



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Gesteund bij de start

**Cruciale factoren bij de professionalisering
van startende mbo-docenten**

Inge van den Ende, Peter Donker van Heel, Roxanne de Vreede

Zoetermeer, 30 november 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Doel en opzet van het onderzoek	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Doel van het onderzoek	9
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	10
1.4 Analyse kader	11
1.5 Opzet	12
2 Beleid en maatregelen gericht op professionalisering	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Beleid en maatregelen ministerie van OCW	15
2.3 Inzet vanuit de sector	18
2.4 Inzet vanuit het bedrijfsleven	20
2.5 Resumé	21
3 Aanpak van mbo-instellingen	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Uitstroom van startende mbo-docenten	23
3.3 Bestaande aanpakken	25
3.4 Uitdagingen en behoeften	30
3.5 Wat werkt, volgens HR-directeuren?	31
3.6 Resumé	32
4 Het perspectief van de startende mbo-docent	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Aanpakken voor professionele ontwikkeling en voorkomen uitval	33
4.3 Professionele ontwikkeling en kans op uitval	37
4.4 Cruciale factoren die van invloed zijn op professionalisering en kans op uitval	39
4.5 Resumé: Doorslaggevende factoren professionalisering en kans op uitval	45
5 Conclusies	47
5.1 Belangrijkste uitkomsten	47
5.2 Cruciale factoren	48
5.3 Effectieve aanpakken	50
6 Adviezen	53
6.1 Advies voor startende mbo-docenten	53
6.2 Advies voor mbo-instellingen	53
6.3 Advies voor de MBO Raad	56
6.4 Advies voor het ministerie van OCW	57
Bijlage 1 Literatuur	59
Bijlage 2 Interviewlijst	63

Samenvatting

Doel onderzoek

Om zicht te krijgen op de cruciale factoren en effectieve aanpakken om de professionele ontwikkeling van startende mbo-docenten te stimuleren en uitval onder deze groep te voorkomen, heeft de MBO Raad aan Panteia gevraagd deze factoren en aanpakken op verschillende niveaus te onderzoeken.

Beleid en maatregelen landelijk en sectorniveau

Vanuit het ministerie van OCW is de Lerarenagenda 2013-2020 opgezet om de professionalisering van docenten te stimuleren. De agenda beschrijft een aantal ambities waarvan er één specifiek gericht is op de professionalisering van startende docenten. Voor elke ambitie beschrijft de agenda een aantal acties om dit te bereiken. De meest gerichte en beschikbare actie voor startende mbo-docenten is de *Regeling versterking samenwerking lerarenopleiding en scholen*. Deze regeling biedt scholen en lerarenopleidingen subsidie aan die gebruikt kan worden voor de begeleiding van startende docenten.

In het *Bestuursakkoord mbo 2014* maakte de MBO Raad met het ministerie de afspraak dat mbo-instellingen een kwaliteitsplan opstellen waarin aandacht is voor de professionalisering van het personeel. Ook vanuit andere sectororganisaties (o.a. het SOM) zijn maatregelen getroffen om de professionalisering van mbo-docenten te stimuleren. De *Regeling startende werknemer*, die in de cao voor het mbo is opgenomen, is de meest concrete regeling die mbo-instellingen verplicht een aanbod voor startende mbo-docenten te organiseren.

Beleid en maatregelen vanuit perspectief mbo-instellingen

Het perspectief van de mbo-instellingen is in beeld gebracht op basis van een online vragenlijst onder 29 HR-directeuren, aangevuld met 11 face-to-face interviews. De meeste instellingen bieden volgens de HR-directeuren een begeleidingsaanbod voor startende mbo-docenten. Het aanbod bestaat meestal uit: introductiedag(en), coaching, intervisiebijeenkomst(en) tussen starters, lesobservatie van een begeleider bij een starter en mentoring. Inhoudelijk gaat het aanbod in op een kennismaking met de instelling, de mbo-locatie en het onderwijsteam. Daarna volgen klassenmanagement en reflectie op het eigen functioneren. Het verschilt per onderwijsteam in hoeverre het begeleidingsaanbod een gespreksonderwerp is bij functioneringsgesprekken. Wel geeft een ruime meerderheid van de HR-directeuren aan dat starters lestijdreductie krijgen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het begeleidingsaanbod ligt in veel gevallen bij de leidinggevenden van de onderwijsteams. In de uitvoering ervaren HR-directeuren voornamelijk belemmeringen bij het vrijspelen van de startende mbo-docent en de begeleider en het verkrijgen van draagvlak onder leidinggevenden van de onderwijsteams. Organisatorische randvoorwaarden zoals lestijdreductie noemen HR-directeuren als voornaamste aanknopingspunten voor beleid.

Over het algemeen zijn de HR-directeuren (zeer) tevreden over het begeleidingsaanbod van de eigen mbo-instelling. Het aanbod draagt volgens HR-directeuren vooral bij aan de professionele ontwikkeling van starters en is minder gericht op het voorkomen van uitval.

Het perspectief van de startende mbo-docent

Het perspectief van de mbo-docent is in beeld gebracht op basis van een online vragenlijst onder netto 522 starters (korter dan vijf jaar in dienst), aangevuld met 13 face-to-face interviews. Voor de analyse is gebruik gemaakt van correlatie- en regressieanalyses om na te gaan welke factoren vooral van invloed zijn op professionalisering en de kans op uitval en welke minder.

Het aanbieden van een individueel begeleidingsaanbod aan een startende mbo-docent heeft een positief effect op de professionalisering en op de kans op uitval. Het maakt vervolgens wel uit welke instrumenten in het begeleidingsaanbod zitten. Collegiale ondersteuning, coaching, intervisiebijeenkomsten tussen starters, workshops en cursussen waaruit een starter mag kiezen, mentoring, lesobservatie van een begeleider of een ervaren mbo-docent en een standaard scholingsprogramma zijn de instrumenten die een positief effect hebben op de professionalisering en/of de kans op uitval. Opvallend genoeg heeft de perceptie van een startende mbo-docent of er wel of geen begeleidingsaanbod is binnen een instelling geen invloed. Maar startende mbo-docenten die denken dat er geen aanbod op hun instelling is en die wel behoefte hebben aan begeleiding, hebben een verhoogde kans op uitval.

Er bestaat een sterke relatie tussen het welbevinden van de starter en de mate van professionalisering en de kans op uitval. Verschillende aspecten van welbevinden zijn hierbij in ogenschouw genomen, zoals de inhoud van het werk, zekerheid over het eigen functioneren, zich gewaardeerd voelen, tijdsdruk en veiligheidsgevoel.

Het onderzoek laat zien dat het vooral de rol is van het team en de direct leidinggevende die doorslaggevend zijn. Voortgang in ontwikkeling en voorkomen van uitval wordt vooral door deze factoren beïnvloed en minder door andere factoren:

- In de eerste plaats is van belang om direct vanaf het begin van het dienstverband een goede introductie en begeleiding te geven bij praktische zaken van het werk (bijvoorbeeld hoe werkt het smartboard?). Hiermee kan worden voorkomen dat starters zich geïsoleerd gaan voelen;
- Het ontzien van starters in bepaalde gevallen (tijd krijgen voor begeleidingsactiviteiten, vrijstelling van moeilijke klassen) blijkt duidelijk positief te werken. In sommige teams wordt de starter vanaf het begin volledig voor extra taken naast het lesgeven ingezet, waardoor er minder ruimte is voor professionalisering;
- Een lerende cultuur binnen het onderwijsteam blijkt een bijna noodzakelijke randvoorwaarde te zijn. Wij hebben dit gemeten aan de hand van vragen over fouten durven maken, het kunnen stellen van vragen aan teamleden, een actieve benadering door collega's in de richting van de starter, enzovoort;
- Een stimulerende houding vanuit de leidinggevende om het functioneren te verbeteren is van belang.

De voornaamste behoeften die starters zelf aangeven zijn de praktische ondersteuning bij het werk, extra tijd voor lesvoorbereiding, steun van hun leidinggevende, training in de omgang met de mbo-studentenpopulatie en structurele inbedding van het begeleidingsaanbod in het personeelsbeleid.

Het verschil in ontwikkeling en kans op uitval is minder sterk afhankelijk van persoonskenmerken, zoals de vooropleiding. Vanzelfsprekend is dat starters met een tijdelijke contract een verhoogde kans hebben op uitval.

Conclusies

Op basis van dit onderzoek concluderen wij dat er op docent-, team- en schoolniveau een aantal cruciale factoren zijn voor de professionalisering van startende mbo-docenten en het voorkomen van uitval. Op docentniveau gaat het om het welbevinden van de starter, de assertiviteit en het type dienstverband. Binnen het team is een lerende cultuur van belang, collega's die bereid zijn de starter te ondersteunen, een leidinggevende die het belang van het beleid inziet en de starter ondersteunt. Op schoolniveau gaat om het aanbieden van een individueel begeleidingsaanbod, specifieke instrumenten, de werkbelasting van de startende mbo-docent, de tijd voor de begeleider en het aanbieden van praktische ondersteuning.

Per saldo is vooral de rol van het team en de leidinggevende in combinatie met een individueel begeleidingsaanbod van belang. Dat sluit niet uit dat specifieke instrumenten daadwerkelijk effectief zijn voor de professionele ontwikkeling van startende mbo-docenten en het voorkomen van uitval onder deze groep.

Adviezen

Op basis van deze conclusies heeft Panteia adviezen geformuleerd die gericht zijn op de professionalisering van startende mbo-docenten en op het voorkomen van ongewenste uitval onder deze groep.

Advies voor de startende mbo-docent:

- Pak de eigen regie.

Advies voor mbo-instellingen:

- Ontwikkel een startersbeleid en voer het uit;
- Tref maatregelen om starters te ontzien;
- Leg verantwoordelijkheden bij leidinggevenden en teams;
- Geef startende docenten praktische ondersteuning;
- Zorg voor herkenbaar instrumentarium professionele ontwikkeling;
- Vergroot het inzicht in de dynamiek van het eigen personeelsbestand.

Advies voor de MBO Raad

- Neem ontziemaatregelen voor starters op in de cao;
- Biedt concrete ondersteuning aan scholen;
- Verzorg representatief inzicht mate van (ongewenste) uitval;
- Communiceer met scholen en docenten.

Advies voor het ministerie van OCW

- Ondersteun startersbeleid d.m.v. subsidie en communicatie.

1 Doel en opzet van het onderzoek

1.1 Achtergrond

'De startende leraar ontwikkelt zich na de opleiding tot een volledig bekwame leraar'. Dit is één van de ambities in de Lerarenagenda 2013-2020 (ministerie van OCW, 2013). Net afgestudeerde leraren krijgen in hun baan direct de volledige verantwoordelijkheid voor een klas. Het kost echter tijd om een volledig bekwame leraar te worden. Tegelijkertijd is in de eerste jaren sprake van ongewenste uitval van beginnende docenten. Voor het onderwijs is dat geen goede zaak, nog afgezien van de desinvestering in de opleiding van leerkrachten.

In de afgelopen jaren is er meer aandacht gekomen voor de begeleiding van startende docenten. Rijksuniversiteit Groningen (2012) liet in het project 'Vakkundig meesterschap en meesterlijk vakmanschap' zien dat goede begeleiding leidt tot minder uitval en versnelling van de professionele ontwikkeling van startende docenten. In de Lerarenagenda pleit het ministerie van OCW daarom voor goede inwerk- en begeleidingsprogramma's voor alle docenten.

Sinds 2010 is in de cao mbo beschreven dat mbo-instellingen een regeling opstellen met aandacht voor begeleiding van startende mbo-docenten. In hoeverre mbo-instellingen een dergelijke regeling daadwerkelijk hebben opgesteld, is op dit moment onbekend. Daarnaast is in het bestuursakkoord MBO 2014 tussen het ministerie van OCW en de MBO Raad afgesproken dat elke mbo-instelling voor 2015 een integraal kwaliteitsplan opstelt. In dit plan beschrijven mbo-instellingen onder meer welke maatregelen de instellingen inzetten om professionalisering van leraren te bevorderen.

Tegen deze achtergrond heeft de MBO raad een onderzoek laten uitvoeren naar professionalisering en uitval van startende mbo-docenten. Eerdere onderzoeken naar professionalisering en uitval van (startende) docenten zijn veelal niet gericht op het mbo, maar op andere onderwijssectoren.

1.2 Doel van het onderzoek

De MBO raad wil als belangenorganisatie van de sector een concreet en praktisch toepasbaar advies voor de mbo-instellingen om de professionele ontwikkeling van startende mbo-docenten te verbeteren en de uitval onder startende mbo-docenten te voorkomen. Hiervoor dient het onderzoek een inventarisatie te maken van de cruciale factoren die van invloed zijn op de professionele ontwikkeling en het voorkomen van uitval van startende mbo-docenten en een heldere weergave van de bestaande aanpakken die de professionalisering van startende mbo-docenten bevorderen en uitval binnen deze groep voorkomen. Belemmerende en bevorderende factoren op alle niveaus dienen in beeld te worden gebracht en de mate van beïnvloedbaarheid van deze factoren. Mede op basis van deze analyse dienen de aanpakken te worden beoordeeld op effectiviteit.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De centrale probleemstelling luidt als volgt:

Welke factoren zijn van invloed op de professionele ontwikkeling en de uitval van docenten in het mbo en wat zijn effectieve aanpakken om de professionele ontwikkeling van startende mbo-docenten te stimuleren en de uitval te beperken?

Met startende mbo-docenten wordt in het onderzoek bedoeld de groep van docenten die niet langer dan vijf jaar werkzaam zijn in het mbo, niet noodzakelijkerwijs bij dezelfde werkgever. Instructeurs en onderwijsondersteunend personeel valt buiten het onderzoek. Met uitval wordt bedoeld elke definitieve uitstroom anders dan naar een (andere) mbo-instelling. Wel wordt in beeld gebracht in hoeverre uitstroom eventueel plaatsvindt naar andere onderwijssectoren. Ook wordt nagegaan in hoeverre sprake is van ongewenste (keuze werkgever) of gewenste uitstroom (keuze werknemer).

De probleemstelling valt uiteen in de volgende hoofdvragen en deelvragen:

Hoofdvraag 1

Wat zijn cruciale factoren voor zowel professionele ontwikkeling van startende docenten als het voorkomen van uitval van startende docenten in het mbo?

Bij de operationalisering van deze hoofdvraag wordt rekening gehouden met persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding, attitude en gedrag), kenmerken van team, school en sector.

Deelvragen

1. Wat zijn kenmerken van de staat van professionele ontwikkeling van mbo-docenten bij de start van hun carrière?
 - a. Wat is de rol van startende mbo-docenten in het onderwijsteam?
 - b. Wat zijn de behoeften van startende mbo-docenten t.a.v. hun professionalisering?
 - c. Tegen welke uitdagingen lopen startende mbo-docenten aan op het niveau van de klas, het team en de school t.a.v. hun professionalisering?
2. In hoeverre verschilt de professionele ontwikkeling van startende docenten in het mbo zich van startende docenten in het po en vo?
3. Welke factoren vanuit de sector, het bedrijfsleven en landelijk beleid spelen een rol bij de professionele ontwikkeling en het voorkomen van uitval van startende mbo-docenten?

Hoofdvraag 2

Wat zijn effectieve aanpakken voor zowel professionele ontwikkeling van startende docenten als het voorkomen van uitval van startende docenten in het mbo?

Bij de operationalisering van deze hoofdvraag wordt rekening gehouden met aanpakken op verschillende niveaus, waarbij ook zelfsturing (aanpak door de docent zelf, zonder tussenkomst van derden) wordt meegenomen in de analyse.

Deelvragen

1. Welke voorzieningen voor ondersteuning en begeleiding van startende docenten bieden mbo-scholen in het algemeen aan? En hoe voorkomen scholen de uitval van startende mbo-docenten?
2. Op welke wijze worden startende mbo-docenten door het onderwijsteam opgenomen en begeleid?
3. In hoeverre hanteren startende mbo-docenten zelf een aanpak om zich te professionaliseren?
4. Welke aanpakken zijn er vanuit de sector, het bedrijfsleven en landelijk ingezet om de professionalisering van startende mbo-docenten te bevorderen en uitval onder deze groep te voorkomen?
5. Welke uitdagingen en behoeften zien mbo-instellingen t.a.v. de ontwikkeling van een goed begeleidingsprogramma voor professionalisering van startende docenten?
6. Wat is er bekend over effectieve aanpakken voor de professionele ontwikkelingen en voorkomen van uitval van startende docenten? En zijn er effectieve aanpakken in het mbo aanwezig?
7. In hoeverre en hoe kunnen (bestaande) effectieve aanpakken binnen de mbo-sector verder worden verspreid?

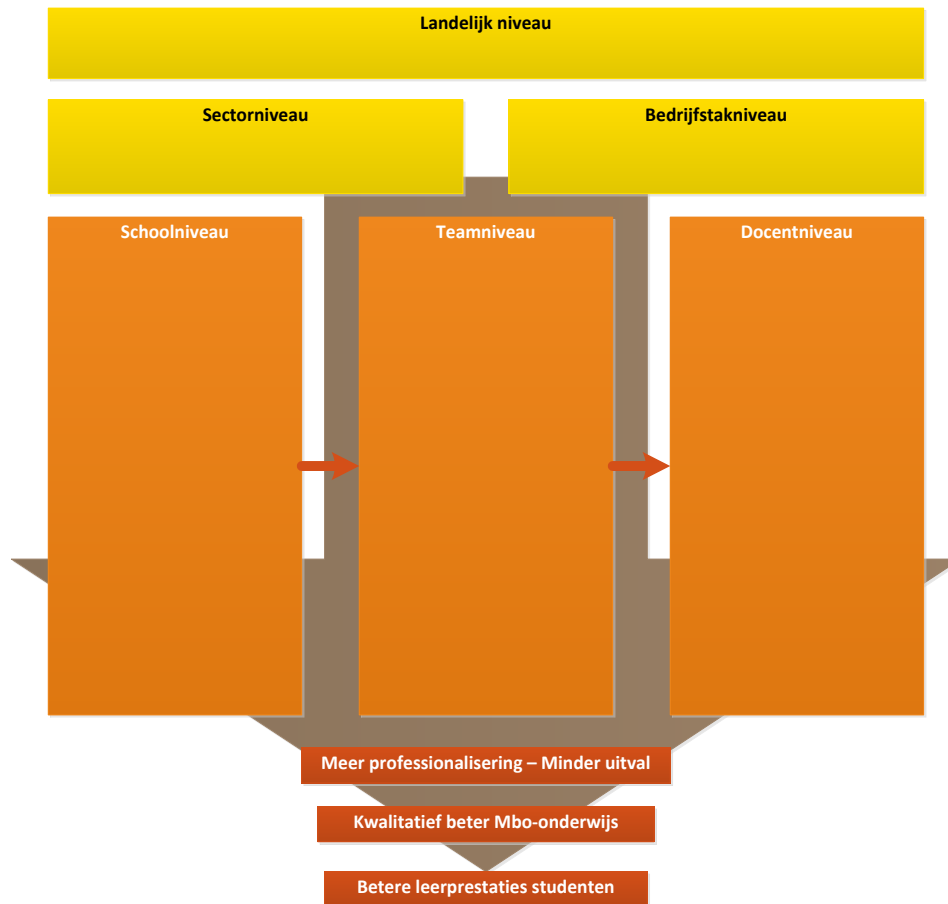
1.4 Analyse kader

Het onderzoek dient concrete en praktisch uitvoerbare adviezen en aanknopingspunten te bieden voor de MBO Raad en mbo-instellingen. Dat betekent dat niet alleen aangetoond dient te worden welke factoren bevorderend en belemmerend werken voor professionalisering en uitval. Ook dient te worden aangegeven in hoeverre deze factoren zijn te beïnvloeden en door wie. Vervolgens dienen bestaande aanpakken te worden beoordeeld op effectiviteit. Hierbij wordt nagegaan in hoeverre in bestaande aanpakken rekening wordt gehouden met de relevante factoren.

Het is relevant om het onderzoek op verschillende niveaus uit te voeren. Het eigen initiatief van de docent is van belang, de invloed van het team en de school (werkgever). Ook factoren en aanpakken vanuit de sector (o.a. sectororganisaties), bedrijfsleven en landelijk beleid kunnen van invloed zijn op de effectiviteit van aanpakken.

In figuur 1 geven we het analysekader weer, waarmee de cruciale factoren en aanpakken voor de professionalisering en uitval van (startende) docenten op de verschillende niveaus zijn onderzocht. Aangetekend moet worden dat het onderzoek geen betrekking heeft op de kwaliteit van het onderwijs en de leerprestaties van de leerlingen (impact), maar beperkt is tot een verklaring van het verschil in professionalisering en uitval.

Figuur 1.1 Analyse kader



Bron: Panteia, 2015

1.5 Opzet

Voor dit onderzoek hebben we de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Documentenstudie
- Landelijke interviews
- Online enquête HR-directeuren mbo-instellingen
- Online enquête startende docenten
- Casestudies (diepte-interviews)

Documentenstudie

Alle relevante onderzoeken en beleidsstukken zijn verzameld en geanalyseerd (bijlage 1). Via de MBO-Raad is een uitvraag gedaan naar alle mbo-instellingen om – indien beschikbaar – hun kwaliteitsplan en regeling startende medewerkers toe te sturen.

Landelijke interviews

De landelijke interviews hebben het onderzoeksteam inzicht gegeven in de belangrijkste aanpakken en te beïnvloedende factoren (bijlage 2). Tevens is via deze interviews aanvullende documentatie verzameld.

Online enquêtes

Halverwege september tot half oktober 2015 zijn HR-directeuren van alle mbo-instellingen benaderd met een online enquête over het eventuele begeleidings- en/of ondersteuningsaanbod van hun mbo-instelling voor startende mbo-docenten. Daarnaast is aan de HR-directeuren gevraagd een link naar een andere online enquête naar alle startende mbo-docenten van hun mbo-instelling te sturen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een respons van 29 HR-directeuren of -vertegenwoordigers, verdeeld over 23 mbo-instellingen, en 522 startende mbo-docenten, verdeeld over 31 mbo-instellingen.

Casestudies (diepte-interviews)

In de tweede helft van oktober tot november 2015 zijn casestudies bij 11 mbo-instellingen uitgevoerd waarin met 11 HR-directeuren of HR-medewerkers en 13 startende mbo-docenten een diepte-interview is gehouden. Bij de selectie van mbo-instellingen is rekening gehouden met type instellingen (ROC, vak-instelling en AOC), grootte (aantal studenten) en een aantal variabelen uit de enquête.

2 **Beleid en maatregelen gericht op professionalisering**

2.1 **Inleiding**

Op verschillende niveaus wordt beleid ontwikkeld en worden maatregelen getroffen om professionalisering van docenten te bevorderen, die direct en indirect van toepassing zijn op startende docenten in het mbo. Hierbij valt te denken aan aanpakken door het ministerie van OCW, sociale partners, het bedrijfsleven en de instellingen zelf, al of niet in onderlinge samenwerking. Bepaald beleid is eenduidig toe te wijzen aan een bepaalde partij, zoals wetten en regelingen publieke initiatieven zijn en cao's private initiatieven. Het onderwijsbeleid kenmerkt zich echter door een sterke verwevenheid van de verschillende initiatieven, wat het lastig maakt om het kort systematisch te beschrijven. Dit hoofdstuk gaat in op het beleid en maatregelen van andere partijen dan de instellingen zelf. Voor dit laatste verwijzen wij naar hoofdstuk 3.

2.2 **Beleid en maatregelen ministerie van OCW**

Lerarenagenda 2013-2020

De Lerarenagenda 2013-2020 is een beleidsinitiatief van het ministerie van OCW, bestaande uit een brede discussie in het onderwijsveld, uitmondend in een beleidsagenda. De Lerarenagenda is daarmee het leidend perspectief van alle betrokken partijen als het gaat om de professionalisering van leraren. De agenda beschrijft de ambities van het ministerie van OCW en betrokken partijen op het gebied van lerarenbeleid en geeft aan welke acties nodig zijn om deze te bereiken.

Voor de startende mbo-docent is in de Lerarenagenda de volgende ambitie opgesteld:

- De startende leraar ontwikkelt zich na de opleiding tot een volledig bekwaame leraar.

Naast deze ambitie zijn er nog drie specifieke ambities die bijdrage aan de professionalisering van startende mbo-docenten en het voorkomen van uitval onder deze groep:

- De hogescholen en universiteiten gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van de lerarenopleidingen;
- Leraren, schoolleiders en schoolbesturen maken van scholen lerende organisaties;
- Alle leraren zijn bekwaam en bevoegd.

Om deze ambities te bereiken beschrijft de agenda niet alleen nieuwe acties, maar is ook gekeken naar bestaande initiatieven die bijdragen aan het bereiken van de ambities. Voor nieuwe initiatieven wordt in veel gevallen de steun van sociale partners gevraagd. In de agenda legt het ministerie van OCW de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van scholen en lerarenopleidingen. Het ministerie biedt ondersteuning waar dat kan, zoals het organiseren van bijeenkomsten en congressen, het bieden van financiële ruimte (subsidies) en juridische ruimte (bijvoorbeeld door de instelling van het lerarenregister).

De acties die het ministerie van OCW via de Lerarenagenda inzet om de professionalisering van startende mbo-docenten te bevorderen en daarmee mogelijk uitval onder deze groep te voorkomen, zijn te onderscheiden in drie type aanpakken:

1. Bestuurlijke afspraken;
2. Stimulering bestaande afspraken in of door het onderwijsveld;
3. Stimulering samenwerking scholen en lerarenopleidingen.

1. Bestuurlijke afspraken

Om professionalisering van startende mbo-docenten te bevorderen en uitval onder deze groep tegen te gaan heeft het ministerie van OCW de steun gevraagd van sociale partners:

- Gevraagd is om in de cao meer aandacht te geven aan professionalisering. De cao mbo bevat al jaren een regeling voor startende leraren, die werkgevers verplicht de begeleiding voor starters te organiseren en deze op te nemen in het personeelsbeleid;
- Het ministerie van OCW heeft met de Onderwijscoöperatie afspraken gemaakt over het starten van een begeleidingstraject voor startende docenten. Inmiddels is het plan *Boven-schoolse Inductie*, waaraan is meegewerkt door drie oud-Leraren van het Jaar, door de minister goedgekeurd (Onderwijscoöperatie, 2015). Daarnaast is afgesproken dat de Onderwijscoöperatie in het kader van het lerarenregister de kwaliteit van het nascholingsaanbod gaat beoordelen.

2. Stimulering bestaande aanpakken in of door het onderwijsveld

Binnen het initiatief van de Lerarenagenda is gekeken naar bestaande landelijke en sectorale aanpakken die aansluiten bij de ambities uit de agenda. Voor dit onderzoek is een selectie gemaakt van de aanpakken die ook een bijdrage kunnen leveren aan de professionalisering van startende mbo-docenten. Het gaat om de volgende bestaande aanpakken in het onderwijsveld die door het ministerie van OCW worden gestimuleerd:

- Professioneel Statuut voortzetten;
- Aanjaagsubsidie stichting LeerKRACHT;
- Verbreding initiatief 'Hybride docent';
- Leraren- en promotiebeurs in stand houden.

De ontwikkeling van startende docent naar volledig bekwame docent wil het ministerie onder meer bevorderen door sectoren een professioneel statuut te laten opstellen. In het mbo bestaat er al sinds 2009 een *Professioneel Statuut* waarbinnen aandacht is voor de begeleiding van startende docenten. Het Professioneel Statuut is een bindende afspraak tussen werknemer- en werkgeverorganisaties voor onbepaalde tijd en beschrijft de bekwaamheidseisen voor docenten en de medezeggenschap van onderwijsteams. In de Lerarenagenda stimuleert het ministerie van OCW het voortzetten van activiteiten rondom het Professioneel Statuut door mbo-instellingen (MBO Raad en werknemersorganisaties, 2009).

Een tweede aanpak verloopt via een *aanjaagsubsidie voor de stichting LeerKRACHT*. De stichting bestaat uit experts en vrijwilligers uit het onderwijs en het bedrijfsleven en zet zich samen met scholen in om van de school een lerende organisatie te maken. Hiervoor biedt de stichting scholen een veranderprogramma aan waarin gewerkt wordt met peer review, lesobservaties en gezamenlijke lesvoorbereiding. In 2014 hebben 196 scholen in het po, vo en mbo deelgenomen aan de pilot.

Voor docenten is kennisuitwisseling met het beroepenveld waarin zij lesgeven van belang. Het ministerie van OCW heeft daarom besloten het initiatief '*Hybride docent*'

te ondersteunen. Hybride docenten zijn docenten die hun werk in het onderwijs met verschillende werelden uitwisselen door bijvoorbeeld daarnaast in het bedrijfsleven te werken. Hierdoor ontstaat informatie-uitwisseling tussen verschillende werelden. Bovendien zou het onderling leren het mbo kwalitatief versterken. Inmiddels is de pilot Job Twinning gestart in het vo en heeft het ministerie het platform Bèta Techniek gevraagd samen met de initiatiefnemers het concept te verbreden en verder uit te werken (ministerie van OCW, 2014b).

Tot slot hebben (startende) docenten de mogelijkheid om zich te professionaliseren door gebruik te maken van de *leraren- of promotiebeurs*. De lerarenbeurs is een financiële vergoeding voor de docent en de werkgever om de docent een bachelor- of masteropleiding te laten volgen. Ten opzicht van het po en vo maakten mbo-docenten in de periode 2008-2013 nog weinig gebruik van de lerarenbeurs (CPB, 2015). De opleidingen die mbo-docenten volgden, werden in 2015 het vaakst gefinancierd door de werkgever (40%) (Regioplan, 2015). De meeste mbo-docenten die een lerarenbeurs hebben aangevraagd, volgden een hbo-master. Met de promotiebeurs krijgen docenten de gelegenheid om een promotieonderzoek uit te voeren. Het doel is dat docenten de opgedane kennis in de praktijk gaan gebruiken en delen met collega's.

3. Stimulering samenwerking scholen en lerarenopleidingen

Net afgestudeerde docenten krijgen in hun werk direct de volledige verantwoordelijkheid over een klas. Om de overgang van lerarenopleiding naar de onderwijspraktijk soepeler te laten verlopen is samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen nodig. Het ministerie stimuleert deze samenwerking door de volgende drie acties te steunen:

- Financieren 'Opleiden in de school';
- Subsidieregeling versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen;
- Pilot junior leraar.

Opleiden in de school is een concept waarin één of meerdere scholen samenwerken met één of meerdere lerarenopleidingen. Deze samenwerkingen, die ook wel 'opleidingsscholen' worden genoemd, zijn opgezet voor het opleiden van toekomstige leraren in de school. Sommige scholen zetten de begeleidingsstructuur die is ontstaan voor de LIO's ook in voor de professionalisering van (startende) docenten. Sinds 2009 zijn er in het mbo twee erkende partnerschappen en één partnerschap waarin zowel vo- als mbo-scholen in zitten. Daarnaast zijn er nog twee niet erkende partnerschappen in het mbo en één met vo en mbo. De niet erkende partnerschappen ontvangen geen subsidie voor hun opleidingsschool. In tegenstelling tot het vo, waar in 2013 ongeveer 53 partnerschappen in beeld waren, zijn er nog weinig partnerschappen in het mbo (Regioplan, 2013).

Sinds 2013 is het mogelijk voor zowel de opleidingsscholen als andere samenwerkingsverbanden via de *regeling versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen* subsidie aan te vragen. Het gaat om een subsidie voor de periode 2013-2016 die scholen uit het po, vo en mbo samen met één of meerdere lerarenopleidingen kunnen aanvragen om de samenwerking in het algemeen en de samenwerking op de volgende thema's: ouderbetrokkenheid, opbrengstgericht werken, pesten, omgaan met verschillen en begeleiding van startende leraren, te versterken. DUO (2015) heeft in totaal 61 samenwerkingsverbanden gehonoreerd waarvan er 10 uit het mbo zijn en waaraan 20 mbo-instellingen deelnemen. Onder de tien samenwerkingsverbanden bevinden zich de twee erkende partnerschappen voor opleidingsscholen en acht 'nieuwe' samenwerkingsverbanden. In opdracht van het

ministerie van OCW heeft Cinop de taak gekregen samenwerkingsverbanden te ondersteunen.

In de *pilot junior leraar* begeleidt de Hogeschool van Amsterdam een traject waarin startende docenten extra begeleiding krijgen van ervaren collega's en worden intervisiegesprekken tussen junior leraren georganiseerd. Het doel van de pilot is een aantrekkelijke loopbaanontwikkeling voor docenten. Binnen de pilot is de insteek: 'erkenning van de professionele groei in verantwoordelijkheden en carrière mogelijkheden door de werkgever'. De werkgever biedt een takenpakket dat rekening houdt met de ontwikkelingsfase zodat de startende docent onder begeleiding aan een duidelijk eindniveau kan werken. Momenteel zijn er nog geen mbo-scholen bij deze pilot betrokken.

Bestuursakkoord mbo 2014

In 2014 is in het bestuursakkoord mbo tussen de MBO Raad en het ministerie van OCW voor 2015-2019 afgesproken dat mbo-instellingen een plan opstellen waarin de instellingen onder andere beschrijven op welke wijze het personeel zich kan professionaliseren. In dit zogenoemde kwaliteitsplan houden de instellingen rekening met de afspraken uit de Lerarenagenda, het bestuursakkoord 2011-2015, het Nationaal onderwijsakkoord (een akkoord tussen OCW en sociale partners) en het Professioneel Statuut van de sector. Het ministerie heeft de mbo-sector voor de uitvoering van dit plan een investeringsbudget toegekend. Andere afspraken die in het bestuursakkoord met het ministerie zijn gemaakt gaan over het stimuleren en faciliteren van peer review binnen de instellingen.

In februari 2011 heeft de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het Actieplan MBO 'Focus op Vakmanschap 2011-2015' gepresenteerd gericht op kwaliteitsverhoging van het mbo. Daarbij is door OCW een Programmamanagement ingesteld met de naam MBO15. MBO15 ondersteunt instellingen bij het opstellen van het kwaliteitsplan, volgens de afspraken die in het Bestuursakkoord zijn gemaakt. In het kwaliteitsplan moeten mbo-instellingen het professionaliseringsbeleid omschrijven. Vooropgesteld is dat mbo-instellingen wel vrij zijn in hun keuze om de professionalisering van startende docenten mee te nemen in het kwaliteitsplan. Dit is in tegenstelling tot de bestuursakkoorden van het po (PO-Raad, 2014) en het vo (VO-raad, 2011), waarin nadrukkelijk de opdracht aan scholen is de begeleiding voor startende docenten te organiseren. Van de 30 mbo-instellingen waarvan het onderzoeksteam een kwaliteitsplan heeft ontvangen, bleek dat de helft van de plannen aandacht te besteden aan de professionalisering van startende mbo-docenten. De andere helft sprak niet specifiek over de professionalisering van startende mbo-docenten, alleen over professionalisering in brede zin. Acht van deze vijftien mbo-instelling bleken wel een regeling startende werknemer te hebben (zie paragraaf 2.3).

2.3 Inzet vanuit de sector

Ook vanuit private organisaties zijn zelfstandig maatregelen getroffen om de sector te stimuleren de professionalisering van startende mbo-docenten te bevorderen en de uitval onder deze groep te voorkomen. Het betreft organisaties zoals de MBO Raad, de vakbonden, het BVMO en de Stichting Arbeidsmarktfonds (SOM). Deze private initiatieven zijn vaak cao-gebonden, maar kunnen niet altijd geheel los worden gezien van publieke initiatieven. Anderzijds zijn private partijen betrokken bij de uitvoering van publieke maatregelen.

Een specifieke maatregel, gericht op de startende mbo-docent waarin sectororganisaties een stimulerende rol spelen, is de Regeling startende werknemer.

Regeling startende werknemer

De Regeling startende werknemer in het cao mbo verplicht de werkgever aandacht te besteden aan de begeleiding van starters en dit op te nemen in het personeelsbeleid (Mbo Raad, 2014). Op basis van een oproep van de MBO Raad aan mbo-instellingen heeft het onderzoeksteam een aantal van deze regelingen kunnen inzien. In totaal hebben 33 mbo-instellingen op deze oproep gereageerd, waarvan 18 instellingen een aparte regeling hebben. Vijf mbo-instellingen gaven aan dat de regeling nog in ontwikkeling is (wachten bijvoorbeeld op goedkeuring van het CvB of wachten de resultaten van pilots af). De overige tien mbo-instellingen hebben (nog) geen regeling opgesteld, wat overigens niet hoeft te betekenen dat deze mbo-instellingen niets aan begeleiding voor startende mbo-docenten doen. Dat bewijst bijvoorbeeld de reactie van CitaVerde die aangeven geen concrete regeling te hebben maar wel introductie-ochtenden voor nieuwe medewerkers te organiseren. De instellingen die wel een regeling hebben, bieden dit in de meeste gevallen ongeacht achtergrond of type dienstverband alle startende mbo-docenten of alle nieuwe medewerkers aan. Sommige bieden zij-instromers een apart programma of onderdeel van een programma. De instrumenten die het meest worden genoemd in de regeling om startende docenten te begeleiden zijn:

- Een coach;
- Intervisie;
- Centrale introductiedag(en);
- Begeleiding door een collega;
- Lesbezoeken;
- Thema- of kennisbijeenkomsten;

Uit de interviews met landelijke respondenten bleek dat de effectiviteit van een begeleidingsprogramma voor een groot deel afhankelijk is van de tijd die betrokkenen hiervoor krijgen. In acht regelingen is expliciet aangegeven dat begeleiders tijd krijgen voor de begeleiding. Voor starters is dat vier keer aangegeven. Verder zou volgens landelijke respondenten de lengte van het begeleidingsprogramma nog weleens tussen instellingen kunnen verschillen. De trajecten zouden na een intensief programma van 3 maanden weer inzakken. In de regelingen spreekt het merendeel zich niet uit over de lengte van het programma. De paar instellingen die dat wel doen geven diverse antwoorden van 3 maanden tot een traject van 3 jaar.

Maatregelen gericht op professionalisering van mbo-docenten

Maatregelen van sociale partners gericht op professionalisering van mbo-docenten in het algemeen en ook van startende mbo-docenten zijn de volgende:

- Professioneel Statuut;
- Kwalificatiedossier van de docent mbo;
- Programma Stichting leerKRACHT;
- Tijd voor peer-review, bedrijfsstages, teamontwikkeling, scholingsrecht en de verantwoordelijk van teams voor de werkverdeling.

Allereerst is er in het mbo een *Professioneel Statuut* (2009) en het *Kwalificatiedossier van de docent mbo*. Het Professioneel Statuut, dat de MBO Raad en de werknemersorganisatie met elkaar zijn overeengekomen, beschrijft de vakbekwaamheidseisen van onderwijsteams. Het Kwaliteitsdossier gaat in op de taken van docenten en de kennis en vaardigheden die daarvoor nodig zijn (MBO Raad,

2015). Beide documenten bieden handvatten voor mbo-instellingen bij het opstellen of optimaliseren van het begeleidingsprogramma voor startende docenten.

Een derde maatregel is een samenwerking die SOM is aangegaan met de stichting leerKRACHT om deelname aan het programma van de stichting onder mbo-instellingen te bevorderen. De bedoeling van SOM is om de professionele dialoog en de samenwerking in onderwijsteams met dit programma te stimuleren. In het programma van Stichting leerKRACHT staan drie processen centraal: lesbezoek en feedbackgesprek, gezamenlijk lesontwerp en korte overleggen in kleine teams over leerlingdoelen en verbeteracties. Instellingen dienen voor deelname aan het programma een projectvoorstel in te dienen. Alleen voor het eerste jaar is er 50 procent cofinanciering. De eerste instellingen beginnen in het schooljaar 2015-2016 met dit project (SOM, 2015).

In de cao van het mbo is tijd in de normjaartaak voor peer-review, bedrijvenstage(s) en teamontwikkeling beschikbaar gesteld ten behoeve van de professionele ontwikkeling van de docenten. In de cao van 2014-2015 is er een individueel scholingsrecht van 59 uur per jaar bijgekomen. Daarnaast hebben docenten samen met de leidinggevende van een onderwijsteam het recht om de verdeling van werkzaamheden met elkaar in een werkoverleg vast te leggen.

2.4 Inzet vanuit het bedrijfsleven

Het bedrijfsleven heeft een groot belang bij een kwalitatief hoogwaardig mbo, dat wil zeggen kwalitatief goede schoolverlaters en dus ook een kwalitatief goed onderwijssysteem met goede docenten. In de gesprekken met landelijke partijen werd duidelijk dat er geen initiatieven bekend zijn die zich specifiek richten op de professionalisering van de startende mbo-docent. Deskresearch wees uit dat er vanuit het bedrijfsleven wel initiatieven zijn ter bevordering van de professionalisering van docenten in het algemeen.

De initiatieven die in het bedrijfsleven zijn aangetroffen gaan uit van een combinatie tussen werken in het onderwijs en in het bedrijfsleven zodat kennisuitwisseling tussen de sectoren ontstaat. Het gaat om de pilot *Job Twinning* en *Teach2*. De pilot *Job Twinning* komt voort uit het initiatief 'Hybride docent' (zie 2.2). Met de pilot *Job Twinning* stimuleren de initiatiefnemers, twee voormalige hybride docenten, dat meer mensen kiezen voor een baan als hybride docent. In de pilot worden medewerkers van bedrijven en docenten aan elkaar gekoppeld. De bedoeling is dat deze koppels elkaar meerdere keren ontmoeten om kennis uit te wisselen over het vakgebied. Dit type initiatieven zou het onderwijs voor leerlingen aantrekkelijker maken doordat de docent beter op de hoogte is van de ontwikkelingen in het vakgebied. De pilot is op dit moment alleen beschikbaar voor het vo (ministerie van OCW, 2014b). In de publicatie *Teach2* (Hollaardt) beschreef het platform Bèta Techniek in 2012 de verhalen van docenten die zowel in het mbo als in het bedrijfsleven werken. Zowel de voorzitter van MKB-Nederland als de MBO Raad maken zich hard voor deze ontwikkeling. In het masterplan Bèta en Technologie hebben ook de negen Topsectoren het belang van praktijkmensen in het mbo onderstreept. De Topsectoren roepen onderwijs en bedrijfsleven op het initiatief *Teach2* uit te voeren waarin praktijkmensen één dag voor de klas staan (Emerencia e.a., 2012).

De meerwaarde van hybride docenten bestaat uit kennisuitwisseling, uitbreiding van het professionaliseringsaanbod en extra mogelijkheden om docenten te werven en te binden aan de mbo-instelling. Een directe link van dergelijke initiatieven naar het

thema professionalisering van startende mbo-docenten is vanuit het bedrijfsleven (nog) niet gemaakt. In de gesprekken met landelijke partijen, HR-directeuren en startende mbo-docenten werd duidelijk dat betrokkenen ook geen bijdrage van het bedrijfsleven bij de professionalisering van startende mbo-docenten verwachten.

2.5 Resumé

In de maatregelen en het beleid die vanuit het ministerie, de sector en het bedrijfsleven zijn ingezet, is er veel aandacht voor de professionalisering van mbo-docenten. Een aantal daarvan zijn specifiek gericht op de startende docent, waaronder één initiatief tot nu beschikbaar is voor de professionalisering van de startende mbo-docent. In dit initiatief valt op dat het ministerie ervoor gekozen heeft de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen voor de begeleiding van startende docenten te stimuleren. Op sectorniveau is er de Regeling startende werknemer die instellingen verplicht aandacht te besteden aan de begeleiding van starters. Vanuit het bedrijfsleven is er geen specifieke maatregel gericht op de professionalisering van startende mbo-docenten. Verder valt op dat het veranderprogramma van stichting LeerKRACHT dat is opgezet met subsidie van het ministerie, gestimuleerd wordt vanuit het SOM voor gebruik in de mbo-sector. Met dit programma beogen de makers de cultuur binnen de instelling te beïnvloeden naar een lerende organisatie.

3 Aanpak van mbo-instellingen

3.1 Inleiding

Een degelijk inwerk- en begeleidingsprogramma voor alle startende docenten is één van de acties die het ministerie van OCW wil stimuleren om de professionaliteit onder starters te vergroten (ministerie van OCW, 2013). Naast professionalisering heeft een begeleidingsprogramma voor startende docenten tot doel het aantal uitvallers onder deze groep te verminderen (arbeidsmarktplatform PO, 2014).

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het beleid en de maatregelen van de mbo-instellingen. De uitkomsten zijn gebaseerd op documentenstudie, landelijke interviews, online enquêtes met HR-directeuren of -vertegenwoordigers en diepte-interviews met HR-directeuren of -vertegenwoordigers. In kaart is gebracht in hoeverre er een begeleidings- of ondersteuningsaanbod is, op welke manier dit aanbod is ingericht en georganiseerd, met welke uitdagingen de instellingen te maken hebben en wat hun behoeften zijn. Tot slot gaan we in op het effect van het aanbod van de scholen op uitval en professionalisering, zoals door HR-directeuren zelf wordt gepercipieerd. Voor dit onderzoek is ook gekeken naar de lessen en ervaringen uit het po en vo, waar relevant wordt hiernaar verwezen. We beginnen dit hoofdstuk met een beschrijving van de uitstroom van startende mbo-docenten (0-5 jaar werkervaring).

3.2 Uitstroom van startende mbo-docenten

Om een goed beeld te krijgen van de uitval onder startende mbo-docenten en in hoeverre dit een probleem is, hebben we zowel via deskresearch (waarin meerdere onderzoeken zijn betrokken, zie bijlage 1) als via interviews met HR-directeuren gezocht naar gegevens over de omvang van de uitval. Hieruit bleek dat er zowel op landelijk- als op instellingsniveau geen specifieke uitvalcijfers zijn waarin alle startende mbo-docenten, inclusief zij-instromers, zijn meegenomen. Een HR-directeur zei in een diepte-interview dat er wel uitvalcijfers zijn maar dat daarin geen uitsplitsing mogelijk is naar starters die nieuw zijn binnen de instelling of het onderwijs. Dit beeld kreeg het onderwijsteam in meerdere diepte-interviews terug. Ook maken de uitvalcijfers geen onderscheid tussen gewenste (bijv. ontslag vanwege disfunctioneren of pensioen) en ongewenste uitval (bijv. een goede docent die vertrekt vanwege een te hoge werkdruk).

De uitvalcijfers die gevonden zijn, gaan over de periode 2006-2012 en gaan alleen over de startende mbo-docent die toen in de personeelsgegevens van DUO jonger dan 30 jaar waren. Hierdoor zal voornamelijk een grote groep zij-instromers ontbreken. Deze cijfers kunnen wel een indicatie geven van de omvang en daarom gaan we kort in op deze cijfers.

Uit de uitvalcijfers van DUO blijkt dat 26 procent van de startende mbo-docenten die in 2006-2007 instroomde na het eerste leerjaar uitstroomde uit de sector. Na vijf jaar is 45 procent vertrokken. Een deel hiervan komt weer bij een andere mbo-instelling terecht, maar een deel ook niet. Na het eerste leerjaar is 20 procent van de starters geheel uit het onderwijs vertrokken en na vijf jaar is dat een derde (35%), zie tabel 3.1. In vergelijking met het primair en voortgezet onderwijs lag de uitstroom onder startende mbo-docenten in de periode 2006-2012 structureel hoger. In het eerste jaar stroomt 15 procent uit in het po en 22 procent in het vo en na vijf jaar is dat in het po toegenomen naar 18 procent en in het vo naar 31 procent.

Tabel 3.1 Uitstroom startende mbo-docenten uit de sector, het beroep en uit het onderwijs (cumulatief %)

sector - type uitstroom	na 1 jaar	na 2 jaar	na 3 jaar	na 4 jaar	na 5 jaar
mbo - sector	26%	37%	38%	40%	45%
mbo - beroep	22%	30%	31%	32%	37%
mbo - onderwijs	20%	28%	29%	30%	35%

Bron: ministerie van OCW e.a., 2014

Zoals eerder gezegd is niet alle uitstroom ongewenst en niet alle uitstroom vormt voor de scholen een probleem. Om zicht te krijgen op de mate waarin de uitstroom van startende docenten een probleem is hebben we in de online enquête de HR-directeuren of -vertegenwoordigers van de mbo-instellingen hierover een aantal vragen gesteld. Hieruit blijkt dat 79 procent van de respondenten de uitval onder startende mbo-docenten niet als een zorgpunt beschouwd. Een minderheid (21%) ziet uitval wel als zorgpunt.

Vervolgens is gevraagd om welke redenen startende mbo-docenten in 2014 zijn vertrokken. In tabel 3.2 is te zien dat het aflopen van een tijdelijk dienstverband de voornaamste uitstroomreden is. Uit de diepte-interviews met HR-directeuren blijkt ook dat het bij uitval onder starters in de meeste gevallen gaat om gewenste uitstroom voor de mbo-instelling. De tweede meest genoemde uitstroomreden heeft te maken met het competentieniveau van de starter op het gebied van pedagogisch-didactische vaardigheden. De derde uitstroomreden kan het gevolg zijn van te veel taken die een starter zijn toegewezen waardoor hij/zij een te hoge werkdruk ervaart.

Tabel 3.2 Uitstroomreden van startende mbo-docenten in 2014, volgens HR-directeuren (n=29). Meer dan 1 antwoord is mogelijk.

Uitstroomreden	Percentage
Tijdelijk dienstverband liep af	73%
Te lage beheersing van de pedagogisch-didactische vaardigheden	28%
Te hoge werkdruk	22%
Sfeer op de werkvloer	11%
Takenpakket viel tegen	11%
Andere uitdagende functie	11%
Te onzeker over het eigen functioneren	6%
Ontslag	6%
Inhoud van het werk viel tegen	6%
Oneens met de werkwijze van de leidinggevende	6%
Oneens met sturing in de organisatie	6%
Ontevreden over salaris/hoger salaris elders	0%
Te weinig uitdaging in het werk	0%
Beperkte loopbaanmogelijkheden	0%
Te weinig zelfstandigheden in het werk	0%
(gedeeltelijk) Arbeidsongeschikt	0%
Te weinig beroepsinhoudelijke kennis	0%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

3.3 Bestaande aanpakken

3.3.1 Bestaand aanbod en fase van ontwikkeling

De meeste HR-directeuren (72%) geven aan dat hun mbo-instelling een specifiek begeleidingsaanbod aanbiedt, waar startende mbo-docenten dit schooljaar (2015-2016) gebruik van kunnen maken. Volgens de landelijke respondenten zijn de scholen in verschillende fasen van ontwikkeling, een beeld dat door de uitkomsten van het online onderzoek wordt bevestigd (tabel 3.3). Ongeveer de helft van de mbo-instellingen is dit schooljaar of vorig schooljaar gestart met een begeleidings- of ondersteuningsaanbod, de andere helft heeft sinds drie schooljaren of langer dan vijf schooljaren een aanbod. Dat ongeveer de helft dit schooljaar of vorig jaar is gestart komt volgens de respondenten onder meer doordat mbo-instellingen zijn gaan inzien dat de vergrijzing onder het huidige personeel de komende jaren zal leiden tot een hoog natuurlijk verloop. Deze dreiging geeft aanleiding om beleid te ontwikkelen om 'goede' startende mbo-docenten zo veel mogelijk te behouden. Daarbij hebben de Lerarenagenda, de subsidieregeling versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen en het Kwaliteitsplan de begeleiding van starters onder de aandacht gebracht (zie hoofdstuk 2).

Uitval onder startende mbo-docenten is over het algemeen geen aanleiding of doel voor instellingen om een begeleidingsaanbod op te zetten, zie ook 3.2. Veelal geven HR-directeuren aan dat het wegwijs maken door de organisatie het voornaamste doel is van het begeleidingsaanbod. Professionalisering is meestal als tweede doel genoemd.

Tabel 3.3 Sinds wanneer biedt uw mbo-instelling specifiek voor startende mbo-docenten vormen van ondersteuning en/of begeleiding aan? Deze vraag is alleen gesteld aan diegene die een begeleidingsaanbod aanbieden.

Start begeleidingsaanbod	Percentage
Vanaf dit schooljaar (2015-2016)	19%
Sinds vorig schooljaar	33%
Sinds twee schooljaren	0%
Sinds drie schooljaren	14%
Sinds vier schooljaren	0%
Al vijf of meer schooljaren	33%
Respondenten (n=21)	100%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

3.3.2 Afstemming op de behoeften van startende docenten

Van der Grift en Helm-Lorenz (2013) geven aan dat het belangrijk is om in het begeleidingsaanbod onderscheid te maken tussen verschillende behoeften van startende mbo-docenten. Mbo-docenten verschillen onderling wat betreft het hebben van de onderwijsbevoegdheid, werkervaring en vooropleiding. Deze verschillen in achtergronden kunnen leiden tot andere (leer)behoeften. In de enquête onder HR-medewerkers is gevraagd in hoeverre er in het begeleidingsaanbod onderscheid wordt gemaakt tussen een docent die net de tweedegraads lerarenopleiding heeft afgerond en een zij-instromer. Volgens 91 procent van de HR-directeuren is het begeleidingsaanbod voor beide groepen beschikbaar. Een meerderheid (66%) stelt geen apart programma beschikbaar voor zij-instromers, maar een ruime meerderheid (76%) biedt wel een individueel programma aan startende mbo-docenten. ROC Midden Nederland gaf aan in samenwerking met een lerarenopleiding een aangepaste versie van ICALT-observatie voor het mbo te ontwikkelen, omdat het observatie-instrument nu te veel geënt is op het vo. Dit is een observatie-instrument om de behoeften van

individuele startende docenten in kaart te brengen (ministerie van OCW, 2015a; Arbeidsmarktplatform PO, 2014).

3.3.3 Instrumenten en inhoud

Het begeleidingsaanbod bestaat idealiter uit een mix van instrumenten (Arbeidsmarktplatform PO, 2014). In tabel 3.4 is op basis van studies naar de begeleiding van startende docenten in het po en vo een overzicht gemaakt van verschillende instrumenten voor de begeleiding van startende docenten.

Tabel 3.4 Verschillende begeleidingsinstrumenten

Typering	Instrument	Omschrijving
Persoonlijk gerichte begeleiding	Supervisie	Reflectie van het beroepsmatige handelen samen met een deskundige.
	Intervisie (ook wel peer-review)	Reflectie tussen collega-werknemers.
	Mentoring (digitale variant: video- en computerbegeleiding)	Een ervaren collega bij wie de starter terecht kan met alle mogelijke vragen, veelal van praktische aard.
	Klassenbezoeken/lesobservatie	Observatie van de begeleider bij de lessen van de starter. Dit kan ook andersom. Na afloop volgt een evaluatiegesprek.
Werkgerichte begeleiding	Collegiale ondersteuning	Collega's leren van elkaars praktijkervaringen en ondersteunen elkaar bij problemen.
	Coaching	Begeleiding van een getrainde functionaris bij het leertraject van de starter.
Scholing	Zomercursus	Een voorbereiding op de onderwijspraktijk en de instelling voor het schooljaar.
	Cursussen	Allerlei workshops en cursussen voor starters.

Bron: AOB(2007), Arbeidsmarktplatform PO (2014), en SBO(2006)

In tabel 3.5 is te zien wat er volgens de geënquêteerde HR-directeuren in het begeleidingsaanbod zit. Hierin valt op dat de meeste mbo-instellingen introductiedagen en coaching aanbieden. Daarna volgen intervisie tussen startende mbo-docenten, observatie van een begeleider bij een startende mbo-docent en mentoring. De meeste instrumenten die mbo-instellingen inzetten zijn gericht op persoonlijke begeleiding van startende mbo-docenten, zie ook tabel 3.4. Dat is belangrijk zei ook een HR-directeur na evaluatie van het begeleidingsaanbod op zijn instellingen. In deze evaluatie kwam naar voren dat starters in het diepe werden gegooid. Sinds het vorige schooljaar (2014-2015) is vastgesteld dat starters per direct een docentbegeleider krijgen toegewezen. Werkveldoriëntatie bieden weinig mbo-instellingen aan. In de diepte-interviews gaven een aantal HR-directeuren aan dat werkveldoriëntatie niet nodig is omdat docenten hiervoor op eigen initiatief bij een bpv-er terecht kunnen.

Tabel 3.5 Welke vormen van ondersteuning/begeleiding biedt uw mbo-instelling startende mbo-docenten? (n=21). Deze vraag is alleen gesteld aan diegene die een begeleidingsaanbod aanbieden.

Instrumenten	Percentage
Introductiedagen of -programma	91%
Coaching	86%
Intervisiebijeenkomsten tussen startende mbo-docenten	71%
Observatie van een begeleider bij een startende mbo-docent	71%
Mentoring	71%
Collegiale ondersteuning	67%
Workshops en cursussen waaruit een starter kan kiezen	43%
Intervisiebijeenkomsten tussen startende en ervaren mbo-docenten	38%
Observatie van een starter bij één of meerdere ervaren docenten	38%
Supervisie	33%
Werkplekbegeleider	33%
Een standaard scholingsprogramma	24%
Een op maat gemaakt scholingsprogramma	19%
Zomercursus	19%
Anders, namelijk..	14%
Werkveldoriëntatie	10%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

Inhoudelijk gaat het begeleidingsaanbod veelal in op praktische informatie, emotionele ondersteuning en ondersteuning bij de professionele ontwikkeling. De ondersteuning bij de professionele ontwikkeling kan gericht zijn op de verbetering of ontwikkeling van vaardigheden en kennis. Deze ondersteuning richt zich bij voorkeur op de individuele behoefte van de startende docent door middel van individuele begeleiding (AOB, 2007; Arbeidsmarktplatform PO, 2014; SBO, 2006). Op basis van eerder onderzoek (Inspectie van het Onderwijs, 2015) en de gevoerde diepte-interviews is duidelijk dat er in de vooropleiding van startende mbo-docenten weinig aandacht is voor specifieke aspecten van het lesgeven in het mbo (o.a. omgang met de mbo-studentenpopulatie). Ook een gebrek aan voorbereiding op het omgaan met verschillen in de klas is een aandachtspunt bij startende mbo-docenten (Inspectie voor het Onderwijs, 2015; ICLON, 2011), zeggen ook mbo-managers (Regioplan, 2015 p.47).

In tabel 3.6 valt op dat de vaardigheden reflectie en klassenmanagement vaker in een programma voorkomen dan mbo-specifieke aspecten zoals omgang met bpv. Dat starters veelal niet voldoende zijn voorbereid op het lesgeven in het mbo, beaamen de meeste HR-directeuren in de diepte-interviews. Maar zij koesteren hoge verwachtingen van de afstudeerrichting (v)mbo die is ingevoerd in de lerarenopleiding. Dit zal ervoor zorgen dat startende mbo-docenten die straks afstuderen beter zijn voorbereid op het mbo. Praktische informatie over de mbo-instelling en mbo-locatie geven bijna alle mbo-instellingen. Omgang met ouders is het minst vaak genoemd als onderwerp in het begeleidingsaanbod.

Tabel 3.6 Welke van de volgende onderwerpen komen in het begeleidings- en/of ondersteuningsaanbod van uw mbo-instelling aan bod? (n=21). Deze vraag is alleen gesteld aan diegene die een begeleidingsaanbod aanbieden.

Onderwerp	Percentage
Kennismaking met de mbo-instelling	100%
Kennismaking met de mbo-locatie waar de startende mbo-docent werkt	91%
Kennismaking met het onderwijsteam	91%
Reflectie op het eigen functioneren	81%
Klassenmanagement en orde	81%
De manier van examinering in het mbo	57%
Omgang met beroepspraktijkvorming (bpv)	57%
Omgang met de mbo-studentenpopulatie	53%
Afstemming onderwijsprogramma op studentenpopulatie	24%
Vakmatige kennis	24%
Omgang met partijen uit de arbeidsmarkt	14%
Omgang met ouders	10%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

3.3.4 Organisatorische randvoorwaarden

Het begeleidingsaanbod opnemen in het integrale personeelsbeleid van de instelling is één van de randvoorwaarden voor de implementatie van een begeleidingsaanbod voor startende docenten, volgens diverse onderzoeksrapporten uit po en vo (Arbeidsmarktplatform PO, 2014; Inspectie van het Onderwijs, 2011). Een voorbeeld daarvan kwam het onderzoeksteam tegen bij SG De Rooi Pannen. Deze mbo-instelling heeft standaard in het rooster een uur vrijgemaakt voor het wekelijkse overleg tussen mentor en startende mbo-docent.

In de enquête is aan HR-directeuren gevraagd naar de aandacht voor het begeleidingsaanbod tijdens functioneringsgesprekken. Volgens 48 procent van de HR-directeuren is het begeleidingsaanbod een gespreksonderwerp in de functioneringsgesprekken met de startende docent. Een even groot deel heeft daar geen zicht op, omdat dit per onderwijsteam kan verschillen.

Een tweede veelgenoemde randvoorwaarde voor een succesvolle implementatie van een begeleidingsaanbod, uit onderzoeken in het po en vo, betreft het belang van draagvlak onder het bestuur, schoolleiding en de onderwijsteams (SBO, 2006). Om het belang van draagvlak op deze verschillende lagen binnen het mbo in te kunnen schatten, is aan HR-directeuren gevraagd waar in de organisatie de verantwoordelijkheid voor het aanbod ligt. De verantwoordelijken voor de uitvoering moeten immers wel de noodzaak van het aanbod inzien, anders is de kans groot dat zij de uitvoering bellemmeren. Met 67 procent zijn de leidinggevenden van de onderwijsteams het vaakst door de HR-directeuren genoemd. Daarna volgen één of meerdere collega's vanuit de onderwijsteams. Ook de HR-directeuren die het onderzoeksteam heeft gesproken, geven aan dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de leidinggevenden van de onderwijsteams ligt. Draagvlak onder deze groep is daarom ook essentieel voor de uitvoering.

'Het gaat erom dat starters gezien worden en de waardering krijgen voor hun inspanningen binnen het team' is de conclusie van HR-directeuren na een evaluatie van het begeleidingsaanbod.

Voor een succesvolle implementatie is er in de verschillende onderzoeken in het po en vo aangegeven dat de instelling de starter ook de ruimte moet geven om zich te kunnen professionaliseren (o.a. door deelname aan het begeleidingsaanbod). Hiervoor

zijn in de onderzoeken diverse maatregelen genoemd die instellingen in zouden kunnen voeren om hun startende docent in zijn eerste jaar of jaren te ontzien in het werk, zie tabel 3.7.

Tabel 3.7 Maatregelen of uitzonderingen die een mbo-instelling heeft ingesteld voor startende mbo-docenten (n=29)

Maatregel	Percentage
Lestijdreductie	61%
Vrijstellingen voor andere taken naast het lesgeven	45%
Uitzondering van 'moeilijke klassen'	24%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

Lestijdreductie blijkt op de mbo-instellingen het vaakst toegepast. Met lestijdreductie krijgt de startende mbo-docent minder uren toegewezen. Deze tijd kan ter compensatie zijn voor de tijd die nodig is voor het deelnemen aan het begeleidingsaanbod maar kan ook extra tijd zijn om lessen voor te bereiden. Een kwart van de HR-directeuren (24%) geeft aan dat startende mbo-docenten uitgezonderd zijn van 'moeilijke klassen'. Hierbij gaat het om klassen die door de meeste docenten als 'moeilijk' worden ervaren (Inspectie van het Onderwijs, 2011).

"Eigenlijk zou er een regeling moeten zijn waarin staat dat starters maar voor 75 procent ingezet mogen worden en geen extra taken mogen doen" aldus een HR-directeur van een instelling waar geen lestijdreductie of vrijstellingen voor starters zijn ingesteld.

Een vierde randvoorwaarde heeft betrekking op de kwaliteit van de begeleider. De begeleider moet in staat zijn de starter naar een hoger niveau te brengen (Arbeidsmarktplatform PO). Aangezien veel mbo-instellingen, zie 3.2.2, gebruik maken van coaches en mentoren is dat mogelijk een belangrijke factor voor de effectiviteit van het begeleidingsaanbod. Een middel om grip te hebben op de kwaliteit van de begeleiding is scholing. De meeste HR-directeuren (43%) geven in de enquête aan dat een deel van de begeleiders een training krijgt. De getrainde begeleiders zijn, blijkens de diepte-interviews, veelal de begeleiders die beschikbaar zijn voor specialistische vragen van de startende mbo-docenten.

3.3.5 Samenwerking met lerarenopleidingen

In hoofdstuk 2 is een subsidieregeling versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen besproken, die de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen op het gebied van begeleiding voor startende docenten kan stimuleren. De meeste HR-directeuren die het onderzoeksteam sprak, werken wel samen met een lerarenopleiding voor de pdg-trajecten die zij-instromers doorlopen maar niet voor het begeleidingsaanbod voor startende docenten. De HR-directeuren zijn van mening dat samenwerking met een lerarenopleiding voor het begeleidingsaanbod geen toegevoegde waarde heeft. Lerarenopleidingen en mbo-instellingen zouden volgens hen wel meer samen moeten werken voor afstemming over de inhoud van de lerarenopleidingen. Slechts één van de elf HR-directeuren gaf aan dat samenwerking met de lerarenopleiding zou kunnen bijdragen aan een kwaliteitsverbetering in de begeleiding aan startende mbo-docenten. De HR-directeuren die wel samenwerken met een lerarenopleiding voor het begeleidingsaanbod zijn tevreden (80%) over deze samenwerking.

3.3.6 Redenen voor geen aanbod

Een aantal HR-directeuren geeft in de enquête aan dat hun mbo-instelling geen aanbod voor startende mbo-docenten heeft (zie 3.2). In totaal gaf 28 procent aan dat er geen aanbod is. De helft van deze respondenten geeft aan dat de instelling daar nog geen tijd voor heeft gehad. De andere helft geeft diverse redenen op, die variëren van onduidelijkheid over de noodzaak van een begeleidingsaanbod tot een mbo-instelling die te weinig beschikbare begeleiders en teveel startende mbo-docenten heeft. Daarnaast blijkt uit diepte-interviews dat het bij sommige instellingen op centraal niveau niet altijd bekend is dat er op bepaalde locaties wel een begeleidingsaanbod is.

3.4 Uitdagingen en behoeften

Om zicht te kunnen krijgen op de cruciale factoren die een begeleidingsaanbod voor startende mbo-docenten effectief maakt, is het belangrijk te weten of en wat een effectieve uitvoering in de weg kan staan. Het begeleidingsaanbod kan nog zo goed doordacht zijn, maar als de begeleiders en startende mbo-docenten er geen tijd voor krijgen werkt het niet, aldus een aantal landelijke betrokkenen (zie bijlage 2). De resultaten van de online enquête geven aan dat een meerderheid van de HR-directeuren (77%) hier hetzelfde over denkt (zie tabel 3.8).

Tabel 3.8 Welke uitdagingen ervaart uw mbo-instelling bij het organiseren van het begeleidingsaanbod voor startende mbo-docenten? (n=21) Deze vraag is alleen gesteld aan diegene die een begeleidingsaanbod aanbieden

Mogelijke uitdagingen	Percentage
Het inruimen van tijd voor de begeleider(s)	77%
Het inruimen van tijd voor de startende mbo-docent voor deelname aan het aanbod	77%
Het beleggen van de verantwoordelijkheid om de implementatie van het aanbod te controleren	59%
Het wisselend aantal startende mbo-docenten per schooljaar	47%
Afstemming van het aanbod op diversiteit tussen startende mbo-docenten	41%
Het creëren van een veilige cultuur binnen alle onderwijsteams, waarin starters nieuwe ideeën in durven brengen	24%
Vaststellen van de inhoud van het begeleidingsaanbod	18%
De aandacht voor de omgang met het bedrijfsleven	6%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

Na het inruimen van tijd voor starters en hun begeleiders noemen de HR-directeuren in de enquête het beleggen van de verantwoordelijkheid voor de controle op de implementatie van het begeleidingsaanbod. Dit sluit aan bij de veelgenoemde uitdaging over het draagvlak onder leidinggevendenden van de onderwijsteams, die HR-directeuren noemden tijdens de diepte-interviews. Zoals in 3.2.3 ook is beschreven ligt de verantwoordelijkheid voor het begeleidingsaanbod veelal bij de leidinggevendenden van het onderwijsteam. In de diepte-interviews met HR-directeuren werd duidelijk dat het draagvlak of volledige commitment onder de leidinggevendenden vinden nog een uitdaging is. Veelal vinden de leidinggevendenden het begeleidingsaanbod wel belangrijk maar in de praktijk geven zij hun startende mbo-docenten niet graag vrijstelling voor één of meerdere lessen voor deelname aan het aanbod. Een HR-directeur vertelde dat een leidinggevende als volgt reageerde op het begeleidingsaanbod: "Wat een onzin zoveel begeleiding is toch niet nodig".

Naast uitdagingen of belemmeringen vroegen we de HR-directeuren naar mogelijke verbeterpunten die volgens hen nodig zijn. Het aanbrengen van verbeteringen ten

aanzien van organisatorische randvoorwaarden zoals lestijdreductie hebben bijna alle HR-directeuren (91%) aangegeven. In de interviews geven HR-directeuren aan dat de combinatie van een hoge werkdruk, een nieuwe werkomgeving en in sommige gevallen een begeleidingsaanbod als erg zwaar door startende mbo-docenten wordt ervaren. Om die reden zijn zowel HR-directeuren waar lestijdreductie wordt toegepast als waar dat (nog) niet gebeurt voorstanders van deze regeling.

"De effectiviteit van het programma, staat of valt met de tijd die starters ervoor krijgen" aldus een HR-directeur.

Tabel 3.9 Wat zou uw mbo-instelling in het begeleidingsaanbod nog kunnen verbeteren? (n=29)

Mogelijke verbeteringen	Percentage
Organisatorische randvoorwaarden (zoals lestijdreductie) voor startende mbo-docenten	91%
De inhoud van het begeleidings- of ondersteuningsaanbod	62%
De kwaliteit van de begeleider(s)	33%
Ee activiteit aan het aanbod toevoegen, namelijk...	14%
Anders, namelijk..	14%
Niets, het is prima zo	5%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

Mogelijke verbeteringen ten aanzien van de inhoud van het aanbod is door 62 procent van de HR-directeuren aangegeven. Uit de interviews blijkt dat sommige instellingen aan het zoeken zijn naar de juiste invulling van het begeleidingsaanbod. De voornaamste uitdaging is om het aanbod zo goed mogelijk aan te passen op de individuele behoefte van de startende mbo-docent.

3.5 Wat werkt, volgens HR-directeuren?

In deze paragraaf gaan we in op de effecten van het begeleidingsaanbod en hoe een ideaal aanbod eruit ziet, volgens HR-directeuren. Hiervoor bespreken we allereerst in hoeverre HR-directeuren tevreden zijn over het huidige aanbod van hun mbo-instelling (zie tabel 3.5 voor het huidige aanbod).

Over het algemeen zijn de HR-directeuren tevreden over de instrumenten die in het begeleidingsaanbod voor hun startende mbo-docenten zitten. Voor de meeste instrumenten heeft geen of slechts 1 HR-directeur aangegeven ontevreden te zijn over de kwaliteit van het instrument. Het antwoord 'neutraal' is opvallend vaak ingevuld voor 'workshops en cursussen waaruit de starter mag kiezen' (44%) en voor instrumenten die HR-directeuren zelf hebben ingevuld onder 'anders, namelijk' (67%). Op basis van de diepte-interviews bestaat het vermoeden dat de betreffende HR-directeuren dit antwoord hebben ingevuld omdat de HR-afdeling geen zicht heeft op de uitvoering. Dit hangt veelal samen met de grootte van de instelling. Het vaakst zijn de HR-directeuren 'zeer tevreden' (75%) over de zomercursus. Meestal is de zomercursus een introductieprogramma die een paar dagen voor het begin van het schooljaar is georganiseerd. Als we kijken naar de tevredenheid over de vijf instrumenten die de meeste mbo-instellingen aanbieden, zie tabel 3.5, dan zien we het volgende beeld:

- 89% is (zeer) tevreden over coaching;
- 86% is (zeer) tevreden over de lesobservatie van een begeleider bij een starter;
- 74% is (zeer) tevreden over de introductiedagen of introductieprogramma;
- 73% is (zeer) tevreden over de intervisiebijeenkomsten voor starters onderling;
- 69% is (zeer) tevreden over het mentoring.

Tabel 3.10 In hoeverre verwacht u dat het begeleidingsaanbod van uw mbo-instelling zal leiden tot de volgende effecten? (n=29)

Mogelijke effecten	Ze er mee	Tam elij k mee	ne utraal	Tam elij k of ze er	Ze er mee e ens
Minder uitval onder startende mbo-docenten	0%	10%	14%	48%	29%
Beter gemotiveerde startende mbo-docenten	5%	0%	5%	43%	48%
Een lerende cultuur binnen onderwijsteams	0%	10%	14%	38%	38%
Een betere leskwaliteit van startende mbo-docenten	0%	10%	14%	43%	33%
Verbeterde benutting van de kwaliteiten van startende mbo-docenten	5%	5%	5%	48%	38%
Minder werkstress onder startende mbo-docenten	5%	5%	14%	38%	38%

Bron: Panteia, enquête onder HR-directeuren

Het huidige aanbod zou volgens de meeste HR-directeuren (91%) een positief effect hebben op de motivatie en de leskwaliteit van de startende mbo-docent. Dit concluderen we op basis van de percentages HR-directeuren die 'tamelijk mee eens' of 'zeer mee eens' op de betreffende stellingen hebben geantwoord (tabel 3.10). Daarna volgt een verbeterde benutting van de kwaliteiten van de startende mbo-docenten met 86%. Minder uitval is samen met de stellingen over een lerende cultuur en minder werkstress minder vaak gekozen. Dit zou betekenen dat volgens de HR-directeuren het huidige aanbod meer effect heeft op de professionele ontwikkeling dan op het voorkomen van uitval onder startende mbo-docenten.

Tot slot heeft het onderzoeksteam in de diepte-interviews aan de HR-directeuren gevraagd naar de aanpak die volgens hen het effectiefst is. De vier meest genoemde factoren uit deze gesprekken zijn:

- Zorg voor draagvlak bij het onderwijsmanagement;
- Wijs een ervaren collega-docent uit hetzelfde onderwijsteam aan als werkplekbegeleider, coach of mentor die persoonlijke begeleiding voor de startende mbo-docent biedt;
- Creëer een veilige omgeving in het team zodat de startende docent zich gekend en herkend voelt;
- Zorg ervoor dat de werkbelasting van de startende mbo-docent is afgestemd op zijn of haar kunnen (eventueel door lestijdreductie).

3.6 Resumé

De meeste mbo-instellingen bieden startende docenten een begeleidingsaanbod. Dit aanbod bestaat uit coaching, introductiedag(en), lesobservatie van een begeleider bij een starter, intervisie tussen starters en mentoring. Afgezien van de introductiedag(en) zijn deze instrumenten gericht op persoonlijke begeleiding. HR-directeuren zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de instrumenten. De uitdagingen zitten vooral in de organisatorische randvoorwaarden zoals draagvlak onder het onderwijsmanagement en het inruimen van tijd voor begeleider en starter. Volgens de HR-directeuren zijn draagvlak en een reële werkbelasting voor de starter juist twee belangrijke factoren voor de effectiviteit van het aanbod. Daarnaast is, volgens de HR-directeuren, persoonlijke begeleiding van een directe collega van belang en het hebben van een veilige omgeving in het onderwijsteam. In het volgende hoofdstuk gaan we in op het perspectief van de startende mbo-docent.

4 Het perspectief van de startende mbo-docent

4.1 Inleiding

De twee hoofdvragen van het onderzoek worden in dit hoofdstuk beantwoord vanuit het perspectief van de startende mbo-docent. Het is hoofdzakelijk gebaseerd op de online enquête onder startende docenten, aangevuld met de uitkomsten van het caseonderzoek (face-to-face interviews met startende docenten). Aangezien er geen gegevens bekend zijn over het totaal aantal startende mbo-docenten (0-5 werkervaring) kunnen we deze niet vergelijken met onze respondenten van de online enquête. Desalniettemin is door de grote omvang van het aantal respondenten vast te stellen dat de uitkomsten een goede indicatie zijn voor de praktijk. Wij gaan er vanuit dat als we dit onderzoek zouden herhalen, dit zal leiden tot dezelfde uitkomsten. Dit maakt dat de uitkomsten ons een betrouwbaar beeld geven van het perspectief van startende docenten in het mbo. Er zijn 522 docenten bereikt die maximaal vijf jaar werkervaring hebben als mbo-docent van 31 mbo-instellingen (zowel ROC's, AOC's als vakinstellingen).

De hoofdvragen worden in dit hoofdstuk in omgekeerde volgorde behandeld. Paragraaf 4.2 betreft de aanpakken, de begeleiding van de starters (hoofdvraag 2). Daarbij is niet alleen gekeken naar het daadwerkelijke aanbod op instellingsniveau, maar ook naar het gebruik hiervan door de docenten, hun mening hierover en de behoeften van de docenten ten aanzien van hun verdere professionalisering. In paragraaf 4.3 wordt ingegaan op professionalisering en de kans op uitval van startende mbo-docenten. Wij kijken vervolgens naar factoren die hierop van invloed zijn en specifiek naar de invloed van de begeleiding op professionalisering en de kans op uitval. Voorts is gekeken naar factoren op het niveau van de docent (persoonskenmerken), het team en de school. Met behulp van statistische analyses (correlatie- en regressieanalyses) is onderzocht welke van deze factoren het meest van invloed zijn op professionalisering en de kans op uitval.

4.2 Aanpakken voor professionele ontwikkeling en voorkomen uitval

4.2.1 Begeleiding

Bijna twee derde van de geënquêteerde starters (64%) geeft aan dat de eigen mbo-instelling een specifiek begeleidingsaanbod aanbiedt voor startende mbo-docenten (tabel 4.1). Het meest komt voor collegiale ondersteuning (64%). Introductiedagen of een introductieprogramma voor starters komt bij ruim de helft van de mbo-scholen voor (58%). Daarna volgen mentoring (41%) en lesobservatie van een begeleider bij een starter (40%). Wat de meeste instrumenten die worden aangeboden met elkaar gemeen hebben is de ondersteunende rol van de collega of begeleider, het samen met een (ervaren) andere collega werken aan de eigen ontwikkeling en de eigen kennis van zaken over de instelling en het lesgeven. Bij mentoring, coaching en collegiale ondersteuning gaat het om persoonlijke hulp, begeleiding en/of ondersteuning aan de startende docent door (meer) ervaren collega's. Bij intervisie gaat het om bijeenkomsten waarin startende mbo-docenten samen met andere starters of ervaren collega's vragen en problemen met elkaar bespreken en oplossen. Het onderzoek wijst er op dat een belangrijke rol is weggelegd voor de collega en het onderwijsteam in de

stimulering van professionalisering en het verkleinen van de kans op uitval onder startende mbo-docenten.

De doorlooptijd van de begeleiding is ongeveer een jaar. Dit geldt voor de helft van alle startende mbo-docenten (49%). Een kleiner deel van de starters geeft aan langer dan een jaar begeleiding te krijgen (18%) en voor een derde (33%) van de starters is het korter, variërend van één tot negen maanden.

Sommige starters geven aan (vrijwel) nooit met collega's bij elkaar te komen voor overleg of bijvoorbeeld het opstellen van een plan voor het schooljaar. Het komt voor dat leidinggevend en teammanagers sporadisch tegelijk met de starter op dezelfde locatie aanwezig zijn. Dit speelt vooral bij locatie-overstijgende teams. Er is dan minder contact met de leidinggevend dan wenselijk is. De omvang van de teams maakt wel iets uit. In kleinere teams wordt sneller gedeeld en van elkaar geleerd en is het makkelijker bij elkaar te komen voor overleg.

Het goed en tijdig informeren van de starters over het beschikbare begeleidingsaanbod is van belang. Dat dit lang niet altijd gebeurt blijkt uit een diepte-interview, waarbij een starter aangeeft pas aan het einde van het eerste jaar te hebben ontdekt dat er gedurende dat eerste jaar al een collega-docent was aangewezen als coach. Het mag volgens de respondent als de taak van de leidinggevende worden gerekend om starters te wijzen op het beschikbare begeleidingsaanbod en een vinger aan de pols te houden wat betreft de ontwikkeling van de starter.

Tabel 4.1 Het begeleidingsaanbod van de mbo-instellingen volgens mbo-docenten

Instrument in begeleidingsaanbod (aandeel docenten in %)	Aanbod op instelling	Gebruik van docenten met aanbod	Gebruik van alle docenten	(zeer) tevreden
Collegiale ondersteuning	64	98	63	93
Introductiedagen of -programma	58	89	52	65
Mentoring	41	95	39	92
Observatie begeleider bij startende mbo-docent	40	91	36	79
Coaching	37	93	34	80
Intervisiebijeenkomsten tussen startende mbo-docenten	37	84	31	76
Supervisie	37	90	33	85
Workshops en cursussen waaruit starter kan kiezen	29	77	22	79
Observatie starter bij ervaren docent(en)	23	93	21	84
Intervisiebijeenkomsten tussen startende en ervaren mbo-docenten	16	86	14	83
Een standaard scholingsprogramma	15	86	13	64
Werkplekbegeleider	12	97	12	86
Een op maat gemaakt scholingsprogramma	7	67	5	88
Werkveldoriëntatie	3	30	1	100
Zomercursus	1	100	1	100
Totaal	64	97	63	-

Bron: Panteia, enquête onder startende mbo-docenten

4.2.2 Gebruik van het begeleidingsaanbod

Als er een begeleidingsaanbod is op een instelling, dan maken vrijwel alle startende docenten er gebruik van (97%). Uitgaande van alle instellingen betekent dit dat 62 procent van de docenten van minimaal één vorm van begeleiding gebruik maakt (tabel 4.1). Het meest wordt gebruik gemaakt van collegiale ondersteuning (63%) en introductiedagen en – programma's (52%). Ruim een derde van de startende docenten heeft een mentor (39%). Ruim de helft (54%) van de starters heeft zich aangemeld voor één of meerdere cursus(sen), training(en) of opleiding(en).

Voorwaarde voor gebruik van bepaalde vormen van begeleiding is dat er collega's beschikbaar zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor collegiale ondersteuning, het stellen van (eenvoudige) vragen aan collega's en leidinggevend, een collega als mentor. Dit werkt alleen als deze collega hiervoor zelf ook tijd heeft of krijgt. Uit de diepte-interviews is gebleken dat dit niet altijd het geval is.

4.2.3 Tevredenheid met het begeleidingsaanbod

De starters zijn voor het grootste deel tevreden over het aanbod (tabel 4.1). Deelnemers zijn vooral (zeer) tevreden over collegiale ondersteuning (93%), mentoring (92%), supervisie (85%), observatie bij ervaren docent (84%) en intervisie tussen startende en ervaren docenten (83%). Het grootste aandeel (zeer) ontevreden deelnemers was bij de introductiedagen of –programma (14%). Een introductiedag of –programma houdt veelal in een praatje van het CvB en een presentatie van de verschillende diensten (o.a. P&O) voor startende mbo-docenten van alle locaties. Soms zijn er meerdere dagen waarop bepaalde thema's worden behandeld (bijv. klasmanagement), minder vaak wordt er uitleg over praktische zaken (bijv. uitleg over toegangspas) gegeven. Een startende mbo-docent zei het volgende over dit instrument:

"Ik heb het introductieprogramma met 'neutraal' beoordeeld omdat ik het programma redelijk anoniem vond. Ik heb liever een introductie op locatie".

4.2.4 Behoeften en wensen van starters

Van de groep docenten die aangeven dat er geen begeleidingsaanbod is (36% van alle startende mbo-docenten) geeft 70 procent aan wel degelijk behoefte te hebben aan ondersteuning en begeleiding. Er is aan alle startende docenten gevraagd wat zij missen. De belangrijkste vormen van begeleiding die worden gemist zijn in volgorde van belangrijkheid (door minimaal 30 procent van de starters aangegeven):

- Mentor (als vraagbaak voor de starter);
- Intervisie (met andere startende mbo-docenten);
- Supervisie (met ervaringsdeskundige reflecteren op het functioneren);
- Coaching (als begeleider bij het leertraject van de starter);
- Introductie (introductiedag of –programma);
- Workshops (workshops en cursussen waar de starter uit kan kiezen).

Wat opvalt is dat bovenstaande instrumenten ingaan op het eigen functioneren van de starter, het delen van ervaringen met en het leren van anderen. Behalve de introductie, die vaak voor een grotere groep wordt georganiseerd, gaat het hier vooral om maatwerk en persoonlijke ondersteuning. Dit is ook van belang gezien de diversiteit in achtergronden van startende mbo-docenten. Een kleinere groep starters (20-30%) mist intervisiebijeenkomsten met ervaren docenten en starters, collegiale ondersteuning, lesobservatie door de starter bij een ervaren mbo-docent en een op maat gemaakt scholingsprogramma.

Uit de open antwoorden in de enquête en uit de diepte-interviews komen aanvullende – meer algemene – behoeften naar voren. De grootste behoefte die leeft onder de startende mbo-docent is praktische begeleiding en ondersteuning. Het gaat om het in praktische zin wegwijs worden in de organisatie en meer specifiek op de werklocatie, uiteenlopend van een startpakket met sleutels, toegangspas, een laptop tot het gebruik van de laptop, de digitale leeromgeving, het leerlingvolgsysteem en het gebruik van een smartboard. Daarbij wordt ook genoemd het weten te vinden en benutten van alle hulpbronnen (bijvoorbeeld lesmateriaal), ondersteuning bij randzaken als examinerings-eisen, het maken van roosters en het leren kennen van de regels en omgangsnormen op de instelling. In de diepte-interview zeiden startende mbo-docenten hierover het volgende:

"Ik ben gelukkig voor het schooljaar benaderd door mijn vakcollega voor een uitleg over praktische zaken, maar andere starters hebben dit niet"

"Op mijn eerste dagen als mbo-docent moest ik een groepje mbo-studenten in hun introductiedagen begeleiden, dat was vreemd want ik moest zelf de organisatie nog leren kennen"

Starters geven daarnaast aan behoefte te hebben aan ondersteunende randvoorwaarden. Het vaakst wordt extra tijd voor lesvoorbereiding genoemd. Een iets aangepast programma wordt op prijs gesteld, waarbij je als starter niet meteen vol in lessen en voor taken wordt ingeroosterd. De steun van de teamleider wordt genoemd als essentieel. De startende docent heeft behoefte aan een betrokken en stimulerende leidinggevende die beschikbaar is.

Belangrijk is begeleiding bij de omgang met de leerlingen. Eén van de docenten gaf in het diepte-interview aan een collega, die maatschappelijk hulpverlener is, te hebben gevraagd hoe hij het beste met de studenten kan omgaan. Er is vaak behoefte aan een training ordehandhaving in de klas. Starters die eerder stage liepen in het mbo zeggen hier meer gevoel bij te hebben en weten wat zij kunnen verwachten. De noodzaak van meer structurele inbedding van de ondersteuning wordt genoemd. Het begeleidingsaanbod moet meer onder de aandacht worden gebracht, een draaiboek zou moeten worden opgesteld, verwachtingsmanagement is belangrijk zodat de starter weet wat van hem of haar wordt verwacht en waarop hij of zij beoordeeld wordt. Duidelijk moet worden gemaakt bij wie de starter met vragen terecht kan én er evaluatie- en/of functioneringsgesprekken met de starter moeten worden gehouden.

De startende mbo-docent is gevraagd naar de onderwerpen van een goed begeleidingsaanbod. Meer dan de helft van de starters vindt de volgende onderwerpen relevant, in volgorde van belangrijkheid: de (verdere) ontwikkeling van pedagogisch didactische vaardigheden (63%), de introductie van de mbo-instelling als organisatie (62%), uitleg over de manier van examinering in het mbo (62%) en de combinatie van vakinhoud en beroepspraktijk (55%). Dat een goede beheersing van pedagogisch didactische vaardigheden belangrijk is, blijkt wel uit onderzoek dat aantoonde dat een laag vaardigheidsniveau veelal leidt tot werkstress (ICLON, 2011) en één van de oorzaken is dat starters het beroep verlaten (van de Grift en Helms-Lorenz, 2013). Verder komt de behoefte aan mbo specifieke aspecten zoals examinering in het mbo en aansluiting tussen vakinhoud en beroepspraktijk voort uit het feit dat er voor het mbo in tegenstelling tot het po en vo geen specifieke lerarenopleiding is. Slechts 42 % van de afgestudeerden van een lerarenopleiding gaf aan dat de opleiding hen goed heeft voorbereid op het mbo (inspectie van het onderwijs, 2015). 41 % van de Mbo-

managers of directieleden beoordelen de kennis en vaardigheden van startende mbo-docenten die afkomstig zijn van een tweedegraads lerarenopleiding met een ruim voldoende (Regioplan, 2015). De managers zijn hiermee net iets negatiever dan de starters.

4.2.5 Eigen initiatief

Los van het aanbod wordt er eigen initiatief getoond. Bijna twee derde van de startende mbo-docenten (64%) geeft aan zelf het initiatief te hebben genomen om ondersteuning of scholing te krijgen. De belangrijkste bron van ondersteuning blijkt hierin de collega mbo-docent te zijn. Meer dan de helft van de startende mbo-docenten neemt het heft in eigen handen door één of meerdere collega's te vragen om te reflecteren op het functioneren (60%). Daarnaast, zo blijkt uit de open antwoorden uit de enquête en de diepte-interviews, vragen zij collega's om: advies en hulp bij vragen, problemen of moeilijkheden (o.a. het ontwikkelen van en inhoud geven aan de lessen, de praktische regels op de school, het samenstellen van het lesmateriaal, het omgaan met moeilijke studenten/klassen en stagebegeleiding), feedback en/of vakinhoudelijk advies, de rol van mentor of coach op zich te nemen, intervisie waarbij men ervaringen uitwisselt en, lesobservaties te doen of de starter te laten observeren in zijn of haar les. Eerder onderzoek (regioplan, 2015) laat ook zien dat startende mbo-docenten¹ ten opzichte van hun ervaren collega's een lesobservatie met aansluitend feedback van een collega vaker zeer zinvol (67%) vinden. De jongste mbo-docenten, d.w.z. onder de 35 jaar, maken het meeste gebruik van lesobservatie (50%). Maar ten opzichte van het po en vo loopt het gebruik van lesobservatie naar mate de docent ouder is minder sterk af. Dit valt te verklaren door het over het algemeen hogere aantal zij-instromers dat begint als startende docent in het mbo. Verder gaan starters regelmatig, zo blijkt uit de open antwoorden, naar hun leidinggevendenden met de vraag of zij een coach of mentor toegewezen kunnen krijgen (46%).

4.3 Professionele ontwikkeling en kans op uitval

4.3.1 Professionalisering

De mate van professionele ontwikkeling hebben wij gemeten aan de hand van de bijdrage van het begeleidingsaanbod op de starters. Hierbij gaan wij af op de mening van de docent zelf. Welke effecten dichten deze starters het begeleidingsaanbod toe? Hierbij moet worden aangetekend dat wij niet hebben gekeken naar een zelfbeoordeling van de professionaliteit in termen van pedagogisch-didactische vaardigheden, maar naar de effecten van de professionaliseringsactiviteiten binnen de school (tabel 4.2).

¹ In het onderzoek van regioplan is een startende mbo-docent de docent die maximaal drie jaar geleden is afgestudeerd. Dit betekent dat er geen rekening is gehouden met starters die nog geen onderwijsbevoegdheid hebben.

Tabel 4.2 Bijdrage van begeleidingsaanbod aan professionaliteit

Als gevolg van het begeleidingsaanbod ...	Ze er mee eens	Tame lijk mee eens	Neu traal	Tame lijk mee oneens	Ze er mee oneens	Totaal (n=330)
Heeft meer plezier in het werk	14%	41%	35%	7%	4%	100%
Is zelfverzekerder over het werk	13%	41%	32%	10%	4%	100%
Voelt zich meer gestimuleerd om het functioneren te verbeteren	12%	46%	31%	8%	3%	100%
Heeft minder last van werkstress	8%	27%	40%	18%	7%	100%

Bron: Panteia, enquête onder startende mbo-docenten

De docenten zijn overwegend positief of neutraal ten aanzien van de effecten van het begeleidingsaanbod dat op dit moment door hun mbo-instelling wordt aangeboden. Ruim de helft (afgerond 55%) van de startende docenten zegt dankzij het begeleidingsaanbod zelfverzekerder te zijn over het werk. In een diepte-interview komt naar voren dat de starter zelfverzekerder is geworden én meer betrokken bij de organisatie. Uit de diepte-interviews komt ook naar voren dat echte effectiviteit alleen bereikt kan worden wanneer een programma op maat past bij de vragen en behoeften van de specifieke docent.

Het begeleidingsaanbod neemt de werkstress niet bij iedereen weg. De ervaren werkstress van de starter hangt kennelijk samen met andere factoren. Zelfs kan het zo zijn dat het begeleidingsaanbod de werkstress juist verhoogt, wat naar voren is gekomen tijdens een diepte-interview. Dit heeft te maken met de beperkte tijd die de docent heeft naast de lesgebonden activiteiten.

In onze verdere analyses hebben wij een variabele 'professionalisering' samengesteld op basis van de vier hierboven genoemde punten (tabel 4.2). Hoe hoger de score hoe groter sprake het professionaliseringseffect van de begeleiding. Met behulp van statistische analyses zijn wij vervolgens nagegaan in hoeverre deze samengestelde variabele samenhangt met alle andere variabelen. Alvorens wij ingaan op de resultaten van deze analyses behandelen wij eerst de kans op uitval.

4.3.2 Kans op uitval

Aan de startende mbo-docenten is gevraagd of zij regelmatig nadenken te stoppen met werken in het onderwijs, te stoppen met werken in het mbo of te stoppen met werken bij de huidige mbo-instelling (tabel 4.3). Van de starters geeft acht procent aan dat zij regelmatig rondlopen met de gedachte om te stoppen met werken in het onderwijs, het mbo, en/of bij de huidige instelling. De starters geven op elk van deze drie vragen nagenoeg dezelfde antwoorden. De overgrote meerderheid van de startende mbo-docenten (80%) geeft aan hier niet of nauwelijks over na te denken en er is een relatief kleine groep (12%) die hier neutraal over is. Afgerond tien procent denkt over vijf jaar niet meer als mbo-docent werkzaam te zijn. Voor een deel van de starters geldt dat zij een tijdelijk dienstverband hebben, waardoor een langer verblijf bij de huidige instelling niet zeker is. Ook van deze vier vragen is een samengestelde variabele gemaakt 'kans op uitval', die in de verdere analyses is meegenomen als te verklaren variabele.

Tabel 4.3 Kans op uitval van startende docenten

	Zeer mee eens	Tamelijk mee eens	Neutraal	Tamelijk mee oneens	Zeer mee oneens	Totaal (n=522)
Denkt er regelmatig aan te stoppen met werken in het <i>onderwijs</i>	2%	6%	10%	22%	60%	100%
Denkt er regelmatig aan te stoppen met werken <i>in het mbo</i>	1%	6%	11%	24%	57%	100%
Denkt er regelmatig aan te stoppen met werken bij deze mbo-instelling	2%	6%	12%	21%	59%	100%
Werkt over vijf jaar niet meer als mbo-docent	4%	7%	30%	18%	41%	100%

Bron: Panteia, enquête onder startende mbo-docenten

4.3.3 Samenhang professionalisering en kans op uitval

De mate van professionalisering onder startende mbo-docenten hangt sterk samen met de kans op uitval van startende mbo-docenten. Dit blijkt uit correlatieanalyses. Een lagere score op professionalisering gaat samen met een hogere kans op uitval en vice versa. Docenten die aangeven dankzij het begeleidingsaanbod meer plezier te hebben in het werk, zelfverzekerder zijn over hun werk, zich meer gestimuleerd voelen om hun functioneren te verbeteren en minder last hebben van werkstress, denken minder vaak na over het stoppen met werken als mbo-docent. Zij denken minder vaak hun mbo-instelling te verlaten, het mbo of de onderwijssector te verlaten. De samenhang is statistisch significant.

In de volgende paragraaf gaan wij in op de mate waarin bepaalde factoren al dan niet van invloed zijn op de mate van professionalisering en de kans op uitval onder startende mbo-docenten.

4.4 Cruciale factoren die van invloed zijn op professionalisering en kans op uitval

4.4.1 De invloed van persoonskenmerken op professionalisering en uitval

Welbevinden

Uit de analyse blijkt dat het welbevinden significant samenhangt met zowel de mate van professionalisering als de kans op uitval. In zekere mate kan het welbevinden ook als een te verklaren variabele worden beschouwd. Maar het is duidelijk, een startende docent die goed in zijn vel zit is positiever over zijn of haar professionalisering en acht de kans op vertrek klein. Het welbevinden van de startende mbo-docent hebben wij gemeten aan de hand van vragen naar de mate van onzekerheid over het eigen functioneren, de mate waarin het werk inhoudelijk leuk is, het gevoel gewaardeerd te worden door de leidinggevende, de mate waarin men werkstress ervaart door hoge tijdsdruk, men zich veilig voelt om fouten te maken en de mate van onderling vertrouwen in het onderwijsteam. Hoe hoger de score op deze variabelen hoe positiever welbevinden (tabel 4.4).

Tabel 4.4 Welbevinden

Welbevinden De starter...	Ze er mee eens	Tame lijk mee eens	Neu traal	Tame lijk mee oneens	Ze er mee oneens	Totaal
Heeft inhoudelijk leuk werk	64%	32%	3%	1%	0%	100%
Is onzeker over zijn functioneren	2%	15%	19%	38%	25%	100%
Voelt zich gewaardeerd door leidinggevende	34%	45%	15%	5%	1%	100%
Werkt onder hoge tijdsdruk	18%	35%	28%	16%	3%	100%
Voelt vaak dat hij/zij tijd tekort komt	21%	37%	23%	16%	3%	100%
Voelt zich opgebrand door het werk	3%	11%	20%	36%	30%	100%
Voelt zich veilig om fouten te maken	6%	57%	16%	9%	1%	100%
Vindt dat er onderling vertrouwen is in het team	28%	49%	15%	7%	2%	100%

Bron: Panteia, enquête onder startende mbo-docenten

Startende mbo-docenten blijken enthousiast over het werk: 96 procent vindt het werk inhoudelijk leuk. Zij staan redelijk sterk in hun schoenen; twee derde van de starters (64%) zegt geen onzekerheden te hebben over het eigen functioneren. Belangrijk voor het welbevinden is ook de waardering door de leidinggevende en het onderling vertrouwen in het team. Op basis van de enquête kan over dit laatste worden geconcludeerd dat dit voor het overgrote deel van de starters opgaat, men voelt zich veilig om in aanwezigheid van collega's fouten te maken.

Een van de uitdagingen van de startende mbo-docent is de werkdruk (tabel 4.4). Meer dan de helft van de starters zegt te werken onder hoge tijdsdruk (53%) en nog iets meer starters voelen regelmatig dat zij tijd te kort komen (58%). Daarentegen blijkt dat dit niet gelijk opgaat met een gevoel van 'opgebrand' zijn, slechts 15% van de docenten geeft aan zich 'opgebrand' te voelen. Dit sluit ook aan bij eerder onderzoek waarin gevraagd is in hoeverre mbo-docenten de hoge werkdruk als probleem ervaren. Dan blijkt dat iets meer dan een kwart (36,4 %) in (zeer) sterke mate werkdruk als probleem te ervaren (Regioplan, 2015). De werkdruk onder startende mbo-docenten uit zich o.a. in het weinig tijd hebben voor een optimale lesvoorbereiding en werkweken waarin men meer dan fulltime werkt. Uit de diepte-interviews blijkt dat starters het werken in de avonden en weekenden niet heel erg vinden want "het hoort erbij". Zij geven wel aan dat dit aspect het voor starters nog moeilijker maakt. Daarbij komt dat starters niet snel "nee" durven te zeggen en snel te veel hooi op hun vork nemen.

Geslacht

De mate van professionalisering is gelijk voor mannen en vrouwen. Dit geldt ook voor de kans op uitval, wat kennelijk niet wordt bepaald door het geslacht.

Leeftijd

Met name jonge mbo-docenten hebben te maken met een beperkt leeftijdsverschil ten opzichte van hun studenten en dat kan lastig zijn. Zij staan hierdoor minder ver af van hun studenten, waardoor zij lastiger de rol van docent aannemen dan collega's met meer levenservaring. Dit blijkt ook uit onderzoek van de inspectie van het onderwijs (2015). Uit de statistische analyse blijkt dat er geen relatie is tussen de

leeftijd van de starter enerzijds en de mate van professionalisering en de kans op uitval anderzijds.

Onderwijsbevoegdheid

Onderwijsbevoegdheid vormt geen verklarende factor. Docenten met een onderwijsbevoegdheid scoren niet of nauwelijks positiever op de professionaliseringsschaal. Opvallend is wel dat docenten met onderwijsbevoegdheid een significant grotere kans hebben op uitval, vergeleken met docenten zonder onderwijsbevoegdheid. De uitval onder starters zonder een bevoegdheid bleek volgens eerder onderzoek (van de Grift en Helms-Lorenz, 2013) na drie jaar ruim twee keer zo hoog (46%) als onder starters met een onderwijsbevoegdheid (22%).

Van de startende mbo-docenten beschikken op dit moment 330 van de 521 respondenten over een onderwijsbevoegdheid ofwel 63 procent heeft een onderwijsbevoegdheid. 38 procent behaalde zijn onderwijsbevoegdheid door een tweedegraads lerarenopleiding te volgen (58% volgde een deeltijd opleiding en 42 procent volgde de opleiding voltijd). 4 procent van de docenten geeft aan als zij-instromer te zijn opgeleid via een verkorte tweedegraads lerarenopleiding, tegenover 14 procent die als zij-instromer een getuigschrift pedagogisch didactische scholing (i.e. PDG) heeft behaald. Daarnaast zijn er de docenten die een HBO-kopopleiding volgden (10%), een HBO (12%) of universitaire eerstegraads lerarenopleiding (4%) of een PABO-diploma behaalden (met een aansluitend PDG-traject) (10%). Vrijwel geen van de respondenten heeft een educatieve minor of een Associate Degree (AD). Iets meer dan een derde van de startende mbo-docenten (37%) heeft nog geen onderwijsbevoegdheid of is bezig deze te behalen.

Opleiding

Startende docenten met een hbo-kopopleiding of een universitaire opleiding scoren significant hoger op de professionaliseringsschaal dan andere docenten, maar het betreft een kleine groep. Dit betekent dat het begeleidingsaanbod volgens deze groep docenten zelf, meer verbetering heeft opgeleverd ten aanzien van hun professionalisering dan bij andere startende mbo-docenten. De kans op uitval blijkt onafhankelijk van de opleiding van de docent. Door de diversiteit in achtergrond hebben startende mbo-docenten andere behoeften. Zij-instromers hebben vaker moeite met pedagogisch-didactische vaardigheden, waar starters die direct van de lerarenopleiding afkomen soms meer problemen ervaren in de omgang met mbo-studenten vanwege een beperkte leeftijdsverschil. Opgemerkt moet worden dat het omgaan met de doelgroep een behoefte is die breed terugkomt.

De meeste startende mbo-docenten zijn, zo blijkt uit de diepte-interviews, wel tevreden over hun opleiding. Er wordt binnen de opleiding veel tijd besteed aan pedagogisch didactische vaardigheden en minder aan vakinhoud. Waar de ene docent dit een goede zaak vindt, loopt de andere docent door haar havo-vooropleiding aan tegen een tekort aan vakinhoudelijke kennis. Daarnaast richt de opleiding zich onvoldoende op de situatie in het mbo. In het mbo gaat het om een wezenlijk andere studentpopulatie, een andere manier van lesgeven, men moet werken met stagebedrijven e.d. De studenten in een klas kunnen qua leeftijd uiteenlopen van 16 tot 56 jaar. Soms tref je ouderen met veel werkervaring die van hun baas moeten opscholen. Zij hebben andere voorkennis en andere vragen dan de jongere studenten van 16-18 jaar. Een startende mbo-docent zei hierover het volgende in een diepte-interview:

"je bent niet voorbereid op zo'n klas die letterlijk alles uit je halen "

Werkervaring

Een overgrote meerderheid van de startende mbo-docenten (86%) heeft werkervaring buiten het onderwijs. De lengte van deze werkervaring loopt sterk uiteen van 1 tot 40 jaar, waarbij de helft van de startende mbo-docenten 1 tot 10 jaar werkervaring heeft en de andere helft 11 tot 40 jaar werkervaring. Het wel of niet hebben van werkervaring is bepalend voor de mate waarin de startende mbo-docent de arbeidsmarkt van hun mbo-studenten kent en inhoudelijke kennis kan meenemen en voorbeelden kan geven. Tevens helpt een netwerk op de arbeidsmarkt om studenten voor stages/projecten te kunnen koppelen aan bedrijven/organisaties.

Nagegaan is hoe lang de starters al werken binnen het mbo, dan wel binnen de huidige mbo-instelling. Uit onze analyses blijkt dat de lengte van deze werkervaring niet samenhangt met de mate van professionalisering en de kans op uitval.

Zij-instromer of niet

Er blijken nauwelijks verschillende te zijn tussen zij-instromers en niet zij-instromers. De zij-instromers blijken minder onzeker over hun functioneren en hebben minder last van werkdruk. Maar voor het overige zijn er geen (statistisch significante) verschillen, ook niet wat betreft het welbevinden, professionalisering en kans op uitval.

Dienstverband

Een kwart van de startende docenten (27%) heeft een vast dienstverband. De meesten hebben een tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband (54%) en een van de vijf (19%) heeft een tijdelijk contract zonder kans op een vast contract. Slechts twee procent van de docenten heeft een oproepcontract en tien procent is in dienst via een uitzendbureau of payrollbedrijf. De aard van het dienstverband hangt significant samen met de kans op uitval. Dit is op zich niet verwonderlijk. Verder blijkt uit diepte-interviews dat het behalen van de onderwijsbevoegdheid een voorwaarde is voor het krijgen van een vast contract. Een HR-directeur voorziet daarom wel wat probleem ten aanzien van de Wet Werk en Zekerheid. Deze wet dwingt mbo-instellingen om het contract van startende mbo-docenten die hun onderwijsbevoegdheid niet in 2 jaar hebben behaald niet te verlengen of hen juist onbevoegd in vaste dienst te nemen. Uit ander onderzoek is gebleken dat startende mbo-docenten met een tijdelijk dienstverband minder vaak tevreden zijn met hun werk dan starters met een vast dienstverband (MBO Raad en Effectory, 2014) en starters met een tijdelijk dienstverband zijn vaker op zoek naar een andere baan (CentERdata en MOOZ, 2015).

4.4.2 De invloed van school-gebonden factoren op professionalisering en kans op uitval

Prioriteiten die gesteld worden (anders dan professionalisering)

Het beleid rond de ondersteuning van starters verschilt sterk per instelling en mogelijk ook per locatie van de betreffende instelling. Uit de diepte-interviews blijkt dat de begeleiding op centraal niveau gestimuleerd kan worden of, zoals vaker voorkomt, op decentraal niveau. Het is dan aan de leidinggevende of teammanager en/of het onderwijsteam zelf hoe ondersteuning wordt gegeven. Tijdens de diepte-interviews is nagegaan in hoeverre leidinggevendenden de noodzaak zien van begeleiding van starters en wat de eventuele belemmeringen zijn. Hieruit is gebleken dat de productie (lesgebonden activiteiten) veelal voorgeaan op begeleiding van starters. In de formatie is soms geen ruimte voor achtereenvolgende, zodat starters niet vrijgesteld kunnen worden van lessen om deel te nemen aan het begeleidingsaanbod.

Organisatorische randvoorwaarden

Bepaalde organisatorische randvoorwaarden hebben een duidelijk positieve invloed op de mate van professionalisering. Een positieve invloed is op basis van de statische analyses te zien bij docenten die te maken hebben met reductie van het aantal lesuren om deel te nemen aan een begeleidingsprogramma, vrijgesteld worden van taken dan wel vrijgesteld worden van het lesgeven aan moeilijke klassen. Deze factoren hebben geen statistische samenhang met de kans op uitval. Uit het onderzoek blijkt verder dat de doorlooptijd van de begeleiding niet samenhangt met de mate van professionalisering of de kans op uitval. Dit betekent dat de lengte van het begeleidingsaanbod geen verschil maakt op de mate waarin startende mbo-docenten zich professionalisering of een kleinere uitvalkans hebben.

De startende mbo-docent is gevraagd in hoeverre de eigen mbo-instelling randvoorwaarden creëert waardoor de startende docent extra ondersteund wordt. De vrijstelling van taken naast het lesgeven komt regelmatig voor (42%). Het gaat hierbij onder andere om taken die binnen het onderwijsteam worden verdeeld en om taken als stagebegeleiding en het coachen van studenten. De afspraak voor lestijdreductie blijkt soms ook op individueel niveau met de leidinggevende te worden afgesproken. Deze startende docent gaf wel aan dat de lestijdreductie eigenlijk voor iedere starter zou moeten gelden. Daarnaast zegt een derde (36%) van de starters dat hun aantal lesuren wordt gereduceerd. Dit zorgt ervoor dat zij meer tijd hebben voor het voorbereiden van lessen en/of het deelnemen aan het begeleidingsaanbod. Andere maatregelen die instellingen instellen om de professionele ontwikkeling van de startende docenten te ondersteunen zijn volgens de starters bijvoorbeeld: het vrijstellen van studieloopbaanbegeleiding (SLB), het deelnemen aan cursussen, interne trainingen, deskundigheidsbevordering of professionaliseringstrajecten, het zoveel mogelijk lesgeven aan parallelklassen en het aanleveren van duidelijke lessen op papier. Een minder vaak voorkomende maatregel is vrijstelling, of uitzondering van moeilijke klassen (7%).

Begeleidingsaanbod

Wanneer een mbo-instelling een individueel begeleidingsaanbod aanbiedt aan de startende docent heeft dit een positieve invloed op de professionalisering en verkleint dit de kans op uitval. Het daadwerkelijk gebruik van het ondersteuningsaanbod heeft eveneens een positieve invloed op professionalisering, maar vertoont geen samenhang met op de kans op uitval. Hieruit blijkt dat het er in elk geval om gaat dat er daadwerkelijk iets wordt aangeboden door de school.

Het maakt vervolgens nog wel iets uit welke instrumenten worden ingezet. Collegiale ondersteuning, het inzetten van een mentor en een standaard scholingsprogramma laten een positief verband zien met professionalisering en geen van de andere instrumenten (zie tabel 4.1). Er zijn meerdere instrumenten die de kans op uitval verkleinen: gemaakt van coaching, intervisiebijeenkomsten tussen startende mbo-docenten, workshops en cursussen waaruit de starter zelf kan kiezen collegiale ondersteuning, observatie van een begeleider of een ervaren docent bij lessen van de starter en de inzet van een mentor. De andere instrumenten vertonen geen relatie met de kans op uitval.

De perceptie of er wel of geen begeleidingsaanbod is binnen een instelling heeft verder geen invloed. Docenten die denken dat er geen aanbod is hebben geen grotere kans op uitval dan docenten die weten dat er wel een aanbod is. Van de groep docenten die aangeven dat er geen begeleidingsaanbod is (36% van alle startende

docenten) geeft 70 procent aan wel degelijk behoefte te hebben aan ondersteuning en begeleiding. Uit de statistische analyse blijkt dat deze groep van starters – die denken dat er geen aanbod is, maar er wel behoefte aan hebben - een grotere kans heeft om uit te vallen. Dit houdt in dat het van belang is om het begeleidingsaanbod, als het er is, dan ook daadwerkelijk bekend te maken aan alle startende docenten. Dat dit niet altijd gebeurt, blijkt uit de volgende opmerking van een startende mbo-docent in een diepte-interview:

"Ik begreep van een andere starter dat zij een begeleider had, later kwam ik erachter dat er voor mij ook één was toegewezen"

4.4.3 De invloed van het onderwijsteam op professionalisering en kans op uitval

Rol leidinggevende/teammanager

Draagvlak onder bestuur en leidinggevend en vormt een belangrijke randvoorwaarde voor begeleiding van startende mbo-docenten. Zij moeten achter het programma staan, hun startende werknemers stimuleren en mogelijkheden bieden om aan het programma deel te nemen en ondersteuning bieden waar mogelijk (hoofdstuk 3). Uit het onderzoek onder docenten blijkt dat de mate waarin de leidinggevende ondersteuning biedt aan de ontwikkeling van de starter én de ontwikkeling van de starter stimuleert significant samenhangt met de mate van professionalisering en de kans op uitval. Zo gaf een startende mbo-docent in een diepte-interview aan dat zijn leidinggevende hem erg in bescherming neemt, bij zijn sollicitatie werd het volgende gezegd:

"Wij gaan jou niet aannemen voor 0,8 fte, dat gaat je gewoon nog niet lukken"

Dat de steun van de leidinggevend en van belang is voor de professionalisering van mbo-docenten is ook onderschreven door het promotieonderzoek van Oude Grootte Beverborg (2015). Ruim 70 procent van de starters uit dit onderzoek geeft aan dat de leidinggevende zijn of haar ontwikkeling stimuleert (tabel 4.5). Over de mate waarin dit gebeurt (i.e. is er voldoende ondersteuning) is 63 procent tevreden (niet in de tabel) en is 13 procent van ontevreden en is bijna een kwart van de starters (24%) neutraal.

Tabel 4.5 Onderwijsteam / lerende cultuur

De starter ...	Ze er mee eens	Tame lijk mee eens	Neu traal	Tame lijk mee oneens	Ze er mee oneens	Totaal
Voelt zich veilig om fouten te maken	16%	57%	16%	9%	1%	100%
Er is onderling vertrouwen in het team	28%	49%	15%	7%	2%	100%
Leidinggevende stimuleert ontwikkeling	26%	43%	21%	7%	2%	100%
Kan voor vragen altijd terecht bij collega-docenten	55%	39%	4%	1%	0%	100%
In het onderwijsteam leert men veel van elkaar	26%	43%	20%	10%	1%	100%

Bron: Panteia, enquête onder startende mbo-docenten

Dat er leidinggevend en zijn die geen stimulerende rol spelen kan, zo blijkt uit diepte-interviews, het gevolg zijn een grote instroom van startende mbo-docenten in hetzelfde onderwijsteam. De leidinggevende blijkt het dan simpelweg te druk te hebben om aandacht te hebben voor de begeleiding van de startende mbo-docent.

Lerende cultuur onderwijsteam

Het onderwijsteam is eveneens een belangrijke factor. Het gaat voornamelijk om de cultuur binnen een team ofwel het werkklimaat zoals CentERdata & MOOZ (2015) het benoemen in hun onderzoek onder net afgestudeerde van de pabo en de lerarenopleiding vo.

In dit onderzoek is de situatie binnen het onderwijsteam en de mate waarin er binnen het team sprake is van een lerende cultuur gemeten naar aanleiding van diverse aspecten (tabel 4.5). Twee aspecten hebben van doen met het gevoel van welbevinden van de starter ten aanzien van het team: voelt de starter zich veilig om fouten te maken in de buurt van collega-docenten en is er sprake van onderling vertrouwen binnen het onderwijsteam? Drie kwart van de starters (74% en 77%) geeft aan dat dit het geval is binnen het eigen onderwijsteam. Positief is dat bijna alle startende mbo-docenten (93%) aangeven met vragen altijd terecht te kunnen bij collega-docenten. Tegelijkertijd blijkt ook uit de diepte-interviews dat de starter wel zelf moet vragen om hulp. Collega's komen minder vaak vanuit zichzelf naar de starter toe om te vragen hoe het gaat. Veel hangt daarmee af van de assertiviteit van de starter.

Twee derde van de starters geeft aan dat zij in het team veel van elkaar leren (69%). Een voorwaarde van een lerende teamcultuur is wel dat er een gedefinieerd of gevoelsmatig team is waartoe de starter behoort én dat het team bij elkaar komt voor overleg, zo bleek uit de diepte-interviews. Het komt echter voor dat een startende mbo-docent na een jaar nog niet met het team bij elkaar heeft gezeten en ook niet met collega-docenten die hetzelfde vak geven. Een andere docent geeft aan dat overleg wel plaatsvindt, maar dat het team zich vooral richt op het lesgeven en er nauwelijks tijd is voor kennisdeling.

Positie startende docent in het team

Uit het gehele onderzoek komt een beeld naar voren dat de positie van de starter in het team van invloed is op het welbevinden, de mate van professionalisering en de kans op uitval. Naarmate een startende docent meer geïsoleerd opereert is de kans op verdere ontwikkeling geringer en is de kans op uitval groter. Docenten die vanaf het begin volledig worden opgenomen in een onderwijsteam hebben een grotere kans van slagen. Hierbij is het van belang dat de ervaren teamleden de verantwoordelijkheid nemen om de docent te begeleiden. Het komt voor dat er binnen het team, door meer ervaren collega's, minder goed naar startende collega's wordt geluisterd, mogelijk juist vanwege de beperkte werkervaring die hij of zij bezit. Dit betekent dat nieuwe ideeën van de jonge nieuwkomer niet altijd worden gewaardeerd en de ervaren docenten soms alle beslissingen nemen. Starters hebben in hun team soms nog weinig tot geen zeggenschap. De starter wordt, en voelt zich hierdoor, niet serieus genomen in het onderwijsteam, wat het onderling vertrouwen en het veilige klimaat in het team (en dus het lerende klimaat) niet ten goede komt. Ook kan dit zijn weerslag hebben op de professionalisering van de starter, het onderwijsteam en de kans op uitval.

4.5 Resumé: Doorslaggevende factoren professionalisering en kans op uitval

De vraag is nu welke van de hierboven benoemde factoren van doorslaggevende invloed zijn op de professionalisering en kans op uitval. Om hiervan een beeld te krijgen is gebruik gemaakt van regressieanalyses.

De belangrijkste factor is het onderwijsteam. Het blijkt van essentieel belang te zijn dat de docent zich goed voelt op zijn of haar werk en specifiek binnen het team. De startende mbo-docent heeft het meeste baat bij een veilige en hulpvaardige omgeving, waarin hij of zij zich gehoord voelt en met vragen terecht kan bij collega's en hun leidinggevende. Belangrijk is dat de starter niet alleen zijn of haar weg hoeft te vinden en zelf telkens het wiel moet uitvinden. Het gaat dan in de eerste plaats om heel praktische zaken, zoals hulp bij de werking van een smartboard. En vrijwel even belangrijk is een veilige omgeving, waarin de starter vertrouwen ervaart om van en met elkaar te leren, fouten durft te maken en vragen durft te stellen. De rol van de leidinggevende is hierbij evident van belang. Wanneer deze de starter stimuleert, ondersteunt en waardeert heeft dat een positieve invloed.

Een begeleidingsaanbod heeft een positief effect op de professionalisering en kans op uitval wanneer het opmaat gesneden is voor de startende mbo-docent. Vervolgens is het nog wel van belang welke instrumenten worden ingezet. Collegiale ondersteuning, mentoring en een standaard scholingsprogramma hebben een positief effect op de professionalisering van startende mbo-docenten. De kans op uitval wordt positief beïnvloedt door coaching, intervisiebijeenkomsten tussen starters, workshops en cursussen waaruit een starter kan kiezen, collegiale ondersteuning, mentoring en lesobservatie van een begeleider of een ervaren docent bij een starter. Opvallend genoeg blijkt dat docenten die denken dat er geen aanbod is geen grote kans op uitval hebben dan docenten die weten dat er wel aanbod is. Docenten die denken dat er geen aanbod is maar er wel behoefte aan hebben, hebben wel een grotere kans op uitval.

Los van een concreet aanbod van instrumenten kunnen instellingen ook randvoorwaarden creëren die positief werken, zoals het vrijstellen van lesgeven aan moeilijke klassen en andere taken. Echter, bij verschillende instellingen krijgt de productie – dat wil zeggen lesgebonden activiteiten – voorrang. Hoge werkdruk heeft een negatieve invloed.

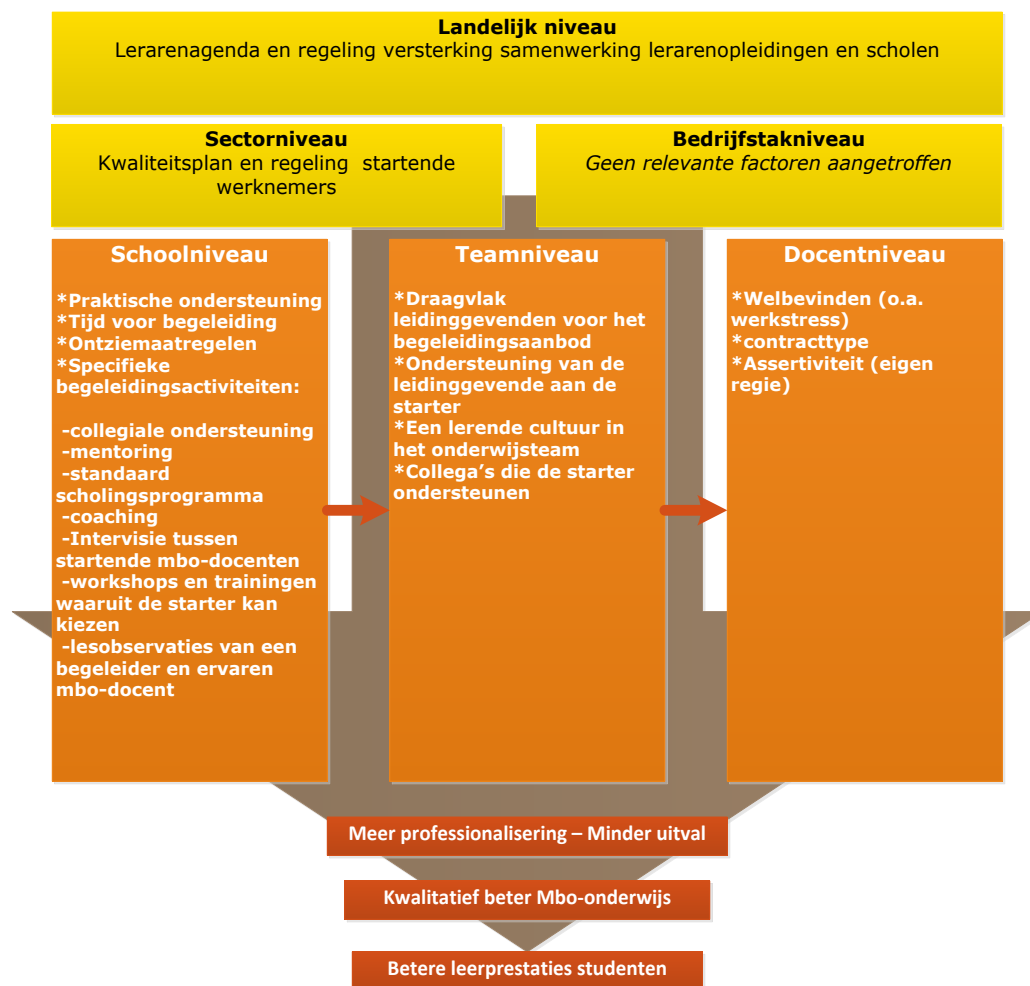
De mate van uitval hangt daarnaast, als vanzelfsprekend, samen met de vorm van het dienstverband. Een tijdelijk contract (zeker zonder uitzicht op een vast dienstverband) betekent na enkele jaren uitstroom bij de huidige mbo-instelling. De kans op behoud van goede starters is groter wanneer deze op termijn een vast contract worden aangeboden.

5 Conclusies

5.1 Belangrijkste uitkomsten

In deze paragraaf zijn de belangrijkste uitkomsten samengevat weergegeven in het analysekader (zie hoofdstuk 1). Deze uitkomsten zijn gebaseerd op de resultaten van alle onderzoekonderdelen.

Figuur 5.1 Analyse kader: Cruciale factoren en aanpakken voor de professionalisering en het voorkomen van uitval onder startende mbo-docenten



Bron: Panteia, 2015

In deze volgende twee paragrafen brengen we alle onderzoeksgegevens uit de vorige hoofdstukken samen om antwoord te geven op de twee centrale onderzoeksvragen.

5.2 Cruciale factoren

Wat zijn de cruciale factoren voor zowel professionele ontwikkeling van startende docenten als het voorkomen van uitval van startende docenten in het mbo?

Het aanbieden van een individueel begeleidingsaanbod aan de startende mbo-docent heeft zowel een positief effect voor de professionalisering als de uitval onder starters. Wel maakt het uit welke instrumenten worden ingezet. Voor de volgende instrumenten zijn positieve effecten gevonden: collegiale ondersteuning, coaching, intervisiebijeenkomsten tussen starters, workshops en cursussen waaruit een starter mag kiezen, mentoring, lesobservatie van een begeleider of een ervaren mbo-docent en een standaard scholingsprogramma. Tegelijkertijd heeft het wel of niet hebben van een begeleidingsaanbod in het perspectief van de startende mbo-docent geen invloed. Wel vindt een meerderheid van de starters, die gebruik maakt van een begeleidingsaanbod, dat het aanbod bijdraagt aan hun professionalisering. Startende mbo-docenten van mbo-instellingen zonder aanbod en die wel behoefte hebben aan begeleiding hebben een verhoogde kans op uitval.

De voornaamste behoefte van startende mbo-docenten om zich te kunnen professionaliseren is praktische ondersteuning. Het in praktische zin wegwijs maken in de organisatie voorkomt het gevoel in het diepe te zijn gegooid. Een te hoge werkdruk onder starters staat een goede lesvoorbereiding en deelname aan een eventueel begeleidingsaanbod in de weg. Anders gezegd, maatregelen gericht op het creëren van ruimte voor de startende mbo-docent zoals lestijdreductie, vrijstelling van bepaalde taken en 'moeilijke klassen' dragen bij aan de professionalisering. Ditzelfde geldt voor de tijd die beschikbaar wordt gesteld aan diegene(n) die het begeleidingsaanbod verzorgt. Uit dit onderzoek blijkt dat de ruimte die starters krijgen, afhankelijk is van het draagvlak onder de leidinggevenden van de onderwijsteams voor het begeleidingsaanbod. In de praktijk staat het uitvoeren van lessen nog weleens boven het belang van professionalisering.

Verder is het binnen een onderwijsteam voor zowel de kans op uitval als professionalisering, cruciaal dat er sprake is van een lerende cultuur. In een lerende cultuur voelen collega's zich veilig om fouten te maken in het bijzijn van elkaar, heerst er onderling vertrouwen, voelt men zich vrij om elkaar vragen te stellen en leren collega's veel van elkaar. Ook de waardering en stimulering van de leidinggevende is een belangrijke factor in een lerende cultuur. Uit dit onderzoek blijkt dat zowel de ondersteuning van de leidinggevende als de bereidheid van collega's om de vragen van de starter te beantwoorden en waar nodig te ondersteunen, een belangrijke factor is. Dit laatste staat of valt met de assertiviteit van de starter. De startende mbo-docent blijkt vaak wel zelf te moeten vragen om hulp voordat de welwillende collega's in actie komen.

Op het niveau van de individuele docent beïnvloedt verder het gevoel, ofwel het welbevinden, over zijn of haar werk zowel de kans op uitval als de mate van professionalisering. Daarnaast heeft het dienstverband invloed op de kans op uitval. Dit betekent dat startende mbo-docenten met een tijdelijk contract een grotere kans hebben om uit te vallen.

Wat zijn kenmerken van de staat van professionele ontwikkeling van mbo-docenten bij de start van hun carrière?

Kenmerkend voor startende mbo-docenten is de diversiteit in achtergrondkenmerken (o.a. wel of geen onderwijsbevoegdheid of werkervaring). Voor de staat van de professionele ontwikkeling is de opleidingsachtergrond het relevantst. Mbo-docenten

die een pdg-traject volgen of hebben afgerond, hebben over het algemeen de meeste moeite met hun pedagogisch-didactische vaardigheden. Startende mbo-docenten die rechtstreeks van de lerarenopleiding komen hebben door een vaak beperkt leeftijdsverschil met hun mbo-studenten meer moeite met de omgang met hun studenten.

Wat is de rol van startende mbo-docenten in het onderwijsteam?

- In sommige teams wordt de startende mbo-docent direct volledig ingezet;
- Afhankelijk van de eigen assertiviteit en/of de heersende teamcultuur kunnen startende mbo-docenten hulp krijgen van hun collega's;
- In sommige teams wordt de startende mbo-docent ontzien voor bepaalde taken.

Wat zijn de behoeften van startende mbo-docenten t.a.v. hun professionalisering?

- Praktische ondersteuning ofwel uitleg over de praktische zaken zoals werking van het smartboard, regels omtrent examens, etc.;
- Organisatorische randvoorwaarden zoals extra tijd voor lesvoorbereiding;
- Een leidinggevende die de starter stimuleert in de professionele ontwikkeling;
- Training in de omgang met de mbo-studentenpopulatie;
- Opname van het begeleidingsaanbod in het integraal personeelsbeleid.

Tegen welke uitdagingen lopen startende mbo-docenten aan op het niveau van de klas, het team en de school t.a.v. hun professionalisering?

- De starheid onder de (ervaren) collega's ten aanzien van 'nieuwe' ideeën die de starter inbrengt is een factor die de ontwikkeling van starters kan remmen;
- Een hoge werkdruk;
- Ontbreken van praktische ondersteuning;
- Beperkte beschikbaarheid van collega's en/of leidinggevende voor ondersteuning;
- De niveau- en soms ook de grote leeftijdsverschillen, voornamelijk voor de jonge startende mbo-docenten, tussen mbo-studenten kan een lastig punt in de omgang voor startende docenten zijn. Voornaamste oorzaak hiervan is het ontbreken van voorbereiding op de mbo-studentenpopulatie in de vooropleiding.

In hoeverre verschilt de professionele ontwikkeling van startende docenten in het mbo zich van startende docenten in het po en vo?

Het voornaamste verschil is dat startende mbo-docenten in vergelijking met startende po -en vo-docenten geen specifieke lerarenopleiding hebben kunnen volgen.

Welke factoren vanuit de sector, het bedrijfsleven en landelijk beleid spelen een rol bij de professionele ontwikkeling en het voorkomen van uitval van startende mbo-docenten?

- De maatregelen die op landelijk- en sectorniveau zijn ingezet, hebben een aanjagend effect op mbo-instellingen gehad. De Lerarenagenda heeft vooral voor landelijke aandacht gezorgd rondom het belang van begeleiding voor startende docenten. Daarnaast zet de Regeling versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen een enkele deelnemende mbo-instelling tot nadenken over begeleiding op hun instelling.
- Vanuit de sector heeft het kwaliteitsplan en de Regeling startende werknemers een directe verplichting opgelegd, waardoor professionalisering van het personeel op de agenda is gekomen van instellingen.
- Initiatieven vanuit het bedrijfsleven gericht op professionalisering zijn er wel, maar zijn niet gericht op de begeleiding van startende mbo-docenten. Uit dit onderzoek

blijkt dat het veld de inbreng van het bedrijfsleven op dit gebied ook niet nodig vindt.

5.3 Effectieve aanpakken

Wat zijn de effectieve aanpakken voor zowel professionele ontwikkeling van startende docenten als het voorkomen van uitval van startende docenten in het mbo?

Positieve effecten voor de professionele ontwikkeling van startende mbo-docenten zijn gevonden voor collegiale ondersteuning, mentoring en standaard scholingsprogramma's. De kans op uitval onder starters ligt eveneens lager als er collegiale ondersteuning is en een mentor, maar ook als er sprake is van coaching, intervisiebijeenkomsten tussen starters, workshops en cursussen waaruit de starter kan kiezen, lesobservatie van een begeleider of een ervaren docent. Wat opvalt is dat de meeste van deze instrumenten gericht zijn op persoonlijke begeleiding, meestal door een ervaren collega uit het onderwijsteam. Het gaat om coaching, mentoring, lesobservatie en collegiale ondersteuning. Dit zijn ook de instrumenten met het hoogste gebruik en die het meest gemist worden als het niet is aangeboden. Verder vormt een stimulerend team een bijna noodzakelijke randvoorwaarde.

Welke voorzieningen voor ondersteuning en begeleiding van startende docenten bieden mbo-scholen in het algemeen aan? En hoe voorkomen scholen de uitval van startende mbo-docenten?

De meerderheid van de onderzochte mbo-instellingen hebben een begeleidingsaanbod voor starters en zetten dit in om hen wegwijs te maken in de organisatie. Uitval is meestal geen doel omdat dit veelal geen zorgpunt is. Ook zijn er geen recente en specifieke uitvalcijfers over startende mbo-docenten op zowel landelijk- als instellingsniveau beschikbaar. Hiermee lijkt het erop dat instellingen de kwaliteit belangrijker vinden dan een mogelijk (toekomstig) tekort aan docenten. De voorzieningen die mbo-instellingen inzetten zijn naast de introductiedag(en) vooral gericht op persoonlijk gerichte begeleiding (o.a. coaching, mentoring, observatie en intervisie). Dit komt redelijk overeen met de instrumenten die instellingen in hun regeling startende werknemer hebben genoemd.

Op welke wijze worden startende mbo-docenten door het onderwijsteam opgenomen en begeleid?

Over het algemeen zijn startende mbo-docenten tevreden over de cultuur en de opname binnen hun onderwijsteam. Allereerst komt dit doordat de meeste starters zich gewaardeerd en gestimuleerd voelen door hun leidinggevende om zich verder te ontwikkelen. Daarnaast leren docenten binnen teams van elkaar, kunnen ze altijd bij elkaar terecht voor vragen en voelen ze zich veilig om fouten te maken in het bijzijn van collega's.

In hoeverre hanteren startende mbo-docenten zelf een aanpak om zich te professionaliseren?

Het overgrote deel van de startende mbo-docenten neemt zelf initiatief om te werken aan de eigen professionaliteit. Veelal vragen starters om reflectie van één of meerdere collega's op hun functioneren.

Welke aanpakken zijn er vanuit de sector, het bedrijfsleven en landelijk ingezet om de professionalisering van startende mbo-docenten te bevorderen en uitval onder deze groep te voorkomen?

Zie 5.2 beantwoording laatste deelvraag behorend bij hoofdvraag 1.

Welke uitdagingen en behoeften zien mbo-instellingen t.a.v. de ontwikkeling van een goed begeleidingsprogramma voor professionalisering van startende docenten?

In de uitvoering van het begeleidingsaanbod ervaren HR-directeuren vooral uitdagingen bij het vinden van draagvlak onder leidinggevenden om ervoor te zorgen dat zowel begeleiders als starters tijd krijgen voor de uitvoering van het begeleidingsaanbod. Het voornaamste verbeterpunt in het begeleidingsaanbod is volgens HR-directeuren de invoering van organisatorische randvoorwaarden, zoals lestijdreductie.

Wat is er bekend over effectieve aanpakken voor de professionele ontwikkelingen en voorkomen van uitval van startende docenten? En zijn er effectieve aanpakken in het mbo aanwezig?

- Uit ervaringen van het po en vo met begeleidingsprogramma's voor startende docenten is bekend dat er een aantal kenmerken (bijv. draagvlak) en organisatorische randvoorwaarden (bijv. tijd voor de starter) van belang zijn. Deze elementen zijn in dit onderzoek getoetst binnen het mbo en in paragraaf 5.1.1 komen de cruciale elementen voor het mbo aan bod.
- Als we het huidige begeleidingsaanbod van de geëncquêteerde mbo-instellingen bekijken, kunnen we concluderen dat volgens de startende mbo-docenten een minderheid de instrumenten die een positief effect hebben op de professionele ontwikkeling en het voorkomen van uitval aanbieden. Alleen collegiale ondersteuning wordt volgens de starters op een meerderheid van de instellingen aangeboden. Het minst bieden mbo-instellingen volgens starters intervisiebijeenkomsten tussen starters en een standaard scholingsprogramma aan. De HR-directeuren geven juist aan dat intervisiebijeenkomsten tussen starters op de meeste instellingen wel worden georganiseerd. Ook zou coaching, mentoring en lesobservatie van een begeleider volgens hr-directeuren op de meeste instellingen worden aangeboden. Het standaard scholingsprogramma wordt ook in de Regeling startende werknemers het minst vaak door instellingen genoemd.

In hoeverre en hoe kunnen (bestaande) effectieve aanpakken binnen de mbo-sector verder worden verspreid?

Zowel de HR-directeuren als de startende mbo-docenten maakte het onderzoeksteam duidelijk dat de informatie uit het onderzoek in een handzaam format met daarin praktische tips onder de instellingen verspreid zou moeten worden. Er kwam nog geen eenduidig beeld naar voren over de doelgroep voor zo'n brochure, maar wel werd duidelijk dat het belangrijk is om hiermee draagvlak te creëren voor het belang van een begeleidingsaanbod.

6 Adviezen

In dit hoofdstuk formuleert Panteia adviezen gericht op professionalisering van startende mbo-docenten (0-5 werkervaring) en op het voorkomen van ongewenste uitval onder deze groep. Er zijn aparte adviezen opgesteld voor de startende mbo-docent, mbo-instellingen, MBO Raad en het ministerie van OCW. De gegeven adviezen zijn per doelgroep in volgorde van belangrijkheid weergegeven. Voor een optimale impact adviseren wij alle adviezen over te nemen. Wij baseren ons geheel op de onderzoeksresultaten uit de voorgaande hoofdstukken. Panteia is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie en de adviezen zijn geheel voor rekening van Panteia.

6.1 Advies voor startende mbo-docenten

6.1.1 Pak de eigen regie

Wij adviseren startende mbo-docenten de eigen regie te pakken, dat wil zeggen actief voor hun eigen professionele ontwikkeling op te komen. Tijdens sollicitatiegesprekken dient door de docent te worden gevraagd naar de praktische begeleiding bij de eerste werkdagen, de ontwikkelingsmogelijkheden en de begeleiding daarbij. Dit kan in algemene zin aan de orde worden gesteld, maar ook meer specifiek op de eigen persoon gericht. Direct aan de start van het dienstverband dient de docent zelf actie te ondernemen om het introductieprogramma (zie 3.4) direct op te starten en vorm te geven. Gedurende het gehele dienstverband dienen de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden door de docent zelf aan de orde gesteld te worden, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken.

Het kwalitatieve deel van ons onderzoek heeft laten zien dat het pakken van de eigen regie van belang is, alleen zijn er op basis van de online enquêtes geen significant verband gekomen. Assertiviteit vanuit de startende mbo-docent helpt om de vruchten te kunnen plukken van de mogelijkheden die de werkgever biedt en om nieuwe mogelijkheden te creëren. Ons onderzoek wijst uit dat directe collega's en leidinggevendenden over het algemeen bereid zijn om de (gemotiveerde) starter te helpen. Door hiervan gebruik te maken en hierbij ook zelf de regie te nemen en actief te vragen naar mogelijkheden voor de eigen professionele ontwikkeling kom je als starter verder. Op deze manier komt het van twee kanten. Een assertieve opstelling door de docent – ook al bij de sollicitatie – maakt de werkgever attent op het belang van het aanbieden van mogelijkheden.

6.2 Advies voor mbo-instellingen

6.2.1 Ontwikkel een startersbeleid en voer het uit

Wij adviseren het bestuur en leidinggevendenden van mbo-instellingen, in dialoog met een relevante werknemersvertegenwoordiging, een startersbeleid te ontwikkelen en uit te voeren en daarbij rekening te houden met de onderzoeksresultaten.

Met een startersbeleid wordt bedoeld beleid gericht op professionalisering en voorkomen van ongewenste uitval van startende mbo-docenten (0 tot 5 jaar werkervaring). Het is mogelijk om dit als onderdeel van het reguliere personeelsbeleid of het kwaliteitsplan te positioneren. Het is aan de leidinggevendenden om dit beleid uit te voeren.

Door leidinggevenden en bestuur samen via de dialoog het startersbeleid te laten opstellen stimuleert dit draagvlak. Dit draagvlak is nodig om een cultuur te bevorderen die het voor starters makkelijker maakt om te presteren en om zich te ontwikkelen, een cultuur die positief bijdraagt aan de werksfeer en aan de productie. Een bijkomend voordeel is dat door het opstellen van het startersbeleid de mbo-instellingen – voor zover dit nog niet het geval was – voldoen aan de verplichting een regeling voor startende werknemers op te stellen conform de cao.

6.2.2 Tref maatregelen om starters te ontzien

Wij adviseren de invoering van ontziemaatregelen voor starters, te weten lestijdreductie, vrijstelling van indirect werk en vrijstelling van moeilijke klassen, en het begeleidingsaanbod deels ook tijdens werktijd mogelijk te maken.

Uit het onderzoek blijkt dat de inzet van de genoemde ontziemaatregelen een significante bijdrage leveren aan de professionalisering en het voorkomen van uitval. Lestijdreductie betekent het verlagen van het aantal uren voor de startende mbo-docent. Met de ontziemaatregelen wordt zowel vrijstelling voor 'moeilijke klassen' (bijvoorbeeld niet te veel klassen van verschillende niveaus en opleidingen) en bepaalde aanvullende taken (bijvoorbeeld mentorschap of examensecretaris) bedoeld. De starter heeft hierdoor enerzijds meer tijd voor lesvoorbereiding, minder stress (moeilijke klassen) en meer tijd om gebruik te maken van het begeleidingsaanbod.

6.2.3 Leg verantwoordelijkheden bij leidinggevenden en teams

Wij adviseren de werkgevers in het mbo om verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van starters te leggen bij leidinggevenden en teams en hier controle op uit te oefenen:

- a. De leidinggevenden dienen functioneringsgesprekken te voeren met alle startende mbo-docenten. Hierbij dient de behoefte aan ondersteuning en het aanbod van ondersteuning expliciet aan de orde te komen (minimaal twee maal per jaar gedurende de eerste vijf jaar);*
- b. Leidinggevenden en team dienen een ervaren collega aan te wijzen als begeleider en coach voor de starter (zie verder onder 3.4 en 3.5);*
- c. Leidinggevenden dienen team-overleggen te organiseren, waarin de starters kunnen participeren;*
- d. Leidinggevenden en teams dienen er voor te zorgen dat de in de cao afgesproken scholingsuren voor teamontwikkeling ook daadwerkelijk worden gebruikt;*
- e. Regelmatig dient een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) te worden uitgevoerd. Daarin wordt de positie van de starters expliciet belicht. Hierbij worden onder meer vragen opgenomen over de cultuur binnen het onderwijsteam. Deze resultaten worden teruggekoppeld naar de leidinggevenden en teams.*
- f. In functionerings- en beoordelingsgesprekken met alle teamleden, inclusief leidinggevenden, dient hun bijdrage aan de ontwikkeling van anderen en met name die van starters expliciet aan de orde te komen.*

Uit het onderzoek blijkt dat de rol van de leidinggevenden en het team cruciaal is voor de ontwikkeling van starters en het voorkomen van uitval. Het is van essentieel belang dat er een lerende cultuur bestaat binnen de school en de onderwijsteams.

6.2.4 Geef startende docenten praktische ondersteuning

Wij adviseren om startende docenten voldoende praktische ondersteuning te geven vanaf de start van het dienstverband:

- a. Een **introductieprogramma** omvat een lijst met alle praktische zaken die een mbo-docent voor zijn werk op de betreffende locatie en in het onderwijsteam behoort te weten, zoals het kennismaken met de andere collega's (OP en OOP), de klaslokalen, de werking van het smartboard, wachtwoorden, de vindplaats van sleutels, reglementen, enzovoort. Deze lijst is ook bedoeld voor de begeleider en leidinggevende om te kunnen controleren of de starter de benodigde praktische informatie heeft gekregen. Dit onderdeel dient grotendeels direct op de eerste werkdag te worden afgewerkt en dient uiterlijk een week na de start te zijn afgerond.
- b. Het aanwijzen van een **begeleider per startende mbo-docent** die vanaf de eerste werkdag de starter begeleidt. Dit is een ervaren collega, die hiervoor tijd krijgt, en die uitleg geeft over alle praktische zaken, meeloopt bij het voorstellen aan collega's, het aanwijzen van de klaslokalen, enzovoort.
- c. Regelmatig **overleg** tussen begeleider en starter, waarvoor tijd wordt gereserveerd. De eerste week actief, tot en met de eerste maand semi-actief en tot en met de eerste drie maanden passief.

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de praktische begeleiding van de startende docent vanaf het begin cruciaal is. Al deze maatregelen dragen eraan bij dat de startende mbo-docenten niet geïsoleerd raakt en geen onnodige extra beperkingen heeft bij het functioneren. De mate waarin starters behoefte hebben aan deze vorm van praktische ondersteuning kan wel verschillen. Een starter die als lio-stagiaire al werkzaam was op de mbo-instelling heeft minder introductie nodig, maar heeft dat bij de start van de stage wel nodig.

6.2.5 Zorg voor herkenbaar instrumentarium professionele ontwikkeling

Wij adviseren een herkenbaar instrumentarium voor professionalisering aan te bieden. Dit aanbod heeft drie componenten:

- a. Het aanbod van **instrumenten**. Gedurende het eerste jaar van het dienstverband is het aan te bevelen om gebruik te maken van collegiale ondersteuning, intervisiebijeenkomsten tussen startende mbo-docenten, lesobservaties door een deskundige (bijvoorbeeld met betrekking tot autisme), lesobservaties door een ervaren mbo-docent, – gedurende de gehele loopbaan - een standaard scholingsprogramma dat op basis van een inventarisatie onder startende mbo-docenten is vastgesteld en workshops en trainingen waaruit de starter kan kiezen.
- b. **Mentoring of coaching** in de vorm van een vaste mentor of coach.
- c. **Maatwerk**, aan de hand van een persoonlijk opleidingsplan (POP).

Er bestaat een nauwe samenhang tussen instrumenten, begeleiding en maatwerk (POP). Voor het opstellen van een POP voert de leidinggevende samen met de mentor en/of coach van de startende mbo-docent één of meerdere lesobservatie(s) uit. Op die manier krijgen de leidinggevende en de mentor en/of coach een goed beeld van de sterke en zwakke punten van de starter. In samenspraak met de starter wordt een definitief POP opgesteld waarin is beschreven van welke instrumenten het komende jaar gebruik wordt gemaakt om bepaalde leerdoelen te bereiken. Een aanpak met een POP biedt zowel voor de school als voor de docent een goede basis voor een effectief vervolg.

Het onderzoek heeft aangetoond dat deze aanpak positieve effecten heeft op de professionalisering van startende mbo-docenten en het voorkomen van de kans op uitval.

6.2.6 Vergroot het inzicht in de dynamiek van het eigen personeelsbestand

Wij adviseren mbo-instellingen zowel de instroom (inclusief herkomst) als de uitstroom (inclusief bestemming en uitvalreden) van alle docenten te monitoren, naar verblijfsduur, en deze informatie te gebruiken voor het startersbeleid.

Van belang is om te beoordelen in hoeverre de kosten van werving opwegen tegen de kosten van behoud van personeel. Bij deze beoordeling dienen ook de kwaliteit van het onderwijs en de leerprestaties van de leerlingen te worden meegenomen. Zonder de juiste informatie is een dergelijke beoordeling niet te maken. Het onderzoek heeft laten zien dat scholen deze informatie niet paraat hebben. Op sectorniveau ontbreekt deze informatie met betrekking tot starters vrijwel geheel, wat noopt tot nader onderzoek (zie 4.3).

6.3 Advies voor de MBO Raad

6.3.1 Neem ontzietmaatregelen voor starters op in de cao

Wij adviseren de MBO Raad in de cao een minimaal aantal uren voor professionele ontwikkeling en/of een maximaal aantal lesuren per jaar voor een startende mbo-docent vast te leggen in de cao.

Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat ontzietmaatregelen positief werken voor de ontwikkeling van de startende docent en het voorkomen van uitval. Tevens is gebleken dat bij diverse scholen de productie voor gaat waardoor er minder tot soms geen ruimte is voor professionalisering. Bij een minimaal aantal uur voor professionele ontwikkeling staat de professionaliseringstijd vast, bij een maximaal aantal lesuren is het de bedoeling dat de startende mbo-docenten de overgebleven uren gebruiken voor lesvoorbereiding, deelname en voorbereiding in het kader van het begeleidingsaanbod. Het vastleggen van het minimum aantal professionaliseringsuren of een maximaal aantal lesuren in de cao maakt de afspraak afdwingbaar bij de leidinggevenden en vergroot daarmee de kans dat starters aan hun professionele ontwikkeling gaan werken.

6.3.2 Biedt concrete ondersteuning aan scholen

Wij adviseren de MBO Raad individuele mbo-instellingen te ondersteunen bij het startersbeleid door twee of meer startersadviseurs in te zetten die de instellingen ondersteunen. De ondersteuning is tijdelijk en kan op projectbasis worden uitgevoerd, met een doorlooptijd van bijvoorbeeld een jaar. Het betrekken van een relevante werknemersvertegenwoordiging hierbij is aan te bevelen. De ondersteuning bestaat uit:

- *Het in beeld brengen en monitoren van de in- en uitstroom van starters en de gevolgen in termen van kosten (auditing);*
- *Het in beeld brengen van het huidige startersbeleid en het instrumentarium, inclusief de introductie van starters (auditing);*
- *Het op gang brengen van een dialoog binnen de mbo-instelling gericht op startersbeleid (procesmanagement);*
- *Begeleiding van de mbo-instelling bij het (her)formuleren van een startersbeleid, het scheppen van randvoorwaarden en het ontwikkelen van instrumenten, mede op basis van de onderzoeksresultaten (procesmanagement);*

- *Begeleiding bij het implementeren van het startersbeleid (procesmanagement).*

In het onderzoek is naar voren gekomen dat het professionaliseringsaanbod voor starters nog niet overal volledig is ontwikkeld en dat het draagvlak nog niet overal aanwezig is. Via de startersadviseurs kunnen de scholen van elkaar leren. De aandacht die hiervoor vanuit de MBO Raad wordt ingezet draagt bij aan het draagvlak onder zowel bestuur als management van de mbo-instellingen.

6.3.3 Verzorg representatief inzicht in de mate van (ongewenste) uitval

Wij adviseren de MBO Raad onderzoek te doen dat een representatief beeld geeft van de dynamiek van het personeelsbestand bij mbo-instellingen en specifiek gericht is op de verblijfsduur (instroom en uitstroom, herkomst en bestemming, reden van instroom en uitstroom, en eventueel werving en wervingskosten).

Op schoolniveau en op sectorniveau bestaat nauwelijks tot geen inzicht in de dynamiek van het personeelsbestand en de mate van (ongewenste) uitval. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen helpen de problematiek onder de aandacht te brengen van besturen en leidinggevenden.

6.3.4 Communiceer met scholen en docenten

Wij adviseren de MBO Raad om gedurende langere tijd te communiceren met alle mbo-instellingen en de startende mbo-docenten van mbo-instellingen over het belang van de problematiek en de uitkomsten van dit onderzoek in het bijzonder.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat niet bij mbo-instellingen zijn doordrongen van het belang en de voordelen van een goed startersbeleid. Ook is gebleken dat een substantieel deel van de docenten niet op de hoogte is van het professionaliseringsaanbod van de eigen werkgever. Communicatie hierover draagt allereerst bij aan het vergroten van het draagvlak onder bestuur en management voor een startersbeleid. Ten tweede draagt het bij aan bekendheid over het startersbeleid onder het personeel en in het bijzonder startende mbo-docenten zelf. Starters worden hierdoor gestimuleerd om de eigen de regie te pakken (zie 2.1).

6.4 Advies voor het ministerie van OCW

6.4.1 Ondersteun startersbeleid d.m.v. subsidie en communicatie

Wij adviseren het ministerie van OCW het startersbeleid van mbo-instellingen te ondersteunen door middel van een geormerkte subsidie, waarmee mbo-instellingen een startersbeleid kunnen (her)formuleren en uitvoeren (zie 3.1), een project met startersadviseurs kan worden uitgevoerd (zie 4.2) en onderzoek naar uitval kan worden uitgevoerd (zie 4.3). Ten tweede adviseren wij het ministerie om gedurende een langere periode te communiceren over het belang van een startersbeleid in het mbo.

De uitvoering van dit advies levert een bijdrage aan het draagvlak onder bestuur en management om een startersbeleid te (her)formuleren waarmee de professionele ontwikkeling van startende mbo-docenten wordt bevorderd en de kans op uitval onder deze groep wordt verminderd.

Bijlage 1 Literatuur

- Algemene onderwijsbond (2007). 30. Begeleiding van (nieuwe) werknemers in de school.
- Arbeidsmarktplatform PO (2014). Een goed begin is het halve werk: een verkenning naar goede begeleidingsprogramma's voor startende leraren.
- Bve Raad en werknemersorganisaties (2005), Cao Bve: verlengde cao BVE 2003-2004, met een looptijd t/m 31 januari 2006.
- CentERdata & MOOZ (2014) Loopbaanmonitor 2013: Begeleiding van beginnende leraren.
- CentERdata & MOOZ (2015) Loopbaanmonitor 2015: Begeleiding van beginnende leraren.
- Continu (2012) Teach2: Roep om meer mensen uit bedrijfsleven voor de klas. Geraadpleegd op 16 juli 2015, van: <http://www.continu.nl/nieuws/teach2-roep-om-meer-mensen-uit-bedrijfsleven-voor-de-klas/?cHash=7b8cf72e92e4c97a80ea0f2068cdbcdf>
- DUO (2015). Subsidie moet samenwerking lerarenopleidingen en scholen versterken. Geraadpleegd op 16 juli 2015, van: https://duo.nl/zakelijk/PO/bekostiging/maatwerk_muoi/Subsidie_samenwerking_lerarenopleidingen_en_scholen.asp
- CPB (2015), Evaluatie van de lerarenbeurs: Aanvragers, deelnemers en afronding.
- Ecorys (2013), Peer review in de praktijk.
- Emerencia, N., Boots, B., van Vlisteren, G. (2012). Naar 2 op de 10: meer technologietalent voor Nederland.
- Europese Commissie (2010). Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers – a handbook for policymakers. Brussel: Commission staff working documents
- Europese commissie (2015). The Teaching Profession in Europe: Practices, Perceptions and Policies.
- Grift, W. van de, Helms-Lorenz, M. (2013). Waarom verlaten zoveel beginnende leraren de school waar zij hun carrière begonnen? Geraadpleegd op 22 juli 2015, van: <http://www.van12tot18.nl/archief/verschenen-nummers/23-oktober-nr-8-2013/131-waarom-verlaten-zoveel-beginnende-leraren-de-school-waar-ze-hun-carriere-begonnen>
- Hollaardt, B. , (2012). Teach2, in opdracht van Platform Beta Techniek.
- ICLON (2010). Professionele ontwikkeling van leraren: een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren.
- ICLON (2011). Hoe goed leiden wij (v)mbo docenten op?: Aansluiting van opleiding op de actuele onderwijspraktijk.
- Inspectie van het Onderwijs (2011). De begeleiding van de beginnende leraren in het voortgezet onderwijs. Utrecht.
- Inspectie van het Onderwijs (2013). Professionalisering als gerichte opgave: Verkennend onderzoek van het leren van leraren.
- Inspectie van het Onderwijs (2015). Beginnende leraren kijken terug: onderzoek onder afgestudeerden deel 2: De tweedegraads lerarenopleiding.
- Instituut Archimedes Hogeschool Utrecht (2015), Krachtig meesterschap: Bloemlezing uit onderzoeken betreffende kenmerkende mbo-docenttaken.
- IVA beleidsonderzoek en advies (2012). De doorbraak van het team: Profiteren van professionalisering in het MBO.
- MBO Raad (2011). Verlengde CAO BVE 2007-2009: *looptijd van 1 november 2010 tot en met 31 maart 2011*. Woerden.

- MBO Raad (2015). Het kwalificatiedossier van de docent mbo;
- MBO Raad (2014). Bestuursakkoord MBO 2014.
- MBO Raad (2014). cao mbo.
- MBO Raad & Effectory (2014). Medewerkersonderzoek 2012/2013.
- MBO Raad & Ministerie van OCW (2011), Bestuursakkoord MBO Raad en ministerie OCW 2011-2015;
- MBO Raad & werknemersorganisaties (2009). Professioneel Statuut.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2010). Personeels –en Mobiliteitsonderzoek (Pomo).
- Ministerie van OCW (2013). Lerarenagenda 2013-2014: de leraar maak het verschil.
- Ministerie van OCW (2014a). Handreiking kwaliteitsplan mbo 2015-2018.
- Ministerie van OCW (2014b). Voortgangsrapportage lerarenagenda.
- Ministerie van OCW (2015a). Begeleiding startende leraren. Geraadpleegd 20 oktober 2015, van: <http://www.begeleidingstartendeleraren.nl>
- Ministerie van OCW (2015b). Dashboard Lerarenagenda: Bijlage bij de Voortgangsrapportage Lerarenagenda 2015.
- Ministerie van OCW (2015c). Hoe word ik docent in het beroepsonderwijs en volwasseneducatie(bve)? Geraadpleegd op 2 juli 2015, van: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/vraag-en-antwoord/hoe-word-ik-docent-in-het-beroepsonderwijs-en-volwasseneneducatie-bve.html>
- Ministerie van OCW (2015d). Kamerbrief over de voortgang verbeterpunten voor het leraarschap.
- Ministerie van OCW, DUO & Helms-Lorenz, M.(2014). Factsheet Uitstroom van beginnende leraren.
- Ministerie van OCW, Platform Bèta Techniek en TNO. Hybride docent, geraadpleegd 16 juli 2015, van: <http://hybridedocent.nl/>
- Onderwijscoöperatie (2014). Agenda beroepsgroep leraren 2014.
- Onderwijscoöperatie (2015). Starters- Inspiratiedagen. Geraadpleegd op 9 oktober 2015, van: <https://www.onderwijscooperatie.nl/lerarenkamer/activiteiten/startende-leraren/startersdagen/>
- Open Universiteit (2011a), Lerarenreeks 3: Samen leren in onderwijsteams: een praktische handleiding.
- Open universiteit (2011b). Lerarenreeks 5: Een lerende schoolcultuur.
- Oude Groote Beverborg, A. (2015). Fostering sustained teacher learning: co-creating purposeful and empowering workplaces. Enschede: Universiteit Twente.
- Panteia (2011). Tussenmeting Convenant Leerkracht 2011.
- PO-Raad (2014). Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs: Definitieve versie 10 juli 2010.
- Regioplan (2013). Inventarisatie initiatieven opleiden in de school.
- Regioplan (2014). ONDERWIJS WERKT!: Rapportage van een enquête onder onderwijspersoneel uit het po,vo, mbo en hbo.
- Regioplan (2015). ONDERWIJS WERKT!: Rapportage van een enquête onder directie/management en docenten uit het po, vo, mbo en hbo meting 2015.
- Rijksuniversiteit Groningen (2012). Vakkundig meesterschap en meesterlijk vakmanschap.
- Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt(2006). Vliegende start: Over de begeleiding van beginnende leraren.
- Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt(2011). Arbeidsmarktanalyse MBO.

- Stichting leerKRACHT, Elke dag samen een beetje beter. Geraadpleegd op 17 juli 2015, van: <http://www.stichting-leerkracht.nl/ik-ben-geinteresseerd/>
- SOM, Nieuws: Versnelling professionele dialoog in het mbo. Geraadpleegd op 17 juli 2015, van: <http://www.sommbo.nl/News/106/Versnelling-professionele-dialoog-in-het-mbo>
- SOM, Professionele ruimte: Versnelling professionele dialoog in het mbo. Geraadpleegd op 17 juli 2015, van: <http://www.sommbo.nl/Professionele-ruimte/Versnelling-professionele-dialoog>
- VO-raad (2011). Bestuursakkoord VO-raad – OCW 2012-2015.

Bijlage 2 Interviewlijst

Naam geïnterviewden	Functie	Organisatie	Datum
Marieke Huber	Ambtelijke secretaris	Voion	9 juli 2015
Hans de Goede	senior beleidsmedewerker	Ministerie van OCW, directie MBO	16 juli 2015
Fons Coenegracht	senior beleidsmedewerker	Ministerie van OCW, directie MBO	17 juli 2015
Linda Medendorp	Senior consultant	Cinop	23 juli 2015
Rob Schuur	bestuurder en voorzitter CvB Noorderpoort	MBO Raad en Noorderpoort	18 augustus 2015
Marjolein Held	voorzitter en docent verpleegkunde	BVMBO en Koning Willem 1 college	19 augustus 2015
Cor van Dam	programmameider	Arbeidsmarktplatform PO	20 augustus 2015
Remko Schuurmans	lerarenopleider	HAN	4 november 2015

Panteia B.V.
Bredewater 26
2715 CA Zoetermeer
Postbus 7001
2701 AA Zoetermeer
tel: 079 322 20 00
fax: 079 322 20 01
info@panteia.nl
www.panteia.nl