

# 31

# Inductie van startende docenten in het hbo

Tom Hoogendoorn

Beleidsadviseur, Zestor

Jo Scheeren

Senior beleidsadviseur, Zestor

Onderzoeker, CAOP

## Inleiding

Er is sprake van een hoge uitval van docenten gedurende hun eerste jaren in het hbo (Zestor, 2019; Zestor, 2022). Mede door de krapte op de arbeidsmarkt groeit de noodzaak om startende docenten in het hbo goed en duurzaam in te zetten. Dit vraagt om een investering in inductieprogramma's van docenten.

Inductieprogramma's zijn begeleidingstrajecten voor startende docenten. Het doel is om een bijdrage te leveren aan de professionalisering van startende docenten en de kans op uitval te verkleinen (Helms-Lorenz, Van der Pers, Maulana, Van der Lans, Moorer & Flens, 2019; Wessel & De Haan, 2018). Het inductieprogramma bevat een mix van activiteiten en bestrijkt meerdere begeleidingsgebieden. In het inductieprogramma worden ook de rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen omschreven (Brouwer, Van Kan, Helms-Lorenz & Hofland, 2021). Uit recent onderzoek blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen inductieprogramma's van hogescholen (Zestor, 2022). Het gaat dan zowel over de investering in en kennis van inductie op de hogeschool als over de begeleidingsvormen die aangeboden worden.

In deze bijdrage richten wij ons op de uitstroom en inductie van startende docenten in het hbo. Daarbij komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Kenmerken van startende docenten in het hbo
- Uitstroom van startende docenten
- Vertrekredenen van startende docenten
- Inductiebeleid van hogescholen
- Aandachtsgebieden bij de uitvoering van inductieprogramma's

Wij baseren ons voornamelijk op de Zestor-publicatie 'Begeleiding startende docenten in het hbo, onderzoek naar mobiliteit en inductieprogramma's' (2022).

## Kenmerken van startende docenten

Startende docenten in het hbo zijn meestal geen starters op de arbeidsmarkt. De meeste docenten hebben ruime werkervaring opgedaan in beroepssectoren buiten het hoger onderwijs, voordat zij overstappen naar de hogeschool. Daardoor ligt de gemiddelde leeftijd van startende docenten in het hbo hoger dan in veel andere onderwijssectoren: het merendeel is dertiger, veertiger of vijftiger (bron: Registratie Arbeidsrelaties Hoger Onderwijs – RAHO). De eerdere werkervaring van docenten in andere sectoren is van grote waarde voor de



aansluiting van het onderwijs op de beroepspraktijk. Dit is ook de voornaamste reden dat veel hogescholen actief inzetten op de werving van zogenoemde hybride docenten, die het docentschap combineren met het werken als zzp'er of een dienstverband buiten het hbo. In 2016, toen het aantal hybride docenten in het hbo voor het laatst is gemeten, had 43% van het nieuwe hoger opgeleide personeel een dienstverband of onderneming buiten het hbo (Zestor, 2019).

Naast hun onderwijsgevende taken kunnen (startende) docenten in het hbo ook praktijkgericht onderzoek uitvoeren binnen lectoraten. Hoewel uit een recente studie blijkt dat onderzoek een steeds kleinere rol speelt in vacatures voor docentfuncties in het hbo, wordt nog altijd in ruim een kwart van de vacatures om docenten met onderzoekcompetenties of docent-onderzoekers gevraagd (Daas, Griffioen, Van Dorresteijn & Day, 2022).

## Uitstroom

De meest recente, sector-brede cijfers over de uitstroom van startende docenten in het hbo stammen uit 2017<sup>1</sup>, toen 20% van de docenten binnen een jaar, 32% binnen twee jaar en 35% binnen drie jaar het hbo verliet. Meer recent is een enquête uitgezet onder HR-functionarissen van hogescholen om de uitstroom en vertrekredenen in kaart te brengen (Zestor, 2022). Deze enquête hebben 24 van de 36 hogescholen ingevuld. Van deze hogescholen konden er 13 exacte data leveren over de uitstroom van startende docenten, de overige hogescholen maakten een schatting.

Kijken we naar de hogescholen met ten minste 5.000 studenten, dan ligt de uitstroom van docenten binnen één jaar na indiensttreding tussen de 19 en 26%. De verschillen tussen hogescholen zijn groter wanneer gekeken wordt naar de uitstroom binnen twee jaar (20-39%) en drie jaar (24-51%). Daarbij moet aangetekend worden dat de uitstroom na drie jaar op de meeste grote

---

1 De uitstroom in het hbo is moeilijk op basis van secundaire databestanden in kaart te brengen. Onder andere de sectorspiegel van ABP, de gegevens van DUO, de RAHO van de Vereniging Hogescholen, CBS-microdata en het WERKonderzoek bevatten ontoereikende gegevens. Wij hebben ervoor gekozen om de uitstroom niet te vergelijken met andere onderwijssectoren. Er zijn wel DUO-gegevens beschikbaar over de uitstroom van startende leerkrachten in het po en vo, maar daarbij worden andere definities gehanteerd dan in ons onderzoek. Ook kunnen wij de uitstroom binnen het hbo helaas niet uitsplitsen naar leeftijd, geslacht of opleidingssector.

hogescholen tussen de 30 en 40% ligt. In vergelijking met 2017 lijkt de uitstroom van startende docenten op deze hogescholen dus onverminderd hoog. Op hogescholen met minder dan 5.000 studenten, veelal pabo-instellingen en hogescholen voor de kunsten, varieert de uitstroom sterk per hogeschool en kalenderjaar. Dit heeft mede te maken met het kleine personeelsbestand van deze hogescholen; de instroom bestaat vaak uit één tot enkele startende docenten per jaar.

## Vertrekredenen

In het onderzoek van Zestor (2022) zijn bij startende docenten en HR-functionarissen tevens de vertrekredenen die ten grondslag liggen aan de hoge uitstroom in het hbo opgehaald. In dit kader valt op dat veel hogescholen niet structureel exitgesprekken voeren wanneer (startende) docenten de hogeschool verlaten. Mede hierdoor hebben veel HR-afdelingen geen compleet beeld van de vertrekredenen van uitstromende startende docenten op de hogeschool. Daarom is moeilijk te achterhalen welke vertrekredenen het zwaarst wegen voor of het vaakst voorkomen bij startende docenten. Onderstaand een selectie van de vertrekredenen uit het onderzoek van Zestor (2022).



### Tijdelijke contracten

De vertrekreden die P&O-directeuren het vaakst noemen is het aflopen van tijdelijke aanstellingen. Het gaat hierbij voornamelijk om aanstellingen voor bepaalde tijd. Het hbo kende in 2021 een flexibele schil van 18,13%, gemeten in fte (Vereniging Hogescholen, 2022).

Uit interviews blijkt dat onvrede over tijdelijke contracten voor startende docenten ook een reden kan zijn om ontslag te nemen. Startende docenten kunnen namelijk stress om zichzelf te profileren ervaren als onduidelijk is of en wanneer een tijdelijke aanstelling wordt omgezet in een vaste aanstelling. In dit kader is het ook belangrijk dat duidelijk is op basis waarvan het besluit om een vaste aanstelling aan te bieden wordt genomen.

### Werkdruk

Werkdruk is een erkende bottleneck in het hbo, ook als het gaat om de inductie van startende docenten. Zowel HR-functionarissen als startende docenten noemen de hoge werkdruk als belangrijke verklaring voor de uitstroom van startende docenten.

Startende docenten krijgen in de praktijk weinig tijd om te wennen aan de organisatie en het onderwijs; zij hebben het gevoel dat 'het rooster regeert'. Dit komt mede omdat er in de inzetplanning onvoldoende rekening wordt gehouden met de ervaring en positie van de startende docent:

- De startende docent moet vaak de gaten dichten en is daarmee een sluitstuk van de inzetplanning van het team.
- De startende docent heeft zelf nog geen kijk op wat een gezonde en verantwoorde inzet is (dus waarbij rekening gehouden wordt met bijvoorbeeld piekbelasting). Het kost tijd om een goede gesprekspartner te worden bij de roostering en planning.
- De startende docent ontleent zelfvertrouwen aan bepaalde expertise, ervaring en/of opleidingsachtergrond, wil graag vanuit die basis werken, maar wordt regelmatig ingezet voor modules die een beroep doen op andere expertise.

Daarbij komt dat startende docenten nog geen routines hebben opgebouwd om met uitdagingen als werkdruk om te gaan.

De als hoog ervaren werkdruk kan op meerdere manieren problematisch zijn voor de startende docent. Allereerst kan werkdruk mentale of fysieke uitputting veroorzaken, waardoor de kans op uitval toeneemt. Daarnaast geven verschillende startende docenten in interviews aan dat de werkdruk tot motivatieverlies kan leiden, bijvoorbeeld als het gevoel ontstaat dat er te weinig tijd is om het werk goed uit te voeren. Tot slot kan de hoge werkdruk leiden tot een tekort aan tijd om gebruik te maken van inductieprogramma's of andere professionaliseringsmogelijkheden. Dit kan de bekwaamheid van startende docenten belemmeren.

### Onrealistische verwachtingen van docentschap

Startende docenten hebben bepaalde verwachtingen van het onderwijs, het docentschap en/of de organisatie wanneer zij in dienst treden in het hbo. Wanneer er sprake is van een discrepantie tussen de verwachtingen en de dagelijkse beroepspraktijk, kan dit tot teleurstelling of uitval leiden. Met name de didactische en pedagogische kant van het docentschap wordt nogal eens onderschat. Dat geldt ook voor de hoeveelheid tijd die nodig is voor bijvoorbeeld lesvoorbereiding, nakijkwerk, administratieve taken en de zwaarte van het takenpakket in het algemeen. Tot slot kan het ook gaan om teleurstelling over de motivatie van de studenten of het niveau van de lesstof.

### Moeite met het combineren van meerdere banen

Het combineren van het docentschap met een baan in de beroepspraktijk kent een keerzijde. Zo kunnen beide werkgevers een claim leggen op de startende docent door bijvoorbeeld flexibiliteit in werkdagen en -uren te verwachten. Dit kan leiden tot loyaliteitsconflicten, rolonduidelijkheid, planningsproblemen of een hogere werkdruk.

## Inductiebeleid

Verschillende studies wijzen op de effectiviteit van inductieprogramma's. Zo komen Ingersoll en Strong (2011) in een review van 15 empirische studies naar de effecten van inductieprogramma's voor startende docenten in het onderwijs tot de conclusie dat inductieprogramma's onder andere een positieve impact hebben op de tevredenheid van docenten, de uitval van startende docenten én de prestaties van studenten. Ook uit recentere studies in het Nederlandse vo (Helms-Lorenz, Van Grift & Maulana, 2016; Kennisrotonde, 2019) en mbo (Van den Ende, Donker van Heel & De Vreede, 2015) blijkt dat adequate begeleiding onder andere het welbevinden van startende docenten kan vergroten en uitval kan reduceren. Effectieve onderdelen van inductieprogramma's zijn onder andere: werkplekbegeleiding (Crasborn & Hennissen, 2021), intervisie (Van den Ende, Donker van Heel & De Vreede, 2015), de inzet van mentoren (Crasborn & Hennissen, 2021) en cursussen om pedagogisch-didactische vaardigheden te ontwikkelen (Van den Ende, Donker van Heel & De Vreede, 2015).

Deze onderdelen van effectieve inductieprogramma's komen voor een deel terug in de trajecten in het kader van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) in het hbo. Het gaat om professionaliseringsarrangementen voor startende docenten die zij binnen drie jaar na indiensttreding moeten voltooien. In de cao is vastgelegd dat startende docenten hiervoor in tijd gefaciliteerd worden. De precieze inhoud en duur van de BDB-trajecten verschillen per hogeschool. Wat de trajecten met elkaar gemeen hebben, is dat zij de dagelijkse lespraktijk en de persoonlijke leervragen van de startende docent centraal zetten. De trajecten bevatten de didactische concepten en onderwijskundige uitgangspunten van de betreffende opleiding(en) waarvoor de docent wordt ingezet. Als we kijken naar het moment waarop docenten starten met de BDB-trajecten, bestaan grote verschillen tussen hogescholen. Veel hogescholen laten het startmoment afhangen van de behoefte van de startende docent en het gesprek met de leidinggevende. Op andere hogescholen starten docenten al enkele maanden na indiensttreding met de BDB-trajecten, om deze binnen één jaar af te ronden. Op weer andere hogescholen starten zij pas in het tweede of derde jaar van



de aanstelling met de BDB, of wanneer de startende docent in vaste dienst is getreden.

In de periode voorafgaand aan en na afronding van de BDB-trajecten besteden hogescholen in beperkte mate aandacht aan de inductie van startende docenten. Zo heeft de helft van de hogescholen uit het onderzoek van Zestor (2022) geen schriftelijk beleid voor het inwerken of begeleiden van docenten. Op deze hogescholen is de begeleiding van startende docenten veelal informeel georganiseerd. Dit biedt enerzijds veel ruimte voor teams om de inductiefase van startende docenten zelf in te vullen en maatwerk te bieden. Anderzijds is de borging van inductiebeleid op deze hogescholen niet gegarandeerd. De inductieprogramma's van hogescholen met schriftelijk beleid bevatten voornamelijk vormen van werkplekbegeleiding, begeleiding door buddy's of mentoren. In enkele gevallen wordt ook coaching, extra didactische training of intervisie aangeboden.

## Inductieprogramma's in de praktijk

De effectiviteit van inductieprogramma's staat of valt met de manier waarop ze in de praktijk worden uitgevoerd (Brouwer et al., 2021). Hiervoor is een aantal aandachtsgebieden voor het hbo geformuleerd (Zestor, 2022).

### Facilitering van tijd

Zowel startende docenten als hun begeleiders hebben voldoende tijd nodig voor inductieactiviteiten. Zoals eerder aangegeven ervaren startende docenten veel werkdruk, mede omdat zij nog geen routines hebben opgebouwd in hun werk. Hierdoor bestaat het gevaar dat zij onvoldoende tijd hebben (of nemen) om gebruik te maken van inductieprogramma's. Ook is er soms een gebrek aan tijd bij de begeleider of buddy om ondersteuning te bieden aan de starter. Door de waan van de dag en de hoge werkdruk komen buddy's in de praktijk onvoldoende toe aan de begeleiding van de startende docent.

### Kwaliteit begeleiders

Een aandachtspunt voor het slagen van inductieprogramma's is de kwaliteit van begeleiders. De mentoren, opleiders en/of coaches die de startende docent begeleiden, moeten voldoende geprofessionaliseerd zijn. Belangrijk in dit kader is het besef dat een ervaren, goede docent niet automatisch ook een goede begeleider van startende collega's is (Crasborn & Hennissen, 2021). Een begeleider moet nieuwe vaardigheden, inzichten en technieken aanleren om startende docenten effectief te begeleiden. Daarnaast is het van belang dat de

begeleider voldoende gemotiveerd en gecommitteerd is om de startende docent te begeleiden. Slechts een van de 24 hogescholen uit het onderzoek van Zestor (2022) heeft in het inductieprogramma criteria vastgelegd waaraan een mentor van startende docenten moet voldoen.

### Waarborgen voor continuïteit

HR-medewerkers vinden dat het soms lastig is om inductieprogramma's blijvend onder de aandacht te brengen van startende docenten, afdelingen en teams. Door personele wisselingen in docententeams en HR-afdelingen wordt de start met inductieprogramma's niet altijd bewaakt. Soms wordt een inductieprogramma vergeten als er binnen een team geruime tijd geen nieuwe collega's zijn aangenomen.

### Initiatief

Het initiatief binnen inductieprogramma's blijkt vaak bij de starter zelf te liggen. Begeleiding of extra ondersteuning is veelal wel beschikbaar, maar pas als de startende docent hier zelf om vraagt. Voor sommige startende docenten vormt dit geen probleem. Zij hebben geen moeite met het zelfstandig organiseren van hun begeleiding. Voor andere docenten is het minder vanzelfsprekend om zelf het initiatief te nemen in het inductieprogramma. Bijvoorbeeld wanneer zij onbekend zijn met de begeleidingsmogelijkheden binnen de hogeschool of hun collega's niet tot last willen zijn door de hoge werkdruk. Verschillende HR-vertegenwoordigers geven aan dat het belangrijk is om duidelijk te maken aan leidinggevendenden, teams en buddy's dat de begeleiding van startende docenten geen vrijblijvende taak is en initiatief van de begeleiders vraagt.



### Rolhelderheid

Een ander aandachtsgebied in de uitvoering van inductieprogramma's is de rolhelderheid: niet alle betrokkenen bij het inwerkprogramma hebben een helder en overeenkomstig beeld van hun verantwoordelijkheden. Zo is het van belang dat er afspraken worden gemaakt over de taakverdeling tussen de startende docent, de mentor en/of buddy, de leidinggevende en HR. Veelal worden op hogescholen afspraken gemaakt over de taakverdeling rondom de begeleiding van startende docenten. Opvallend is echter dat slechts een klein deel van de hogescholen deze afspraken ook schriftelijk heeft vastgelegd.

### Ruimte voor maatwerk

Startende docenten in het hbo verschillen sterk in achtergrond, expertise en ontwikkelbehoefte. Zij zijn vaker vakspecialist en worden gaandeweg docent. Ook bestaan er grote verschillen in de beroepspraktijk van docenten tussen opleidingen binnen de hogeschool. Daarom moeten inwerkprogramma's



ruimte bieden voor maatwerk en input van de startende docent. Diverse HR-vertegenwoordigers wijzen er dan ook op dat het van belang is om in centrale inductieprogramma's ruimte te bieden op decentraal niveau. Op centraal niveau kunnen de belangrijkste elementen of randvoorwaarden vastgelegd worden, maar op opleidings- of teamniveau kan beter ingeschat worden hoe begeleiding op maat geboden kan worden.

### Ontwikkeling op langere termijn

De ontwikkeling van startende docenten stopt niet bij het behalen van de BDB. Ook daarna moet ingezet blijven worden op de ontwikkeling van didactische vaardigheden, naargelang de behoefte van de (startende) docent. Dit kan individueel, maar ook als onderdeel van de verdere professionalisering van onderwijsteams in het hbo.

## Conclusie

De uitstroom van startende docenten is op veel hogescholen onverminderd hoog. Investerings in inductieprogramma's lijken noodzakelijk om deze uitstroom terug te dringen. In dit kader is opvallend dat niet alle hogescholen over formele inductieprogramma's beschikken. Daarnaast is er voldoende ruimte voor de professionalisering van bestaande inductieprogramma's in het hbo. In de (door)ontwikkeling van inductieprogramma's kan onder andere aandacht besteed worden aan:

- Het voeren van exitgesprekken en het monitoren van de hoogte van de uitstroom. Zodoende kan achterhaald worden wat aandachtsgebieden zijn op hogeschool- en faculteitsniveau.
- Het bieden van adequate ondersteuning aan startende docenten in de periode voorafgaand aan en na afronding van de BDB-trajecten. Denk daarbij aan inductieactiviteiten als werkplekbegeleiding, intervisie of de inzet van coaches en mentoren.
- Het waarborgen van een goede uitvoering van inductieprogramma's in de praktijk. Aandachtsgebieden zijn onder andere de beschikbare tijd voor inductieactiviteiten, de bekwaamheid van de begeleiders, de rolhelderheid en de continuïteit van het inductiebeleid.



## Literatuur

Brouwer, P., Van Kan, C., Helms-Lorenz, M., & Hofland, A. (2021). *Co-creatie van inductiearrangementen in het mbo*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Crasborn, F., & Hennissen, P. (2021). Integrative Mentoring Pedagogies to Promote Beginning Teachers' Professional Development: Connecting Practice, Theory and Person. In J. Mena & A. Clarke (Eds.), *Teacher Induction and Mentoring: Supporting Beginning Teachers*. Cham: Springer Nature Switzerland.

Daas, S.R., Griffioen, D.M.E., Van Dorresteijn, C.M., & Day, I.N.Z. (2022). Changes in Academics' job Profiles. In D.M.E. Griffioen, *Creating the Desire for Change in Higher Education. The Amsterdam Path to the Research-Teaching Nexus* (pp. 175-198). London: Bloomsbury Academic.

Helms-Lorenz, M., Van de Grift, W., & Maulana, R. (2016). Longitudinal effects of induction on teaching skills and attrition rates of beginning teachers. *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 27.

Helms-Lorenz, M., Van der Pers, M., Maulana, R., Van der Lans, R., Moorer, P., & Flens, P. (2019). Opschaling van inductie en het pedagogisch-didactisch handelen van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. *Pedagogische Studiën*, 96(1), 40-63.

Ingersoll, R.M., & Strong, M. (2011). The impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the Research. *Review of Educational Research*, 81, 201-223.

Kennisrotonde. (2019). *Wat zijn (belangrijkste) redenen voor uitval van vo-leraren uit het beroep in de eerste vijf jaren? (KR.708)*. Den Haag: Kennisrotonde.

Van den Ende, I., Donker van Heel, P., & De Vreede, R. (2015). *Gesteund bij de start*. Zoetermeer: Panteia.

Vereniging Hogescholen. (2022). Registratie Arbeidsrelaties Hoger Onderwijs. Geraadpleegd op <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers/artikelen/dashboard-personeel>.

Wessel, K., & De Haan D. (Red.). (2018). *Inductiebeleid in de praktijk*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Zestor. (2019). *Beweging op de arbeidsmarkt: Thematische analyse op basis van de in-, uit- en doorstroom van hogescholen*. Paper. Den Haag: Zestor

Zestor. (2022). *Begeleiding startende docenten in het hbo, onderzoek naar mobiliteit en inductieprogramma's*. Den Haag: Zestor.

