

# Hoe voorkomen we dat instromende docenten vroegtijdig vertrekken?

Een vijfde van de instromende docenten werkt na één jaar niet meer in het mbo. Na drie jaar is dit zelfs 30% van de instromende docenten, zo blijkt uit onderzoek van ABF Research voor Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO (SOM) (ABF Research, 2018). Deze cijfers laten zien dat er iets moet gebeuren. In de nieuwe cao mbo is opgenomen dat startende docenten meer tijd krijgen om zich in te werken (cao mbo, 2018). Bij een fulltime aanstelling gaat het om 100 uur per cursusjaar. Uit onderzoek blijkt dat het goed begeleiden van starters veel effecten kan hebben, zoals het verhogen van het welbevinden, verbeteren van prestaties van de startende docent (en daarmee de kwaliteit van het onderwijs), het terugdringen van uitval van startende docenten en het faciliteren van professionele groei (Kessels, 2010; Helms-Lorenz, van de Grift & Maulana, 2016). Voor mbo-scholen betekent dit dat het noodzakelijk is om beleid rondom starters te ontwikkelen of te versterken, bijvoorbeeld door een begeleidings- of inductietraject in te richten. **ROZEMARIJN VAN TOLY, LINDA MEDENDORP,**

**RIA MONTANUS EN ESTER SCHOLTEN**

FOTO: TECHNIEKBEELDBANK.NU – TIMON JACOB

**H**et Platform Samen Opleiden & Professionaliseren mbo van de MBO Raad ondersteunt samenwerkingsverbanden tussen mbo-scholen en lerarenopleidingen door onder meer kennisdeling. Om de kennisdeling te stimuleren, organiseerde het Platform met ROC Nijmegen en de Opleidingsschool Nijmegen mbo ([www.onmbo.nl](http://www.onmbo.nl)) een themabijeenkomst over de begeleiding van beginnende docenten in het mbo. Dit praktijkvoorbeeld laat zien wat de school doet in de begeleiding van starters om te zorgen voor een goede start van hun loopbaan. In dit artikel geven we een inkijkje in dit

praktijkverhaal en laten we zien welke instrumenten voorhanden zijn.

## **PRAKTIJKVOORBEELD: INDUCTIEPROGRAMMA BIJ ROC NIJMEGEN**

In januari 2018 is er een inductieprogramma bij ROC Nijmegen gestart, na een voorbereidingsfase van twee jaar. De inductiefase duurt in dit programma drie jaar en het programma is gericht op alle startende docenten en onderwijsinstructeurs. Het programma wordt ingericht door het toewijzen van een coach en een mentor. Daarnaast wordt intervisie gehouden en zijn er bijeenkomsten en workshops (bijvoorbeeld

‘GEEF GAS OP INDUCTIE’:  
PRAKTIJKVOORBEELD  
INDUCTIEPROGRAMMA  
ROC NIJMEGEN



over LOB, de cursus basisdidactiek voor zij-instromers en de training steviger voor de klas). De mentor zit in het team van de starter en helpt diegene bij praktische zaken: hoe werkt de printer, waar kan ik regels rondom toetsen vinden. Een coach helpt de nieuwe collega in zijn ontwikkeling, de coach komt uit een ander team en helpt de starter bij zijn leervragen. De coaches die de starters begeleiden, voeren samen ook intervisie ten behoeve van hun eigen professionalisering.

Uit de literatuur over inductie blijkt dat het inductieprogramma in moet gaan op de volgende onderwerpen:

vermindering van werkdruk; professionele ontwikkeling; schoolculturatie; begeleiding in de klas; intervisie met peers en begeleiding door mentoren (Dienst Uitvoering Onderwijs, 2013). Deze onderwerpen komen terug in het inductieprogramma van ROC Nijmegen. Ester Scholten, innovatiedocent bij ROC Nijmegen, laat in haar masteronderzoek zien dat de insteek van het inductieprogramma de professionele ontwikkeling moet zijn en schoolculturatie: het proces waarbij de startende leraar in de beroeps- en schoolcultuur opgenomen wordt en actief deel uit gaat maken van de schoolgemeen-

schap en de beroepsgroep (Scholten, 2017).

Drempels die ROC Nijmegen heeft overwonnen, zijn:

- *Draagvlak*: de ontwikkeling startte in enkele teams; al snel legde de projectleider verbinding met het bestuur en directie, die de richting ondersteunden. Hierdoor kon het programma verder ontwikkelen en kwam in alle teams aandacht voor begeleiding van starters.
- *Samenwerking tussen diensten*: het is belangrijk om processen te integreren. Als een nieuwe medewerker »

start, wordt hij uitgenodigd voor het inductieprogramma en krijgt hij een coach toegewezen. Hiervoor is het van belang dat HR- en onderwijsorganisatie goed met elkaar samenwerken.

- *Geloven in het programma:* In het tweede jaar van het programma participeren starters in intervisie, dit is facultatief. In het begin viel deelname tegen. In plaats van te denken dat het programma niet goed is, zijn redenen onderzocht waardoor dit kwam en zijn barrières weggenomen, zoals het tijdstip op de dag en het tijdig bekendmaken van de planning. Ook is van belang dat de starters zich verbonden voelen met elkaar, een groep vormen. Nu is deelname hoger. ROC Nijmegen is blijven geloven in het nut van intervisie voor de starters.

## BEGINNEN MET EEN INDUCTIETRAJECT

De start van een inductietraject kan lastig zijn, wat zijn belangrijke factoren, waar leg je nadruk op? Startwijzer mbo.nl is een (gevalideerde) scan die in beeld brengt hoe starters op dit moment ingewerkt en begeleid worden en op welke onderdelen er verbetering mogelijk is (MBO Raad, z.d.<sup>1</sup>). Met de uitkomsten van Startwijzer mbo kan op een gestructureerde wijze het gesprek worden gevoerd over de begeleiding van startende docenten en kunnen ideeën over mogelijke verbeteringen worden gegenereerd. De nulmeting en dialoog geven de instelling inzicht in wat op orde is en welke onderdelen nader uitgewerkt kunnen worden in een verbeterplan. Startwijzer mbo geeft inzicht in de kwaliteit van de begeleiding, maar ook andere onderdelen van het HRM-beleid (Human Resource Management) worden inzichtelijk. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de procedure voor werving en selectie van nieuwe docenten, kansen voor verdere professionalisering of het taakbeleid rondom starters.

Momenteel wordt er door NRO gefinancierd praktijkgericht onderzoek uitgevoerd naar belemmerende en bevorderende factoren in het creëren van inductietrajecten (Brouwer, van Kan, Helms-Lorenz, e.a. lopend onderzoek). Startwijzer mbo wordt als startpunt gebruikt voor het verbeteren van de kwaliteit van inductietrajecten. In een professionele leergemeenschap (PLG) werken actoren die een rol hebben bij de begeleiding van starters (een opleidingsmanager, HRM-functionaris, docentopleider, schoolopleider, (docent)onderzoeker, en een starter) samen aan het herontwerp en implementatie van inductietrajecten. In flankerend onderzoek wordt nagegaan op welke wijze het werken in een PLG bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van inductietrajecten in het mbo en wat hierbij interfererende factoren zijn. Het onderzoek levert een draaiboek van een inductietraject op, met handvatten om de kwaliteit van een inductietraject te verbeteren. Daarnaast wordt een handreiking opgeleverd met de praktische uitwerking van succesfactoren voor het verbeteren van de kwaliteit van inductietrajecten. Het draaiboek en de handreiking zijn bedoeld voor mbo-instellingen en tweedegraads-lerarenopleidingen en worden in de laatste fase van het onderzoek opgeleverd.

Een goede begeleiding van starters helpt om docenten te behouden voor het beroep, om talenten tot bloei te laten komen en om professionele ontwikkeling te bevorderen. Het is noodzakelijk gezien het lerarentekort, nu en in de toekomst. Kortom: een goed begin is het halve werk. ■

ROZEMARIJN VAN TOLY, ADVISEUR CINOP;  
LINDA MEDENDORP, PROJECTLEIDER SAMEN  
OPLEIDEN EN PROFESSIONALISEREN MBO,  
RIA MONTANUS, HR-ADVISEUR ROC NIJMEGEN;  
ESTER SCHOLTEN, INNOVATIE DOCENT ROC  
NIJMEGEN

## Noten

1. *Onderzoekers en docenten van de Wageningen Universiteit en van Aeres Hogeschool Wageningen hebben in het kader van het project Begeleiding Startende Leraren gewerkt aan de Startwijzer in samenwerking met de MBO Raad.*

## Referenties

- > ABF Research, (2018). *Medewerkers in het mbo. Omvang en kenmerken van werkgelegenheid en dynamiek.* Delft: ABF Research.
- > Brouwer, P, van Kan, C., Helms-Lorenz, M., Hofland, A. (lopend onderzoek). *Co-creatie van inductietrajecten in het mbo.* Via: <https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten-vinden/?projectid=40-5-18500-003-samenwerken-in-een-plg-aan-het-verbeteren-van-inductietrajecten>.
- > Cao mbo (2018). *Collectieve arbeidsovereenkomst voor beroeps- onderwijs en volwasseneneducatie 2018-2020. Te verkrijgen via [https://www.mboraad.nl/sites/default/files/documents/cao\\_2018\\_-\\_2020.pdf](https://www.mboraad.nl/sites/default/files/documents/cao_2018_-_2020.pdf)*
- > Dienst Uitvoering Onderwijs. (2013). *Begeleiding van beginnende leraren in het beroep. Raamplan voor regionaal te starten projecten.* Den Haag: Dienst Uitvoering Onderwijs.
- > Kessels, C. (2010). *The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development.* Proefschrift. Leiden: ICLON. <https://www.universiteitleiden.nl/onderzoek/onderzoeksoutput/iclon/kessels-proefschrift>
- > MBO Raad (z.d.). *Startwijzer mbo.* Te verkrijgen via [www.startwijzer-mbo.nl](http://www.startwijzer-mbo.nl)
- > Scholten, E. (2017). *Een vliegende start! Effectieve begeleiding van beginnende leraren in het mbo, Masterthesis Pedagogiek, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.*