

Start Wijzer!

Een breed perspectief op inductie



Piety Runhaar, Universitair Hoofddocent - Wageningen Universiteit

Inductie Symposium Radboud Universiteit – 22 mei 2025



Opbouw Workshop

- Inductie bekeken vanuit HR perspectief
- De Startwijzer als handige tool
 - Om inductie in te bedden
 - Om ervaringen van verschillende actoren in beeld te krijgen
- (Inductie bekeken vanuit socio-ecologisch perspectief)

Wat houdt HRM in?

- “... Een bundeling van beleid en praktijken die gericht zijn op versterken van **capaciteiten, motivatie** en **mogelijkheden** van **onderwijsprofessionals** om goed te presteren...” (Boxall and Purcell, 2008; Runhaar, 2017)
- **AMO –Theory of Performance** (Appelbaum et al., 2001)
- Performance = Ability * Motivation * Opportunity



Wat houdt HRM in?

HRM systeem		
Ability	Kennis & vaardigheden	Werving & Selectie
		Professionele ontwikkeling
Motivation	Motivatie & inzet	Beoordeling
		Beloning
Opportunity	Mogelijkheden & werkomstandigheden	Taakbeleid
		Participatie
HRM domeinen		HRM beleid & praktijken

Begeleiding
Startende
Leraren

Hoe leidt HRM tot bepaalde effecten?

- Bowen & Ostroff (2004)
 - Onderscheidenheid
 - Consistentie → 'sterk' HRM systeem
 - Consensus



Onderscheidenheid

Radboud Universiteit 

[NL](#) [EN](#)

mposium 'Inductie van startende leraren'



Symposium 'Inductie van startende leraren'

donderdag 22 mei 2025, 14:00 - 18:00

Congres / symposium



Werkdrukvermindering

Leerzaam werk met een daarbij passende werkdruk

Enculturatie

Aandacht voor schoolcultuur en schoolbeleid

Professionele ontwikkeling

Begeleiding door middel van professionele ontwikkelplannen

Observatie en begeleiding in de klas

Ondersteuning in de klas in de vorm van feedback en vakdidactische coaching naar aanleiding van observaties

Intervisie en gerichte begeleiding

Intervisie, (vak)coaches en workshops

PO^{RAAD} [Kind & Onderwijs](#) [Goed Bestuur](#) [Schoolontwikkeling](#) [Arbeidszaken & Bedri...](#)

[Home](#) > [Arbeidszaken & Bed...](#) > [Personeel en person...](#) > [Strategisch hr-beleid](#) > [Werk met de Startwi...](#)

AAN DE SLAG 9 JULI 2021

Werk met de Startwijzer PO aan goede begeleiding van startende leraren

Wil jij binnen jouw school het gesprek aangaan over taakbeleid, ontwikkeling, begeleiding en beoordeling, maar weet je niet welke stappen je kunt zetten? De Startwijzer PO brengt in beeld hoe startende leraren ingewerkt en begeleid kunnen worden en wat er mogelijk beter kan.

Startende leraren zijn na het afronden van de opleiding helemaal klaar voor hun leraarschap, maar staan nog aan het begin van hun ontwikkeling. Het is daarom van belang om hen vanaf de start van hun loopbaan de juiste begeleiding te bieden. Dit leidt niet alleen tot snellere professionele groei, maar heeft ook een...



Inductie & Professionaliseren van leraren

→ Naar Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

[Home](#) [Dossiers](#) [Kennissbank](#) [Tools](#) [Nieuws](#) [Agen...](#)

Waar ben je naar op zoek?

Podcast | Mijn eerste jaar voor de klas

Lesgeven is een prachtig vak. Je kunt veel betekenen voor een ander. Maar het kan ook

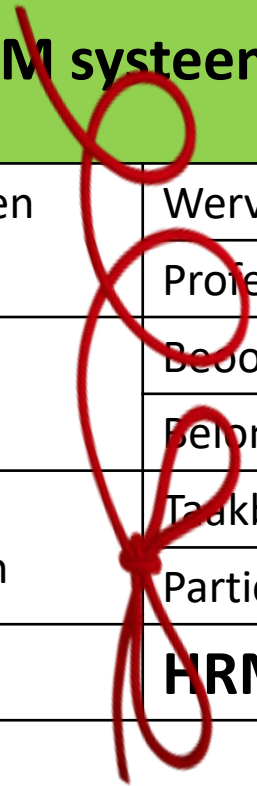


Consistentie

HRM systeem	
Wetenschap & vaardigheden	Werving & Selectie
Werkzaamheden & inzet	Professionele ontwikkeling
Werkomstandigheden	Beoordeling
	Beloning
	Taakbeleid
	Participatie
HRM domeinen	HRM beleid & praktijken

Een begeleider:
"Ik had nog uren over dus vroegen ze me om studenten te gaan begeleiden.."

Een starter:
"mijn begeleider is supergoed en betrokken....ze werkt alleen op andere dagen dan ik.."



Consensus

Cruciale rol direct leidinggevenden
(Runhaar & van Woerkom, 2025)



Cf. Wright & Nishii, 2013; Bouwmans, 2019; Cf curriculumtheorie vd Akker et al., 2003)

Consensus

Cruciale rol direct leidinggevenden
(Runhaar & van Woerkom, 2025)

De Leiderschapsagenda Home Filmpje Interactieve PDF Online uitgave Over ons Contact  Login

De schoolleider in verandering Theorie en praktijk



**De schoolleider
in verandering**
Theorie en praktijk

Loes van Wessum, Anje Ros
en Piety Runhaar (Reds.)

De Leiderschapsagenda

Even een vraag tussendoor.

- In hoeverre is het **inductiebeleid** binnen uw instelling ingebed binnen HR beleid?
- Het staat er los van (want bijv. onderdeel taak schoolopleiders).
- Inductie en HR is enigszins aan elkaar gelinkt
- Inductie is een concreet uitgewerkte HR praktijk (rollen en verantwoordelijkheden van betrokken actoren zijn bijv. duidelijk)



Opbouw Workshop

- Inductie bekeken vanuit HR perspectief
- De **Startwijzer** als handige tool
 - Om inductie in te bedden
 - Om ervaringen van verschillende actoren in beeld te krijgen
- Inductie bekeken vanuit socio-ecologisch perspectief

Startwijzer!

rtwijzervo.nl/Werkwijze

VORAAAD
Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

[STARTWIJZER](#) [DOEL](#) [WERKWIJZE](#) [ACHTERGROND](#)

Werkwijze

De Startwijzer VO is een digitale scan die in beeld brengt hoe starters ingewerkt en begeleid worden, en op welke onderdelen er mogelijk winst te behalen valt. Met de uitkomsten van de Startwijzer kun je het gesprek over de begeleiding van startende leraren op gang brengen en ideeën over mogelijke verbeteringen op doen. Je krijgt hierdoor de mogelijkheid om sterke punten uit te bouwen en verbeterpunten op te pakken.

Hoe vul je de Startwijzer in?
Met het programma doorloop je systematisch alle onderdelen van de Startwijzer. Voor elk onderdeel vul je een score in, variërend van 'niet in orde', 'twijfel' of 'in


MBO Raad

[Startwijzer](#) [Werkwijze](#) [Achtergrond](#) [Account](#) [Contact](#)

Achtergrond

Wil je meer informatie over de theoretische achtergrond van de Startwijzer, klik dan [hier](#) of neem contact op met de MBO Raad via info@startwijzermbo.nl

Voor een overzicht van de onderwerpen die in de Startwijzer aan bod komen, klik dan [hier](#).

Rapportage Start Wijzer!
Analyse van Startwijzer-data uit het mbo
De Startwijzer mbo is de afgelopen vijf jaren door vele startende docenten, begeleiders, teamleiders, HRM-functionarissen en directe





PORAAD

[Startwijzer](#) [Doel](#) [Werkwijze](#) [Achtergrond](#) [Account](#) [Contact](#)

Wil jij binnen jouw school het gesprek aangaan over taakbeleid, ontwikkeling, begeleiding en beoordeling, maar weet je niet welke stappen je kunt zetten? Dan kan de Startwijzer PO je een stap verder helpen!

De Startwijzer PO brengt in beeld hoe startende leraren ingewerkt en begeleid kunnen worden. Ook geeft de Startwijzer PO aan op welke onderdelen mogelijk winst te behalen valt.

Voor wie is de Startwijzer PO?
Ben je...

- een startende leraar (< 3 jaar leraar) 
- een begeleider van startende leraren 
- een HRM-functionaris 
- een directeur 

...dan kun je aan de slag met de Startwijzer PO.

Inloggen en registreren

E-mailadres

VOLGENDE

PORAAD

[Kind & Onderwijs](#) [Goed Bestuur](#) [Schoolontwikkeling](#) [Arbeidszaken & Bedri...](#)

[Home](#) > [Arbeidszaken & Bed...](#) > [Personeel en person...](#) > [Strategisch hr-beleid](#) > [Werk met de Startwi...](#)

AAN DE SLAG 9 JULI 2021

Werk met de Startwijzer PO aan goede begeleiding van startende leraren

Wil jij binnen jouw school het gesprek aangaan over taakbeleid, ontwikkeling, begeleiding en beoordeling, maar weet je niet welke stappen je kunt zetten? De Startwijzer PO brengt in beeld hoe startende leraren ingewerkt en begeleid kunnen worden en wat er mogelijk beter kan.

Startende leraren zijn na het afronden van de opleiding hel leraarschap, maar staan nog aan het begin van hun ontwik 
van belang om hen vanaf de start van hun loopbaan de juis bieden. Dit leidt niet alleen tot snellere professionele groei,

Werkdrukvermindering

Leerzaam werk met een daarbij passende werkdruk

Enculturatie

Aandacht voor schoolcultuur en schoolbeleid

Professionele ontwikkeling

Begeleiding door middel van professionele ontwikkelplannen

Observatie en begeleiding in de klas

Ondersteuning in de klas in de vorm van feedback en vakdidactische coaching naar aanleiding van observaties

Intervisie en gerichte begeleiding

Intervisie, (vak)coaches en workshops

Legenda

- NIET OP ORDE
- TWIJFEL
- OP ORDE
- NOG NIET INGEVULD

Welkom bij de Startwijzer

Kies één van de onderstaande onderwerpen en volg de Startwijzer stapsgewijs. Vul alle onderwerpen in.

Matching

- Formele criteria en 'fit' in het team
- Bespreken van wederzijdse verwachtingen



Matching

- Formele criteria en 'fit' in het team
- Bespreken van wederzijdse verwachtingen

Enculturatie

- Praktische informatie over de werkplek
- Vinden van je plek

Taakbeleid

- Aanstellen van begeleiders
- Werkdrukreductie van startende leraren

Begeleiding bij pedagogisch-didactisch handelen

- Lesobservaties
- Individuele begeleiding na observaties
- Persoonlijk ontwikkelplan (POP)

Professionele ontwikkeling

- Reflectie op lespraktijk
- Ontwikkeling van professionele identiteit

Beoordeling

- Scheiding tussen beoordelen en begeleiden
- Differentiatie tussen startende leraren

*Perceptie van deze aspecten vanuit
ieders rol:*
starters, begeleiders, teamleiders, HR
functionarissen, directeuren

VOLGENDE STAP

- ▶ Matching
- ▶ Enculturatie
- ▶ Taakbeleid
- ▶ Begeleiding bij pedagogisch-didactisch handelen
- ▶ Professionele ontwikkeling
- ▼ Beoordeling
 - **Scheiding tussen beoordelen en begeleiden**
 - Differentiatie tussen startende leraren

Beoordeling

Scheiding tussen beoordelen en begeleiden

Omschrijving

Vooraf bij startende leraren is de scheiding tussen beoordelen en begeleiden lastig. Zij hebben vaak een tijdelijk contract en worden intensief begeleid. Het begeleiden moet in een veilige situatie plaatsvinden, zonder dat de begeleiding de beoordeling beïnvloedt. Dit betekent dat datgene wat binnen begeleidingsgesprekken besproken wordt, zonder toestemming van de starter, niet verspreid wordt aan de leidinggevende. De enige informatie die een begeleider wel aan een leidinggevende zou kunnen geven is of de startende leraar zich al dan niet aan de ontwikkelafspraken houdt. De vakkennis en vaardigheden genoemd in de bekwaamheidseisen voor de PO-leraar kunnen behulpzaam zijn bij het begeleiden en beoordelen.

Concrete aandachtspunten

- Het beoordelen van de startende leraar is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende.
- De leidinggevende en de startende leraar zijn op de hoogte van de bekwaamheidseisen die aan de startende leraar gesteld zijn.
- Wanneer zich problemen in de ontwikkeling voordoen bespreekt de begeleider dit met de startende leraar (en zo nodig de leidinggevende).
- De leidinggevende kan door hem gesignaleerde aandachtspunten alleen doorgeven aan de begeleider, met toestemming van de startende leraar.

Voorbeeld

Gedurende het begeleidingstraject wordt de startende leraar intensief begeleid binnen de school. Naast begeleidingsbezoeken door de begeleider voert de leidinggevende twee lesbeoordelingen uit. Ook vanuit het team wordt er een lesbeoordeling ingepland. De starter organiseert 360 graden feedback over zijn functioneren en benadert daarvoor ook leerlingen.

Hoe scoort uw school op dit onderdeel?

NIET OP ORDE

TWIJFEL

OP ORDE

Zodra je een keuze hebt gemaakt, wordt deze automatisch opgeslagen. Je hoeft de startwijzer dus niet in één keer in te vullen.



Opmerking

- NIET OP ORDE
- TWIJFEL
- OP ORDE
- NOG NIET INGEVULD

Hoe werkt de Startwijzer

- Wijs een interne projectleider aan
 - Vraag schoolaccount aan bij sectorraad
- Verspreid de Startwijzer
 - Invullen duurt ± 15'-20 min.)
- Analyseer de uitkomsten
- Bespreek deze met **alle actoren samen**
- Formulier **verbeterplan** & maak mensen verantwoordelijk

Handleiding Startwijzer:

via www.startwijzerpo.nl; www.startwijzervo.nl; www.startwijzermbo.nl

Te gebruiken als **momentopname**
Of als **voor-** en **nameting**



Handleiding Startwijzer VO

- versie oktober 2021 -



Aan de slag met de Startwijzer-mbo Handleiding

Inleiding

De Startwijzer-mbo is een digitale scan die in beeld brengt hoe starters op dit moment worden ingewerkt en begeleid en op welke onderdelen er (nog) winst te behalen valt. Verschillende relevante actoren (bv. Starters, begeleiders, teamleiders, HR-functionarissen) kunnen de digitale startwijzer invullen om hun individuele perspectief voor het voetlicht te brengen. Met de uitkomsten van de Startwijzer-mbo kan het gesprek over de begeleiding van startende docenten binnen de instelling op gang gebracht worden en kunnen ideeën over mogelijke verbeteringen worden gegenereerd. Het doel is om gezamenlijk te komen tot prioriteiten en acties die ertoe kunnen bijdragen starters langer te behouden voor het onderwijs en beter te begeleiden en te ondersteunen met HR beleid. Deze handleiding beschrijft hoe je als instelling aan de slag kunt gaan met de Startwijzer, welke personen hierbij betrokken zouden moeten worden, en welke stappen je kunt volgen om het meeste uit de Startwijzer te halen.

Aanstellen projectleider

Als eerste stap dient een projectleider Startwijzer-mbo aangesteld te worden, die verantwoordelijk is voor het plannen, uitvoeren en evalueren van de activiteiten. Deze handleiding is vooral bedoeld

Even een vraag tussendoor.

- In hoeverre wordt bij u op school een expliciete **verbinding** gemaakt tussen **HRM beleid** enerzijds en **beleid t.a.v. SO&P** (samen opleiden en professionaliseren) anderzijds?
- Bij ons zijn dit twee gescheiden werelden
- Er wordt wel eens informeel overleg gevoerd tussen HRM functionarissen en schoolopleiders
- SO&P maakt onderdeel uit van ons HRM beleid



Opbouw Workshop

- Inductie bekeken vanuit HR perspectief
- De Startwijzer als handige tool
 - Om inductie in te bedden
 - Om ervaringen van verschillende actoren in beeld te krijgen
- Inductie bekeken vanuit **socio-ecologisch perspectief**

Een socio ecologisch perspectief op de begeleiding van startende leraren

HRM systeem				
Ability	Kennis & vaardigheden	Werving & Selectie		Werving & Matching
		Professionele ontwikkeling	Professionele ontwikkeling	Professionele ontwikkeling
			Opleiden & Begeleiden	Opleiden & Begeleiden
Motivation	Motivatie & inzet	Beoordeling		
		Beloning		
Opportunity	Mogelijkheden & werk-omstandigheden	Taakbeleid		
		Participatie		
		SHRM binnen de school	SO&P	Regio

Even een vraag tussendoor.

- In hoeverre bestaat er binnen uw school een **inductiebeleid** voor **startende leidinggevenden**?
- Er is helemaal niets geregeld voor leidinggevenden
- Informeel en/of op aanvraag wordt er wel eens wat georganiseerd
- Inductietrajecten voor leidinggevenden zijn goed uitgewerkt in beleid en worden ook altijd goed georganiseerd



Begeleiden startende leraren: een 'Wicked Issue'?

Wicked issues kenmerken zich door (Bore & Wright, 2009):

- een mix van **onderling samenhangende** factoren
- die een rol spelen op **verschillende niveaus**
- waar **geen standaardoplossingen** voor beschikbaar zijn
- waar verschillende – soms tegenstrijdige – **waardes** een rol spelen
- die **context specifiek** zijn



De leer-loopbaan leraren



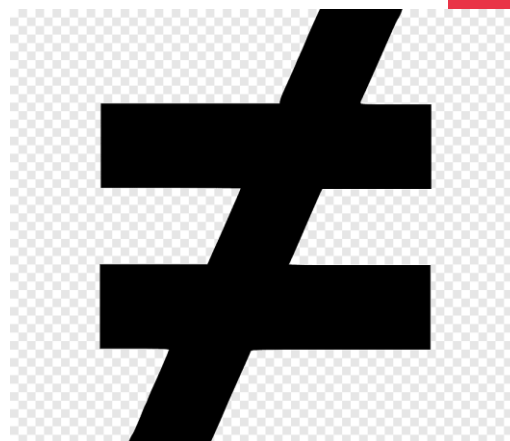
Leraar-in-opleiding



Startbekwame leraar



Bekwame leraar



De leer-loopbaan leraren



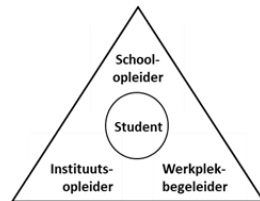
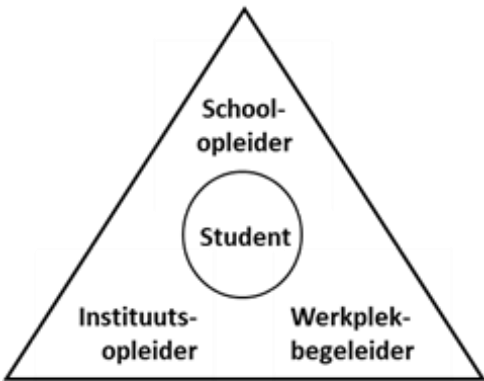
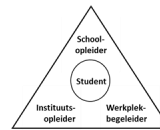
Leraar-in-opleiding



Startbekwame leraar

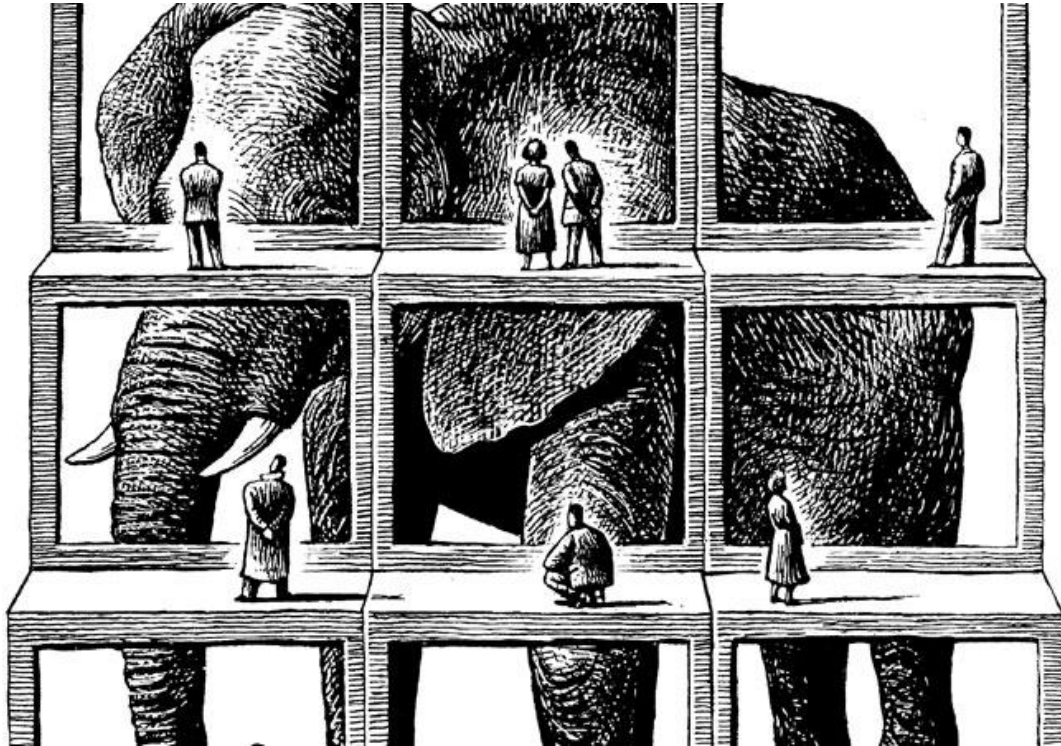


Bekwame leraar



(Cf. Theunissen, 2017)

Socio Ecologisch perspectief kan helpen



Source: Australian National University

- **Onderlinge afhankelijkheid** tussen (sub)systeemelementen op verschillende niveaus;
- Scholen als **open systemen** met **feedbackloops** tussen scholen en systemen buiten de school;
- **Kringloop van middelen**; herhaaldelijk gebruik maken van bijv. menskracht en talent;
- Scholen als **adaptieve systemen**, die zich aanpassen aan veranderende omstandigheden

Vertaald naar het vraagstuk van begeleiding startende leraren

- Heb oog voor de (mis)fit tussen verschillende subsystemen binnen het onderwijssysteem;
- Heb oog voor alle (onderwijs)professionals binnen de school;
- Wijs taken en rollen toe op basis van ambitie, kennis en vaardigheden van onderwijsprofessionals;
- Creëer ruimte voor horizontale en verticale loopbaanontwikkeling;
- *Sla de handen binnen de regio ineen!!*



Verwijzen naar deze presentatie:

Runhaar, P. (2024). *Start Wijzer! Een ecologisch perspectief op inductie*. Week van Inductie - Vervangingsfonds/Participatiefonds.

Meer weten?

Runhaar, P. (Eds.)(2024). Strategisch personeelsbeleid. Utrecht: Schoolleidersregister PO.

Deze publicatie komt binnenkort uit: houd deze [link](#) in de gaten.

Runhaar, P. (2023). *De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief*. Utrecht: VO Raad. [Zie link](#)

Draaisma, A., Woldman, N., Runhaar, P., den Brok, P., van Woerkom, M., Claessens, L., & Lucas, F. (2021). Anders organiseren in primair onderwijsteams: een zoektocht naar minder werkdruk en meer werkgeluk. Wageningen University & Research. Zie deze [link](#)

Runhaar, P., Gulikers, J., & Biemans, H. (2024). Ensuring a smooth landing for starting VET teachers: integrating induction and HRM practices. *Education+ Training*, 66(5), 572-588.

Twee instrumenten, ontwikkeld door WU collega's:

[Link](#) naar de Startwijzer Primair Onderwijs

[Link](#) naar de Manometer, een online tool over werkdruk en werkgeluk in primair onderwijsteams.