

DOCUMENT

Inspiratienota aanvangsbegeleiding
2021-10-28

Starters ondersteunen om hun job goed én graag te doen is een belangrijke opdracht voor elke school. Een kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding is dan ook van cruciaal belang. Met deze tekst willen we je als school inspireren om een kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding op te zetten. We lichten eerst een aantal bouwstenen toe die de visie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen over dit thema weerspiegelen. Ook de overheid erkent het belang van aanvangsbegeleiding en de rol van de school daarin. Daarom gaan we vervolgens in op wat de overheid verwacht van jullie als scholen (besturen, directies) over aanvangsbegeleiding, onder meer vanuit het referentiekader onderwijskwaliteit en de nieuwe maatregelen die ze lanceerde in cao XI. We sluiten af met een aantal concrete instrumenten en methodes die je kan gebruiken om aanvangsbegeleiding in jouw school vorm te geven. Deze zijn niet zaligmakend en we voegen in bijlage een omschrijving toe telkens met voor- en nadelen.

1 Inleiding

Starters¹ in het onderwijs beginnen met veel passie, kennis en vaardigheden aan hun job. Ze brengen specifieke talenten en ervaringen mee. Toch hebben ze ook nood aan adequate ondersteuning. In de concrete en dagelijkse praktijk valt immers nog veel te leren en starten in het onderwijs blijkt niet evident te zijn. Dit blijkt uit de noden en problemen die starters ervaren wanneer ze effectief aan de slag gaan.

- Een aanzienlijke groep van de starters ervaart een moeilijke overgang (kloof) tussen de lerarenopleiding en de onderwijspraktijk. Dit bemoeilijkt de startperiode. Men spreekt daarom van een 'praktijkschok'.
- Sommige starters vinden zich niet bekwaam genoeg voor bepaalde aspecten van hun taak als leraar (bv. klasmanagement, contacten met ouders, omgaan met kinderen met specifieke onderwijsbehoeften ...). Men noemt dit ook 'handelingsverlegenheid'.
- Starters rapporteren een grote werkbelasting, zowel op het gebied van tijdsinvestering, de combinatie werk-gezin, als op emotioneel vlak. Men spreekt over de startperiode in termen van 'overleven'.

¹ Als we over starters spreken, bedoelen we zowel startende leraren als het startend ondersteunend personeel bij het begin van hun loopbaan binnen onderwijs. We zijn er ons echter van bewust dat we ons verder meer focussen op startende leraren; toch wensen we te benadrukken dat ook startend ondersteunend personeel evengoed nood heeft aan en recht heeft op aanvangsbegeleiding.

- Er is de onzekere arbeidssituatie. De startperiode wordt vaak gekenmerkt door opeenvolgende kortdurende en deeltijdse, versnipperde opdrachten. De objectieve en subjectieve werkonzekerheid is groter in het onderwijs dan in andere sectoren: meer gedwongen deeltijds werk, vaker een contract van bepaalde duur en minder zekerheid in vergelijking met andere sectoren (Elchardus, Huyge, Kavadias, Siongers & Vangoidsenhoven, 2009).
- Het zijn de hierboven genoemde problemen die leiden tot een grote uitstroom uit het beroep. In het basisonderwijs stapt 10 à 15% binnen de 5 jaar uit het beroep, in het secundair onderwijs is dit ongeveer 20 à 30 % (Departement onderwijs en vorming, 2013; Tierens & Smet, 2015). Hoewel deze aantallen niet hoger liggen in vergelijking met andere landen - de cijfers variëren internationaal zeer sterk - of in vergelijking met andere beroepsgroepen, betekent dit toch een aanzienlijke kost en verlies voor het onderwijs. Door het lerarentekort dat zich steeds meer manifesteert, krijgt dit nog extra belang.

Het is daarom bijzonder belangrijk om zorgzaam om te gaan met onze instromende collega's en hen de nodige ondersteuning te bieden. Die ondersteuning is gericht op drie doelstellingen:

- Ondersteuning van de professionele ontwikkeling door het versterken van de beroepsbekwaamheid en de jobtevredenheid.
- Zorgen voor een vlotte overgang naar het beroep en de school. Anders gezegd: de 'praktijkschok' verzachten.
- Verminderen van de uitstroom uit het beroep ('retentie').

Als school (scholengemeenschap, schoolbestuur, directie) en als directe werkgever heb je hierin een onmisbare taak op te nemen. Je bent als school de eerste verantwoordelijke voor de begeleiding van de startende leraar. Dit strookt met de opvattingen van het beleid hierover (zie bv. Departement Onderwijs en Vorming, 2014: beleidsgroep lerarenopleiding over aanvangsbegeleiding; zie ook Referentiekader Onderwijskwaliteit). De school is immers het best geplaatst - en dichtbij - om op basis van de noden en behoeften een professionaliseringsbeleid m.i.v. aanvangsbegeleiding uit te werken. Daarbij kan je als school een beroep doen en rekenen op de ondersteuning en de expertise van (externe) ondersteuningsdiensten en -partners, in het bijzonder de pedagogische begeleidingsdiensten, maar ook lerarenopleidingen en andere instanties.

Aanvangsbegeleiding richt zich op starters in het onderwijs. 'De' starter bestaat echter niet. Starters vormen een groep die niet eenduidig te kenmerken is en die divers is. Het grootste deel van de starters zijn jong en pas afgestudeerd, maar er zijn ook zij-instromers die al een andere carrière achter de rug hebben.

Voor een goed begrip geven we enkele elementen mee om de groep af te lijnen. We gaven al aan dat we met starters zowel startende leraren bedoelen als het startend ondersteunend personeel bij het begin van hun loopbaan binnen onderwijs. Doorgaans spreekt men van een startperiode in de eerste 3 (soms 5) jaar van tewerkstelling. De startperiode wordt ook vaak gekoppeld aan het statuut van 'tijdelijke aanstelling van bepaalde duur' (TABD).

2 Vijf bouwstenen van een kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding

Om de aanvangsbegeleiding binnen een school kwaliteitsvol vorm te geven, zien we vijf noodzakelijke bouwstenen. We sommen ze eerst op en lichten ze daarna kort toe.

Kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding ...

- 1 heeft aandacht voor elke starter en voor de totale persoon van de starter
- 2 is gericht op introductie in het beroep én in de school
- 3 kadert in een samenhangend personeels- en professionaliseringsbeleid en maakt deel uit van loopbaanbegeleiding die de volledige professionele loopbaan omvat
- 4 is op maat, heeft aandacht voor de talenten van de starter en geeft eigenaarschap aan de starter
- 5 creëert contexten en een cultuur van formeel en informeel leren

Kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding heeft aandacht voor elke starter en voor de totale persoon van de starter

Investeren in een goed personeelsbeleid en dus in aanvangsbegeleiding vertrekt van de overtuiging dat goed onderwijs in hoge mate afhangt van de kwaliteit van de leraren en dat het daarom essentieel is te investeren in de professionele ontwikkeling van leraren. Een eerste belangrijke bouwsteen is daarom dat kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding, aansluitend op de visie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, aandacht heeft voor **elke starter** (elk personeelslid, zowel onderwijzend als ondersteunend personeel, hoe kort hij/zij ook op de school is/zal zijn) en voor de **totale persoon**. Dit vertaalt zich in een aanvangsbegeleiding die elke starter ondersteuning biedt op verschillende vlakken: niet alleen op het professionele, maar ook op het sociale en het persoonlijke/emotionele vlak (zie Europese Commissie, 2010).

Aandacht hebben voor de totale persoon van de leraar betekent vanuit de visie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen ook dat we niet alleen stilstaan bij de vaardigheden of kennis, maar ook bij de dieperliggende motieven, idealen, waarden die men als leraar heeft en nastreeft. Op die manier opent aanvangsbegeleiding een ruimte voor identiteits- en zingevingsvragen, zowel professionele als levensbeschouwelijke.

Kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding is gericht op introductie in het beroep én in de school

Aanvangsbegeleiding helpt de starter om zijn beroep zo goed mogelijk uit te voeren (professionele inductie) én helpt de starter om zijn/haar weg te vinden in de school (organisationele inductie). De ketelaere, Kelchtermans, Robben en Sondervorst (2004) maken hiervoor een onderscheid tussen drie types van begeleiding: werk-, leer- en wegwijsbegeleiding.

- Wegwijsbegeleiding heeft tot doel het startend personeelslid letterlijk en figuurlijk de weg te wijzen in de schoolgebouwen, de schoolstructuur, de schoolcultuur, het pedagogische project, enzovoort. Voorbeelden hiervan zijn o.m. informeren over afspraken inzake evaluatie, regels, toezichten, ...
- Werkbegeleiding heeft tot doel de startende leraar te ondersteunen in het uitvoeren van zijn onderwijstaken zowel op (vak)inhoudelijk, (vak)didactisch, opvoedkundig als praktisch vlak. Voorbeelden hiervan zijn ondersteuning m.b.t. klasmanagement, differentiëren in de klas, omgaan met moeilijke leerlingen, contacten met ouders, ... Hier staat de taak centraal.



- Leerbegeleiding heeft tot doel de startende leraar te stimuleren en te ondersteunen in zijn groei als professional. Hier staat de persoon (als professional) centraal.

De klemtoon die gelegd wordt op het soort begeleiding zal verschillen naargelang het moment in de startperiode van de betrokkene en de specifieke schoolcontext. “Zo zal bij de start de klemtoon wellicht voornamelijk liggen op wegwijsbegeleiding. Het is pas wanneer deze onmiddellijke noden vervuld zijn dat er ruimte en energie vrijkomen voor werk- en leerbegeleiding en dus voor diepgaande professionele ontwikkeling, aldus Deketelaere e.a. (2004). De klemtoon op wegwijsbegeleiding zal geleidelijk aan afnemen naarmate de startende leraar meer en meer vertrouwd geraakt met het doen en laten in de school. Omgekeerd zal de aandacht voor leerbegeleiding geleidelijk aan belang winnen. Dit moet immers de motor worden voor het eigen levenslange leerproces en de voedingsbodem voor innovatie” (Departement Onderwijs en Vorming, 2014: beleidsgroep lerarenopleiding over aanvangsbegeleiding, p. 4).

Kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding kadert in een samenhangend personeels- en professionaliseringsbeleid en maakt deel uit van loopbaanbegeleiding die de volledige professionele loopbaan omvat

Kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding staat niet los van het personeels- en professionaliseringsbeleid van de school². Het is ingepast in een beleid dat zorg draagt voor alle personeelsleden in alle fasen van hun professionele loopbaan. Zo is er bijvoorbeeld ook behoefte aan een beleid ten aanzien van, en een begeleiding van, leraren op het einde van hun loopbaan.

Door het inpassen van de aanvangsbegeleiding in het personeelsbeleid van de school wordt verbinding gelegd tussen wat de leraar nodig heeft en wat de school nodig heeft. Op die manier staat aanvangsbegeleiding niet los van de visie en missie en van het pedagogische project van de school.

De decretale basiscompetenties van de leraar als kader voor de lerarenopleiding, de aanvangsbegeleiding én verdere professionalisering kan een hefboom zijn om een echt continuüm te garanderen van initiële opleiding tot einde loopbaan.

Toch houdt het inpassen van de aanvangsbegeleiding in het personeelsbeleid ook een gevaar in. Er kan immers een spanning ontstaan tussen het begeleiden/ondersteunen van de starter en het beoordelen/evalueren. De beleidsgroep ‘Aanvangsbegeleiding’ (Departement Onderwijs en Vorming, 2014: beleidsgroep lerarenopleiding over aanvangsbegeleiding, p. 11) zegt hierover: “Hierbij is het essentieel dat coaching en evaluatie duidelijk gescheiden worden. Een open en eerlijke relatie met een coach is cruciaal voor een goede begeleiding en verdraagt geen zweem van beoordeling. Aanvangsbegeleiders en (vak)collega’s kunnen elk op hun terrein de rol van coach opnemen. Evalueren is een opdracht die uitsluitend tot de verantwoordelijkheid van de directie mag behoren.” Een transparante opdeling tussen begeleiding en beoordeling is daarom noodzakelijk om een veilige context te creëren voor de starter.

² Als we hier de term ‘school’ gebruiken, kan het even goed om de scholengemeenschap gaan.

Kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding is op maat, heeft aandacht voor de talenten van de starter en geeft eigenaarschap aan de starter

‘De’ starter bestaat niet. De groep van starters omvat een grote verscheidenheid aan profielen en elke starter heeft zijn specifieke achtergrond, vooropleiding, ervaring, talenten en noden. Aanvangsbegeleiding is dus pas zinvol als ze op maat is en ook aandacht heeft voor de ervaringen en talenten die de starter heeft.

Bovendien is de mate waarin de starter eigenaar is van zijn eigen leren een belangrijke motor van professionele groei. Goede aanvangsbegeleiding geeft daarom kansen aan de starter om ook zelf mee vorm te geven aan zijn/haar professionele ontwikkeling en ondersteuning. De starter is met andere woorden het centrale vertrekpunt en krijgt een actieve rol.

De ondersteuning krijgt dan ook best de vorm van een meerjarig traject waarin gezocht wordt om over langere periode in te spelen op de noden van de starter.

Kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding creëert contexten en een cultuur van formeel en informeel leren

Aanvangsbegeleiding kan je op verschillende manieren vorm geven. En dat is net goed. Het is belangrijk dat er verschillende werkwijzen gebruikt worden: individueel of in groep, op vraag of door aanbod, vrijwillig of verplicht. Het komt er immers op aan om contexten en een cultuur te creëren waarin formeel en informeel geleerd kan worden. Daarbij is niet één methodiek of model allesbepalend. Ook de Europese Commissie (2010) beschrijft een combinatie van verschillende methodieken die daartoe bijdragen, namelijk mentoring, nascholing of input van experts, collegiale ondersteuning en reflectie.

Aanvangsbegeleiding is met andere woorden niet enkel een verhaal van afzonderlijke initiatieven maar vooral van het creëren van een cultuur waarin de starter kan leren, zowel formeel zoals via mentoren of nascholing als informeel zoals het delen van informatie met collega’s in de lerarenkamer. In het laatste deel van deze nota beschrijven we daarom verschillende methodieken die daartoe bijdragen.

Een belangrijk element in het creëren van zo’n cultuur is de psychologische veiligheid voor de starter. De starter moet zich ‘veilig’ voelen om ontwikkelingskansen te durven aangaan, twijfels te thematiseren, fouten te durven maken ... Twee voorwaarden lijken bij te dragen tot een cultuur waarbinnen men zich veilig voelt: de mate waarin men als gelijkwaardig aanzien wordt - er spelen geen machtsverhoudingen en er is bereidheid om echt samen te werken - en de mate waarin de onderwijspraktijk centraal staat: hoe kunnen we de praktijk verbeteren in plaats van ‘wat kom jij nog tekort om een goede leraar te zijn’. Zo’n context en schoolcultuur is een belangrijke voorwaarde voor kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding.

3 Wat verwacht de overheid van jou als school over aanvangsbegeleiding?

Doelstellingen van de aanvangsbegeleiding

Aanvangsbegeleiding is een recht en een plicht voor elke startende leraar. Startende leraren moeten immers de kans krijgen en de kans nemen om de verworven competenties uit de lerarenopleiding verder te ontwikkelen en waar nodig bij te sturen. Maar ook andere tijdelijke personeelsleden



die in een wervingsambt starten (administratief medewerker, orthopedagoog, logopedist, ICT-coördinator, ...) hebben recht op een degelijke en kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding.

De aanvangsbegeleiding van startend personeel in onderwijs zal dus onderdeel moeten uitmaken van het professionaliseringsplan van elke instelling. Dit professionaliseringsplan vervangt het vroeger gekende schoolwerkplan. Het schoolbestuur draagt de eindverantwoordelijkheid in de feitelijke ontwikkeling en invulling van die aanvangsbegeleiding. Dit impliceert een grote autonomie in de invulling van die aanvangsbegeleiding. *Aanvangsbegeleiding voor een tijdelijk personeelslid*

Bij de start van een loopbaan in het onderwijs wordt een tijdelijk personeelslid aangesteld voor bepaalde duur (TABD). De begeleiding die dit personeelslid krijgt, wordt vertaald als een recht en een plicht. Het schoolbestuur moet een plan hebben en het personeelslid moet dit aanvaarden. Daarom wordt het traject van aanvangsbegeleiding opgenomen in een schriftelijke overeenkomst tussen het personeelslid en de eerste evaluator.

In de loop van een traject kunnen er nieuwe afspraken gemaakt worden. Deze worden dan ook aangepast in de schriftelijke overeenkomst. Belangrijke opmerking: aanvangsbegeleiding is geen verplichting voor personeelsleden die een tijdelijke aanstelling van bepaalde duur hebben door het gebruik van een verlof tijdelijk andere opdracht (TAO) of door reffectatie of wedertewerkstelling.

Met andere woorden: aanvangsbegeleiding volgens het decreet is een verplichting om tot een betere objectieve vaststelling te komen of een tijdelijk personeelslid al of niet klaar is voor de volgende fase in de loopbaan namelijk de tijdelijke aanstelling van doorlopende duur (TADD) en dit via de nodige begeleiding, ondersteuning en bijsturing.

Middelen

Elke instelling ontvangt aanvullende lestijden voor aanvangsbegeleiding. De lestijden voor aanvangsbegeleiding kunnen zowel opgenomen worden in de opdracht van de mentor als in de opdracht van de startende leraar/personeelslid zelf.

Het schoolbestuur is de eerste verantwoordelijke om de ontwikkeling en de concrete invulling van de aanvangsbegeleiding vorm te geven. Scholen die tot een scholengemeenschap behoren maken specifieke afspraken over de aanvangsbegeleiding binnen de scholengemeenschap.

3.1 Het referentiekader onderwijskwaliteit (ROK)

Het referentiekader onderwijskwaliteit omschrijft een aantal verwachtingen voor kwaliteitsvol onderwijs ('kwaliteitsverwachtingen'). De in totaal 37 kwaliteitsverwachtingen worden geordend in vier rubrieken. Binnen de rubriek *Beleid is Personeels- en professionaliseringsbeleid* één van de subrubrieken of kwaliteitsgebieden, met daarin twee kwaliteitsverwachtingen. De tweede is direct gelinkt aan aanvangsbegeleiding:

- BL8: De school ontwikkelt en voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is.
- BL9: De school ontwikkelt en voert een doeltreffend professionaliseringsbeleid en heeft hierbij specifieke aandacht voor beginnende leraren.

Om de verwachtingen binnen het kwaliteitsgebied 'Personeels- en professionaliseringsbeleid' te beoordelen gebruikt de inspectie vier ontwikkelingsschalen. Eén gaat specifiek over aanvangsbegeleiding, maar de overige drie staan daar niet los van. Je vindt ze in bijlage 1.

Mogelijke vragen ter reflectie en inspiratie voor de kwaliteitsverwachting over aanvangsbegeleiding zijn:

Reflectievragen:

- Is er op jouw school een beleid om starters te integreren in de schoolwerking en het schoolteam?
- Is er ondersteuning en begeleiding voor de concrete klaspraktijk?
- Heb je als school zicht op de startcompetenties van de starters en maken we een inschatting met wat nodig is voor hun opdracht?
- Op welke manier coach je starters om bekwaam te worden in hun job?
- Kunnen starters terecht bij een aangeduide persoon (mentor, peter, meter) met hun vragen en zorgen?
- Zorg je ervoor dat starters een haalbare opdracht toebedeeld krijgen?
- Zet je als school in op zowel wegwijs-, werk- als leerbegeleiding?
- Zoek je hoe het aanbod van externen (pedagogische begeleiding, lerarenopleidingen, nascholingsinstanties) kan bijdragen tot de aanvangsbegeleiding op jouw school?
- Evalueer je de aanvangsbegeleiding op school? Vragen we aan de starters na verloop van tijd of de voorziene begeleiding voldoet en waar er verbeterd kan worden?

3.2 Wat staat je als school/scholengemeenschap nu te doen?

- Aanvangsbegeleiding krijgt vanaf 1 september 2019 een meer formeel karakter. De meeste scholen hebben reeds een min of meer uitgewerkt systeem van aanvangsbegeleiding. Voor de ene school is dit een aanleiding om de aanvangsbegeleiding grondiger uit te werken, voor de andere school misschien een opportuniteit om het tegen het licht te houden en te onderzoeken hoe het nog sterker gemaakt kan worden. In elk geval wordt van jou als school verwacht dat je de starters in jouw school op een kwaliteitsvolle manier ondersteunt en dus een doorgedreven beleid over aanvangsbegeleiding voert.
- Daarover worden best ook afspraken gemaakt op het niveau van de scholengemeenschap met het oog op een gelijkgericht personeelsbeleid.
- Welke ondersteuning en begeleiding de starter concreet krijgt, moet opgenomen worden in een afsprakennota.
- Zorg er ook voor dat de aanvangsbegeleiding deel uitmaakt van het professionaliseringsplan van de school.
- Specifiek voor het personeelslid in het statuut van Tijdelijke Aanstelling van Bepaalde Duur (TABD) zal je als school een beoordeling moeten maken. Hierover vind je meer informatie op onze webpagina "[Tijdelijke aanstelling en vaste benoeming in wervingsambten](#)".

4 Instrumenten, methodieken, strategieën voor kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding

In dit deel sommen we een aantal concrete instrumenten, methodieken en strategieën op die je als school kan gebruiken om de aanvangsbegeleiding op jouw school vorm te geven. Deze hebben de bedoeling om de aanvangsbegeleiding te ondersteunen en zijn dus 'slechts' middelen daartoe. Elke



methodiek of strategie heeft zijn sterktes en zwaktes. In aparte bijlages geven we bij elke methodiek een omschrijving, de voor- en nadelen, eventuele randvoorwaarden, enkele bronnen met meer informatie en een inschatting van de mate waarin ze passen binnen wegwijs, werk- of leerbegeleiding. Het komt er dus op aan te kiezen wanneer men een bepaalde methodiek inzet en waarvoor. Zoals aangegeven bij de laatste bouwsteen van kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding zal één bepaalde methodiek nooit voldoende zijn om kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding te garanderen, maar zal een combinatie en doordacht inzetten ervan binnen een open cultuur van leren en ontwikkelen er wel toe bijdragen.

Het volgende overzicht is uiteraard niet volledig en kan aangevuld worden (van elke methodiek vind je een fiche in bijlage).

Mogelijke methodieken voor aanvangsbegeleiding:

- Onthaalmoment
- Onthaalbrochure/vademecum
- Mentorschap
- Klasbezoeken/flitsbezoeken
- Lesson-study/lesreflectie
- Collegiale visitatie/hospiteren/observeren van lessen van collega's
- Supervisie/intervisie (al dan niet schooloverstijgend)
- Teamteaching/co-teaching
- Aanbod en ondersteuning vanuit pedagogische begeleiding
- Aanbod en ondersteuning vanuit lerarenopleidingen
- ...

Tot slot geven we graag mee dat er extra kansen liggen in het organiseren van de aanvangsbegeleiding op het niveau van de scholengemeenschap. Voor bepaalde methodieken (bv. supervisie, collegiale visitatie) is organisatie op schooloverstijgend niveau haalbaarder en biedt het bijkomende leerkansen.

5 Geciteerde bronnen

Deketelaere, A., Kelchtermans, G., Robben, D., & Sondervorst, R. (2004). *Samen voor de spiegel. Een werkboek over de begeleiding van beginnende leraren* (Cahiers voor Didactiek: nr. 17). Deurne: Wolters Plantyn.

Departement Onderwijs en Vorming (2014). *Resultaten beleidsgroepen lerarenopleidingen*. Brussel: Departement Onderwijs en Vorming.

Elchardus, M., Huyge, E., Kavadias, D., Siongers, J., & Vangooidenhoven, G. (2009). *Leraars - profiel van een beroepsgroep*. Leuven: Lannoo Campus.

European Commission. (2010). *Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers: A handbook for policymakers*. Brussels: European Commission. Available from http://ec.europa.eu/education/school-education/teacher_en.htm.

Tierens, H., & Smet, M. (2016). *Early Career Teacher Attrition* (Rapport nr. SSL/2015.28/3.3.1). Leuven: Steunpunt SSL.

6 Andere inspirerende bronnen

Cautreels, P. (2008). *Met beginnende leraren op weg naar professionaliteit. studie- en werkboek voor mentoren en schoolteams*. Mechelen: Plantyn.

Dehandschutter, J. (2016). *Sterk Starten. Survivalkit voor beginnende leerkrachten*. Leuven: ACCO.

- De Vos, S., De Wilde, J., & Beusaert, S. (Red.). (2018). *Start to teach. Inspiratiegids over aanvangsbegeleiding in het onderwijs*. Antwerpen: Garant.
- Saveyn, J. (2006). Aanvangsbegeleiding, meer toekennen dan mentoruren. *Forum: Vlaams Secretariaat van het Katholiek Onderwijs*, 37(8), 13-17.
- Snoek, M. (2018). *Startende leraren in het po en vo. Goede begeleiding aan het begin van de loopbaan* (Leiderschap in de onderwijspraktijk). Huizen: Pica.

