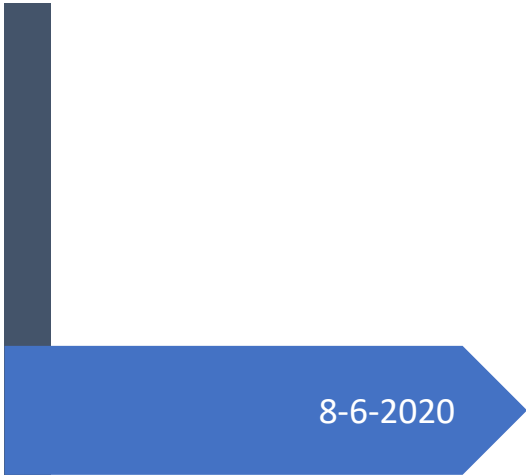
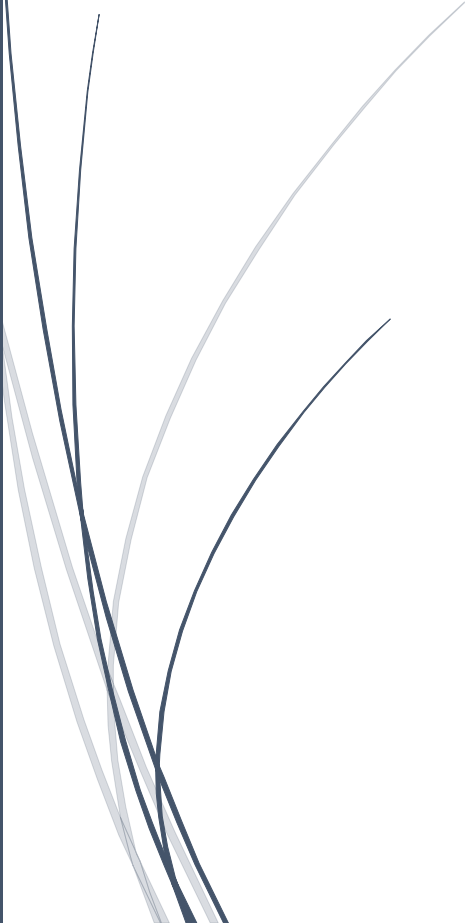


A dark blue vertical bar runs down the left side of the page. A blue arrow points to the right from the bar, containing the date.

8-6-2020

# Onderzoek en Ontwerpen 4

*Afstudeeronderzoek*

Several thin, curved lines in dark blue and light grey originate from the bottom left corner and sweep upwards and to the right.

Judith Simons  
S1113994

## Inhoud

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding .....                                                                      | 2  |
| Methode .....                                                                        | 7  |
| Resultaten .....                                                                     | 9  |
| Conclusie en Discussie.....                                                          | 13 |
| Beroepsproduct.....                                                                  | 16 |
| Literatuurlijst .....                                                                | 17 |
| Bijlage 1 .....                                                                      | 19 |
| Beschrijvende samenvatting van het algemene inductieprogramma mboRijnlandbreed ..... | 19 |
| Bijlage 2 .....                                                                      | 20 |
| Vragenlijst interview Teamleider .....                                               | 20 |
| Bijlage 3 .....                                                                      | 21 |
| Interview Teamleider .....                                                           | 21 |
| Bijlage 4 .....                                                                      | 24 |
| Enquêtevragen ervaren collega's .....                                                | 24 |
| Bijlage 5 .....                                                                      | 26 |
| Enquête .....                                                                        | 26 |
| Bijlage 6 .....                                                                      | 33 |
| Stellingen Focusgroep .....                                                          | 33 |
| Bijlage 7 .....                                                                      | 34 |
| Samenvatting Focusgroep .....                                                        | 34 |

## Inleiding

### Aanleiding

Ik ben sinds drie jaar werkzaam binnen het MBO als startende docent. Ik merk dat startende docenten snel gedemotiveerd en teleurgesteld raken in hun keuze voor het onderwijs. Vaak keren deze startende docenten dan terug in hun voormalige carrière. Binnen de opleiding valt mij op dat klasgenoten afhaken met als argument dat zij een hoge werkdruk ervaren, de mate van mondigheid van studenten niet hadden verwacht toen zij een keuze voor het onderwijs maakten en geen goede begeleiding ervaren van stagedocenten. Daarnaast hoor ik van collega's die in de afgelopen drie jaren gestart zijn dat ook zij de werkdruk hoog vinden, weinig begeleiding ervaren en te maken hebben met een te kort aan tijd bij het voorbereiden van hun lessen en uitvoeren van overige taken. Zelf herken ik de eerder benoemde ervaringen en merk ik bij collega's een continue hoge werkdruk die zorgt voor ziekte en soms overspannenheid, maar ook een gebrek aan mogelijkheden om nieuwe startende collega's goed in te werken. Ik ervaar enerzijds passie voor het vak, maar anderzijds zorgen over of en hoe ik in deze werkomgeving vol druk en stress kan blijven werken en de ruimte vind om mij verder te ontwikkelen in het vakgebied.

Ik vraag mij af hoe wij als team gezamenlijk zorg kunnen dragen voor een goede begeleiding van startende docenten, zodat zij zich welkom voelen binnen onze organisatie, zij ruimte en begeleiding ervaren om de nieuwe werkzaamheden en gebruiken eigen te maken en hierdoor behouden blijven binnen het onderwijs.

### Context

Mijn onderzoek vindt plaats op de afdeling gezondheidszorg van het mboRijnland locatie Gouda, ook wel bekend als team MGEZ3. Binnen dit team zijn 21 lesgevende collega's werkzaam, waarvan ruim de helft (11) collega's 50+ zijn. 7 collega's hiervan zullen naar verwachting binnen 5 jaar met pensioen gaan. Daarnaast zijn er 5 startende docenten (korter dan 3 jaar) werkzaam binnen de organisatie. De teamleider is juli 2019 van locatie gewisseld, waarop er van september tot februari 2020 een interim teamleider is geweest en onlangs (februari 2020) een nieuwe teamleider gestart is.

### Onderzoeksorganisatie en aansluiting in de school

Tijdens mijn onderzoek vind met regelmaat afstemming en overleg plaats met mijn praktijkbegeleider Tine de Mik, teamleider Jasper van Waardenburg, onderwijskundig adviseur van mboRijnland Michel Jehee en coördinator van de mboRijnlandacademie Irma Chaudron. Daarnaast werk ik samen met Ingeborg Nielsen als sparringpartner. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het huidige docententeam van team MGEZ3 te Gouda. Vanuit mboRijnland wordt sinds september 2019 een algemene tweedaagse training voor het inwerken van docenten aangeboden op een andere vestiging (Leiden). Hierbij staat met name het beter leren kennen van de organisatie en elkaar centraal. Ook is er aandacht voor differentiatie en het onderwijsmodel 4C/ID. Mijn onderzoek sluit hierop aan en spitst zich toe op het begeleiden en inwerken van de startende docent binnen ons docententeam in Gouda.

### Theoretisch kader

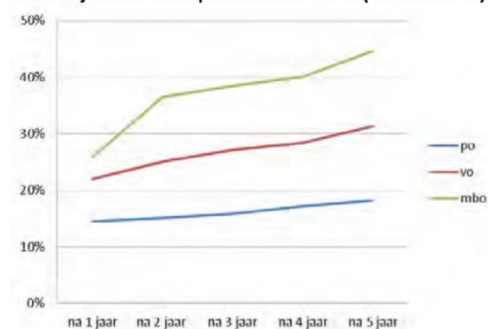
Na de stakingen in 2017 en 2018 was er maart 2019 opnieuw een staking door leraren van primair tot universitair onderwijs. Docenten geven aan behoefte te hebben aan werkdrukvermindering, salarisverbetering en onderwijsondersteunend personeel (AD.nl, 2019). De staking vindt plaats nadat minister Slob (*minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media*) in oktober 2019 heeft toegezegd om miljoenen extra uit te trekken voor zij-instromers die binnen het onderwijs de lerarentekorten op

moeten lossen (Nu.nl, 2018). Minister Slob en Minister van Engelshoven (*minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*) hebben in augustus 2018 een brief opgesteld aan de Tweede Kamer waarin zij een plan van aanpak beschrijven om het lerarentekort in te dammen. Dit plan richt zich onder andere op het verhogen van de in-, door- en uitstroom van de lerarenopleidingen, het stimuleren van zij-instromers, het behouden van leraren en het verbeteren van het belonings- en carrièreperspectief. Interessant is het om te lezen dat de werkgever wordt opgeroepen tot uitvoering van een strategisch personeelsbeleid, waarbij de overheid voorziet in randvoorwaarden voor het oplossen & stabiliseren van het lerarentekort op de langere termijn. Tevens worden zorgen uitgesproken over het feit dat startende docenten binnen het mbo relatief vaak uitvallen. Goede begeleiding is wat hen betreft dan ook essentieel voor de startende docent.

### Hoge nood

De nood voor nieuwe docenten is hoog te noemen binnen het mbo, de vergrijzing in de onderwijssector maakt het probleem urgent. Uit cijfers van de MBO-raad blijkt dat ongeveer 50% van de docenten in 2017 50 jaar of ouder is, waarbij de instroom van het aantal jongere docenten laag is in verhouding tot de instroom van oudere docenten. Binnen mijn team bij mboRijnland, is deze verdeling precies in lijn met deze cijfers. In 2017 was 30% van de instroom van nieuwe docenten onder de 40 jaar (MBO-raad, 2019). Daarnaast kende het MBO in 2018 zo'n 30% onvervulde vacatures en in 34% van de gevallen een gebrek aan invalkrachten (AOB, 2019). In het onderwijs kampte tenslotte in 2018, 23% van de medewerkers met burn-out klachten en geeft 56,3% van het onderwijspersoneel aan heel veel werk te moeten doen, 23,7% geeft daarnaast aan emotioneel belastend werk te doen (CBS, 2019).

**Figuur 1. Percentage uitstroom beginnende leraren per onderwijssector in de periode 2006-2012 (cumulatief %)**



Naast een hoog aantal docenten dat bijna pensioengerechtigd is, blijkt uit de factsheet van Voion (2014), die gebruik maakt van een onderzoek van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), dat de uitstroom van beginnende docenten in het mbo na 1 jaar 26% bedraagt en na 5 jaar zo'n 45%. Van deze uitstromers gaat 10% een andere functie binnen het onderwijs bekleden of lesgeven in een andere onderwijssector, maar het grootste deel verlaat het onderwijs.

Bron: DUO, 2014

### Actiepunten personeelsbeleid

Binnen lijn 4 van de lerarenagenda die in 2013 gepubliceerd is door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) worden 3 actiepunten benoemd om personeelsbeleid te hanteren dat starters ondersteunt bij het worden van een ervaren en volledig bekwame docent. Hierbij is het van belang dat alle leraren vanaf de start van hun loopbaan hun kennis en vaardigheden bijhouden en verdieping aanbrengen. Dit wordt bereikt door:

1. Als schoolbestuur voor docenten een goed inwerk- en begeleidingsprogramma op te stellen.
2. Te experimenteren met junior leraren, groei in verantwoordelijkheden en carrièremogelijkheden om docentschap zo aantrekkelijker te maken. Snoek (2018), die aan het project junior leraar heeft meegewerkt, benoemt dat dit mag worden beschouwd als curriculum. Met als voordeel dat de basis dan gevormd wordt door een visie op het leren van leraren, het plan duidelijke ontwikkeldoelen heeft, een didactische opbouw, afgewogen leeractiviteiten en ondersteuningsinstrumenten. Tevens kan het inductieprogramma pijlmomenten bevatten waardoor het leerproces van de starter

geëvalueerd kan worden. Aandacht voor randvoorwaarden als een goede begeleiding en vermindering van werkdruk is hierbij belangrijk.

3. Goede begeleiding als onderdeel van het professioneel statuut (hierin is o.a. vastgelegd dat onderwijsgeveenden in het mbo ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en onderwijskwaliteit te kunnen leveren) zoals afgesproken in het Nationaal Onderwijsakkoord.

Nu, 6 jaar later, benoemt de Onderwijsinspectie opnieuw dat aantrekkelijk werkgeverschap een belangrijke factor is als het gaat om een toekomstbestendige oplossing voor het lerarentekort. Bij veel onderdelen binnen het werkgeverschap is verbetering noodzakelijk, denk aan werkdrukvermindering, verbetering van loopbaanperspectieven en differentiatie in beloningen. (Onderwijsinspectie, 2019).

Wetende dat de nood naar nieuwe docenten hoog is, maar de uitval van startende docenten mogelijk nog hoger, rijst de vraag wat nu echt ten grondslag ligt aan de uitval van startende docenten en wat passende interventies zijn in de hoop het tij ook binnen de eigen praktijk te kunnen keren.

### **Uitval startende docenten, waar gaat het mis?**

De laatste jaren is veel onderzoek gedaan naar oorzaken van uitval bij startende docenten. Amerikaans onderzoek toont aan dat er een hoger verloop is onder docenten die net zijn begonnen met werken, dan van docenten die al langere tijd werkzaam zijn binnen het onderwijs. Startende docenten worden overweldigd en gefrustreerd door de realiteit van het lesgeven ten opzichte van de visie/verwachting die zij hadden als student. De complexiteit van het docentschap en hoge werkdruk spelen hierin met name een grote rol. Om startende docenten beter weerbaar te maken, is het belangrijk hen voor te bereiden en te begeleiden in succesvol omgaan met tegenslagen en uitdagingen binnen het onderwijs (Kim & Cho, 2014).

Duits onderzoek toont aan dat beginnende docenten worstelen met het omzetten van hun theoretische kennis naar het werken in de praktijk, ze krijgen te maken met een tegenvallende realiteit ten opzichte van hun verwachting, waardoor 50% van de startende docenten in de eerste 5 jaar uitvalt. Professionele kennis kan werken als buffer tegen emotionele uitputting in het eerste jaar. Daarnaast is het belangrijk om bij de start van de carrière de docent goed te begeleiden en het zelfvertrouwen en goede gezondheid te koesteren om zo op de lange termijn burn-out te voorkomen (Dicke et al., 2015).

### **Inductieprogramma's**

Als we kijken naar het belang van een goed gefaciliteerd inductieprogramma geeft Kessels aan dat inductieprogramma's (zie kader voor de definitie en die van een introductieprogramma) een

#### **Definities:**

- **Introductieprogramma:** "Het introductieprogramma omvat alle informatie die nodig is om de werkzaamheden, de collega's en de bedrijfscultuur te leren kennen. Het inwerken is daar onderdeel van". ([www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl))
- **Inductieprogramma:** "Een inductieprogramma is een formeel geregeld begeleidingsprogramma vanuit de school met als doel startende leraren te helpen zich te ontwikkelen tot professionals en ze voor te bereiden op een levenlang leren". ([www.leraar24.nl](http://www.leraar24.nl))

positieve invloed hebben op het welbevinden van de startende docent. Belangrijke aspecten van een inductieprogramma die bijdragen aan het welbevinden van beginnende docenten zijn; de faciliteiten die geboden worden, de aandacht voor het emotionele aspect en een goede vertrouwensband tussen de begeleider en de startende docent. De begeleider dient zich hierbij ondersteunend op te

stellen. Opvallend is dat de schoolcultuur sterker bijdraagt aan het welbevinden van de startende docent dan ieder ander aspect van het inductieprogramma (Kessels, 2010).

Van de Grift, Helms-Lorenz en Maulana bewijzen in 2018 bij de afronding van een driejarig project, dat inductieprogramma's zeker zinvol zijn. De startende docenten die meededen aan een inwerktraject van drie jaar, ontwikkelden hun pedagogisch-didactisch handelen sneller dan de controlegroep. Daarnaast ervoeren zij minder werk gerelateerde stress. Deze starters ervoeren meer leermogelijkheden en invloed op hun dagelijks werk, waren meer overtuigd van hun bekwaamheid in de klas en vielen minder vaak uit. Het inductieprogramma beruiste op 4 aspecten:

- 1) Werkdrukvermindering (geen extra taken, minder lesuren, vrijstelling taakuren & geen moeilijke klassen);
- 2) De docent wordt stap voor stap ingewijd in het schoolbeleid (cultuur & visie);
- 3) Lesobservatie en feedback (bevorderend voor gevoel van bekwaamheid)
- 4) aandacht voor de brede ontwikkeling van de starter met behulp van een professioneel ontwikkelingsplan (en regelmatige terugkoppeling met een coach).

Zij sluiten hierbij mooi aan bij de theorie van Baeten en Meeus (2016) die aanraden om het inductieprogramma te starten met een oriëntatie in de praktijk en de theorie om aan de hand hiervan persoonlijke doelen te formuleren in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Zij benadrukken ook het belang van het bespreekbaar maken van het beeld van docentschap waarmee de zij-instromer start om indien nodig te helpen met het bijstellen hiervan. Ondersteunend hierbij is begeleiding van een betrokken coach en het hebben van 'peersupport' met een groep van andere startende zij-instromende docenten.

Nasser-Abu en Fresko (2016) geven als kanttekening bij de begeleiding dat het belangrijk is dat de coach ook daadwerkelijk de ruimte krijgt om te coachen door compensatie in tijd en werklast. Daarnaast wijzen zij op het belang van inwijding in de schoolcultuur en schoolregels naast pedagogische coaching. Tevens blijkt uit hun onderzoek dat docenten over het inductieprogramma over het algemeen meer tevreden zijn tijdens hun deelname, dan wanneer zij hier 3 jaar later op terug kijken, vaak adviseren zij dan een langere en uitgebreidere inductie, de langere termijn (3 jaar) die van de Grift, Helms-Lorenz en Maulana (2018) aangeven sluit hier mooi bij aan.

### **Stress verhogende en stress verlagende factoren**

Stress is een bepalende factor bij de beslissing van een startende docent om te blijven werken binnen het onderwijs of te kiezen voor de eerdere of andere carrière. Harmsen, Lorenz, Maulana en van Veen (2019) maken in hun onderzoek naar stress verhogende factoren bij beginnende docenten onderscheid tussen stress veroorzaakt door negatief studentengedrag en stress veroorzaakt door ervaren hoog gestelde psychologische taakeisen. Conclusie van het onderzoek is dat waar de stress m.b.t. studentengedrag in de loop van werkjaren afneemt de stress m.b.t. taakeisen toeneemt. Benoemd wordt dat de oorzaken van ervaren stress door beginnende docenten door de jaren heen veranderen en dat naast werkdrukverlaging, het inductieprogramma, de ervaren begeleiding bij het lesgeven en de cultuur binnen de organisatie kunnen bijdragen aan minder ontevredenheid en een lager ervaren stressniveau van de beginnende docent.

### **Slotconclusie**

Samenvattend concludeer ik dat docenten aangeven een hoge werkdruk te ervaren, waarbij momenteel zo'n 23% van het personeel kampt met een burn-out. De overheid probeert met behulp van financiële ondersteuning, het stimuleren van zij-instromers en behoudt van docenten het

lerarentekort te beperken. Naast dat het onderwijs kampt met vergrijzing en de te verwachten hoge aantallen pensioengerechtigden vallen hoge aantallen startende docenten uit, binnen de eerste 5 jaar zo'n 45%. Onderzoek toont aan dat vanuit de werkgever maatregelen nodig zijn om deze startende docenten te behouden voor het onderwijs. Hierbij is met name het verlagen van de werkdruk, een goed gefaciliteerd inductieprogramma (inclusief goede begeleiding) en een positieve cultuur binnen de organisatie van belang.

### **Praktijkonderzoek**

Mijn praktijkonderzoek zal zich richten op hoe binnen de afdeling Gezondheidszorg in Gouda (team MGEZ3) een goed inductieprogramma kan worden verzorgd voor zij-instromende docenten. Zodat de zij- instromende docent een positieve cultuur binnen het team ervaart en een inwerkperiode krijgt waarin hij begeleiding bij het lesgeven ontvangt en ruimte om te groeien in zijn rol als docent. In het praktijkonderzoek zal getoetst worden of de vanuit de literatuur in het theoretisch kader beschreven voorwaarden aan een goed inductieprogramma in de praktijk aanwezig zijn of hoe deze momenteel vorm gegeven zijn, doordat de gebruikte vragen in mijn praktijkonderzoek afgeleid zijn van de beschreven literatuur. Tevens zal onderzocht worden of de gestelde voorwaarden in de literatuur overeen komen met de eisen die het docententeam en teamleider stellen aan een goed inductieprogramma.

Wanneer in mijn praktijkonderzoek gesproken wordt over zij-instromer of de zij-instromende docent wordt bedoelt de startende docent die vanuit een andere carrière zonder onderwijservaring binnen het mbo start als vakdocent.

### **Onderzoeksvraag**

Mijn onderzoeksvraag bij het praktijkonderzoek is gericht op het verbeteren van de inwerkperiode binnen team MGEZ3 en als volgt geformuleerd:

*'Aan welke eisen moet een inductieprogramma binnen team MGEZ3 van het mboRijnland voldoen om de zij-instromende docent binnen het onderwijsteam te behouden?'*

### **Deelvragen:**

1. Waaruit bestaat het algemene inductieprogramma voor nieuwe docenten van mboRijnland?
2. In hoeverre zijn de teamleider en collega's op de hoogte van de mogelijkheden die het inductieprogramma van mboRijnland biedt voor zij-instromende docenten?
3. Welke eisen stellen ervaren collega's aan een inductieprogramma om een startende docent binnen het onderwijsteam te behouden?
4. Welke eisen stellen startende docenten aan een inductieprogramma om binnen het onderwijsteam behouden te blijven?

## Methode

In mijn praktijkonderzoek maak ik gebruik van een mixed methode waarin triangulatie is ingebouwd (van der Donk & van Lanen, 2019). Ik gebruik zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek in de vorm van een enquête om informatie van een grote groep collega's te verzamelen, waarbij het kwalitatieve deel van de enquête zal bestaan uit open vragen (*bijlage 4*). Daarnaast gebruik ik kwalitatief onderzoek in de vorm van een interview (*bijlage 2*) en focusgroep (*bijlage 6*) om input te krijgen vanuit mijn teamleider en onlangs gestarte zij-instromers. Voor een volledig beeld en aansluiting bij het al bestaande inductieprogramma, heb ik documenten van het portaal van mboRijnland en de mboRijnlandacademie geïnccludeerd in mijn onderzoek (*bijlage 1*).

Ik verwacht met deze methode uiteindelijk herkenbare en bruikbare conclusies te kunnen trekken en tot een verbetering voor het inductieprogramma van team MGEZ3 (Gezondheidszorg te Gouda) binnen mboRijnland te komen. De gevonden bevindingen kunnen mogelijk breder worden toegepast, voor nu valt dit buiten de scope van mijn onderzoek.

### Selectie van respondenten

Binnen het onderzoek zal ik mij richten op lesgevende collega's, werkzaam binnen team MGEZ3.

In het onderzoek worden twee doelgroepen geïnccludeerd:

- Lesgevende collega's die langere tijd werkzaam zijn bij mboRijnland (langer dan 3 jaar werkzaam). In deze categorie vallen 16 collega's, minimale respons bij dit onderzoek is 80% ofwel 13 collega's.
- Startende zij-instromende collega's, dit zijn collega's die nog kort werkzaam zijn bij mboRijnland (korter dan 3 jaar werkzaam) en geen eerdere ervaring hebben in het lesgeven op het mbo (middelbaar beroepsonderwijs). Naast mijzelf zijn er 4 collega's die in deze categorie vallen, voor dit onderzoek wil ik gezien de beperkte populatie een minimale respons van 100% bereiken.

### Instrument voor het verzamelen van gegevens

In onderstaande tabel heb ik per deelvraag beschreven met welke methode de deelvraag uitgewerkt, vastgelegd en geanalyseerd wordt:

| Deelvraag                                                                                                                                                                          | Methode                                                                                                      | Dataverwerking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Analyse                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Waaruit bestaat het algemene inductieprogramma voor nieuwe docenten van mboRijnland?                                                                                            | -Tekstbronnen                                                                                                | Beschrijvende samenvatting ( <i>bijlage 1</i> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Belangrijke items markeren                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2. In hoeverre zijn de teamleider en lesgevende collega's op de hoogte van de mogelijkheden die het huidige inductieprogramma van mboRijnland biedt voor zij-instromende docenten? | -Enquête onder langwerkende lesgevende collega's<br>-Focusgroep startende collega's<br>-Interview teamleider | -Enquête via Microsoft Forms ( <i>bijlage 4</i> )<br>-Gesprek met focusgroep aan de hand van vooruit geformuleerde stellingen en een afgesproken tijdsduur. Hierbij zal ik het gesprek leiden, zorg ik voor een bandopname en een notulist ( <i>Bijlage 6</i> ).<br>-Gedurende het interview zal ik meeschrijven en een bandopname doen ( <i>Bijlage 2</i> ) | -Weergave van de Enquête zoveel mogelijk in tabellen en grafieken zodat resultaten duidelijk inzichtelijk worden. De open vragen zal ik in een samenvatting weergeven met quotes van opvallende opmerkingen.<br>-Weergave van het interview in een samenvatting, met quotes van belangrijke opmerkingen. |

|    |                                                                                                                                                           |                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Welke eisen stellen ervaren lesgevende collega's en de teamleider aan een inductieprogramma om een startende docent binnen het onderwijsteam te behouden? | -Enquête onder langer werkende lesgevende collega's<br>-Interview teamleider | -Enquête via Microsoft Forms ( <i>Bijlage 4</i> )<br>-Gedurende het interview zal ik meeschrijven en een bandopname doen ( <i>Bijlage 2</i> )                                                                    | -Weergave zoveel mogelijk in tabellen en grafieken zodat resultaten duidelijk inzichtelijk worden. De open vragen zal ik in een samenvatting weergeven met quotes van opvallende opmerkingen.<br>-Weergave van het interview in een samenvatting, met quotes van belangrijke opmerkingen. |
| 4. | Welke eisen stellen startende docenten aan een inductieprogramma om binnen het onderwijsteam behouden te blijven?                                         | -Focusgroep van (5 à 6 startende docenten)                                   | Het gesprek verloopt aan de hand van vooruit geformuleerde stellingen en een afgesproken tijdsduur. Tijdens het gesprek zal ik het gesprek leiden, zorg ik voor bandopname en een notulist ( <i>Bijlage 6</i> ). | -Weergave van het gesprek in een samenvatting, met quotes van opvallende opmerkingen .                                                                                                                                                                                                    |

## Resultaten

### Waaruit bestaat het algemene inductieprogramma voor nieuwe docenten van mboRijnland?

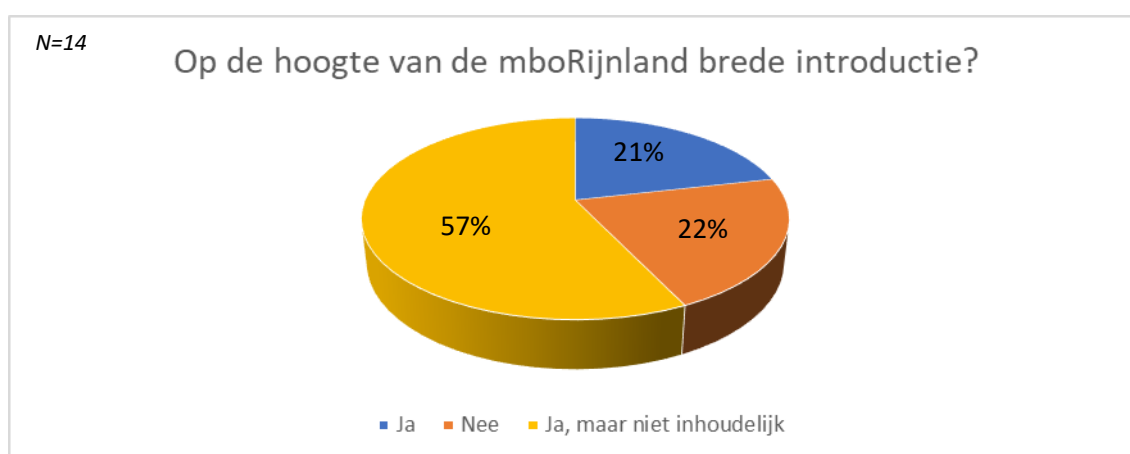
Het algemene inductieprogramma bestaat uit een tweedaags introductieprogramma voor nieuwe docenten van mboRijnland dat ieder jaar voorafgaand aan het schooljaar, eind augustus en in verkorte versie in februari, op locatie Leiden (*bijlage 1*) aangeboden wordt.

Binnen dit 2-daagse programma wordt algemene informatie gegeven met betrekking tot:

- de strategie en het kompas (missie & visie) van mboRijnland;
- het 4CID-model en de onderwijscatalogus;
- Het portaal voor docenten van mboRijnland;
- Hulp bij inlogaccount/pasjes;
- Workshop Eduarte (leerlingvolgsysteem) voor docenten;

Docenten hebben naast het volgen van deze tweedaagse introductie de mogelijkheid om online deel te nemen aan een aantal trainingen m.b.t. bijvoorbeeld werken met Office of verdieping in het 4CID-model en Eduarte.

### In hoeverre zijn de teamleider en collega's op de hoogte van de mogelijkheden die het inductieprogramma van mboRijnland biedt voor zij-instromende docenten?



Tabel 1

Zoals zichtbaar in tabel 1 geeft 21% van de langer werkende collega's aan op de hoogte te zijn van het inductieprogramma dat mboRijnland aanbiedt aan zij-instromende docenten, 57% geeft aan op de hoogte te zijn dat er een inductieprogramma is, maar niet te weten hoe dit inhoudelijk vorm gegeven is en 21% geeft aan niet te weten dat dit programma bestaat (*bijlage 3*).

In de focusgroep is gebleken dat geen van de nieuw gestarte collega's het programma gevolgd heeft, zij waren of niet uitgenodigd of niet in de mogelijkheid om het programma te volgen i.v.m. geplande zomervakantie. 1 collega geeft wel aan op de hoogte te zijn van de inhoud van het programma (*bijlage 7*).

De teamleider geeft aan dat hij op de hoogte is van het bestaan van het programma, maar dit zelf niet doorlopen te hebben i.v.m. andere werkzaamheden op het moment dat het programma aangeboden werd. De teamleider geeft aan dat tijdens dit programma 'algemene informatie' wordt aangeboden met betrekking tot het werken bij mboRijnland (*bijlage 3*).

### Welke eisen stellen ervaren collega's en de teamleider aan een inductieprogramma om een startende docent binnen het onderwijsteam te behouden?

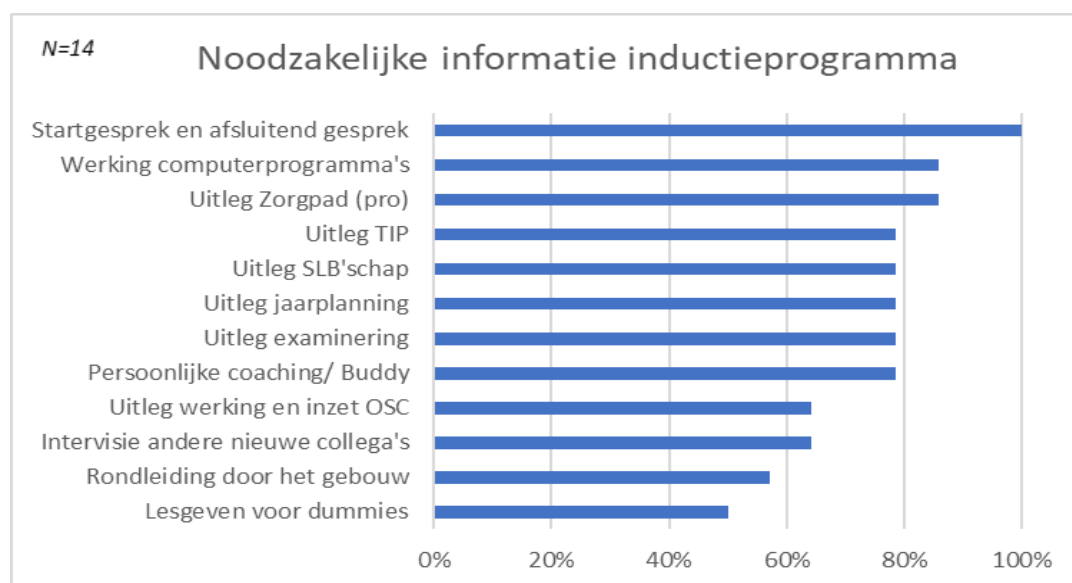
Collega's hebben in de enquête (*bijlage 5*) op een aantal stellingen m.b.v. een schaalvraag gereageerd op hoe zij vinden dat de startende docent momenteel ontvangen wordt en de wenselijke situatie binnen het onderwijs. Een uitwerking hiervan is hieronder weergegeven in tabel 2.

| Stelling                                                                                                                                                                       | Gemiddelde cijfer<br>(Helemaal oneens 1- Helemaal mee eens 5) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 3. Toen ik mijn carrière begon bij mboRijnland ben ik warm ontvangen.                                                                                                          | 3,9                                                           |
| 4. Ik vind dat nieuwe collega's momenteel erg goed ontvangen worden binnen onze afdeling.                                                                                      | 3,4                                                           |
| 5. Ik denk dat de werkdruk door nieuwe collega's momenteel als zwaar ervaren wordt.                                                                                            | 4,2                                                           |
| 6. Nieuwe collega's moeten in hun eerste twee jaar vrijgesteld worden van overige taken naast lesgeven.                                                                        | 4,1                                                           |
| 8. Ik vind dat nieuwe collega's goede coaching ontvangen m.b.t. lesgeven.                                                                                                      | 2,8                                                           |
| 13. Het is zinvol dat een ervaren collega gedurende de inwerkperiode van een nieuwe collega voor een aantal uur uitgeroosterd wordt om de nieuwe collega te kunnen begeleiden. | 4,7                                                           |

Tabel 2

De reactie van ervaren collega's op de vraag wat zij noodzakelijke informatie vinden voor een inductieprogramma is hieronder in tabel 3 weergegeven.

#### Inhoudelijk



Tabel 3

De drie hoogst scorende onderdelen uit tabel 3, gebaseerd op de enquête (*bijlage 3*) zijn:

1. 100% van de ervaren collega's geeft aan dat het voeren van een startgesprek en een afsluitend gesprek noodzakelijk is.
2. 85% van de collega's geeft aan dat uitleg over Zorgpad (pro), Expert college en werking van de computerprogramma's in het inductieprogramma thuishoort.
3. 79% scoren volgens ervaren collega's de onderdelen: Uitleg van de jaarplanning, uitleg over de TIP (team inzet plan), Uitleg over het SLB'schap en persoonlijke coaching of een buddy.

Onderstaand een opsomming van de meest genoemde onderdelen op vraag 9 in de enquête (*bijlage 5*) “Wat zouden wat jou betreft voorwaarden zijn voor een goed introductieprogramma voor nieuwe collega’s?”:

- Op basis van hulpvraag van de nieuwe collega langdurige & frequente coaching middels een buddy systeem.
- 79% van de respondenten geeft aan dat er tijd voor overleggen (dagelijks, wekelijks, tweewekelijks) beschikbaar moet worden gesteld (in de TIP). Op deze wijze kan er samen met de buddy les worden gegeven en met regelmaat een lesbezoek plaatsvinden.
- Collega’s geven aan behoefte te hebben aan een inwerkplan. Een vaste inwerkmap waarin middels protocollen beschreven staat hoe een inwerktraject binnen ons team verloopt. In deze map staan alle ins- en outs als regelzaken, heldere doelen, acties & evaluatiemomenten m.b.t. coaching benoemd. Het inwerkplan moet mogelijkheid bieden om op maat afgestemd te worden.
- Bij de start van de carrière binnen MGEZ3 vinden collega’s het belangrijk dat een nieuwe collega zij-instromer in eerste instantie niet ingepland staat om les te geven zodat deze gelegenheid heeft om in te werken en begeleiding te krijgen.
- CCP’ers geven informatie over o.a. examenzaken, studieroutes en verzuim.
- De nieuwe collega heeft in het eerste jaar geen overige taken.
- De nieuwe collega ontvangt voor aanvang van de werkzaamheden alle benodigde boeken en licenties.
- De nieuwe collega geeft zoveel mogelijk dezelfde vakken, welke in een volgend jaar opnieuw gegeven kunnen worden om de werkdruk te verlagen en routine op te bouwen.

#### ***Noodzakelijke inhoud van het inductieprogramma volgens de Teamleider***

Het inductieprogramma omvat wat hem betreft:

1. Praktische gang van zaken als: -checken of het account werkt, docentenpas geregeld is, kennismaking collega’s. Weten wie waarvoor het aanspreekpunt is.
2. Uitleg over de verschillende crebo’s en trajecten, hoe zijn deze opgebouwd en hoe is er samenhang tussen de vakken en opleidingen, zodat de vakken die de nieuwe docent gaat geven ook beter in hun context geplaatst kunnen worden.
3. Uitleg over hoe in de lessen vorm wordt gegeven aan kwaliteit, didactiek & pedagogiek (*bijlage 3*).

Bij het inductieprogramma van een zij instromende docent is volgens hem een buddy met een coachende rol noodzakelijk, iemand die ook tijdens de opleiding de nieuwe docent coacht. Afhankelijk van het startmoment van de opleiding wordt de collega meegenomen in het lesgeven. Elkaars lessen bijwonen is hier onderdeel van om deze vervolgens ook van feedback te kunnen voorzien. Daarnaast is het goed wanneer ‘best practices’ rondom lesgeven worden besproken.

Randvoorwaarden aan het inductieprogramma zijn:

1. Naleven van de CAO, m.b.t. de rechten van de startende docent, zoals bijvoorbeeld het toekennen van extra tijd voor lesvoorbereidingen;
2. Voldoende tijd voor coaching;
3. Weinig tijd voor overige taken, dus bijvoorbeeld geen SLB’er worden. Wel kunnen er uitzonderingen zijn, bijvoorbeeld wanneer iemand een coachende rol heeft gehad in een eerdere functie.

### **Tijdsduur**

Collega's geven aan dat de nieuwe docent de eerste twee weken niet ingezet wordt en hierna opbouwend start met meelopen & lesgeven. Deze termijn wordt ook door de teamleider aangegeven.

De collega's zijn verdeeld over de termijn voor de totale inductieperiode. De periode varieert van vijf dagen tot twee schooljaren, waarbij de mediaan ligt op 6 tot 9 maanden. Overeenkomst in de respons is dat in de tijdsperiode een opbouw van intensiteit van werkzaamheden plaatsvindt naast een groei in zelfstandig functioneren, waarbij een aanpak op maat belangrijk is.

### **Welke eisen stellen startende docenten aan een inductieprogramma om binnen het onderwijsteam behouden te blijven?**

Startende docenten geven aan dat het belangrijk is dat er een veilige omgeving wordt gecreëerd (*bijlage 7*). Hieronder wordt verstaan dat de nieuwe collega eerst de mogelijkheid heeft om mee te lopen en kennis te maken met het team, de studenten en het lesgeven. Het is belangrijk dat de nieuwe collega de ruimte krijgt zich te verdiepen in de portalen en de benodigde lesprogramma's.

Daarnaast wordt de wens voor een inwerkmap benoemd. Het idee wordt genoemd om een nieuwe collega voorafgaand aan zijn start bij mboRijnland informatie toe te sturen over onder andere: 1. hoeveel studenten in een gemiddelde klas zitten, 2. wat voor klassen er zijn en 3. Hoe een les eruit ziet met een voorbeeld les.

Startende docenten geven aan dat wanneer het coachingstraject met de buddy gestart wordt het goed is om aandacht te hebben voor handvaten op pedagogisch en didactisch gebied. Hierbij wordt de behoefte benoemd om gekoppeld te zijn aan bijvoorbeeld een duo van docenten, bestaande uit een ervaren collega en collega die net de opleiding heeft afgerond, zodat er expertise en begrip op verschillende gebieden is. Het is daarnaast belangrijk dat de begeleiders op dezelfde dagen als de nieuwe collega werken en zo meerdere dagen in de week beschikbaar zijn.

Tenslotte zien zij qua tijdsduur de inwerkperiode als een actieve periode van zo'n 6 tot 9 maanden. Hierbij vindt een opbouw van zelfstandige activiteiten van de nieuwe docent plaats, wordt uitleg gegeven over de ALA overleggen en is er aandacht voor de overgang in de onderwijsperiodes. Tevens is het belangrijk dat in het eerste jaar de nieuwe docent nog geen overige taken heeft als bijvoorbeeld SLB-schap om de werkdruk te verlagen.

## Conclusie en Discussie

### Mijn onderzoeksvraag luidt:

*‘Aan welke eisen moet een inductieprogramma binnen team MGEZ3 van het mboRijnland voldoen om de zij instromende docent binnen het onderwijsteam te behouden?’*

Vanuit mijn praktijkonderzoek is gebleken dat er behoefte is aan een vast inwerkplan dat per individu op maat kan worden bijgesteld. De genoemde tijdsperiode voor het inductieprogramma varieert van 5 dagen tot het eerste lesjaar met een mediaan van 6-9 maanden. Men is het erover eens dat de werkzaamheden van de nieuwe collega moeten worden opgebouwd en uitgebreid in zelfstandigheid.

De inductieperiode wordt gestart en afgesloten met een gesprek met de buddy en eventueel teamleider. Tijdens de inductieperiode volgen volgens een vaste frequentie lesbezoeken en gesprekken met twee buddy's welke meerdere keren per week beschikbaar zijn, ook gedurende de opleiding. De wens voor de frequentie waarop dit gebeurt, varieert van dagelijks naar tweewekelijks. Tijdens deze gesprekken wordt gekeken naar de behoefte en wens van de nieuwe collega, maar ook naar zijn welbevinden en ervaringen. Hierbij is het belangrijk dat geëvalueerd wordt hoe de kwaliteit van onderwijs gewaarborgd wordt en dat de nieuwe collega een veilig klimaat ervaart. De startende collega's hebben behoefte aangegeven aan een start met informatie over pedagogische en didactische basiskennis, ook de teamleider benoemde dit als belangrijke startinformatie. Door de ervaren collega's werd dit punt als minst noodzakelijke informatie in het inductieprogramma aangegeven, 50% van de langer werkende collega's geven aan dat 'lesgeven voor dummies' niet als noodzakelijke informatie in een inductieprogramma hoort.

Kim & Cho (2014) geven aan dat om startende docenten beter weerbaar te maken, het belangrijk is hen voor te bereiden en te begeleiden in succesvol omgaan met tegenslagen en uitdagingen binnen het onderwijs. Ook Dicke en collega's (2015) onderstrepen dit, zij geven aan dat goede begeleiding noodzakelijk is om uitval van startende docenten te voorkomen, het zelfvertrouwen en goede gezondheid te kunnen koesteren en zo op lange termijn burn-out te voorkomen.

Langer werkende collega's geven aan dat het belangrijk is dat tijdens de inductieperiode door de CCP'ers informatie gegeven wordt over o.a. examenzaken, studieroutes en verzuim. De nieuwe collega krijgt naast een rondleiding door het gebouw informatie over de werking van de digitale onderwijsproducten, jaarplanning, TIP, SLB-schap, werking computerprogramma's en het OSC (onderwijsservice centrum).

Bovenstaande punten zijn in overeenstemming met in lijn 4 in de lerarenagenda door de onderwijsinspectie aangegeven punten, namelijk dat het schoolbestuur voor docenten een goed inwerk- en begeleidingsprogramma hoort op te stellen. Hierin wordt ook aangegeven dat er geëxperimenteerd moet worden met het mogelijk maken van een groei in verantwoordelijkheden en carrièremogelijkheden. Deze opbouw van zelfstandig functioneren, wordt ook wel genoemd door zowel de ervaren collega's als de startende docenten en de teamleider. Snoek (2018) benoemd in zijn onderzoek dat het belangrijk is dat er een inwerkplan is waarin de nieuwe docent de mogelijkheid heeft te leren van andere leraren met duidelijke ontwikkeldoelen en didactische opbouw, afgewogen leeractiviteiten en ondersteuningsinstrumenten. Met als randvoorwaarde een goede begeleiding en vermindering van werkdruk.

Vanuit de praktijk aangegeven inhoudelijke wensen voor het inductieprogramma komen erg overeen met de onderzoeksresultaten van van de Grift, Helms-Lorenz en Maulana (2018). Zij geven aan dat het inductieprogramma zou moeten berusten op 4 aspecten:

1. Werkdrukvermindering (geen extra taken, minder lesuren, vrijstelling taakuren en geen moeilijke klassen);
2. De docent wordt stap voor stap ingewijd in het schoolbeleid (cultuur en visie);
3. Lesobservatie en feedback (bevorderend voor gevoel van bekwaamheid);
4. Aandacht voor de brede ontwikkeling van de starter met behulp van een professioneel ontwikkelingsplan (en regelmatige terugkoppeling met een coach). Eerder onderzoek van Baeten en Meeus (2016) voegt hier nog peersupport van startende docenten aan toe in de vorm van intervisie, zoals benoemd door de ervaren collega's.

Onderzoek van Nasser en Fresko (2016) onderstreept het belang van daadwerkelijk ruimte bieden en compenseren in tijd van collega's die coaching bieden. Zij zouden de nieuwe collega in moeten kunnen wijden in de schoolcultuur, schoolregels maar ook op pedagogisch gebied kunnen ondersteunen.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er weinig tot geen literatuur beschikbaar is gericht op de specifieke doelgroep van zij-instromers binnen het mbo op een afdeling Gezondheidszorg. Om deze reden is er voor gekozen om gebruik te maken van literatuur waarin onderzoek is gedaan naar de zij-instromende docent binnen zowel het mbo als het voortgezet onderwijs. Deze literatuur lijkt voor dit onderzoek toepasbaar omdat de overeenkomst gezien wordt in startende docenten die vanuit een eerdere carrière een carrière in het onderwijs tegemoet gaan. Verwacht wordt dat de problematiek waar zij-instromers binnen het mbo gezondheidszorg tegen aan lopen vergelijkbaar is met die van de in de literatuur geïncludeerde zij-instromers.

Mijn praktijkonderzoek is uitgevoerd gedurende de Coronacrisis. Het onderzoek heeft om deze reden via digitale middelen plaatsgevonden. De focusgroep van startende collega's zou in een 'live samenkomen' plaatsvinden, maar heeft nu via Teams plaatsgevonden. Hierdoor is mogelijk de commitment (100% deelname) makkelijker realiseerbaar geweest dan verwacht, omdat online deelname makkelijker te verwezenlijken lijkt dan een fysieke bijeenkomst. Nadeel kan zijn dat de communicatie via beeldbellen tot onjuiste interpretatie van non verbale communicatie heeft geleid. Om dit te voorkomen is na afloop van de samenkomen een korte samenvatting met de focusgroep gedeeld en door hen goedgekeurd.

De verwachte respons op de enquête van 80% van de ervaren collega's is met 87,5% gehaald. Mogelijk dat de Coronacrisis hierin een stimulerende factor is geweest waarin het 'wij samen gevoel' versterkt is en dit collega's aangezet heeft tot het bijdragen van hun input aan het onderzoek. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat het onderwerp van de enquête de collega's erg aansprak en de collega's hierdoor graag mee hebben gewerkt.

Opvallend is dat de resultaten van het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek nauw op elkaar aansluiten, zij geven hiermee een duidelijke richting aan voor het ontwerp van het beroepsproduct. Opmerkelijk verschil met de literatuur is zoals eerder benoemd de verdeeldheid onder de collega's en teamleider over de noodzaak van het geven van pedagogische en didactische basiskennis. Recent gestarte collega's en teamleider stellen dit als voorwaarde aan een goed inductieprogramma, maar 50% van de langer werkende collega's merken de pedagogische en didactische basiskennis hier 'lesgeven voor dummies' genoemd niet aan als noodzakelijke informatie in een inductieprogramma (tabel 3). Snoek (2018) benoemt in de literatuur juist dat dit een van de noodzakelijke onderdelen van het inwerkprogramma is.

Tenslotte omvat het vanuit de literatuur en praktijk geadviseerde inductieprogramma drie hoofdpunten zoals eerder beschreven, hiervan zal door mij de focus worden gelegd op het ontwikkelen van een inhoudelijk beschreven inwerkprogramma. Bij het ontwikkelen zal tevens

aandacht zijn voor het integreren van handvaten om de werkdruk van de startende collega te verlagen en coaching op het gebied van pedagogisch en didactisch gebied uit te kunnen voeren.

### **Slotconclusie**

Praktijk- en literatuuronderzoek onderstrepen het nut en de noodzaak van de invoer van een inductieprogramma voor het voorkomen van uitval van startende zij-instromende docenten. Dit inductieprogramma moet voldoen aan de volgende eisen:

1. Een inhoudelijk beschreven inwerkprogramma;
2. Coaching op pedagogisch en didactische maar ook persoonlijk gebied;
3. Een verlaging van de werkdruk van de startende zij-instromende collega.

## Beroepsproduct

Naar aanleiding van mijn conclusie zal ik voor mijn beroepspraktijk een fabricaat ontwikkelen in de vorm van een inwerkprogramma. Dit programma wordt in de basis specifiek voor team MGEZ3 ontwikkeld, maar zal later mogelijk met enkele aanpassingen geschikt zijn voor andere teams binnen mboRijnland.

Van belang bij het ontwikkelen van dit beroepsproduct is dat er voldoende draagvlak voor het inwerkprogramma is bij de teamleider en collega's zodat het eindresultaat aansluit bij de wensen en behoeften van de praktijk. Om dit te bewerkstelligen zal ik uiteraard de uitkomsten van mijn praktijk- en literatuuronderzoek verwerken in het ontwerp. Daarnaast zal ik gedurende het ontwikkelproces met regelmaat om feedback vragen aan respondenten uit de verschillende doelgroepen van mijn praktijkonderzoek.

Het is belangrijk dat de inhoud van het inwerkprogramma en de tijdsduur met elkaar in de juiste verhouding zijn zodat het uitvoeren van het inwerkprogramma haalbaar is voor de doelgroep. Ook zal het inwerkprogramma zo ontwikkeld worden dat het voldoende mogelijkheden biedt om het programma aan te passen aan de behoefte van de nieuwe collega.

Tenslotte zal ik afstemming zoeken met de mboRijnlandacademie om voor een goede aansluiting te zorgen van het inwerkprogramma op de afdeling met het algemene mboRijnlandbrede introductieprogramma.

Bij het ontwikkelen zal tevens zorg worden gedragen dat het product praktisch en duidelijk beschreven is zodat het door iedere docent binnen de afdeling inzetbaar is. Het inwerkplan zal binnen het team gepresenteerd worden tijdens een teamvergadering en op de teamsite van MGEZ3 gedeeld worden zodat deze voor alle collega's toegankelijk en bereikbaar is.

Omdat een nieuw product ontwikkeld wordt is het raadzaam om in ieder geval een jaar na inzet van het inwerkplan te evalueren met de betrokken docenten en de teamleider of het huidige product aan de wensen en behoefte van het team voldoet. Indien nodig kan het product vervolgens worden aangepast en bijgesteld.

## Literatuurlijst

1. AD.nl (2019), *Onderwijs gaat plat op 15 maart: van basisschool tot universiteit*, Verkregen op 21-06-2019, van <https://www.ad.nl/binnenland/onderwijs-gaat-plat-op-15-maart-van-basissschool-tot-universiteit~acf1628d/>
2. Algemene onderwijsbond (2019), *Lerarentekort ontregelt onderwijs*, Verkregen op 21-06-2019, van [https://www.aob.nl/wp-content/uploads/2019/01/Rapportage-lerarentekort-AOb\\_jan2019.pdf](https://www.aob.nl/wp-content/uploads/2019/01/Rapportage-lerarentekort-AOb_jan2019.pdf)
3. Beaten, M. ,& Meeus, W. (2016). *Training Second-Career Teachers: A Different Student profile, A Different Training Approach?* Educational Process: International Journal, 5(3), 173-201. <http://dx.doi.org/10.12973/edupij.2016.53.1>
4. Dicke, T. Parker, P. D. Holzberger, D. Kunina-Habenicht ,& O. Kunter, M. ,& Leutner, D. (2015). *Beginning teachers' efficacy and emotional exhaustion: Latent changes, reciprocity, and the influence of professional knowledge*. Contemporary Educational Psychology, 41, 62– 72. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.11.003>
5. Donk van der, C. ,& Lanen van, B. (2019), *Praktijkonderzoek in de school (3<sup>de</sup> herziene druk)*, Bussum: Coutinho
6. Grift van de, W. ,&Helms-Lorenz M. ,& Maulana R. (2018), *Begeleiding startende leraren*, verkregen 21-06-2019, van <https://www.leraar24.nl/50613/begeleiding-startende-leraren/>
7. Harmsen, R. Lorenz ,& M. Maulana, R. & van Veen, K. (2019). *The longitudinal effects of induction on beginning teachers' stress*. British journal of educational psychology, 89(2), 259-287. <https://doi.org/10.1111/bjep.12238>
8. Kessels, C. (2010), *The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development*, Verkregen op 10-06-2019, van [https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/15750/CH\\_binnenwerk\\_def%282%29.pdf?sequence=1](https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/15750/CH_binnenwerk_def%282%29.pdf?sequence=1)
9. Kim, H. ,& Cho, Y. (2014). *Preservice teachers' motivation, teacher efficacy, and expectation of reality shock*. Asia-pacific Journal of Teacher Education. 42(1), 67-81, Verkregen op 10-06-2019 van <http://dx.doi.org/10.1080/1359866X.2013.855999>
10. MBO raad (2019), *Medewerkers naar leeftijd*, Verkregen op 24-06-2019, van <https://www.mboraad.nl/het-mbo/feiten-en-cijfers/medewerkers-het-mbo/medewerkers-naar-leeftijd>
11. Ministerie OCW (2013), *Lerarenagenda 2013-2020: De leraar maakt het verschil*. Verkregen op 24-06-2019, van <https://www.delerarenagenda.nl/de-lerarenagenda>
12. Nasser-Abu, A. F. M. ,& Fresko, B. (2016). *A Retrospective Appraisal of Teacher Induction*, Australian Journal of Teacher Education, 41(2). <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2016v41n2.2>
13. Nu.nl (2018), *Minister Slob trekt extra miljoenen uit in strijd tegen lerarentekort*, Verkregen op 21-06-2019, van <https://www.nu.nl/politiek/5509007/minister-slob-trekt-extra-miljoenen-in-strijd-lerarentekort.html>
14. Onderwijsinspectie, *De staat van het onderwijs 2019*, Verkregen 21-06-2019, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019>
15. Rijksoverheid.nl (2018), *Kamerbrief over extra acties tegen het lerarentekort*, Verkregen op 10-06-2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/documenten/kamerstukken/2018/08/24/kamerbrief-over-extra-acties-tegen-het-lerarentekort>
16. Snoek, M. (2018), *Startende leraren en belang van de leerling*, Verkregen op 10-06-2019, van

<https://didactiefonline.nl/blog/blonz/startende-leraren-en-het-belang-van-de-leerling>

17. Statline, CBS, (2019) *Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) werknemers; bedrijfstak onderwijs*, Verkregen 24-6-2019, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83157ned/table?fromstatweb>
18. VOION (2014), Factsheet: *Uitstroom van beginnende leraren*. Verkregen 21-06-2019, van <https://www.voion.nl/downloads/ae58a97f-c569-4ebd-9344-29539f80284b>

## Bijlage 1

### Beschrijvende samenvatting van het algemene inductieprogramma mboRijnlandbreed

Vanuit de mboRijnland academie wordt er een algemene introductiebijeenkomsten aangeboden. In deze bijeenkomst worden **de strategie, het 4CID-model, het portaal en het kompas van mboRijnland** besproken. Deze tweedaagse introductie vindt bewust **eind augustus** plaats zodat deze voor aanvang van het studiejaar gevolgd kan worden. Daarnaast vindt er een **verkorte versie plaats in februari**. **Het echte inwerken op de werkplek is aan de teams.**

Vervolg begeleiding kan bijvoorbeeld plaats vinden middels peerdocenten, maar ook door losse trainingen te volgen over bijvoorbeeld het 4CID model, Eduarte, Office365 of andere systemen. Daarnaast biedt mboRijnland zijn medewerkers om online trainingen bij GoodHabit te volgen.

#### Onderstaand het programma van afgelopen training in augustus 2019

##### *Dag 1*

09:00 uur Ontvangst

09:30 uur **Film over mboRijnland**

09:45 uur Welkom door de voorzitter van het College van Bestuur, Otto Jelsma

10:00 uur Kennismaken met elkaar, landkaart

10:15 uur **Strategie mboRijnland** door Everina van Assen

10:45 uur Pauze

11:00 uur WEB escape

12:30 uur Duik in Leiden door Leiden Marketing

17:00 uur **Hulp bij inlogaccount/pasjes**

17:30 uur Diner tot 19:00 uur

##### *Dag 2*

08:30 uur Hulp bij inlogaccount/pasjes

09:15 uur Inloop

09:30 uur **Peerdocenten**

10:00 uur Workshop Eduarte, voor **docenten Workshop Eduarte**, voor ondersteuners Workshop Youforce, voor leidinggevenden Workshop voor medewerkers stafdiensten

11:30 uur **Ons portaal** door Rutger Dorresteyn

12:15 uur Young mboRijnland

12:30 uur Lunch

13:30 uur **4C-ID en Onderwijscatalogus** door Lotte de Ruiter

14:45 uur Pauze

15:00 uur Workshop **Rijnlands werken**

16:15 uur Gezamenlijke afsluiting en uitreiken goodiebags

## Bijlage 2

### Vragenlijst interview Teamleider

#### Tijdens dit interview komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Wat het algemene introductieprogramma van mboRijnland bied en of bekend is hoe collega's hier worden aangemeld.
- Hoe een introductieprogramma er inhoudelijk uit zou moeten zien
- Welke randvoorwaarden aan een nieuwe collega kunnen worden geboden om te zorgen dat een collega behouden blijft binnen het onderwijs & binnen team MGEZ3. Bij het geven van antwoorden graag vanuit jezelf antwoord geven.

#### Algemeen

1. Hoe lang ben je werkzaam bij mboRijnland?
2. Wat is je functie binnen mboRijnland?
3. Hoe is je ervaring met het inwerken in een nieuwe organisatie, buiten mboRijnland om?
4. Hoe is je ervaring met het inwerken binnen mboRijnland?

#### Algemene introductieprogramma van mboRijnland

1. Weet je of er vanuit mboRijnland een algemeen inwerkprogramma wordt aangeboden?
2. Heb je dit algemene inwerkprogramma zelf doorlopen? Indien Ja, hoe heb je dit ervaren?
3. Welke inhoud komt er aan bod tijdens het algemene inwerkprogramma van mboRijnland?
4. Weet je of er mboRijnland breed naast het algemene inwerkprogramma meer begeleidingsmogelijkheden worden geboden voor nieuwe zij-instromers?

#### Inhoud van een introductieprogramma

1. Hoe vind jij dat momenteel het introductieprogramma voor nieuwe collega's hier op de afdeling vormgegeven is?
2. Welke onderwerpen zouden wat jou betreft tijdens een introductieprogramma behandeld moeten worden?
3. Op welke manier zou de coaching/ begeleiding van een nieuwe collega vorm moeten worden gegeven?
4. Hoeveel dagen denk jij dat noodzakelijk zijn om een inwerkprogramma te doorlopen met een nieuwe collega?
5. Denk jij dat een startgesprek en/of een afsluitend gesprek kunnen helpen bij het bespreken en eventueel bijstellen van verwachtingen? Indien ja, wie zou dit gesprek kunnen voeren? (Teamleider/ Coach)

#### Randvoorwaarden

1. Welke randvoorwaarden denk jij dat een nieuwe collega nodig heeft om optimaal te kunnen groeien in zijn rol als docent? *(Voorbeelden hierbij zouden kunnen zijn: minder taken, minder lesuren, meekijken collega's, beknopte uitleg over lesgeven)*

#### Heb je zelf nog opmerkingen?

## Bijlage 3

### Interview Teamleider

Afgenomen op 27-3-2020

In de introductie van het interview is geopend met bekend maken van de onderwerpen die in het interview aan bod zouden komen, te weten:

- Het algemene introductieprogramma van mboRijnland bied en of bekend is hoe collega's hier worden aangemeld.
- Hoe een introductieprogramma er inhoudelijk uit zou moeten zien
- Welke randvoorwaarden aan een nieuwe collega kunnen worden geboden om te zorgen dat een collega behouden blijft binnen het onderwijs & binnen team MGEZ3. Bij het geven van antwoorden graag vanuit jezelf antwoord geven.

### Algemeen

Jasper is werkzaam bij mboRijnland sinds 1 februari 2020 in de functie van Onderwijskundig teamleider.

#### 1. Welke ervaringen heb je met in een nieuwe organisatie?

Meestal wordt je welkom geheten en kun je direct aan de slag. Deze manier bevalt mij wel ik ben graag aan de slag en al doende ontdek ik het wel. Maar dit is niet voor iedereen passend. Bij de start van zijn carrière als docent bij een andere werkgever, werd hem gevraagd of hij ervaring had, dit had hij niet en hij was ook nog niet bevoegd. Vervolgens werd hij welkom geheten met zijn rooster. Hij mocht toen in september starten en ging in februari van start met PDG.

#### 2. Hoe is je ervaring met het inwerken binnen mboRijnland?

Ik heb hier 2x meegelopen op eigen initiatief. Dit is hopelijk niet standaard i.v.m. dat er een interim teamleider aan het werk was, maar HRM geeft wel aan dat het inwerken hier misschien wel anders zou kunnen. In de rol van teamleider is het inwerken misschien ook wel een uitdaging, met dan 2 kapiteins op een schip. Het lijkt mij goed dat wanneer je start je eerst 2 weken kennis kunt maken met diverse instructeurs en de systemen langsloopt. Ik vind deze manier van werken prettig, alhoewel het soms ook fijn is om eerst wat meer te worden meegenomen. Bij een teveel uitgeschreven inwerktraject zou ik in mijn rol ook bang zijn om ook gewoontes van anderen over te nemen, dit kan goed of slecht zijn. Soms is ook wel goed om je eigen ding te ontdekken en kritisch te kunnen zijn.

### Algemene introductieprogramma van mboRijnland

#### 1. Weet je of er vanuit mboRijnland een algemeen inwerkprogramma wordt aangeboden?

Ja dat wordt aangeboden

#### 2. Heb je dit algemene inwerkprogramma zelf doorlopen? Indien Ja, hoe heb je dit ervaren?

Nee, 2 februari gekozen zelf niet te gaan ivm andere werkzaamheden. Tijdens het inwerkprogramma worden de vaste procedures aangeboden. Het is een vaste afspraak dat de teamleider kennismakt met CVB, dit is nu niet doorgaan ivm Corona.

#### 3. Welke inhoud komt er aan bod tijdens het algemene inwerkprogramma van mboRijnland?

Eens in de zoveel tijd wordt hier algemene informatie in bijeenkomsten besproken.

4. Weet je of er mboRijnland breed naast het algemene inwerkprogramma meer begeleidingsmogelijkheden worden geboden voor nieuwe zij-instromers?

Als zij instromer zijn er best wel wat mogelijkheden qua begeleiding en coaching zowel in als buiten het team. Binnen het team zouden er ook leermeesters moeten zijn, ook overstijgend zouden deze er moeten zijn. Coaches op de werkvloer zouden moeten helpen om te stimuleren. Op de mboRijnland module zijn er verschillende mogelijkheden.

### Inhoud van een introductieprogramma

1. Hoe vind jij dat het introductieprogramma voor nieuwe collega's hier op de afdeling momenteel vormgegeven is?

Geen idee hoe dit momenteel vorm gegeven is. Wellicht ergens beschreven, maar ik heb er nog niet mee te maken gehad dus nog niet in verdiept.

2. Welke onderwerpen zouden wat jou betreft tijdens een introductieprogramma behandeld moeten worden?

Stukje praktische gang van zaken zoals het checken of alles gelukt is met: je account, je pas, wie is wie en wie is waarvoor het aanspreekpunt. Daarnaast een stuk uitleg over de verschillende crebo's en trajecten, hoe zijn deze opgebouwd en hoe is er samenhang tussen de vakken en opleidingen. Op deze wijze kun je ook je eigen vakken in context plaatsen. De nieuwe collega moet worden meegenomen in stappen die worden gemaakt rondom kwaliteit, didactiek, pedagogiek en hoe hier vorm in wordt gegeven tijdens de lessen.

3. Op welke manier zou de coaching/ begeleiding van een nieuwe collega vorm moeten worden gegeven?

Dit ligt aan wat voor nieuwe collega aangenomen is, is deze bevoegd docent of zij instromer. Bij een bevoegde collega is een leermeester niet de aangewezen persoon, dan het liefst een buddy vanuit gelijkwaardig vak en hoek.

Bij een zij instromer, meer een coachende rol en iemand die ook tijdens de opleiding blijft coachen. Afhankelijk van het startmoment van de opleiding wordt de collega meegenomen in het lesgeven. Wat lessen bijwonen van de ervaren docent als nieuwe docent en daarna ook andersom geven van feedback op elkaars lessen. Tijd om 'best practices' rondom lesgeven te bespreken. Verplichte introductie hadden wij bij Zadkine hierin zat een verplichte week didactiek en pedagogiek. Dat werkte goed, zo stond je met meer bagage in een leslokaal.

4. Hoeveel dagen denk jij dat noodzakelijk zijn om een inwerkprogramma te doorlopen met een nieuwe collega?

Niet in een dag. Eerste 1-2 weken nog geen lesgeven en tijd om in te werken. Na rond 2 weken meekijken en proeflessen/ lesdelen verzorgen. Mijn eigen ervaring is dat ik ooit een half uur les bijgewoond heb en daarna zelf les ben gaan geven. Ik zou het willen combineren met een week starters cursus, begin periode en daarna een week meelopen met een ervaren collega. Hierna blijft de coach beschikbaar, deze gaat met de nieuwe collega mee het pdg in en hierna zullen er ook regelmatig lesbezoeken, intervisie en gesprekken plaatsvinden. De nieuwe collega woont niet alleen bij de coach lessen bij, maar heeft ook gelegenheid om bij andere docenten lessen mee te kijken. Van een zij-instromer wordt veel gevraagd. Vaak na korte tijd sta je zelf alleen les te geven.

5. Denk jij dat een startgesprek en/of een afsluitend gesprek kunnen helpen bij het bespreken en eventueel bijstellen van verwachtingen? Indien ja, wie zou dit gesprek kunnen voeren?

Ik denk dat je niet zonder kunt, essentieel. Ik denk juist **regelmatig gesprekken voeren**. Ik zou **starten met een startgesprek met de coach, startende docent en teamleider**. Tussentijds hebben de coach en startende docent dan samen overleg. Daarnaast evt. nog een aantal x gesprekken met andere personen, bijvoorbeeld: voor de structuur van de opleiding **een gesprek met een ccper en bijvoorbeeld voor examenzaken inhoudelijk met een andere ccper**.

#### **Randvoorwaarden**

1. Welke randvoorwaarden denk jij dat een nieuwe collega nodig heeft om optimaal te kunnen groeien in zijn rol als docent?

Ik zou beginnen met het naleven van de CAO, veel onderwijsinstelling hebben moeite om de cao voorwaarden na te leven. Zoals het **toekennen van extra tijd die je mag gebruiken voor lesvoorbereidingen**. De tijd die geboden zou moeten worden voor **coaching**. Wanneer je de CAO naleest is er eigenlijk ook weinig tijd voor andere taken. Ik denk bijvoorbeeld **geen SLB'er** worden, maar er kunnen soms uitzonderingen zijn om dit wel te doen, bv als iemand al een coachende rol heeft gefungeerd. In ieder geval **minder extra taken** maar dit zit ook al opgesloten in de cao.

#### **Heb je zelf nog opmerkingen?**

Nee maar vind het erg interessant om te horen wat er uit je onderzoek naar voren komt.

## Bijlage 4

### Enquêtevragen ervaren collega's

Het doel van deze enquête is om informatie te verzamelen m.b.t. de eisen die door ervaren collega's gesteld worden aan een inductieprogramma (*een formeel geregeld inwerk- en begeleidingsprogramma*) om een startende docent binnen het onderwijsteam te behouden. De verzamelde gegevens zullen worden gebruikt als input voor mijn afstudeeronderzoek voor de lerarenopleiding G&W en vormen de input voor het ontwikkelen van het uiteindelijke beroepsproduct (een inductieprogramma voor nieuwe collega's binnen team MGEZ3). Bij iedere vraag is het mogelijk één antwoord te geven, tenzij anders staat aangegeven bij de vraag.

1. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij mboRijnland? .... jaar
2. Geef je vakinhoudelijke of generieke vakken?
  - a. Vakinhoudelijke vakken
  - b. Generieke vakken
  - c. Beide
3. Toen ik mijn carrière begon bij mboRijnland ben ik warm ontvangen. (*schaalvraag 1 helemaal oneens - 5 helemaal eens*)
4. Ik vind dat nieuwe collega's momenteel erg goed ontvangen worden binnen onze afdeling (*schaalvraag 1 helemaal oneens- 5 helemaal eens*)
5. Ik denk dat de werkdruk door nieuwe collega's momenteel als erg zwaar ervaren wordt (*schaalvraag 1 helemaal oneens – 5 helemaal eens*)
6. Nieuwe collega's moeten in hun eerste twee jaar vrijgesteld worden van overige taken naast lesgeven. (*schaalvraag 1 helemaal oneens – 5 helemaal eens*)
7. mboRijnland verzorgt een mboRijnland brede tweedaagse introductie voor nieuwe medewerkers ben jij hiervan op de hoogte?
  - a. Ja
  - b. Nee
  - c. Ja, maar niet inhoudelijk
8. Ik vind dat nieuwe collega's goede coaching ontvangen m.b.t. lesgeven (*schaalvraag, 1 helemaal oneens- 5 helemaal eens*)
9. Wat zouden wat jou betreft voorwaarden zijn voor een goed introductieprogramma voor nieuwe collega's? (*open vraag*)
10. Welke informatie m.b.t. de werkzaamheden op de afdeling zou wat jou betreft in het introductieprogramma moeten worden opgenomen. (*meerdere opties mogelijk*)
  - a. Werking Computerprogramma's
  - b. Lesgeven voor dummies
  - c. Rondleiding door het gebouw
  - d. Uitleg jaarplanning
  - e. Uitleg TIP (team inzet plan)
  - f. Uitleg SLB'schap
  - g. Uitleg werking en inzet van OSC
  - h. Uitleg examinering
  - i. Uitleg Zorgpad, Zorgpad Pro, Expert college
  - j. Persoonlijke Coaching/ Buddy systeem
  - k. Intervisie in groepsvorm met andere nieuwe collega's

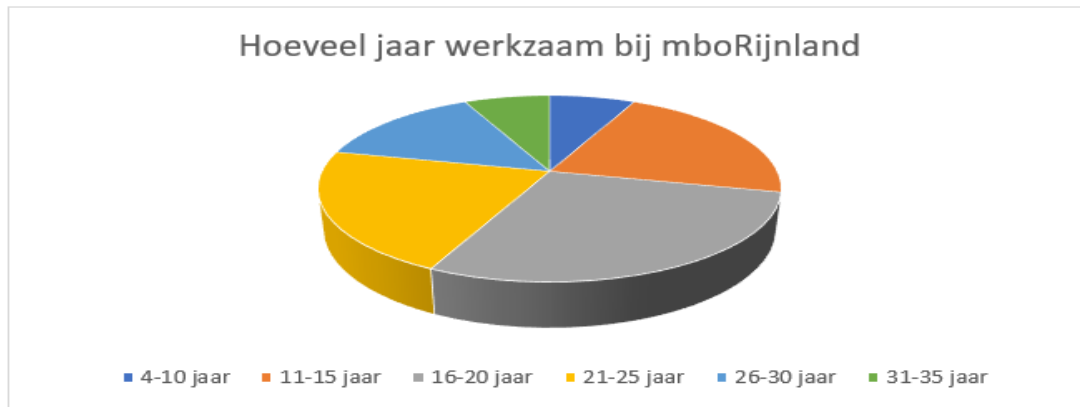
- l. Startgesprek en afsluitend gesprek van de inwerkperiode over verwachtingen met teamleider/ coach
  - m. Anders, namelijk.....
- 11. In hoeveel dagen denk jij dat het introductieprogramma kan worden doorlopen door een nieuwe collega? ..... dagen
- 12. Hoe zou jij zelf als ervaren collega een bijdrage kunnen en willen leveren aan het inwerken van nieuwe collega's? (*open vraag*)
- 13. Het is zinvol dat een ervaren collega gedurende de inwerkperiode van een nieuwe collega voor een aantal uur uit geroosterd wordt om de nieuwe collega te kunnen begeleiden? (*schaalvraag, 1 helemaal oneens- 5 helemaal eens*)
- 14. Heb je zelf nog opmerkingen? (*open vraag*)

## Bijlage 5

### Enquête

Onder de 16 collega's die langer dan 3 jaar werkzaam zijn bij het mboRijnland is een Enquête verspreid van 14 vragen. Deze enquête is door 14 personen ingevuld, responspercentage van 87,5%.

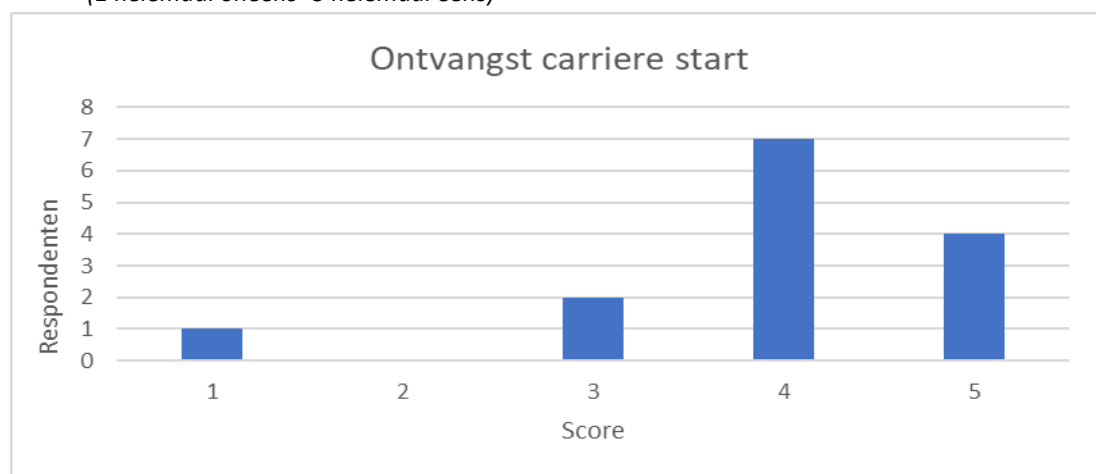
1. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij mboRijnland?



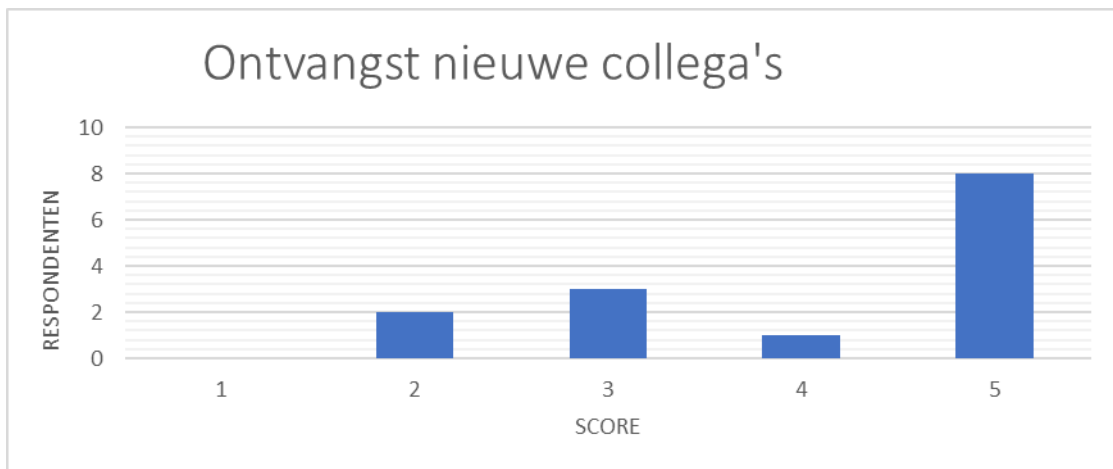
2. Geef je vakinhoudelijke of generieke vakken?



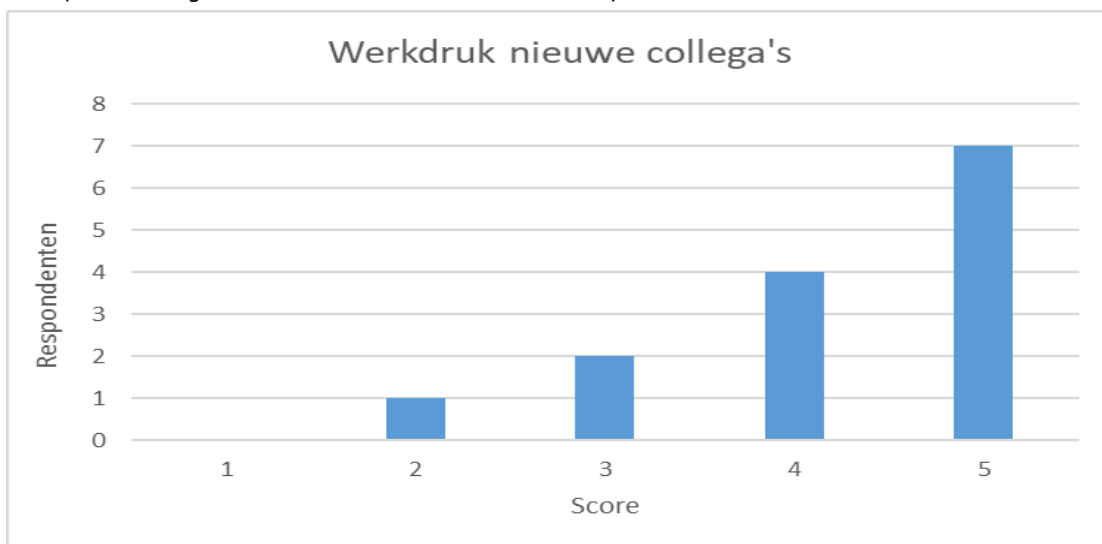
3. Toen ik mijn carrière begon bij mboRijnland ben ik warm ontvangen.  
(1 helemaal oneens- 5 helemaal eens)



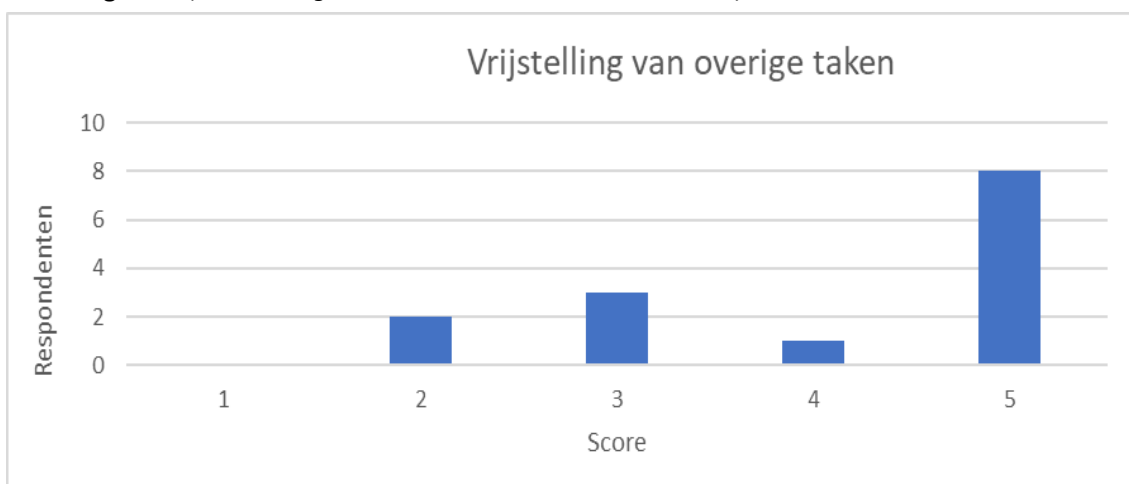
4. Ik vind dat nieuwe collega's momenteel erg goed ontvangen worden binnen onze afdeling  
(1 helemaal oneens- 5 helemaal eens)



5. Ik denk dat de werkdruk door nieuwe collega's momenteel als zwaar ervaren wordt  
(schaalvraag 1 helemaal oneens – 5 helemaal eens)



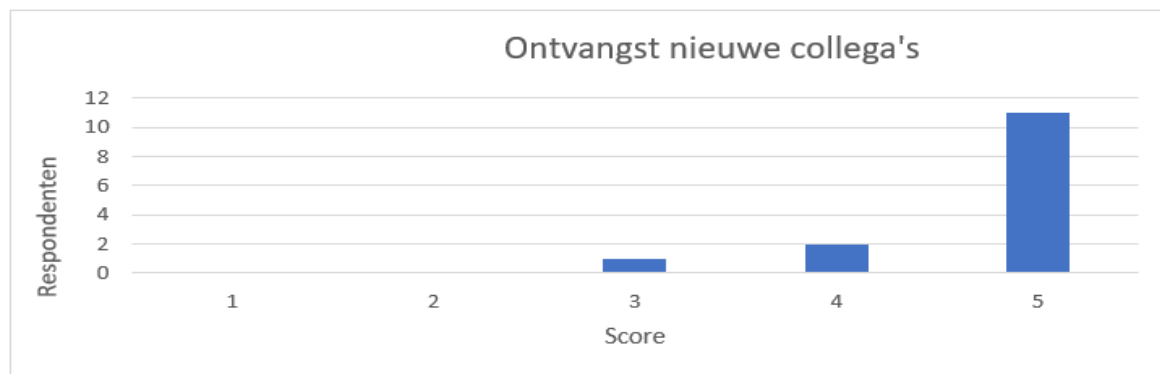
6. Nieuwe collega's moeten in hun eerste twee jaar vrijgesteld worden van overige taken naast lesgeven. (schaalvraag 1 helemaal oneens – 5 helemaal eens)



7. mboRijnland verzorgt een mboRijnlandbrede tweedaagse introductie voor nieuwe medewerkers, ben je hiervan op de hoogte?



8. Ik vind dat nieuwe collega's momenteel erg goed ontvangen worden binnen onze afdeling (schaalvraag: 1 helemaal oneens- 5 helemaal eens)

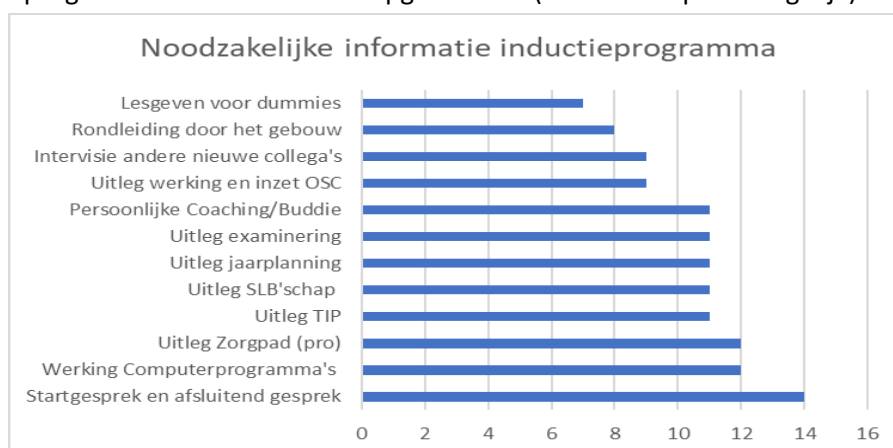


9. Wat zouden wat jou betreft voorwaarden zijn voor een goed introductieprogramma voor nieuwe collega's?

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Goede startintroductie Langdurige en frequente coaching op basis van hulpvraag nieuwe collega Tijd hiervoor (zeker elke 2 weken) Lesbezoeken door coach.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2 | Gekoppeld aan maatje. Mogelijkheid om samen les te geven. Lagere inzet in lessen dan volgens formele inzetplan. Volgens mij hebben we niet eens een inwerkplan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3 | Eerste 2 dagen een afzonderlijk introductieprogramma(dus niet direct les geven), centraal geregelde introductie van het mboRijnland, opstarten van alle accounts, printen, intro Eduarte, processen, intranet enz. Kennismaking met collega's en afdeling.                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4 | Per domein en niet MBO breed, inwerkmap en een goede begeleiding van een collega die dezelfde dagen werkt. Samen een groep draaien meelopen enz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5 | lesobservaties van (en: door) de nieuwe collega door (en: van) ervaren docent met nabespreking over didactische en pedagogische en vakinhoudelijke aspecten; heldere protocollen op schrift aanwezig met alle ins en outs (regelzaken) en maatje als aanspreekpunt; nadere coaching als de nieuwe docent nog onervaren maar ook slb er is ; voor deze acties moet tijd zijn, heldere doelen en evaluatie                                                                                           |
| 6 | Mogelijkheid geven eerst 2 maanden overgepland te staan en alleen les te geven onder begeleiding. Duidelijke coach buiten en daarnaast ook binnen het team: binnen het team voor de directe lessen en als vraagbaak en wegwijs in onderwijssysteem enzo, buiten het team om hart te luchten over zaken waar je in het team tegenaan loopt. Na de twee maanden niet direct vol in de les, maar opbouwschema naar zelfstandigheid, liefst natuurlijk maatwerk. Ditzelfde geldt voor taken buiten het |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | lesgeven. Ik denk dat het per persoon erg verschilt wat iemand wil/kan doen naast het verzorgen van lessen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 7  | Vaste praktijkcoach. Wekelijks overleg inplannen (TIP) Gespreksonderwerpen: coaching tijdens lessen; wegwijz in de verschillende trajecten, zoals examinering, toetsing, TEP, jaarrooster, urentabellen, leereenheden, leswijzers; BPV; OSC; Slb; CCP; vergaderingen; deskundigheid etc. Daarnaast indien nieuwe collega opleiding volgt, begeleiden bij dit traject en inspelen op de behoeften van de collega.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8  | Een vast aanspreekpunt Een standaard inwerkprogramma Dit programma afstemmen op de persoon met gerichte doelen, activiteiten, evaluatiemomenten en tijdschema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9  | de inhoud deels teamgebonden laten zijn. uitleggen van duidelijke structuren ten aanzien van praktische zaken zoals: ict wegwijz maken, protocol verzuim, routes wie is waar verantwoordelijk voor, wat zijn de taken van slb, studieadvies etc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 10 | Voorwaarden vooral in tijd dat een docent krijgt om elke dag tenminste 45 minuten even met nieuwe docent te kunnen praten. De nieuwe docent tenminste de eerste weken extra te plannen en vooral mee te laten lopen. Niet gelijk inzetten. Dat zeker ook 2 weken,. Dus vooral voorwaarden in tijd is belangrijk en de kans om eerst mee te lopen en mee te kijken, luisteren en mee te helpen maar nog niet volledig zelfstandig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11 | eerste minimaal twee weken meelopen met een ervaren collega. (dus zelf nog geen lesgeven) Daarna is het afhankelijk of de nieuwe collega ervaring heeft in het lesgeven (ook aan mbo studenten). Is een collega hier nog niet bekend mee dan wordt de inwerkperiode langer. nieuwe collega moet gekoppeld worden aan een vaste collega, er moet dan tijd ingeruimd worden voor gesprekken en lesbezoeken. Dat kan niet alleen door coachen vanuit buiten het team. er zou een inwerkprogramma moeten zijn: waar kun je wat vinden, overzichtelijk maken welke collega wat geeft. (dat is voor een nieuwe collega al helemaal zoeken en rondvragen).wie heeft welke taken. Een startpakket moet klaarliggen voor betreffend docent. |
| 12 | seniordocenten coachen, krijgen daar tijd voor in PIP en tijd voor in rooster. Verder is het belangrijk om een inwerkboek/map te hebben voor elke opleiding. Nieuwe docent krijgt automatisch alle boeken en licenties zonder daar zelf achteraan te gaan. Het eerste jaar nog geen SLB-er. Werkzaam zijn in max 2 opleidingen. Zoveel mogelijk zelfde vakken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13 | Dat de collega's een inwerk periode krijgen waar ze wegwijz gemaakt worden in de lessen maar ook in de structuur van de opleidingen. Het is ook goed om een nieuwe collega na het eerste jaar te koppelen aan een slb'er en mee kunnen lopen met een ervaren collega. Ook moeten de collega's niet te veel verschillende vakken moeten geven en er moet gestreefd worden naar een herhaling van de gegeven vakken in het tweede leerjaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 14 | Tijd zowel voor coach als nieuwe collega om te leren wat er nodig is om een goede docent te worden en hoe het gaat op de afdeling, daarnaast allerlei praktische informatie en een intensieve samenwerking met en coach collega en wekelijks overleg momenten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

10. Welke informatie m.b.t. de werkzaamheden op de afdeling zou wat jou betreft in het inductieprogramma moeten worden opgenomen? (meerdere opties mogelijk)



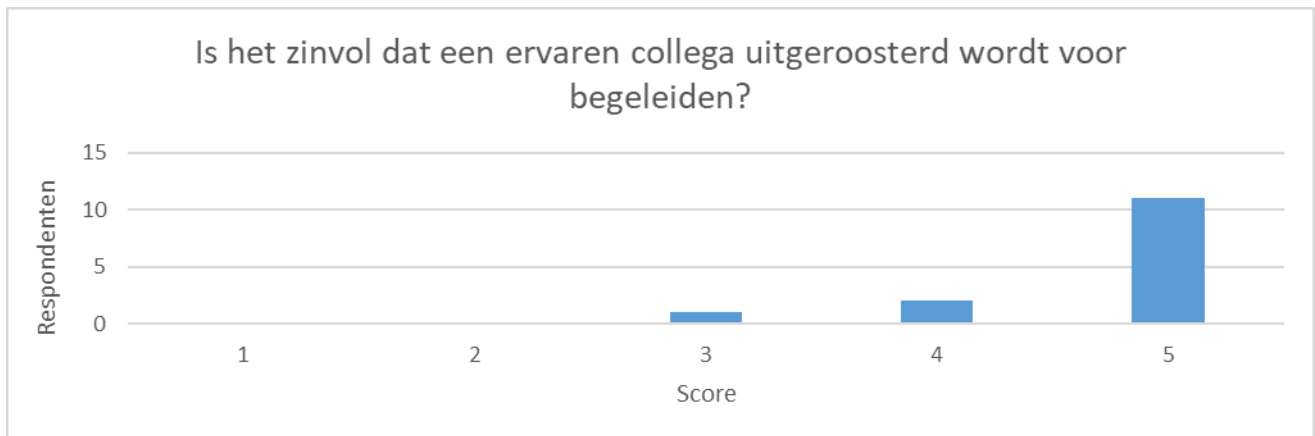
11. In hoeveel dagen/weken/ maanden denk jij dat het inductieprogramma kan worden doorlopen door een nieuwe collega?

|    |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 1 schooljaar?                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2  | Het eerste schooljaar.                                                                                                                                                                                                                              |
| 3  | 3 maanden minimaal                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4  | Afhankelijk van het startniveau. 2 weken meelopen voor nieuwe collega met ervaring. En voor een startend docent of docent zonder leservaring een langere tijd.                                                                                      |
| 5  | Is afhankelijk of het een nieuwe docent is met leservaring of zonder. Is maatwerk persoon afhankelijk. Ik zou zo zeggen 2 weken overplannen en elke dag een coachmoment deze 2 weken en daarna 2 keer perweek twee weken en daarna 1 keer per week. |
| 6  | sommige items in 1 dag, andere een jaar, na 1 jaar gekoppeld worden aan ervaren docent met taken en deze taken delen met elkaar                                                                                                                     |
| 7  | 6 tot 9 maanden                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8  | Hangt van de ervaring en gewenning van de nieuwe collega af. Minimaal 3 maanden en max 2 jaar                                                                                                                                                       |
| 9  | 2-6 maanden                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10 | 10 weken                                                                                                                                                                                                                                            |
| 11 | 5 dagen verdeelt over een periode van 2 blokken                                                                                                                                                                                                     |
| 12 | Bedoel je het startprogramma? Ik denk dat een paar startdagen fijn zijn, daarna 2-wekelijks een gesprek met coach en wellicht afnemend en afhankelijk van individu. Een half jaar lijkt mij nog kort.                                               |
| 13 | Moeilijk te zeggen, misschien wel twee maanden                                                                                                                                                                                                      |
| 14 | 6 mnd                                                                                                                                                                                                                                               |

12. Hoe zou jij zelf als ervaren collega een bijdrage kunnen en willen leveren aan het inwerken van nieuwe collega's?

|    |                                                                                                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Ik wil voor mijn onderdeel informatie geven en algemene welkom heten                                                                                 |
| 2  | Zie bij vraag 10 alle werkzaamheden. Ook beseffen dat iemand net is begonnen, zorg hebben dat ze niet overvraagd worden.                             |
| 3  | collega wegwijs maken in de opleiding als ccp'er gebruik makend van het opleidingsdocument en in een later stadium de slb samen doen.                |
| 4  | uitleg geven over structuur van opleidingen<br>coaching<br>leiden intervisie                                                                         |
| 5  | Zoals hier boven beschreven. Veel contactmomenten afspreken en persoonlijk paln maken.                                                               |
| 6  | nee, ik werk te weinig en te specifiek maar iedereen is altijd welkom een les bij te wonen                                                           |
| 7  | Ja, zie 9                                                                                                                                            |
| 8  | Ik begeleid al nieuwe collega's                                                                                                                      |
| 9  | Ik zou best mee willen denken over een programma en ook coach in het team kunnen zijn                                                                |
| 10 | overleggen over vormen van les geven. Mee laten lopen in mijn lessen . differentiërend leren lesgeven                                                |
| 11 | op vakgebied samen op werken, delen van lesmateriaal, balans in lesgeven en voorbereidingstijd adviseren                                             |
| 12 | Met genoeg tijd daarvoor coachen met bovengenoemde criteria.                                                                                         |
| 13 | Met name voor uitleg opleidingen, examinering, waar kun je wat vinden (moet ook nog bij introductieprogramma: onderwijscatalogus, documentenportaal) |
| 14 | Dagdeel mee draaien met praktijklessen en info geven over het reilen en zijlen m.b.t praktijklokalen.                                                |

13. Het is zinvol dat een ervaren collega gedurende de inwerkperiode van een nieuwe collega voor een aantal uur uitgeroosterd wordt om de nieuwe collega te kunnen begeleiden? (schaalvraag, 1 helemaal oneens- 5 helemaal eens)



14. Heb je zelf nog op- of aanmerkingen?

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Ik denk dat beperking van de taken in de 1e misschien 2 jaar en dat beide collega's nieuwe en coach tijd krijgen om opbouwend te starten                                                                                                                                                                                                                    |
| 2  | Ik hoop dat het beleid om nieuwe collega's in te werken gaat veranderen en verbeteren. Momenteel vind ik het zwaar onvoldoende. Dit komt voornamelijk door tijdgebrek en werkdruk.                                                                                                                                                                          |
| 3  | Ik denk dat het goed is om een programma te hebben. Als er een nieuwe collega start die de generieke vakken geeft maar ook slb gaat geven goed begeleiden aangezien de docent niet bekend is met de zorg.                                                                                                                                                   |
| 4  | als het jouw intentie is om een introductieprogramma op te zetten kunnen er misschien wat 'oude' rotten met je meedenken.<br>wat is de rol van de coachen vanuit het domein?<br>veel succes Judith                                                                                                                                                          |
| 5  | het is vooral maatwerk het inwerken en wekelijks bijsturen op wat de nieuwe collega nodig heeft aan begeleiding                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6  | het is uitermate belangrijk dat SLB groepen slechts 1 onervaren docent hebben. Er zijn altijd zaken die niet meegenomen zijn in de introductie en om ervaring vragen                                                                                                                                                                                        |
| 7  | Prima enquête, succes!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8  | Ik vind een goede inwerkperiode van groot belang. Zo voorkom je fouten en irritatie. Ook voor de kwaliteit is het belangrijk ik denk studenten dit zeker nodig hebben en verdienen om een docent voor de klas te krijgen die goed ingewerkt is en weet waar hij/zij het over heeft. Blijft ook maatwerk                                                     |
| 9  | Uitroosteren van ervaren collega heeft alleen zin en nut als de nieuwe collega een periode overgepland wordt. Ik ben dus voor een soort traineeship. Laten we leren van het bedrijfsleven en de ziekenhuizen!                                                                                                                                               |
| 10 | bovenstaande z.s.m. realiseren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11 | Om je dit vak eigen te maken is het prettig dat je tijd krijgt om je voor te bereiden. dus ipv dezelfde voorbereidingstijd als een ervaren collega zou ik ervoor pleiten dat je meer voorbereidingstijd krijgt. Geen SLBer ben voor de eerste twee jaar, maar welk kleine taakjes uitvoert zodat je op verschillende vlakken (minste tijd) ervaring op doet |
| 12 | altijd gekoppeld worden aan vaste ervaren collega, op dezelfde uren uitgeroosterd worden, anders is het zinloos. Min. 2 dezelfde werkdagen, liefst koppelen aan een collega die ook dezelfde lessen geeft of heeft gegeven als de nieuwe collega. Succes Juud!                                                                                              |

|    |                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | Er is een verschil tussen een "warm welkom" (wat ik zelf beslist heb ervaren) en een goed inwerkprogramma, wat ik minder heb gehad. Het is belangrijk dat je als nieuwe docent niet alles zelf moet zoeken en vragen. |
| 14 | Zou mooi zijn als hier wat mee gedaan wordt.                                                                                                                                                                          |

## Bijlage 6

### Stellingen Focusgroep

In de opening van de focusgroep is aangegeven dat het gesprek met elkaar gevoerd wordt aan de hand van stelling m.b.t. de inwerkperiode bij mboRijnland binnen team MGEZ3. Ook is benoemd dat de antwoorden anoniem in een samenvatting zullen worden verwerkt en zullen worden gebruikt als input voor mijn afstudeeronderzoek aan de lerarenopleiding G&W.

Er wordt gestart met een korte introductie, stel jezelf even voor aan de hand van onderstaande vragen:

- Wat is jouw rol binnen mboRijnland?
- Hoe lang ben je werkzaam bij mboRijnland

### Stellingen

1. Toen ik mijn carrière begon bij mboRijnland ben ik warm ontvangen. (want?)
2. Ik ben in mijn eerste jaar voldoende gecoacht m.b.t. lesgeven (dit merkte ik door)
3. De algemene mboRijnland brede introductie vond ik erg nuttig
4. Mijn werkgever heeft in mijn eerste periode maatregelen genomen om de werkdruk te verlagen.

### Afsluitende vragen:

5. Wat zou wat jou betreft een voorwaarde zijn voor een goed inductieprogramma voor nieuwe collega's.
6. Hoe zou jij zelf als ervaren collega een bijdrage kunnen en willen leveren aan het inwerken van nieuwe collega's
7. Heb je zelf nog opmerkingen?

## Bijlage 7

### Samenvatting Focusgroep

Dit gesprek is met behulp van stellingen gevoerd met: een docent Nederlands (tweede jaar als docent), twee docenten verpleegkunde (tweede en eerste jaar als docent) en een docent omgangskunde (derde jaar als docent).

#### 1. Toen ik mijn carrière begon bij mboRijnland ben ik warm ontvangen.

Er wordt gelachen, alle collega's geven aan dat zij **door de collega's erg warm zijn ontvangen**. Collega's staan open voor vragen en zijn bereid je te helpen, wanneer je zelf met vragen komt. Het **ontvangst door mboRijnland wordt is als moeizaam ervaren**, zo duurde het maanden voor een contract werd ontvangen, werden hier fouten in gemaakt en was er totaal **geen introductie**.

De helft van de nieuwe collega's heeft een aantal lessen mee kunnen lopen, de andere helft is direct gestart met lesgeven. Alle vier de collega's **geven aan het gevoel te hebben gehad dat zij niet voorbereid waren op het lesgeven**. De studiewijzers werden gestuurd en daar moesten zij een les van maken. **Soms waren materialen en inlogcodes voor boeken niet geregeld voor aanvang** van de lessen. Ook wordt er benoemd dat er **nooit gepeild is of zij wel wisten wat er in een les moest gebeuren**. **Niemand checkt ook hoe de lessen worden uitgevoerd, ik had wel een lesgeven voor dummies gewild wordt er gegrapt**. Uiteindelijk is het met alle vier goed gekomen, maar **zij voelden zich niet veilig en verloren bij hun start** en zien dit als een gemiste kans.

#### 2. Ik ben in mijn eerste jaar voldoende gecoacht m.b.t. lesgeven.

Twee collega's hadden bij de **start een coach**, deze voerde in het begin wel **gesprekken, grotendeels over het lesgeven en om te informeren hoe het met de interactie met de klas gaat**. **Geen diepgaande gesprekken over hoe het met je gaat**. Een andere collega geeft aan dat zij wel een coach heeft die bij haar lessen zit en waar zij altijd terecht kan met vragen, maar in het begin ben ik niet door mijn coach meegenomen. **Alleen op mijn initiatief komt de coach, maar er is geen controle**. **Niemand gaat na wat je doet of de kwaliteit geborgd wordt. En tijd voor begeleiding is er eigenlijk niet**. Een collega heeft nu wel voor de opleiding via mboRijnlandbreed een coach waar zij erg tevreden over is, deze denkt wel echt met haar mee.

Twee collega's geven aan niet gekoppeld aan een coach te zijn als startende docent. Gelukkig wel collega's op de kamer die helpen als peerdocenten, maar zij krijgen er geen uren voor.

#### 3. De algemene mboRijnland brede introductie vond ik erg nuttig.

**Deze hebben wij niet gehad**. Een iemand geeft aan wel uitgenodigd te zijn, maar de introductie viel in de zomervakantie en kon hierdoor niet plaatsvinden. Deze persoon geeft aan dat de introductie uit 2 dagen bestaat met een focus op het portaal van mboRijnland. De training was 1 x per jaar, dus ik kon hem niet inhalen.

#### 4. Mijn werkgever heeft in mijn eerste periode maatregelen genomen om de werkdruk te verlagen.

**NEEE** wordt er direct instemmend door alle deelnemers geantwoord. De TIP (team inzet plan) is van elastiek. **Nooit uitleg gehad over de TIP**. Iedereen heeft naast het lesgeven direct andere taken gehad als bijvoorbeeld: **SLB'schap, herorganiseren van loopbaan. Werkgroepje SLB, daarnaast werden zij volop ingezet als docent**. De deelnemers geven daarnaast aan geen beperkt aantal vakken te geven, maar een groot en divers aantal nieuwe vakken. Iedere nieuwe periode weer nieuwe werkdruk verhogende vakken. Hele grote diversiteit aan de vakken die gegeven worden.

### Afsluitende vragen:

**Wat zou wat jou betreft een voorwaarde zijn voor een goed inductieprogramma voor nieuwe collega's:**

1. **Veilige omgeving creëren:** dus niet direct via de mail iemand mail toe sturen en les laten geven. Laat iemand **eerst meelopen en kennis maken** met de klas. Laat iemand een paar maanden over gepland staan om **te wennen aan het team, de studenten en het lesgeven, zich te verdiepen in portalen en de benodigde programma's;**
2. Bij de start onderscheid maken tussen of iemand al docent is en of iemand nog de opleiding moet volgen.
3. Ontwikkel een **inwerkmap** en stuur iemand eerst informatie toe voor de start. Hierin zou je het volgende kunnen zetten: **hoeveel studenten zitten er in een klas, wat voor klassen zijn er, hoe ziet een les eruit met behulp van een voorbeeld les.**
4. Starten met het **bespreken van handvaten op pedagogisch didactisch gebied.**

**Hoe zou jij zelf als ervaren collega een bijdrage kunnen en willen leveren aan het inwerken van nieuwe collega's**

1. Het lijkt mij fijn als iemand gekoppeld is. Bijvoorbeeld een duo met iemand die in hetzelfde schuitje gezeten heeft. Niet perse iemand die al 25 jaar in het onderwijs zit. Bijvoorbeeld een **duo dat begeleid waarvan er een half ervaren is en de ander net klaar.** Iemand die dezelfde dagen werkt, en **meerdere dagen beschikbaar** is voor jou.
2. Daarnaast een **actieve inwerkperiode, 6-9 maanden zeker.** Opbouwen, hoe ga je 't geven ook gelet op overgang in periodes en hoe zijn ALA overleggen. En in het begin alleen nog maar lesgeven, SLB schap nog niet meenemen.