



START
WIJZER^{MBO}

Voor een betere begeleiding van

***startende
docenten***



De Startwijzer MBO

De Startwijzer is ontwikkeld binnen het kader van het landelijke, door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gefinancierde project Begeleiding Startende Leraren, door medewerkers van de leerstoelgroep Education & Learning Sciences van Wageningen University & Research (Piety Runhaar, Judith Gulikers & Renate Wesselink) en van Aeres Hogeschool Wageningen (Marjolein Wallenaar). De Startwijzer is in samenwerking met de MBO Raad en in nauwe afstemming met verschillende actoren uit de mbo-praktijk doorontwikkeld voor mbo-scholen.

De Startwijzer kan u helpen om de huidige situatie van startende docenten binnen uw school in beeld te brengen en

om te zien op welke terreinen er winst van te behalen. Met de uitkomsten van de Startwijzer kunt u het gesprek over de begeleiding van startende docenten op gang brengen en ideeën over mogelijke verbeteringen genereren. U krijgt hierdoor de mogelijkheid om sterke punten uit te bouwen en verbeterpunten op te pakken.

Voor gebruik van de Startwijzer MBO, verwijzen we u naar www.startwijzermbo.nl

Deze brochure laat u in een overzicht zien welke onderwerpen in de Startwijzer aan bod komen. Per onderdeel vindt u een beknopte omschrijving, concrete aandachtspunten en een inspirerend voorbeeld.

Voor verwijzingen graag de volgende referentie gebruiken:

Runhaar, P., Gulikers, J., Wesselink, R., & Wallenaar, M. (2019). Start Wijzer! Een brede blik op verbetering van inductie. In: Helms-Lorenz, M., Schellings, G., & Runhaar, P. (Eds.). *Begeleiding Startende leraren. Praktijk en theorie*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant Publishers.

WERVING EN SELECTIE

Zorgvuldige werving en selectie

Het doel van werving en selectie is om competente en gemotiveerde collega's te vinden. Het is belangrijk om hier tijdig mee te beginnen. Dat betekent dat de nieuwe collega, nadat deze is aangenomen, tijd heeft om zich in te werken en niet gelijk 'in het diepe gegooid wordt'. Om een duurzame inzetbaarheid van docenten te waarborgen is het van belang om tijdens de werving en selectie zowel te letten op formele criteria (diploma's, certificaten en kwalificaties) als op passend (een 'fit') binnen het team.

Concrete aandachtspunten

- Locatiedirecteuren en teamleiders zijn bekend met het strategisch personeelsbeleid van de organisatie, waarvan werving en selectie deel uitmaakt.
- Zodra de vacatures bekend zijn (vaak in april en mei), start de werving en selectie.
- Reeds aanwezige en benodigde competenties van het team zijn in beeld en vormen het uitgangspunt voor werving en selectie.
- Tijdens de werving en selectie wordt goed gekeken naar de opleidingsachtergrond van kandidaten en wat er eventueel moet gebeuren om kandidaten naar een bevoegdheid toe te leiden.
- Startende docenten krijgen een 'startersmap', waarin informatie staat over de dagelijkse gang van zaken in de school. Denk aan lestijden, plattegrond gebouw, vergadermomenten etc. Deze map is doorgenomen toe te leiden.

Voorbeeld

De afdeling horeca op een roc werkt regelmatig met gastdocenten. Eén van hen heeft de wens uitgesproken de overstap te willen maken naar het onderwijs. Omdat het om een zij-instromer gaat, worden er afspraken tussen de teamleider en startende docent gemaakt over het behalen van een pedagogisch didactisch getuigschrift. Het management team heeft afgesproken dat dit binnen twee jaar een vereiste is. Nog voordat de docent in tijdelijke dienst treedt, vindt er een assessment plaats om te beoordelen of de docent HBO werk- en denkniveau heeft en in staat is de gevraagde opleiding binnen de gestelde tijd af te ronden.

Bespreken van wederzijdse verwachtingen

Een belangrijk onderdeel van de werving en selectie is dat de startende docent goed wordt geïnformeerd over de functie en de werkgever. Wat wordt bijvoorbeeld, in termen van de verhouding tussen lestaken en overige taken, van de docent verwacht? En wat kan hij bijvoorbeeld, in termen van de duur van het contract en de mogelijkheden voor een vaste aanstelling, van de werkgever verwachten? En, hoe kan hij zijn docentbaan combineren met een andere baan of een eigen bedrijf?

Concrete aandachtspunten

- Er staat duidelijk op papier wie de startende docent over wat informeert.
- De leidinggevende (en eventueel begeleider) bespreekt met de startende docenten wat er wel en wat er niet van hem wordt verwacht.
- De leidinggevende / HRM-medewerker bespreekt het lange termijn perspectief met de startende docent, ook als helder is dat een lange termijn perspectief er niet is.
- De startende docent heeft een duidelijk aanspreekpunt met wie hij over verwachtingen (en het hier al dan niet aan voldoen) kan praten.
- Bij indiensttreding is de begeleidings- en beoordelingscyclus bekend.
- De organisatie beschikt over een gespreksformat voor de verschillende soorten gesprekken uit de cyclus, waarbij de eventueel te volgen opleiding aan de orde komt.

Voorbeeld

Na vier jaar werkzaam te zijn geweest bij een wegenbouwbedrijf in het oosten van het land, vraagt het team Infra een oud-student om les te geven aan de bbl-groep. Op detachingsbasis gaat hij aan de slag als instructeur, met de wens om in de toekomst docent te worden. Tijdens het sollicitatiegesprek wordt onder andere de mogelijkheid besproken om een pedagogisch didactisch getuigschrift te halen. In het gespreksverslag noteert de teamleider om na een half jaar, waarin de focus ligt op het verzorgen van praktijklessen, gezamenlijk te bespreken en welke vervolgstappen volgen.

Praktische informatie over de werkplek

Al bij het begin van zijn baan wil de startende docent graag alle benodigde praktische informatie ontvangen. Daarnaast wil hij begrijpen hoe deze praktische zaken in z'n werk gaan binnen de school en wie hij waarvoor kan aanspreken. Ook wil hij in de juiste mailinglijsten staan.

Concrete aandachtspunten

- Binnen een dag ontvangen startende docenten een overzicht van alle praktische zaken. Denk aan vergaderroosters, lestijden, telefoonlijsten, plattegrond, namenlijsten klassen, etc. Dit is bij voorkeur ruim voordat de echte lesgevendende taken beginnen.
- Informatie over praktische zaken wordt ook in een fysieke (start)bijeenkomst besproken, zodat startende docenten vragen kunnen stellen.
- De startende docent maakt in de eerste week kennis met zijn collega's en de medewerkers van de ondersteuning, zodat hij weet bij wie hij moet zijn voor verschillende praktische vragen. De begeleider ondersteunt indien nodig.
- Het informeren van startende docenten gebeurt niet alleen mondeling. De informatie is ook op een ander tijdstip te raadplegen (papier en/of op intranet).
- Startende docenten krijgen een 'startersmap', waarin informatie staat over de dagelijkse gang van zaken in de school. Denk aan lestijden, plattegrond gebouw, vergadermomenten etc. Deze map is doorgenomen.

Voorbeeld

Vóór de zomervakantie is er een kennismakingsdag met alle startende docenten die na de vakantie beginnen. Zij ontvangen een gids met alle relevante informatie, voor zowel de hele school met (indien nodig) aanvullingen voor de locatie. Op deze dag maken ze niet alleen kennis met elkaar en hun leidinggevende, maar bezoeken zij ook de afdeling ICT en Personeel & Organisatie. In de personeelskamer hangt een 'smoelenblad' met de namen van de startende docenten en hun vak. De facilitaire dienst zorgt ervoor dat alle nieuwkomers een 'starterspakket' krijgen met daarin onder meer een sleutel, kopieerpas, informatiegids, inlogcodes, etc.

Vinden van je plek

Een van de belangrijkste aandachtspunten voor een startende docent is het vinden van zijn plaats in de organisatie. Dat wil niet zeggen dat hij zich enkel en alleen moeten aanpassen aan de rest. Sterker nog, er moet ook ruimte zijn om zijn eigen geluid te laten horen. Want van een 'frisse blik' kan een team of organisatie leren. Startende docenten ervaren dat zij suggesties voor verbetering, verdieping, verandering voor kunnen stellen.

Concrete aandachtspunten

- Op meerdere plekken en tijdens diverse overleggen is er ruimte voor de inbreng van de startende docent.
- Tijdens individuele momenten en/of intervisiebijeenkomsten is er gelegenheid om met elkaar de cultuur van de school te bespreken en hoe een startende docent zich hierin voelt.
- Tijdens individuele momenten en/of intervisiebijeenkomsten is er gelegenheid om met de begeleider ideeën ter verbetering van de dagelijkse praktijk uit te wisselen.
- Startende docenten worden gezien als trainees die als relatieve buitenstaander nieuw elan kunnen brengen in de school. wordt naar elkaar.
- Startende docenten worden gezien als trainees die als relatieve buitenstaander nieuw elan kunnen brengen in de school.

Voorbeeld

Op een locatie van een aoc bestaat een volledig inwerkprogramma. Startende docenten kunnen elkaars lessen bezoeken en trekken als duo's op. Tijdens intervisiebijeenkomsten werken ze samen aan het verbeteren van hun eigen praktijk. Afgelopen tijd is er door de startende docent volop geëxperimenteerd met allerlei activerende werkvormen. De directie heeft dit opgepikt en heeft de startende docenten gevraagd een deel van de studiedag te gebruiken om hun 'best practices' te delen met het team. De directie is van mening dat startende docenten hun ervaren collega's kunnen inspireren met nieuwe ideeën en mogelijkheden.

Aanstellen van begeleiders

Begeleider zijn van een startende docent, dat is niet voor iedereen weggelegd. Het vraagt om coaching vaardigheden en feedback kunnen geven. Daarnaast vraagt het om een specifieke motivatie, zoals het unieke van elke startende docent willen ontdekken en uit willen gaan van zijn kwaliteiten. Het toewijzen van een begeleider gebeurt dan ook niet op basis van 'nog beschikbare uren', maar op basis van ambities en competenties. Bij de koppeling van begeleiders en startende docenten wordt, waar mogelijk, gekeken naar een 'fit' tussen beiden. Begeleiders worden goed toegerust voor hun taak in termen van voldoende uren en voldoende mogelijkheden om zich verder in de rol te professionaliseren.

Concrete aandachtspunten

- Er staat beschreven aan welke competenties begeleiders moeten voldoen en deze zijn algemeen bekend.
- Er is een procedure ontwikkeld waarmee docenten hun ambitie voor het begeleiderschap kunnen aangeven.
- Begeleiders krijgen formele uren in hun weektaak voor de begeleiding van startende docenten.
- Begeleiders krijgen de mogelijkheid om hun eigen competenties te ontwikkelen wanneer dat voor de uitvoering van hun rol noodzakelijk blijkt.

Voorbeeld

Binnen een mbo-school is een professionaliseringstraject voor begeleiders ontwikkeld. Er vinden trainingen en workshops plaats met verschillende thema's en er worden intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Van begeleiders wordt verwacht dat zij hieraan meedoen. Hierover worden tussen leidinggevenden en begeleiders concrete afspraken gemaakt waarop begeleiders in hun functioneringsgesprekken worden aangesproken. Uiteraard wordt hierbij goed gekeken naar de ervaring die begeleiders hebben in de uitvoering van hun rol.

Werkdrukreductie van startende docenten

Startende docenten willen het vak graag snel leren en kunnen in hun enthousiasme teveel hooi op hun vork nemen. Om de werkdruk te beheersen is het redelijk om hem niet te veel diverse taken te geven. Bovendien willen startende docenten vaak een goede indruk maken, waardoor zij niet altijd goed 'nee' durven zeggen wanneer zij gevraagd worden voor extra taken.

Concrete aandachtspunten

- Heroverweeg de uitvoering-voorbereidingsratio voor startende docenten. Geef startende docenten het eerste jaar extra ruimte voor voorbereiding. Hij is nooit alleen verantwoordelijk voor complexe taken met een flinke impact (zoals het opstellen van het toetsbeleid).
- Elk team kent populaire en minder populaire taken: de leidinggevende ondersteunt een cultuur waarin dit bespreekbaar is en waar samen verantwoordelijkheid genomen wordt.
- De startende docent wordt niet ingezet voor alle impopulaire uren, groepen en taken.
- De leidinggevende zorgt ervoor dat de startende docent geen te grote diversiteit aan taken krijgt.

Voorbeeld

Op een roc heeft het managementteam afgesproken dat alle startende docenten het eerste jaar extra tijd krijgen om hun lessen voor te bereiden. De school wil hiermee voorkomen dat de startende docent overbelast raakt. In het management-overleg wordt via een digitaal systeem in kaart gebracht wat de belasting van alle docenten is. Op dit moment bewaakt de leidinggevende dat de extra te verdelen uren niet bij de startende docent, maar bij een andere collega gezet worden. In het rooster van de startende docent is bovendien ruimte gecreëerd voor het bijwonen van intervisie en begeleidingsbijeenkomsten die tweemaandelijks op de maandagmiddag gepland zijn.

Lesobservaties

Lesobservaties zijn een belangrijk instrument om de stand van zaken met betrekking tot pedagogisch-didactisch handelen in kaart te brengen. In veel gevallen observeert de begeleider de startende docent en neemt het resultaat met hem door. Een lesobservatie kan meerdere keren per jaar (al dan niet) door de begeleider plaatsvinden. De begeleider wordt als een expert op het vlak van pedagogisch-didactisch handelen gezien.

Concrete aandachtspunten

- Binnen de gehele school wordt gebruik gemaakt van een observatie-instrument.
- Een startende docent wordt het eerste jaar regelmatig (twee à drie keer) geobserveerd aan hand van dit instrument.
- Iedere startende docent heeft een begeleider die hiervoor geschikt wordt geacht.
- De lesobservaties zijn ingebed in de begeleidingscyclus van de school.
- Het is altijd vooraf helder of een lesobservatie een begeleidend of een beoordelend doel dient.
- Lesobservaties worden ondersteund door videofragmenten (video interactie begeleiding).

Voorbeeld

Gedurende de eerste maanden krijgen alle startende docenten op een mbo-school een lesbezoek van hun begeleider. De startende docent kan zelf aangeven wanneer het lesbezoek plaatsvindt, zodat dit nooit onverwacht gebeurt. Na afloop van het lesbezoek wordt de les nabesproken en maken zij samen afspraken over het verloop. Tijdens het gesprek worden sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Ook wordt besproken hoe de startende docent aan deze punten gaat werken en hoe de begeleider hierbij kan helpen. De lesbezoeken worden na ongeveer drie maanden herhaald.

Individuele begeleiding na observaties

Op basis van een observatie worden ontwikkelpunten benoemd. Die ontwikkelpunten worden vertaald in concrete leerdoelen die dichtbij de prestatie van de startende docent staan (ook wel de 'zone van naaste ontwikkeling' genoemd). Over deze leerdoelen worden tussen startende docent en leidinggevende concrete afspraken gemaakt. Hierbij is meegenomen wat de startende docent gaat doen, wanneer hij dat doet en met wie. In de volgende afspraak focussen beide partijen hier verder op.

Concrete aandachtspunten

- Sterke punten en ontwikkelpunten zijn op systematische wijze gedocumenteerd en kunnen deel uitmaken van het persoonlijk ontwikkelplan (POP).
- Aan ontwikkelpunten worden concrete acties verbonden.
- De ontwikkelpunten en concrete acties dienen als vertrekpunt voor een volgende lesobservatie en voor de begeleidingscyclus.
- De begeleider ziet erop toe dat de ontwikkelpunten realistisch en passend zijn gezien de tijd en de huidige fase van ontwikkeling van de startende docent.
- In het rooster van de startende docent is tijd ingeruimd om aan zijn persoonlijk ontwikkelplan te werken.
- De startende docent wordt gewezen op verschillende andere mogelijkheden om feedback te ontvangen, zoals materialen (kijkwijzers) van de Onderwijscoöperatie.

Voorbeeld

Op een mbo-school wordt bij elke lesobservatie gevraagd op welke ontwikkelpunten de startende docent feedback wenst te ontvangen. Ter voorbereiding formuleert hij beoordelingscriteria om een gerichte observatie uit te kunnen voeren. Op deze wijze kijkt de begeleider, naast de aandachtspunten in gehanteerde observatie-instrument, ook naar de zelf geformuleerde ontwikkelpunten, en voorziet de startende docent van feedback.

Persoonlijk ontwikkelplan (POP)

De professionele ontwikkeling van medewerkers is een rode draad in de gesprekkencyclus en aan de hand van een persoonlijk ontwikkelplan (of portfolio) wordt de ontwikkeling van de startende docent (net zoals van alle andere medewerkers) vormgegeven. Een 360 graden feedback aan hand van het kwalificatiedossier docent-mbo kan deel uitmaken van een persoonlijk ontwikkelplan.

Concrete aandachtspunten

- Elke medewerker heeft een persoonlijk ontwikkelplan.
- Een format ondersteunt startende docenten bij het vormgeven van hun persoonlijk ontwikkelplan.
- In het format is onder andere een activiteitenplan opgenomen en zijn er hulpvragen geformuleerd om reflectie op gang te brengen.
- Het kwalificatiedossier van de mbo-docent vormt een leidraad voor het persoonlijk ontwikkelplan.
- De startende docent is verantwoordelijk voor het bijhouden van het persoonlijk ontwikkelplan en bepaalt wie inzage heeft in welke onderdelen.
- (Onderdelen van) het persoonlijk ontwikkelplan kunnen ook gebruikt worden voor beoordeling, als de startende docent hiervoor kiest.
- In het rooster van de startende docent is tijd ingeruimd om aan zijn persoonlijk ontwikkelplan te werken.

Voorbeeld

Tijdens het functioneringsgesprek met de leidinggevende bereidt de startende docent het gesprek voor aan hand van een gespreksformat. Om competentieontwikkeling aan te tonen geeft de startende docent de leidinggevende inzage in het persoonlijk ontwikkelplan. Scholingsvraagstukken worden besproken en in verband gebracht met de doorgroeimogelijkheden op lange termijn. Indien de ontwikkeling stopt vindt er vaker een functioneringsgesprek plaats.

Reflectie op lespraktijk

Als het gaat om professionele ontwikkeling, is er zowel ruimte voor formele leeractiviteiten (zoals cursussen en trainingen) als voor 'werkplek'-leeractiviteiten (zoals lesobservaties bij collega's, feedbackuitwisseling en intervisie). Het (eventueel samen met collega's) onderzoeken van de eigen lespraktijk is een vorm van leren op de werkplek die deel uitmaakt van de professionele ontwikkeling van de docent. Daarnaast zoekt elke vakdocent regelmatig de praktijk op. Naast bpv-bezoeken en onderhouden van zijn netwerk, loopt een docent regelmatig enkele dagen mee in zijn vakgebied.

Concrete aandachtspunten

- Binnen het team wordt een onderzoekende houding ondersteund.
- De startende docent krijgt gelegenheid (bijv. uren) om de eigen lespraktijk te onderzoeken of kan deel uit maken van een onderzoeksgroep (bijvoorbeeld professionele leergemeenschappen) van collega's die gezamenlijk onderzoek doen in de praktijk.
- De leidinggevende en/of begeleider is op de hoogte van de onderzoeksactiviteiten en ondersteunt de startende docent daar waar nodig bij het uitvoeren van het onderzoek en/of verwerken van de resultaten.
- De startende docent krijgt de mogelijkheid om zich voor cursussen, trainingen en lezingen in te schrijven die helpen in zijn ontwikkeling
- Om aan te blijven sluiten bij de studenten en op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen loopt elke docent stage in de beroepspraktijk.

Voorbeeld

Binnen een mbo-school ervaren verschillende docenten dat de eerstejaarsstudenten Zorg snel zijn afgeleid en de lesstof onvoldoende verwerken. In overleg besluiten de docenten om enkele experimenten uit te voeren met activerende werkvormen. Tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten delen zij hun ervaringen en raadplegen zij meerdere bronnen om hun ideeën te onderbouwen en verder uit te werken. De verschillende experimenten resulteren in een digitale omgeving met voorbeelden van diverse werkvormen, toepasbaarheid en alternatieven.

Ontwikkeling van professionele identiteit

Startende docenten moeten vaak nog ontdekken en ontwikkelen wat zij echt belangrijk vinden als het gaat om les geven, begeleiden, de opdracht van het onderwijs, etc. Startende docenten kunnen spanningen in hun professionele identiteitsontwikkeling ervaren, bijvoorbeeld doordat er binnen hun team een andere visie heerst op bepaalde zaken dan de startende docent gewend is of wenselijk vindt. Het is belangrijk om deze spanningen te erkennen en bespreekbaar te maken.

Concrete aandachtspunten

- Tijdens de begeleidingsgesprekken voeren startende docent en begeleider gesprekken over de ontwikkeling van de professionele identiteit.
- Dilemma's of spanningen in professionele identiteit worden expliciet besproken en erkend.
- Gezamenlijke intervisie-bijeenkomsten met startende docenten bieden een mogelijkheid om de professionele identiteit verder te ontwikkelen.

Voorbeeld

Tijdens intervisiebijeenkomsten bij een mbo-school staat naast de inbreng van werk-gerelateerde situaties ook het thema professionele identiteit op het programma. Met behulp van de intervisiemethode van Balint worden de startende docenten zich bewust van de begrippen 'overdracht' en 'tegenoverdracht'. Na afloop van elke intervisiebijeenkomst wordt er gereflecteerd door de startende docenten op de betekenis hiervan voor de eigen lespraktijk. Het uitwisselen van ervaringen en dilemma's biedt de mogelijkheid samen te verkennen wie je bent als docent en wie je wilt zijn.

Scheiding tussen beoordelen en begeleiden

Vooraf bij startende docenten is de scheiding tussen beoordelen en begeleiden lastig. Zij werken vaak op een kort contract en worden intensief begeleid. En op het moment dat het contract afloopt, komt een vorm van beoordelen toch om de hoek kijken. Het begeleiden moet in een veilige situatie plaatsvinden, zonder het idee dat dit de beoordeling beïnvloedt. Dit betekent dat datgene dat binnen begeleidingsgesprekken besproken wordt, in principe, niet verspreid wordt aan de leidinggevende. De enige informatie die een begeleider wel aan een leidinggevende zou kunnen geven is of de startende docent zich al dan niet aan de ontwikkelafspraken houdt. De vakkennis en vaardigheden genoemd in het kwalificatiedossier van de mbo-docent kunnen behulpzaam zijn bij het begeleiden en beoordelen.

Concrete aandachtspunten

- Het beoordelen van de startende docent is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende.
- De leidinggevende is op de hoogte van de prestatie-eisen die aan de startende docent gesteld zijn.
- Beoordelaars en begeleiders hebben minimaal contact met elkaar over startende docenten.
- De startende docent weet wanneer er sprake is van begeleiding en wanneer van beoordeling.
- Voor een beoordeling worden altijd meerdere bronnen ingezet en geraadpleegd.
- De begeleider heeft een vertrouwensfunctie en praat niet met andere collega's over het functioneren van de startende docent zonder dat deze hiervan op de hoogte is.

Voorbeeld

Gedurende het pdg-traject wordt de startende docent intensief begeleid binnen de school en op de opleiding. Naast de twee lesbeoordelingen vanuit de opleiding voert de leidinggevende een lesbeoordeling uit. Daarnaast is hij als tweede assessor betrokken bij het afrondend assessment.

Differentiatie tussen startende docenten

De ene startende docent is heel ambitieus en wil graag direct aan een Master beginnen, de ander wil graag eerst een beetje 'de kat uit de boom kijken' en ontdekken wat het docentschap allemaal inhoudt. In de begeleiding van de startende docenten moet er ruimte zijn voor deze differentiatie. Het (gezamenlijk) stellen van ambitieuze, maar haalbare, doelen, is goed voor de ontwikkeling.

Concrete aandachtspunten

- Startende docenten bespreken, op basis van het persoonlijk ontwikkelplan, hun ontwikkelwensen en ambities met begeleider en teamleider.
- De begeleider heeft goed zicht op de kwaliteiten van de startende docent en de mogelijkheden binnen de school.
- In een driehoeksoverleg, met startende docent, begeleider en leidinggevende, wordt besproken welke taken en rollen deze nog meer op zich zou willen nemen binnen het team.
- Startende docenten dragen in het eerste jaar geen volledige verantwoordelijkheid ten aanzien van mentoraat. Eventueel is er sprake van co-mentoraat waarbij er meer dan het standaard aantal uren beschikbaar is om het mentorschap onder de knie te krijgen.
- De leidinggevende motiveert verdere ontwikkeling van de startende docent, maar bewaakt onbereikbare verwachtingen en overvraging van de startende docent.

Voorbeeld

Bij een roc kijkt de leidinggevende samen met de startende docent welke taken uit het taakbeleid aansluiten bij de interesses en ontwikkelwens voordat hij dit inbrengt in het teamoverleg. Zo kunnen startende docenten zich al een beetje voorbereiden op de taakverdeling. Het moet worden voorkomen dat startende docenten te veel en te zware taken op zich nemen of rollen gaan vervullen die helemaal niet bij de eigen ontwikkeldoelstellingen passen.

