleiding en de beoordeling, het traject (wat, wie en wanneer).
- Bij wie kun je terecht met welke vragen.

Startende leraren stellen zich voor en worden voorgesteld

- Tijdens overleg.
- Foto's met toelichting in lerarenkamer.
- Foto's met toelichting in de nieuwsbrief.

Verschillende groepsbijeenkomsten

- Introductiebijeenkomsten voor en na de start van de zomervakantie.
- Informatieve bijeenkomsten:
 - sleutelfiguren uit de school (leiding, P&O, zorgstructuur, conciërge, planner, roostermaker, hoofd mediatheek) vertellen over hun werk en over belangrijke aspecten van de school (zie ook handboek),
 - startende leraren wisselen ervaringen uit, kunnen stoom afblazen en hun vragen stellen,
 - intervisie.
- Informele bijeenkomsten zoals afsluiten van de week in stamcafé, eten met de startende leraren na een wandeling in de buurt, feesten.
- Scholingsbijeenkomsten

Individuele gesprekken

- Zie ook volgende item



OBSERVATIE EN COACHING

Een aantal punten t.a.v. de observatie en de coaching die we van belang vinden zijn:

- *Doelgerichtheid*: wat wil de startende leraar verder ontwikkelen en welke ontwikkeling wil de school zien.
- *Aandacht voor kracht en kwaliteiten van startende leraren*: het willen benutten daarvan om stress te reduceren en een bijdrage te leveren aan de school.
- *Aandacht voor samenwerking tussen de generaties*: het stimuleren van de startende leraren om hun visie te geven op cultuur, organisatie en onderwijsinhoud en van senioren om de startende leraren actief te ondersteunen en hun leerervaringen met hen te delen.
- *Onderscheid in 3 ontwikkelgebieden*: de startende leraar in de klas, de startende leraar in de school, de startende leraar en de Verdere professionele ontwikkeling.
- *Inzet van het ICALT-instrument*: om de zone van naaste ontwikkeling te bepalen op het gebied van pedagogische en didactische competenties waardoor gerichte begeleiding mogelijk is. Groei op de observeerbare indicatoren heeft een positieve impact op de leerresultaten van de leerlingen. Daarnaast kunnen ook observatie instrumenten ingezet worden.
- *Scheiding tussen begeleiden en beoordelen*: dit is voor zowel startende leraren als coaches een voorwaarde voor een veilig en effectief leertraject.
- *Variatie*: een breed scala aan begeleidingsvormen en een belangrijke rol voor de begeleiding door vakcollega's.
- *Mix van verplicht standaardaanbod en maatwerk*: standaardaanbod en verplichte deelname (blijkt het meest effectief), maatwerk (neemt jaarlijks toe) om recht te doen aan de uiteenlopende kwaliteiten en behoeften van startende leraren.

Mogelijke vormen/voorbeelden hiervan zijn:

1. Observaties: ICALT, Kijkwijzers,
2. Video-interactiebegeleiding
3. Vakinhoudelijke begeleiding
4. Coaching (generiek, vakinhoudelijk)
5. Collegiale consultatie
6. Intervisie (begeleid of onbegeleid)
7. Supervisie
8. Zelfreflectie
9. Co-teaching, buddy-systeem
10. Lesson Study
11. Professionele leergemeenschappen
12. Handboek (website) voor startende leraars (www.sterkeschool.nl)
13. Introductiebijeenkomsten
14. Informatieve bijeenkomsten en informele bijeenkomsten.
15. Scholing (verplicht en facultatief)
16. Triogesprek (startende leraar, coach, schoolleiding): focus op welbevinden, benutten kracht en ontwikkelperspectief (beoogde opbrengsten per jaar)
17. Participeren in onderzoek, bestuderen vakbladen, schrijven van artikel, formuleren verbetervoorstellen, voorbereiden presentaties
18. Congresbezoek



(DOORLOPENDE) PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Een van de doelen van begeleidingstrajecten is een snelle ingroei in het beroep.

Door gericht te werken aan de professionele ontwikkeling van leraren, kan dit proces versneld worden.

Professionalisering is een doorlopend proces en stopt uiteraard niet na drie jaar. De volgende activiteiten kunnen ondernomen worden om de professionele ontwikkeling van de startende leraar te stimuleren:

- Het werken met een portfolio of POP: opstellen van ontwikkeldoelen en reflectie hierop
- (Externe) kennis- en vaardigheidsontwikkeling: het volgen van cursussen en conferenties binnen of buiten de school. Tevens ook het delen van de eigen kennis
- Het deelnemen aan een Lesson Study-traject
- Intervisie: samen met collega's casussen uit de eigen praktijk bespreken



**BETROKKENEN BIJ BEGELEIDING STARTENDE LERAREN (BLS) EN OPLEIDEN IN DE SCHOOL
TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.**

	Taak	Verantwoordelijkheid
Schoolleiding	Biedt ruimte voor professionele begeleiding en faciliteert deze. Zorgt voor regelmatige evaluatie. Maakt een professionaliseringsplan waarin ook het scholingsteam is beschreven en opgenomen.	Eindverantwoordelijk voor de totstandkoming van visie en beleid. Faciliteert bewaakt kwaliteit
Schoolopleider	Organiseert scholing: BSL, WPB, LIO Werving studenten/LIO. Geeft leiding aan het scholingsteam/begeleidingsteam en ontwikkelt samen met WPB'ers en BSL'ers een lerende organisatie waarin iedereen zijn bijdrage levert en die als goed beoordeeld wordt in kwaliteitsenquêtes van startende leraars en LIO. Organiseert i.s.m. HRM de startbijeenkomsten. Coacht en begeleidt startende leraren. Vertaalt ontwikkelpunten vanuit beoordeling naar leertraject. Begeleidt LIO.	Bewaakt visie, kwaliteit, planning, taakverdeling. Ziet erop toe dat alle startende leraars en LIO goed begeleid worden.
BSL/WPB	Coacht en begeleidt startende leraren. Vertaalt ontwikkelpunten vanuit beoordeling naar leertraject. Denkt en ontwikkelt mee in het scholing/begeleidingsteam en is aanwezig bij scholingsteambijeenkomsten.	Laat de startende leraar zich thuis voelen en kennismaken met de school. Bewaakt het leerproces van de startende leraar en stimuleert professionele groei in de zone van naaste ontwikkeling.
WPB	Begeleidt LIO. Denkt en ontwikkelt mee in het scholings-/begeleidingsteam	Begeleiding zodanig dat eigen klassen voldoende leren. De WPB'er blijft verantwoordelijk voor de eigen klas. Begeleiding zodanig dat de LIO op tijd vrijgelaten wordt om verder te groeien.
Leidinggevende	Voert driehoeks-gesprekken. Bespreekt professionalisering met de ervaren leraren	Maakt coaching mogelijk Maakt een leven lang leren mogelijk
LIO/Startende leraar	Stelt zich lerend op. Participeert in het schoolse leven. Is aanwezig bij verplichte schoolonderdelen. Stelt zich ontwikkelbereid op. Is aanwezig bij verplichte schoolonderdelen.	Is proactief in het eigen leerproces Is proactief in het eigen ontwikkeltraject



OVERZICHT INDUCTIEPROGRAMMA VO-SCHOLEN ZEELAND (HANDREIKING)

In onderstaande tabel wordt aangegeven wat het doel is, welke activiteiten daarbij horen, wie zorgt voor uitvoering en in welk jaar van de inductieperiode dit wordt aangeboden. Uitgaande van een getrapte inductieperiode worden verschillende activiteiten aangeboden voor leraren die in hun eerste, tweede of derde jaar werkzaam zijn. Het inductieprogramma wordt voornamelijk begeleid door de schoolopleider (SO), de werkplekbegeleider (WPB) en de begeleider startende leraar (BSL) op de school van de startende leraar (SL). Zij worden ondersteund in hun professionalisering door de ZAOS.

De startende leraar heeft zijn diploma behaald.

Doel programma	Beoogd eindresultaat	Strategie	Inhoud en voorbeelden van activiteiten	Voorstel uitvoering	Inductiejaar		
					1	2	3
A. Verminderen werkdruk Startende Leraar	Reductie beroepsgerelateerde stress Tijd voor eigen professionele ontwikkeling en begeleiding	Waken voor overbelasting	<ul style="list-style-type: none"> • Taakuren voor eigen ontwikkeling • Minder uren voor de klas, bewaken van uren voor professionalisering en begeleiding • Eigen lokaal • Bescherming startende leraar bij taakverdeling • Parallelklassen voor reductie van lesvoorbereidingstijd • Bescherming tegen notoir 'moeilijke' klassen 	MT school	x	x	
			<ul style="list-style-type: none"> • Geen mentoraat 	MT school	x		
	<ul style="list-style-type: none"> • Duo-mentoraat 		MT school		x		
	Stimuleren van zelf-effectiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback over en bevestiging van verworven competenties en groei • Coachen met feedforward/ feedback 	SO/WPB/BSL	x	x		
B. Enculturatie in de school en het schoolbeleid	Ingroei in de school	Intake/opstart	<ul style="list-style-type: none"> • Introductiedag(deel) voor nieuwkomers • Groepsvorming van SL, i.v.m. identificatie en aanspreekpunten in de school 	SO	x		
		BSL vanuit de sectie	<ul style="list-style-type: none"> • Informele informatie uitwisseling • Aanspreekpunt voor vragen • In eerste half jaar gestructureerd (bv wekelijks) gereserveerde overlegtijd 	WPB/BSL → collega uit vaksectie	x		



Doel programma	Beoogd eindresultaat	Strategie	Inhoud en voorbeelden van activiteiten	Voorstel uitvoering	Inductiejaar		
					1	2	3
		Observeren in de school	<ul style="list-style-type: none"> Leren door observeren en gezamenlijk bespreken van heersende schoolcultuur en van gehanteerde aanpak en onderwijsstrategieën. 	SO/WPB/BSL Intervisie	x		
	Ingroei in het beroep	Netwerken met vakgenoten en andere leraren	<ul style="list-style-type: none"> Opbouw / onderhouden van netwerken met beroepsbeoefenaren binnen de eigen school 	SL	x	x	x
C. Professionele Ontwikkeling van de SL	Ontwikkeling SL als eigenaar van eigen ontwikkeling en POP	<ul style="list-style-type: none"> Werken met POP 	<ul style="list-style-type: none"> Reflecteren op eigen bekwaamheid en het inzichtelijk maken van waar en hoe geleerd is en waar en hoe er geleerd moet worden. SL maakt jaarlijks POP en bespreekt die met zijn/haar SO/WPB/BSL, maakt een sterkte-zwakte analyse van zichzelf en koppelt hieraan leerdoelen 	SO/WPB/BSL	x	x	x
		<ul style="list-style-type: none"> Scheppen van basis voorwaarde voor leren → veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> Scheiding van begeleiding (inclusief POP) en beoordeling (inclusief portfolio) Heldere procedure Heldere criteria Meerdere beoordelingsmomenten Scheiding (in rol en persoon) m.b.t. begeleiden en beoordelen Privacy bescherming, spreekkamers, afspraken m.b.t. informatie uitwisseling in de school 	MT- school en SO	x	x	x
	Kennis uitbouwen	<ul style="list-style-type: none"> Masterclasses rond het beroep van leraar 	<ul style="list-style-type: none"> Thematische masterclasses (vb. mentorcursus) 	Zeeuws brede samenwerking of binnen de eigen school	x	x	x
	Stimuleren van ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> Boven schoolse 'identity workshops' 	<ul style="list-style-type: none"> Voorbeelden: Omgaan met spanningen en stress Uitwisseling met peers 	Zeeuws brede samenwerking of	x	x	x



Doel programma	Beoogd eindresultaat	Strategie	Inhoud en voorbeelden van activiteiten	Voorstel uitvoering	Inductiejaar		
					1	2	3
	professionele identiteit		<ul style="list-style-type: none"> • Omzetten van spanningen in positieve leerdoelen • Zicht op eigen kernkwaliteiten 	binnen de eigen school			
D. Begeleiden in de klas Observatie en feedback	Individuele coaching en begeleiding m.b.t. pedagogisch en (vak)didactisch handelen	Afspraken op maat m.b.t. - aantal, planning en invulling lesbezoeken en feedbackgesprek - aantal en planning coachgesprekken	<ul style="list-style-type: none"> • Rond individuele leervragen, vraag- en behoefte gestuurd 	SO/WPB/BSL	x	x	x
		Individuele coaching (met videofeedback)	<ul style="list-style-type: none"> • Rond individuele leervragen en vraag- en behoefte gestuurd • Met name het eerste jaar van de inductieperiode, daarna optioneel (behoefte gestuurd) 	SO/WPB/BSL (getraind door een lerarenopleiding in het individueel coachen met videofeedback/ Zeeprof)	x	(x)	(x)
		Evaluatie	Evaluatiegesprek m.b.t. voortgang en aanpassing POP waarin voortgang wordt vastgelegd.	Schoolcoach	x	x	x
E. Structuur voor intervisie	Samen leren, Samen kennis construeren, Ondersteuning	Intervisiegroep beginnende leraren (met name gericht op het eerste jaar van SL)	<ul style="list-style-type: none"> • Groepvorming <ul style="list-style-type: none"> - i.v.m. herkenbaarheid t.a.v. ingroei in het beroep - i.v.m. bevorderen van self-efficacy (het is normaal dat ik nog veel moet leren) • Leren door delen eigen praktijk, delen praktijkproblemen, delen eigen zorgen en het gemeenschappelijk ontwikkelen van probleemoplossingsstrategieën • In het 1e jaar: 5 keer per jaar • Bij elkaar in de les gaan kijken en deze les samen nabespreken 	SL's met begeleiding door SO/WPB/BSL	x		



Doel programma	Beoogd eindresultaat	Strategie	Inhoud en voorbeelden van activiteiten	Voorstel uitvoering	Inductiejaar		
					1	2	3
		Teamteaching	<ul style="list-style-type: none"> Delen van onderwijsactiviteiten Gezamenlijke voorbereiding van de les van de SL met een sectiegenoot (BSL). SL en sectiegenoot (BSL) geven dezelfde les in parallelklassen en bezoeken elkaars les en spreken dit door 	WPB/BSL	x		
		Collegiaal ondersteund leren m.b.v. videofeedback (m.n. gericht op het tweede jaar van SL)	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken van eigen lessen met een focus op onderzoek van eigen aannamen (versus waarnemingen), keuzes (achterliggende vooronderstellingen), theoretische noties, en idealen als leraar Focus op lesontwerp en lesrealisatie en achterliggende noties Werken in drietallen met wisselende rollen van leraar, coach en observant van de collegiale coachgesprekken. 	Zelfstandige groepen Aangestuurd door SO/WPB/BSL (getraind door een lerarenopleiding in opstarten en aansturen van groepen rond videofeedback/ Zeeprof)		x	
		Leren in een vakdidactisch netwerk (m.n. gericht op het derde jaar van SL)	<ul style="list-style-type: none"> Vakgebonden/vakoverstijgende Lesson study Verdieping/uitbreiding van vakdidactisch kennis door focus op lesontwerp, gebruik van vakdidactische strategieën, en op leren van individuele leerlingen. Focus op aansturen van leerprocessen van de leerling binnen het vak 	Aansturing en begeleiding vanuit de lerarenopleiding			x
F. (Optioneel/overige maatregelen)	Versterken begeleidingsstructuur in de school	Jaarlijks 4 masterclasses voor begeleiders	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe inzichten rond leren en professionele ontwikkeling van leraren in de scholen en hoe deze te begeleiden. 	Samenwerking tussen Lerarenopleiding / Zeeprof /ZAOS (hoogleraren, lectoren en overige deskundigen)			



IMPLEMENTEREN VAN EEN INDUCTIEPROGRAMMA VOOR DE ZEEUWSE SCHOLEN.

In hoofdstuk 3 gaven we al aan dat iedere individuele school een eigen invulling dient te geven aan het inductieprogramma.

Tegelijkertijd willen we als scholen samenwerken om de inductiefase zo optimaal mogelijk te laten verlopen en de startende leraar in te voegen in een professionele leergemeenschap. Een leergemeenschap waarbinnen met en van elkaar leren centraal staat, waar geleerd wordt door te doen en waar we met elkaar streven naar verbetering.

In de voorgaande hoofdstukken hebben we een poging gedaan om de voorwaarden te schetsen waaraan een goede inductie moet voldoen. Daarnaast hebben we een voorbeeld gegeven van een mogelijke invulling van de eerste drie jaren.

Een bijkomend voordeel van het samenwerken tussen de deelnemende scholen bij het samenstellen van een zo optimaal mogelijk inductieprogramma is dat de startende leraar tijdens zijn/haar inductiefase moeiteloos de switch kan maken van de ene naar de andere school. Omdat er steeds meer gewerkt wordt met een flexibele schil, en dus met contracten voor 1 of 2 jaar, is dit een enorme vooruitgang t.o.v. de huidige situatie.

Met al deze informatie, eventueel aangevuld met literatuuronderzoek en eigen ervaringen, moeten de scholen/locaties op redelijk korte termijn tot een zinvolle eigen invulling kunnen komen.

Om vervolgens de kwaliteit hoog te houden door effectmetingen en intervisies, is het van belang om de verschillende inductieprogramma's naast elkaar te leggen en a.d.h.v. een bestaande of nog samen te stellen checklist na te gaan in hoeverre de verschillende programma's voldoen aan de gestelde eisen.

Op een aantal scholen heeft men ervaring met ondersteuning vanuit ULT en FLOT met verschillende begeleidingsvormen zoals coaching met videofeedback, collegiaal leren in een videoclub, lesson-study en masterclasses. Mogelijk kunnen via de ZAOS, waar Fontys deel van uitmaakt, deze begeleidingsvormen in breder verband uitgewerkt worden en faciliterend zijn.

Daarnaast lijkt scholing in het gebruik van het ICALT-formulier (RUG) zinvol te zijn. Sinds 2017 is het mogelijk om hierin online scholing te volgen.

Tot slot is het ook mogelijk om aan te sluiten bij onderzoeken die plaatsvinden of worden opgezet op het gebied van begeleiden van startende leraren.

Onderzocht moet worden of ZAOS én Zeeprof samen iets kan betekenen voor het aanbieden van gezamenlijke bijeenkomsten voor startende leraren op bepaalde thema's. Ook zijn er in het land positieve ervaringen van intervisies van startende leraren van verschillende scholen. Leraren zijn geneigd zich te voegen naar de bestaande school- en werkcultuur van hun eigen school en horen op dergelijke intervisies hoe er op andere scholen misschien zaken anders gaan of opgelost worden. Dit komt de kwaliteit van het Zeeuwse onderwijs ten goede.



SAMENVATTEND

Deze werkgroep heeft een handreiking gemaakt, waarmee iedere school of iedere schoollocatie een weldoordacht en “evidence based” inductieprogramma kan maken. Hierbij hebben we verschillende voorwaarden geschetst waaraan een goede inductie moet voldoen. Daarnaast geven we een voorbeeld van een mogelijke invulling van de eerste drie jaren. Met deze informatie, eventueel aangevuld met eigen literatuuronderzoek en eigen ervaringen moeten de scholen en/of schoollocaties op redelijk korte termijn tot een zinvolle invulling van een inductieprogramma kunnen komen.

Hierbij zijn een aantal dingen van belang:

- Bij het ontwikkelen van een inductieprogramma voor startende leraren in de school is een goede afstemming een belangrijke voorwaarde. Het gaat om afstemming tussen de coaches (die de inhoudelijke ondersteuning van startende leraren verzorgen), de P&O afdeling van de school (die instrumenten en condities voor het leren van (startende) leraren organiseert en zorg draagt voor bredere inbedding in het strategisch HRM-beleid), en de leidinggevende (die condities bewaakt, startende leraars en coaches aanspreekt en uitdaagt en die verantwoordelijk is voor samenhang met de visie).
- Iedere leraar heeft andere ontwikkel- of ondersteuningsbehoeftes en iedere school kent een specifieke schoolsituatie (denk bijvoorbeeld alleen al aan het aantal en type leerlingen of omgeving). Daarom is de handreiking zodanig vormgegeven dat het ruimte biedt voor een eigen invulling door de individuele school of zelfs schoollocatie.

Om de kwaliteit hoog te houden is het van belang om de verschillende inductieprogramma's naast elkaar te leggen en a.d.h.v. een bestaande of nog samen te stellen checklist na te gaan in hoeverre de verschillende programma's voldoen aan de gezamenlijk bepaalde en opgestelde eisen.

Op een aantal scholen wordt momenteel of is gewerkt met ondersteuning vanuit ULT en FLOT (Fontys).

Met verschillende begeleidingsvormen zoals coaching met videofeedback, collegiaal leren in een videoclub, lesson study en masterclasses.

Mogelijk kunnen via de ZAOS, waar Fontys deel van uitmaakt, en Zeeprof deze begeleidingsvormen in breder verband worden aangeboden.

Er dient onderzocht te worden wat nauwe samenwerking tussen ZAOS en Zeeprof kan betekenen voor het aanbieden van gezamenlijke bijeenkomsten voor startende leraren op bepaalde thema's.

In het land zijn positieve ervaringen van intervisies van startende leraren van verschillende scholen. Leraren zijn immers geneigd zich te voegen naar de bestaande school- en werkcultuur van hun eigen school en horen op dergelijke intervisies hoe er op andere scholen misschien zaken anders gaan of opgelost worden.

Ook dit kan de kwaliteit van het onderwijs in Zeeland alleen maar verhogen.

T.a.v. het aansluiten op andere werkgroepen binnen het RALDCO-project.

Het inductieprogramma moet aansluiten op het professionaliseringstraject volgend op de eerste 3 jaar inductie. Dit kan door, waar mogelijk, nieuwe leraren te betrekken bij reeds bestaande professionele leergemeenschappen in de school.

Het derde inductie jaar zou wat dat betreft een mooi overgangsjaar zijn waarin de startende leraar, afhankelijk van zijn of haar mogelijkheden en wensen mee gaat draaien in groepen met meer ervaren leraren.



(Een onderzoek uit Utrecht heeft aangetoond dat er op papier wel vaak een inductieprogramma is, maar dat deze in werkelijkheid niet wordt uitgevoerd. In dat jaar blijken er toch steeds meer individueel gerichte trajecten te zijn of draaien de nieuwe leraren mee in bestaande werkgroepen) In zoverre is er een overlap met de werkgroep Professionalisering.

UNIEK IN ZEELAND

- ZAOS leidt de beste leraren van, voor en in Zeeland op vanuit de bestaande samenwerking met alle Zeeuwse VO- en Mbo-scholen. Deze samenwerking op verschillend gebieden is vanwege het aantal besturen te overzien (het zijn er geen 50 zoals in sommige regio's)
- ZAOS speelt middels de schoolleiders een rol in de kwaliteitsbewaking van de inductieprogramma's, door de organisatie van intervisie en scholing; extern en intern georganiseerd.
- ZAOS biedt cursussen Werkplekbegeleider en Schoolleider aan, in samenwerking met de Lerarenopleidingen in Rotterdam (HR), Tilburg (Fontys) en Gouda (Driestar).
- De samenwerking met de Lerarenopleidingen in Rotterdam (HR), Tilburg (Fontys) en Gouda(Driestar) is uniek omdat andere opleidingsscholen in Nederland vaak met maar één lerarenopleiding te maken hebben. De expertise vanuit deze drie opleidingen is vanuit het bestaande samenwerkingsverband direct te koppelen aan professionalisering van werkplekbegeleiders, schoolleiders, startende leraren, zittende leraren, zij-instromers, PDG-ers en deeltijders. Kortom het volledige leraren-team.
- Een nauwe samenwerking tussen ZAOS en Zeeprof biedt veel kansen op het gebied van professionalisering in de regio.

TOT SLOT

De werkgroep beseft dat met dit inductieprogramma er een nadrukkelijk beroep wordt gedaan op de groep mensen die verantwoordelijk zijn voor het opleiden en begeleiden binnen de schoolorganisatie. Immers het aantal en de diversiteit van de op te leiden en/of te begeleiden leraren is groter. Het takenpakket en de rol van de schoolleider verandert. Dit heeft consequenties voor met name zijn of haar facilitering. Hier liggen diverse kansen en mogelijkheden voor een Zeeuwse samenwerking, waarbij de werkgroepen mobiliteit, prognose en arbeidsmarktcommunicatie vanuit RALDCO concrete plannen hebben ontwikkeld.

Vanuit deze werkgroep inductie heeft u een handreiking in handen; ZeeUWs [Inductieprogramma](#). De schoolleiders staan klaar om deze handreiking school specifiek te maken en uit te rollen binnen uw eigen schoollocatie.

Doet u mee? Druk op play.



BIBLIOGRAFIE

- Begeleiding startende leraren-regio Utrecht.* (2019). Opgehaald van www.bsl-utrecht.nl: <https://bsl-utrecht.nl/wp-content/uploads/sites/62/2019/02/Handreiking-voor-het-ontwikkelen-van-een-gefaseerd-begeleidingstraject.pdf>
- brochure-inductiearrangementen-FrisseStart1.pdf.* (2018). Opgehaald van www.begeleidingstartendeleraren.nl: <http://www.begeleidingstartendeleraren.nl/wp-content/uploads/2018/02/Brochure-Inductiearrangementen-Frisse-Start1.pdf>
- Eileen Appelbaum, T. B. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off.* Cornell University Press, Ithaca, NY.
- HANDBOEK_3_begeleiding_startende_leraren.* (2018). Opgehaald van www.vo-raad.nl: https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/368/original/HANDBOEK_3_begeleiding_startende_leraren.pdf?1495099263
- Helms-Lorenz, M., van de Grift, W., & Maulana, R. (2016). Longitudinal effects of induction on teaching skills and attrition rates of beginning teacher. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(2), 178-204. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1035731>. (sd).
- onderwijs, I. v. (2019). *De staat van het onderwijs 2019.* Opgehaald van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019>
- Rijks Universiteit Groningen en NHL hogeschool . (2018). *handreiking3.compressed.pdf.* Opgehaald van www.begeleidingstartendeleraren.nl: <http://www.begeleidingstartendeleraren.nl/wp-content/uploads/2018/02/handreiking3.compressed.pdf>
- Rossum, M. S. (2017). *180226-Publicatie_GoedeConditie_190x270_CMYK_LR.pdf.* Opgehaald van www.platformsamenoopleiden.nl: https://www.platformsamenoopleiden.nl/wp-content/uploads/2017/10/180226-Publicatie_GoedeConditie_190x270_CMYK_LR.pdf
- Smit, C. (sd). *Stages of concern.* Opgehaald van www.kessels-smit.com: <https://www.kessels-smit.com/nl/417>
- Teitler, P. (2012). *Lessen in orde.* Bussum: Coutinho.
- van der Lans, R. M. (2017). Developing an Instrument for Teacher Feedback: Using the Rasch Model to Explore Teachers' Development of Effective Teaching Strategies and Behaviors. *The Journal of Experimental Education*, pp. 1-18.

