

# WIE IS EIGENAAR VAN HET INDUCTIEBELEID?

Een kijkje in de keuken van de  
LMC-VO scholengroep uit Rotterdam



KATERN INDUCTIE  
STARTENDE LERAREN



**Hoewel het belang van de begeleiding van startende leraren breed wordt onderschreven, zijn inductieprogramma's in scholen niet altijd stevig geïmplementeerd. Hoe zorgen we ervoor dat de begeleiding van startende leraren binnen onze scholen als een brede, gedeelde verantwoordelijkheid wordt ervaren? Met die vraag ging de LMC-VO scholengroep uit Rotterdam aan de slag. Op het Montfort College, een van de LMC-scholen, is het eigenaarschap van het inductiebeleid inmiddels sterk toegenomen.**

Dat de begeleiding van startende docenten van groot belang is, behoort nauwelijks betoog. Zeker in tijden van lerarentekort is iedereen die in het onderwijs werkt zich ervan bewust dat je als school zuinig moet zijn op je leraren. En omdat bekend is dat leraren met name in de eerste jaren van hun loopbaan afhaken, besteden scholen en partnerschappen Samen Opleiden de afgelopen jaren veel aandacht aan de begeleiding van starters. In het kader van de regeling Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen (VSLS, 2014 - 2017) zijn veel partnerschappen en scholen aan de slag gegaan met het inductiebeleid. Zo ook Opleidingsschool Rotterdam (OSR).

#### **OPLEIDINGSSCHOOL ROTTERDAM**

Opleidingsschool Rotterdam (OSR) is een partnerschap Samen Opleiden & Professionaliseren van drie opleidingsinstituten (Hogeschool Rotterdam, Universiteit Leiden, TU Delft) en ruim 70 scholen van zeven schoolbesturen in de regio Rotterdam. De scholengroep LMC-VO is het grootste deelnemende bestuur; 19 van de 23 vestigingen zijn aangesloten bij het partnerschap. Het Montfort College (mavo, havo, vwo) is één van de LMC opleidingsscholen.

#### **PAS VOOR DE KLAS**

Opleidingsschool Rotterdam ontwikkelde in het kader van VSLS 'Pas voor de Klas', een instrument dat de startende leraar en zijn/haar coach helpt om het inductietraject op maat vorm te geven. Pas voor de Klas gaat ervan uit dat een inductietraject minimaal drie coachingsgesprekken en minimaal één lesbezoek omvat. In feite is dat de minimale eis die het partnerschap aan de inductietrajecten stelt. Ook is op partnerschapsniveau afgesproken dat alle docenten die een student of starter begeleiden, een coachingstraject van Hogeschool Rotterdam hebben gevolgd. Het instrument bevat formulieren aan de hand waarvan starter en coach gesprekken voeren en afspraken maken over de ontwikkeling van de beginnende docent. Scholen bepalen zelf waarmee ze dit basispakket aanvullen. Belangrijk uitgangspunt is dat de startende leraar de eigenaar is van zijn/haar inductietraject.

Hoewel het belang van de begeleiding van starters binnen de OSR breed wordt onderschreven, zijn de inductieprogramma's binnen de scholen niet altijd even stevig geïmplementeerd, constateerde Mirna van der Hoeven<sup>1</sup>. Als manager van de LMC Academie zag ze dat de aandacht voor de begeleiding van startende leraren in LMC-scholen vaak verslapt als de kartrekker ervan vertrekt of tijdelijk uitvalt. Ze bedacht dat het eigenaarschap van het inductieprogramma binnen de scholen moet worden versterkt zodat meer mensen zich hiervoor verantwoordelijk voelen. "Ik ben hierover eerst in gesprek gegaan met het CvB en de HRM-afdeling, en heb vervolgens gesprekken gevoerd met de directies van de scholen: hoe kunnen we het eigenaarschap van het inductieprogramma vergroten? Omdat



1. Mirna van der Hoeven is manager van de LMC Academie, het interne scholingsinstituut van scholengroep LMC-VO. Sinds kort is zij ook programmamanager van de OSR.





het lerarentekort al groeiende was, zag iedereen in dat het heel belangrijk is om de begeleiding van starters binnen de school stevig te positioneren. De scholen gaven aan dat ze zelf de regie willen houden. Ze willen zelf bepalen hoe ze, aanvullend op de OSR-randvoorwaarden, hun inductieprogramma's vormgeven. Die ronde langs de scholen heeft het eigenaarschap van de directies behoorlijk versterkt. Dat was een goede basis."

## DE COÖRDINATOR-COACH

Om op die basis voort te bouwen, is Mirna in eerste instantie met drie LMC-scholen, waaronder het Montfort College, aan de slag gegaan. Het was de bedoeling om op deze drie scholen goede begeleiding van startende leraren te bewerkstelligen, maar ook om een structuur te ontwikkelen waarmee het inductiebeleid goed in de school is gepositioneerd en het eigenaarschap ervan wordt versterkt. Een van de belangrijkste interventies waarmee dit wordt gerealiseerd is de aanstelling van de zogenoemde 'coördinator-coach', een docent die de begeleiding van startende docenten binnen de school coördineert en die de docentcoaches ondersteunt. Mirna bezocht de teamvergaderingen van de drie scholen om te peilen of er draagvlak is voor dit idee en of er leraren zijn die ervoor voelen om die functie in de school op zich te nemen. En die waren er, vertelt Mirna. "In no time was er op elke school een coördinator-coach."

“Een vast aanspreekpunt leidt ertoe dat startende leraren zich gezien en gesteund voelen en goed worden begeleid.”

Dat er snel draagvlak was voor het idee om een coördinator-coach aan te stellen, verbaast Mirna eigenlijk niet, omdat alle betrokkenen er baat bij hebben dat er iemand is die deze functie vervult. "Het is voor mij handig dat ik binnen de scholen een aanspreekpunt heb als het gaat om de inductie van startende leraren, voor de directeuren is het prettig dat ze weten dat er iemand is die in de gaten houdt hoe het gaat met de starters, en voor de docentcoaches is het fijn dat ze worden gesteund in hun begeleidende taak. En last but not least leidt dat ertoe dat startende leraren zich gezien en gesteund voelen en goed worden begeleid."

## STERKE BETROKKENHEID

Op het Montfort College, waar op dit moment twaalf docentcoaches actief zijn, vervult Gail Olf - Slooff<sup>2</sup> de functie van coördinator-coach. "Ik koppel de starters aan een coach, ik bespreek regelmatig met de docentcoaches hoe het gaat met de nieuwe collega's, en we komen minimaal twee keer per jaar met alle coaches bij elkaar. Startende docenten kunnen ook naar mij toe komen als hun coach er niet is. Verder begeleid ik intervisiebijeenkomsten met nieuwe docenten. Ons inductieprogramma heeft een aantal vaste onderdelen, maar het belangrijkste is dat de coaches het traject afstemmen op de wensen en behoeften van de startende leraar. Het gaat om zijn of haar loopbaan. De starters zijn de eigenaar van hun eigen inductietraject."



## BEGELEIDING OP MAAT

Het drie jaar durende inductieprogramma van het Montfort College begint voor de zomervakantie met een uitnodiging voor het personeelsuitje, waar de starter in een informele sfeer kennismakt met het team. Aan het eind van de zomervakantie, vlak voor de start van het schooljaar, is er op de school een informatiebijeenkomst voor nieuwe collega's en wordt de starter gekoppeld aan een coach. De docentcoach is vraagbaak en steunpilaar. Hij/zij voert gesprekken met de starter en legt naar behoefte lesbezoeken af. Ook kunnen startende leraren deelnemen aan een intervisiegroep. Richtinggevend voor het inductietraject zijn de leervragen en ondersteuningsbehoeften van de startende leraar.

Gail ervaart een sterke betrokkenheid van de docentcoaches. "Ik heb vanaf het begin tegen de coaches gezegd dat we het met elkaar gaan doen. Ik coördineer het, maar we doen het samen. Dat dat werkelijk zo is, blijkt wel uit het feit dat mijn werk straks gewoon doorgaat als ik met zwangerschapsverlof ga. Meerdere coaches waren bereid om het van mij over te nemen. Doordat ik transparant ben en altijd veel deel, weten alle coaches hoe het werkt en wat erbij komt kijken. Ze zijn echt mede-eigenaar."

## CULTUUR DOORGEVEN

Dat wordt bevestigd door directeur Nanda van Lent<sup>3</sup>. Ook zij ziet dat het eigenaarschap sterker is geworden sinds Gail als coördinator-coach functioneert. Zelf speelt zij als directeur vooral een faciliterende rol bij de begeleiding van startende leraren. "Het is ook voor het eigenaarschap heel belangrijk dat mensen die starters begeleiden daarvoor worden gefaciliteerd. Het is niet verstandig om als schoolleider een actieve rol te spelen in de begeleiding van beginnende docenten, omdat je een duidelijke scheiding moet aanbrenge tussen begeleiding en beoordeling. Dat is bij ons op school met deze structuur goed geregeld. Ik heb regelmatig overleg met Gail, maar dat gaat niet zozeer over het functioneren van mensen - de coachingsgesprekken zijn immers vertrouwelijk - maar vooral over het proces. Waar loop je tegenaan? Moeten er nog dingen worden geregeld?"



“Het is voor het eigenaarschap heel belangrijk dat mensen die starters begeleiden daarvoor worden gefaciliteerd.”

2. Gail Olf-Slooff is docent Engels, schoolopleider en coördinator-coach op het Montfort College. Ze is zelf ook docentcoach.
3. Nanda van Lent is locatiedirecteur van het Montfort College.



Met een gerust hart laat Nanda de begeleiding van startende leraren over aan Gail en de docentcoaches, maar er is wel een aantal zaken die ze in de gaten houdt. Zo vindt ze het als directeur belangrijk dat de schoolcultuur die in de loop der jaren is ontwikkeld wordt doorgegeven aan nieuwe docenten. Dat is een taak van de docentcoaches, maar Nanda verwacht ook van alle andere medewerkers dat zij deze cultuur voorleven. In die zin spelen alle leraren een rol bij de inductie van starters. “We zijn een hechte gemeenschap, waarin we open communiceren, elkaars lessen bezoeken en leren van elkaar. Omdat we dat graag zo houden, willen we dat nieuwe collega’s dat gedrag gaan overnemen.”

Daarnaast zijn de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs voor Nanda belangrijke aandachtspunten. “Het komt de kwaliteit van het onderwijs niet ten goede als een vak elk jaar weer door een andere docent wordt gegeven doordat beginnende leraren snel weer vertrekken. Ook daarom hecht ik er veel waarde aan dat we de begeleiding van startende leraren goed inrichten.”

## SMART START

Ook op bestuursniveau is er aandacht voor (het eigenaarschap van) de begeleiding van startende leraren. Coen de Rhoter<sup>4</sup> is daar als schoolcoördinator Samen Opleiden verantwoordelijk voor. “Uitgangspunt is dat scholen de eigenaar zijn van het inductiebeleid en dus zelf bepalen hoe zij de begeleiding van starters inrichten, maar we vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers ook door het bestuur warm worden ontvangen.”



Daarom organiseert de LMC Academie, samen met de HR afdeling en de afdeling ‘Personeel en Salaris’, onder de naam ‘Smart Start’ elk jaar kort voor de start van het schooljaar een bijeenkomst voor alle nieuwe docenten van LMC- scholen. Ze worden hier welkom geheten door het bestuur en iedere afdeling, bijvoorbeeld HRM en financiën, verzorgt een onderdeel van het programma, bijvoorbeeld een presentatie of workshop.

“Uitgangspunt is dat scholen de eigenaar zijn van het inductiebeleid, maar we vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers ook door het bestuur warm worden ontvangen.”

## VERBINDEN

Omdat de LMC-scholen de begeleiding van startende docenten op hun eigen manier vormgeven, gaat Coen ervan uit dat scholen op dit gebied van elkaar kunnen leren. Daarom wordt er op dit moment een inventariserend onderzoek uitgevoerd naar de inductiepraktijken op LMC-scholen. Wat doet de school? Welke activiteiten en instrumenten worden er ingezet? Wat vinden docentcoaches en starters ervan?

“Het onderzoek loopt nog, maar het is duidelijk dat er verschillen zijn tussen scholen, bijvoorbeeld wat betreft de inzet van lesobservatie-instrumenten, intervisie of de coördinator-coach. Dat geeft kansen, want dat betekent dat locaties van elkaar kunnen leren. Het Montfort College is hiermee bijvoorbeeld al wat langer bezig, en kan voor andere scholen een voorbeeldfunctie vervullen. Maar ook op andere scholen gebeuren er mooie dingen. Als alles in kaart is gebracht, kan ik gaan verbinden. Dan ga ik scholen informeren over mooie ontwikkelingen en instrumenten die op collega-scholen worden gebruikt en breng ik ze met elkaar in contact. Zo kunnen we het beste van alle werelden samenvoegen.”

4. Coen de Rhoter is de schoolcoördinator Samen Opleiden van de scholengroep LMC-VO. Hij zorgt onder meer voor de communicatie/afstemming met de schoolopleiders Samen Opleiden van de LMC-scholen.

## Aanbevelingen

- Formuleer op partnerschapsniveau de (minimale) eisen/randvoorwaarden waaraan de begeleiding van starters moet voldoen, maar geef de scholen de regie/eigenaarschap van hun eigen inductieprogramma.
- Organiseer op bestuursniveau dat scholen van elkaar kunnen leren als het gaat om de begeleiding van starters.
- Versterk het eigenaarschap van de begeleiding van startende leraren binnen de school door iemand aan te stellen (de ‘coördinator-coach’) die de begeleiding van startende docenten op de school coördineert en die de docentcoaches ondersteunt.
- Stem de begeleiding af op de wensen en behoeften van de startende leraar. Zorg ervoor dat de starter eigenaar is van zijn eigen inductietraject.
- Faciliteer de mensen die startende leraren begeleiden.
- Breng een duidelijk scheiding aan tussen de begeleiding en de beoordeling van de startende leraar.





Dit is een uitgave van de VO-raad  
in samenwerking met het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren.

Redactie      Tekstbureau Elise Schouten

Ontwerp      hollandse meesters

Foto's        Ewouter.com

Larissa Rand

## **VO-raad**

VO-raad

Aïdadreef 4

3561 GE Utrecht

[www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

## **Platform Samen Opleiden & Professionaliseren**

[www.platformsamenopleiden.nl](http://www.platformsamenopleiden.nl)