

Instroom zonder uitstroom

in het primair en voortgezet onderwijs

Marjolein Mantelaers

Boom

Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via www.boomdocent.nl toegang tot het online boek. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan deze editie. Na activering van de code is de online omgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag
Illustraties binnenwerk: Marjolein Mantelaers
Foto's binnenwerk: Shutterstock
Opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

© 2025 M.E. Mantelaers | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 9789024466191

NUR 841

www.boomdocent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Voorwoord

Als we startende leraren en zij-instromers in het diepe gooien, laten we dat dan in ieder geval doen met een stevige zwemband: een goed inductietraject met oog voor maatwerk, ruimte voor groei en de mogelijkheid om fouten te maken en hiervan te leren. Een mix die cruciaal is om startende leraren en zij-instromers echt verder te helpen, maar die niet altijd makkelijk te realiseren is. In mijn dagelijkse werk spreek ik geregeld op scholen met betrokkenen die wel een inductietraject willen ontwikkelen, maar niet weten hoe en waar te beginnen. Of er is wel een inductietraject beschikbaar, maar dit stopt na het eerste jaar.

Ook zie ik vaak dat startende leraren als één groep gezien worden en ook als zodanig behandeld worden in de inductie. En dat terwijl er juist heel veel verschillen zijn tussen startende leraren en het inductietraject daarop zou moeten worden aangepast. Hoewel een groot deel van mijn werk bestaat uit het ervan overtuigen van directies en schoolopleiders dat er veel meer mogelijk is dan zij denken of op dat moment zien, zie ik ook dat scholen echt willen investeren in een goede inductie om daarmee het verloop van startende leraren en zij-instromers te verkleinen.

In *Instroom zonder uitstroom* zet ik mijn visie op inductie en de mogelijkheden om maatwerk te bieden uiteen en bied ik praktische tips, adviezen en handvatten om een driejarig inductietraject te ontwikkelen dat kan worden inzet om iedere starter en zij-instromer te voorzien van de begeleiding die nodig is.

Marjolein Mantelaers

Voorjaar 2025

Inhoud

Inleiding	9
1 Startende leraren en zij-instromers – de doelgroep in beeld	13
1.1 Inleiding	14
1.2 Eerstecarrièrel leraren versus tweedecarrièrel leraren	15
1.3 Heterogeen versus homogeen	17
1.4 Benoembaar, maar (nog) niet bevoegd	19
1.5 Begeleiding op maat van startende leraren en zij-instromers	20
1.6 Eerder verworven competenties	22
1.7 Bekwaamheidseisen en de link met eerder verworven competenties	23
1.8 Het belang van goede voorlichting	25
1.9 De stagiair met een aanstelling	26
1.10 Verschillende typen starters	28
2 Begeleiding en beoordeling van zij-instromers	31
2.1 Inleiding	33
2.2 De drie feedback- en beoordelingssystemen in het onderwijs	34
2.3 Beoordelen op de werkplek	35
2.4 De stakeholders	37
2.5 Het belang van een gemeenschappelijk doel bij de beoordeling op de werkplek	40
2.6 Het belang van elkaars doelen en belangen kennen	41
2.7 Wat doe je met deze informatie bij de begeleiding van zij-instromers?	43
3 Begeleiding vanuit meerdere perspectieven	45
3.1 Inleiding	46
3.2 Vier perspectieven	47
3.3 Het perspectief van de overheid en de cao	49
3.4 Het perspectief van de zij-instromer	53
3.5 Het perspectief van de begeleiders	74
3.6 Het perspectief van de school	75
4 De verschillende rollen binnen het inductietraject	77
4.1 Inleiding	79
4.2 De verschillende rollen	79

5	Acht stappen naar een inductietraject voor jouw school	91
5.1	Inleiding	94
5.2	De stappen naar een inductieprogramma	94
5.3	Een voorbeeld van een inductieprogramma	102
5.4	Toewerken naar vraaggestuurde begeleiding	107
6	Valkuilen	111
6.1	Inleiding	113
6.2	Startende leraren en zij-instromers	114
6.3	Begeleiders en coaches	117
6.4	Scholen en leidinggevenden	120
6.5	Lerarenopleidingen	123
7	Aanpak van belemmeringen: een overzicht	127
7.1	Inleiding	129
7.2	De vicieuze cirkel van het kortetermijndenken en -plannen	130
7.3	Groenpluk	132
7.4	Geld en tijd	133
7.5	Extra werkdruk voor ervaren leraren	133
7.6	De zo-doen-wij-dat-nu-eenmaal-mentaliteit	134
7.7	Drie jaar blijkt niet voldoende	135
	Bijlagen	137
A	Checklist Onboarding	139
B	Checklist Essentiële onderdelen inductietraject	142
C	Checklist Gesprek met een stagiair die een aanstelling krijgt	144
D	Checklist Gesprek bij de start van de begeleiding (driehoeksgesprek)	145
E	Checklist Evaluatie van de begeleiding aan het einde van het schooljaar	148
F	Handleiding Lesbezoek	151
G	Checklist De acht stappen naar een inductieprogramma	153
H	Voorbeeld Persoonlijk ontwikkelingsplan voor de begeleiding (leeg)	157
I	Format Driejarig inductietraject (leeg)	160
	Literatuurlijst	163
	Register	169
	Dankwoord	171
	Over de auteur	173

Inleiding

We zijn goed in het aantrekken van nieuwe mensen voor het onderwijs. De voorwaarden worden steeds beter, het salaris gaat omhoog en er worden allerlei projecten en beloningen uit de grond gestampt om, met name in de grote steden, leraren aan te trekken. Denk aan het beschikbaar stellen van huizen, het bieden van parkeerplaatsen of het geven van eenmalige bonussen voor vakken waar echt geen leraar voor te krijgen valt. Maar er gebeurt meer, want waar tot een paar jaar geleden mensen onder geen beding zonder bevoegdheid voor de klas mochten staan, zijn er nu allerlei uitzonderingen mogelijk. Zo is het in het voortgezet onderwijs en het mbo mogelijk om onbevoegd les te geven naast je studie. In het primair onderwijs is het steeds gebruikelijker om, meestal tijdens je laatste stage, een contract aangeboden te krijgen en die stage te doen op basis van een betaalde aanstelling. Een van de nieuwere regelingen maakt het mogelijk om onbevoegd les te geven in het vak dat jij in de praktijk uitoefent. Denk aan technische vakken of kunstvakken, maar ook vakken rondom ICT en uitvoerende vakken als bakker. Zolang je maximaal zes uur voor de klas staat, is het niet nodig om bevoegd te zijn of om je bevoegdheid in de nabije toekomst te halen. Tel daarbij op dat het onderwijs een prachtig, betekenisvol en nobel beroep is en je gaat je bijna afvragen waarom er zo'n enorm lerarentekort is in Nederland.

Want terwijl de aanmeldingen voor de lerarenopleidingen, de zij-instroomtrajecten, de trajecten voor een didactische aantekening of getuigschriften en de educatieve minors steeds groter worden, wordt het tekort niet kleiner. De oorzaak? Die moeten we zoeken aan de achterdeur van dit verhaal. Daar waar de met zo veel enthousiasme geworven startende leraren het onderwijs weer verlaten. Want wat blijkt? Hoewel we heel goed zijn in het werven van nieuwe leraren, blijken we minder goed in staat om die leraren te behouden.

De vraag is waardoor dit komt. Open LinkedIn op een willekeurige dag en je zult merken dat de meningen hierover verdeeld zijn. Het Ministerie van OCW geeft wel cijfers over de uitval van startende leraren (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, z.d. a & z.d. b), maar noemt hiervoor geen duidelijke oorzaken. Gaan we in gesprek met de startende leraren en zij-instromers die stopten met hun opleiding en/of werk, dan komen we meer te weten over hun individuele overwegingen. Veelgehoorde redenen zijn de werkdruk, het gebrek aan begeleiding, te vroeg te veel verantwoordelijkheid

krijgen, te weinig maatwerk in de begeleiding, en niet in staat zijn om de verantwoordelijkheid van baan, studie en privéleven te combineren.

Het belang van een goede begeleiding voor startende leraren wordt steeds meer erkend en sinds enige tijd is die begeleiding dan ook in de cao opgenomen. Een goede ontwikkeling, want het gros van de leraren die na hun lerarenopleiding voor de klas komen te staan is hier eigenlijk nog niet klaar voor. En dus staat in de cao duidelijk vermeld dat scholen moeten werken aan een inductieprogramma voor startende leraren dat hen gedurende hun eerste drie jaar voor de klas moet ondersteunen en moet helpen om te groeien. Dat programma moet weliswaar aan enige eisen voldoen, maar mag grotendeels worden ingevuld door de scholen zelf. En daar wringt vaak de schoen. Want dit levert grote verschillen op tussen de inductieprogramma's van de verschillende scholen, die variëren van (nog) geen duidelijk plan tot een zeer gedetailleerd en uitgewerkt plan.

Tegelijkertijd zit er tussen een plan op papier en de daadwerkelijke uitvoering in de praktijk ook vaak een groot verschil. Want hoewel steeds meer scholen een plan opstellen, blijkt de uitvoerbaarheid in de praktijk vaak lastig. Dat betekent dat het plan vaak op de plank blijft liggen of maar deels wordt uitgevoerd. Niet uit onwil, maar omdat uiteindelijk toch blijkt dat de kosten te hoog worden of dat er onvoldoende personeel beschikbaar is. Of er wordt vol enthousiasme met het plan gestart, maar halverwege het schooljaar blijkt het rooster te vol of zijn de startende leraren te druk, waardoor (delen van) het programma geschrapt worden.

Het blijkt ook lastig om een programma voor drie jaar te ontwikkelen. Begeleiding tijdens het eerste jaar, daar kunnen we ons allemaal wel wat bij voorstellen. Maar hoe zien dan het tweede en het derde jaar eruit?

Het inductietraject zoals dit is opgenomen in de cao is in eerste instantie bedoeld voor startende leraren die hun opleiding al hebben afgerond en dus bevoegd zijn. Het doel is om die starter, die weliswaar voldoende theoretische kennis heeft en meestal ook al enige praktische basis, te helpen om zich in een veilige omgeving en in een zekere mate van rust nog verder te ontwikkelen en te groeien in het onderwijs en in de rol als leraar.

Maar er zijn tegenwoordig steeds meer zij-instromers, professionals die van carrière wisselen en leraar worden. Deze groep staat veel vaker dan gemiddeld al voor de klas voordat zij hun opleiding hebben afgerond en dus nog voordat zij bevoegd zijn. Zij zijn dus nog lerende. En in veel gevallen kennen zij het

beroep van leraar en de werkomgeving die het onderwijs is nog helemaal niet. De begeleiding van deze groep moet er dus heel anders uitzien dan die van afgestudeerde starters.

In dit boek ga ik in op wie de startende leraren en zij-instromers in ons onderwijs eigenlijk zijn (hoofdstuk 1) en op de specifieke groep zij-instromers en hun begeleidingsbehoeften (hoofdstuk 2). Ik behandel de kenmerken van goede begeleiding (hoofdstuk 3) en hoe de perspectieven van de verschillende stakeholders hierop van invloed zijn (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 bespreek ik hoe de ontwikkeling van een inductietraject eruit kan zien. Daarna bespreek ik de valkuilen waarin de zij-instromers zelf en de verschillende stakeholders om hen heen vaak stappen en geef ik tips om die te vermijden (hoofdstuk 6). Hoewel iedereen natuurlijk voornemens is om goede begeleiding te bieden en een sterk inductieprogramma te ontwikkelen, zijn er tijdens dit proces ook voldoende belemmeringen waar je tegenaan kunt lopen. In hoofdstuk 7 bespreek ik verschillende belemmeringen en mogelijke oplossingen daarvoor.