



EDITH PIJPERS-STREEFKERK

onderwijsadviseur bij het Marnix Onderwijscentrum in Utrecht, docent bij de schoolleidersopleiding Penta Nova en betrokken bij het geschiktheidsonderzoek en de opleiding van zij-instromers, e.pijpers@hsmarnix.nl

Schoolleiders die zorgen voor draagvlak en blijven communiceren en monitoren, creëren een krachtige leeromgeving waarin een zij-instromer vakmanschap kan ontwikkelen. Bewust inspelen op de basisbehoeften voor een gemotiveerde leerhouding bevordert de 'Self-efficacy beliefs' en daarmee het functioneren van de zij-instromer.

EEN KEUZE VOOR VAKMANSCHAP

KIEZEN VOOR EEN ZIJ-INSTROMER

In mijn vorige artikel over zij-instromers (BSM 6 2020) beschreef ik de specifieke kenmerken van deze groep starters. Nu ligt de focus op de schoolleider als belangrijkste factor voor succes. Opnieuw komen verschillende ervaringsdeskundigen aan het woord. Waar ik in dit artikel spreek over schoolleider of schoolleiding kan het ook gaan om een collega die in het kader van gespreid of gedeeld leiderschap de monitorende taak met betrekking tot zij-instromers uitvoert.

BEWUST KIEZEN VOOR EEN ZIJ-INSTROMER

Vakmanschap en zij-instromen, het lijken twee onverenigbare begrippen. Veel schoolleiders zijn dan ook huiverig om met deze onervaren starters in zee te gaan. Dat ervoer zij-instromer Matthieu Spekkers: 'Op veel scholen kreeg ik dingen te horen als 'tja, we weten het niet, je klinkt heel gemotiveerd, maar de statistieken over de uitval van zij-instromers liegen er niet om, dus...'. Dat je óók vanuit de gedachte aan kansen voor een zij-instromer kunt kiezen, bewijst Naomi van Bladel, schoolleider van een sbo-school in Amersfoort. Zij vertelt mij dat de beslissing om te gaan werken met zij-instromers samenhangt met de visie op vakmanschap van de stichting. Een ongewone en verrassende uitspraak, die enige uitleg behoeft. Van Bladel: 'We vinden het belangrijk mensen op te leiden tot goede professionals. Het zij-instroomtraject biedt ons de mogelijkheid een groot aandeel te hebben in het opleiden van onze toekomstige collega's. We hebben dus in grote mate invloed op het vakmanschap van de zij-instromer. En... vaak verbreedt de zij-instromer ook het vakmanschap van de collega's in de school door de werkervaring die de hij of zij meeneemt.'

ORIËNTATIE VOORAF

'Een zij-instromer die aan het geschiktheidsonderzoek deelneemt, moet zich van tevoren goed verdiepen in het basisonderwijs en specifiek in het ambacht van leerkracht. Een kandidaat die een realistisch beeld heeft, is beter in staat het geschiktheidsonderzoek uit te voeren en weet beter wat hij of zij nog te leren heeft'. Aan het woord is Lia Huisman. Zij is voormalig schoolleider en houdt zich voor haar stichting beleidsmatig en uitvoerend bezig met de werving en begeleiding van zij-instromers. In 2018 heeft zij in samenspraak met collega's een oriëntatietraject ontworpen. Inmiddels zijn meer-

dere zij-instromers werkzaam bij de stichting. Een gedegen oriëntatie vooraf biedt veel voordelen. De zij-instromer leert de wereld van het onderwijs kennen, kan zich oriënteren op het leraarsvak en neemt daardoor een meer overwogen beslissing. De stichting of school kan in gesprek met de zij-instromer ontdekken of er sprake is van potentie en een klik. Als die klik er is, vraagt de stichting het geschiktheidsonderzoek aan.

ZORVULDIGE PLAATSING

Bij werving op stichtingsniveau is het belangrijk dat plaatsing op een school zorgvuldig plaatsvindt. Van Bladel zegt hierover: 'Als stichting zoeken wij naar een optimale match tussen de zij-instromer en de school waar hij of zij geplaatst wordt. Dit is erg belangrijk voor het slagen. We letten er ook op dat er een bewust plan op de school is ten aanzien van begeleiding. De begeleiding vraagt nogal wat van de school en de personen die deze begeleiding op zich nemen. Je zult als school moeten investeren en niet alleen gebruik willen maken van een extra boventallige leerkracht.' De stichting mag dus, bij wijze van spreken, de zij-instromer niet zo maar bij de school over de muur gooien. De ontvangende schoolleiders moeten beseffen wat een zij-instromer is, hoe zij de zij-instromer in kunnen zetten en wat ze er wel en niet van mogen verwachten. Direc-

'SAMEN MET JE DUO-COLLEGA EEN DAG DRAAIEN IS HEEL PRETTIG'

teuren die niet zitten te wachten op een zij-instromer nemen hun team ook niet mee. Ook mag je er niet automatisch van uitgaan dat er kennis en enthousiasme aanwezig is op de werkvloer. Zij-instromer Annemiek van den Hoven: 'Collega's kunnen sceptisch zijn. Vaak weten zij niet hoe ze met een zij-instromer om moeten gaan. Een schoolleider kan hierin duidelijkheid verschaffen en het team goed informeren. Maar zelf heb ik ook uitleg gegeven hoe het geschiktheidsonderzoek is uitgevoerd en wat ik allemaal al heb gedaan.' Schoolleider Van Bladel laat zien dat bij collega's moet worden ingezet op eige-



Zij-instromer Iris Visser leerde veel van haar gepensioneerde collega.

naarschap. ‘De keuze van de stichting om het zij-instroomtraject te gaan opzetten, had niet gemaakt kunnen worden zonder draagvlak onder de teams. Onze directeuren hebben daar een goed oor en oog voor. Ze nemen onduidelijkheden en onzekerheden weg. We ervaren dan ook weinig weerstand van collega’s. Eén van hun grootste zorgen is dat zij-instromers eigenlijk al meteen in het diepe gegooid worden. Ze staan direct als eindverantwoordelijke voor de klas en dat is na een studie van vier jaar al een flinke verantwoordelijkheid.’

Hoe de schoolleider het subtiele spel van communiceren met zowel collega’s als de zij-instromer kan vormgeven, wordt verwoord door Huisman: ‘Er moet aandacht zijn voor de positionering van de zij-instromer. Waardering van de al aanwezige kwaliteiten helpt iemand zijn plek te vinden in het team en van toegevoegde waarde te zijn. De schoolleider heeft een belangrijke taak in het juist positioneren, het vraagbaak zijn en het faciliteren. De schoolleider moet vertrouwen uitspreken in de zij-instromer en vertrouwen hebben in zijn of haar specifieke ontwikkelperspectief en kunnen. Een schoolleider die het team meeneemt en voor draagvlak zorgt, creëert een werk- en leeromgeving waarin de zij-instromer zich welkom en veilig genoeg voelt om vragen te stellen en fouten te durven maken.’

BOVENTALLIG (OF NIET)?

Veel stichtingen kiezen voor een vorm van boventaligheid. Van Bladel: ‘We bieden de mogelijkheid om eerst een half jaar samen met een collega een klas te draaien. Naast dat dit voor

zij-instromers ruimte geeft om het vak te leren kennen, biedt het ook de mogelijkheid om de zij-instromer op maat te begeleiden en de zorgen bij collega-leerkrachten weg te halen. We wijken af van het traditionele traject en kijken per persoon wat nodig is en daar investeren we als stichting in.’

Ook kan gekozen worden voor gedeeltelijke boventaligheid. Zij-instromer Iris Visser: ‘In mijn eerste jaar stond ik naast een gepensioneerde leerkracht. We hadden één overlappingsdag en dat was heel fijn. Naar de kinderen toe trokken we één lijn en ik kon die dag heel veel van haar leren.’ Bij zij-instromer Van den Hoven was de woensdag de overlappingsdag: ‘Samen met je duo-collega een dag draaien is heel prettig. Niet alleen het meekijken is belangrijk, maar het bood ook gelegenheid om samen te overleggen, leerlingen te bespreken, vragen te kunnen stellen en de opdrachten van mijn opleiding te bespreken.’ Boventaligheid brengt rust en ruimte voor het leren van de zij-instromer. Waak er echter voor dat de zij-instromer te veel de rol van student krijgt en neemt. Een zij-instromer is een werknemer en collega met een specifiek leer- en ontwikkeltraject. Zij-instromers zijn over het algemeen proactieve professionals die snel leren. Het snel verantwoordelijkheid moeten en kunnen nemen, typeert hun leerproces, zoals ik in mijn vorige artikel beschreef. Zij-instromer Van den Hoven noemt het, ‘een harde maar snelle leerschool’. Een absolute voorwaarde in deze leerschool is dat de leeromgeving waarin het leerproces plaatsvindt zorgvuldig is vormgegeven en door de schoolleider wordt bewaakt.

STRUCTURELE EN LANGDURIGE BEGELEIDING

‘Een goede begeleiding van de zij-instromers is essentieel om verschillende redenen’, aldus Van Bladel. ‘Ten eerste is het van groot belang dat mensen die voor onze beroepsgroep kiezen ook voor de langere termijn behouden worden. Voor de schoolleider is het van groot belang om samen met de mensen die in de school verantwoordelijk zijn voor het opleiden van studenten en starters te kijken naar wat de zij-instromer nodig heeft. Dit begint met het creëren van goede voorwaarden binnen de school: goede begeleiding en een passende groep.’

Bij een goede begeleiding wordt tegemoet gekomen aan de drie basisbehoeften voor een gemotiveerde leerhouding. Onderzoek van Edward Deci en Richard Ryan laat zien dat het ervaren van autonomie, competentie en relatie, een positieve uitwerking heeft op leer- en werkprestaties (Eikelenboom, in Ruijters & Simons (red) 2012). Er zijn verschillen in de wijze waarop de begeleiding van een zij-instromer wordt aangevlogen. Op schoolniveau is het vaak de schoolopleider, interne coach (ico) of intern begeleider (ib’er) die de rol van coach of mentor op zich neemt. Er kan ook gekozen worden om op stichtingsniveau te werken met een collega die de taak heeft om starters, waaronder zij-instromers, te coachen. Daar waar het accent ligt op coaching door een bovenschoolse collega, is het van belang dat er ook op schoolniveau een aanspreekpunt voor de zij-instromer is. Iemand die de structuur en cultuur van de school kent, de afspraken en gewoontes weet. Waak voor ‘teveel feeën aan het bed’. Het is niet goed als te veel verschillende mensen met eigen plannen en intenties de zij-instromer begeleiden. ▶

HELDERE EN REALISTISCHE VERWACHTINGEN

Denk na over wat je kunt verwachten en wat je vraagt van een zij-instromer. Van Bladel: 'Het is van belang als schoolleiding helder te hebben waar je focus op ligt in de ontwikkeling van de zij-instromer. Het zij-instroomtraject is pittig en vraagt veel. Je kunt niet in de breedte alles tegelijk vragen. Er moet sprake zijn van een zorgvuldige afstemming van persoonlijke ontwikkeldoelen en de didactische en pedagogische uitgangspunten van de school. Ook moet de balans van de zij-instro-

WAAK VOOR TEVEEL VERSCHILLENDE MENSEN DIE DE ZIJ-INSTROMER BEGELEIDEN

mer in de gaten gehouden worden'. Zij-instromer Jolanda Noorthoven: 'Ik heb het geluk dat mijn directeur zelf een zij-instromer is geweest. Zij weet precies wat ik nodig heb en waar de focus op moet liggen. De focus moet in het begin liggen op praktijkervaring opdoen en het diploma behalen. Ik word bijvoorbeeld nog niet ingedeeld bij werkgroepen en dat vind ik ontzettend fijn, want dit komt nog wel.' Voor zij-instromer Visser was het vinden van de balans tussen werk, studie en privé één van de lastigste punten. Ze zegt: 'Ook de prioritering is soms lastig. Je hebt als zij-instromer met verschillende partijen te maken: je directeur, de opleiding en de stichting. Je moet echt waken dat je studie niet gaat lijden

onder de verplichtingen aan de school en de stichting. Dit waken is lastig omdat je het gevoel hebt je bij alle partijen te moeten en willen bewijzen. Een directeur die hierbij ondersteuning biedt, kan veel druk van de ketel halen.' Door in te steken op heldere en realistische verwachtingen bij zowel de zij-instromer als de leer-/werkomgeving is er aandacht voor de basisbehoeften relatie en competentie. Met de aandacht voor basisbehoeften worden de *self-efficacy beliefs* van de zij-instromer vergroot. Het gaat hierbij om de persoonlijke overtuiging capabel te zijn (Bandura, 1997). *Self-efficacy* is daarmee de motor voor ontwikkeling van vakmanschap en voorkomt opbranden. Als de begeleiding is geregeld, blijf dan als schoolleiding monitoren en regelmatig controleren of alles goed loopt. Blijf de verwachtingen checken bij zowel zij-instromer als begeleider(s). In deze tijden van schaarste onder personeel komt het voor dat de begeleiding die gepland was, wegvalt. Hierdoor heeft de zij-instromer, die nog zoveel moet en wil leren, het gevoel op zich zelf teruggeworpen te zijn. Vaak is de zij-instromer dan loyaal aan de organisatie, ervaart dat er sprake is van overmacht en wil of durft niet aan de bel te trekken. Het blijven monitoren van de begeleiding in al z'n aspecten en bij alle betrokkenen behoort tot de belangrijkste taak van de schoolleider die de zij-instromer wil laten groeien tot bekwaam vakman of vakvrouw.

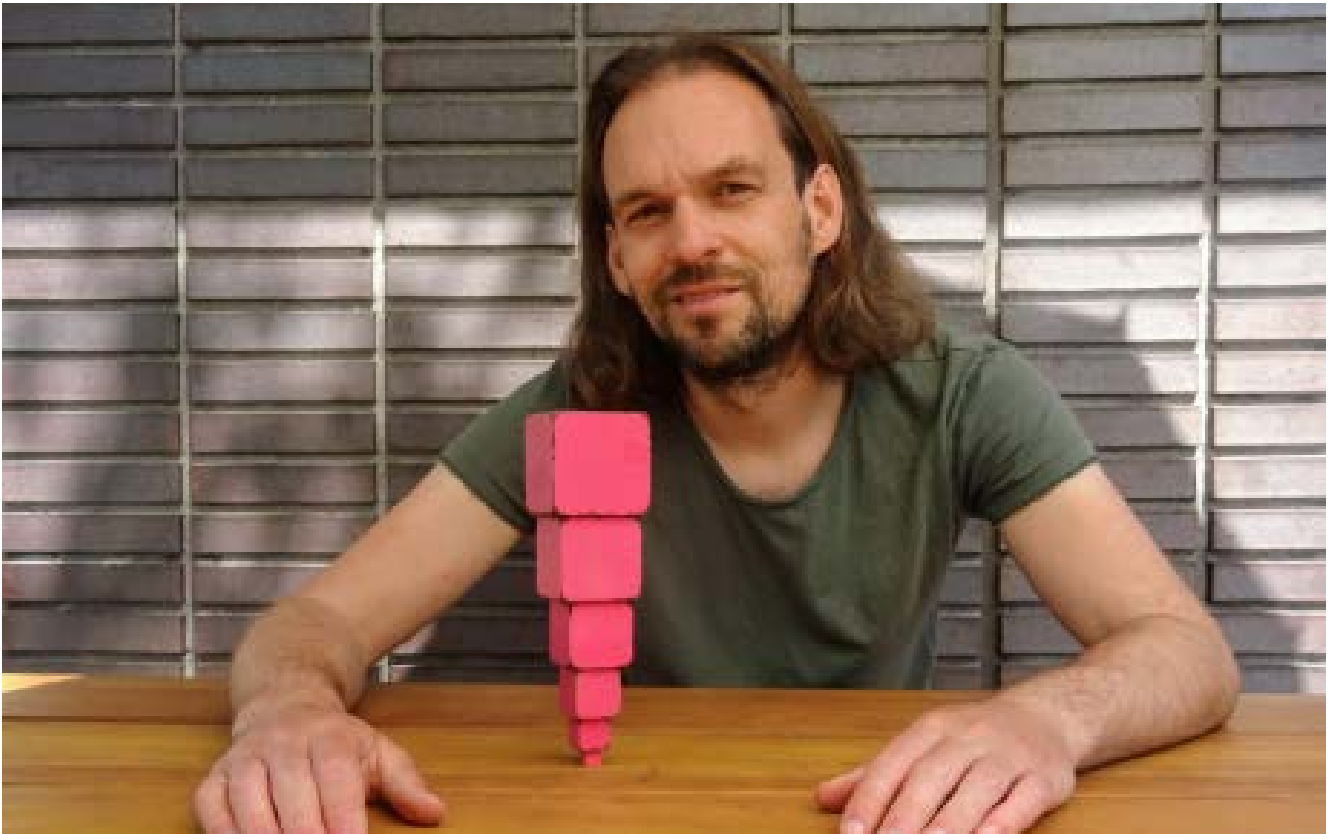
DE DUO-COLLEGA

Wanneer de zij-instromer samen met een duo-collega een groep bemenst, ligt daarin een punt van speciale aandacht. Deze duo-collega heeft een heel belangrijke rol in de ontwik-

TOP 5: WAT VINDEN ZIJ-INSTROMERS MOEILIJK?

Uit de gesprekken die ik de afgelopen 18 jaar voerde met zij-instromers, begeleiders en schoolleiders is een top 5 van belemmeringen voor de ontwikkeling van vakmanschap te destilleren. Het zijn vijf belangrijke aandachtspunten voor de begeleiding.

1. Orde houden in de groep is één van de lastigste zaken in het eerste jaar (en soms nog wat langer). Dit hangt samen met nog gebrekkig overzicht en/of pedagogisch inzicht. Bij ordeproblemen speelt een rol dat de zij-instromer nog zoekende is naar wie hij is als leraar én hoe gedrag, vaardigheden samenhangen met (onbewuste) overtuigingen en waarden. Adviezen op gedragsniveau van collega's werken vaak niet goed, omdat ze nog niet passen als een jas. In de begeleiding moet, naast begrip, aandacht zijn voor de overtuigingen die zich onder de waterspiegel bevinden.
2. Heel lastig krijgen zij-instromers het als ze belanden in de fase 'bewust onbekwaam'. Ze zijn zonder al te veel kleerscheuren door de fase van 'onbewust onbekwaam' gerold. Door de kennismaking met de theorie en de ervaring in de praktijk gaan zij zich realiseren dat ze als onbekwame leerkracht hun leerlingen te kort doen. Begeleiders en opleiders kunnen de zij-instromer inzicht geven in de wetmatigheid en patronen in het leerproces.
3. Het is lastig om aan te geven dat je nog niet alles weet. Het gevoel je te moeten bewijzen, naar de stichting, de schoolleider, de begeleider, je collega's, de ouders kan zorgen voor stress. Het durven aangeven van grenzen hangt hiermee samen. Het bieden van veiligheid en een cultuur waarin leren met vallen en opstaan mogelijk is, is het preventiemiddel tegen het opbranden van de zij-instromer.
4. Niet voor vol worden aangezien door collega's is demotiverend. En omgekeerd is het verwarrend als collega's er van uitgaan dat zaken bekend zijn, terwijl je er nog er geen weet van hebt en er dus ook niet naar kan vragen (onbewust onbekwaam). Van belang zijn: aandacht voor de positionering van de zij-instromer en het bewaken en monitoren van samenwerkings- en begeleidingsprocessen.
5. Veel zij-instromers zijn op zoek naar de balans tussen werk, studie en privé. Prioritering en loyaliteit zijn lastige zaken. Ook hier speelt het aangeven van grenzen een rol. Zoals het aan de bel durven trekken als de begeleiding wegvalt of niet goed is georganiseerd. Van de schoolleider vraagt dit vinger aan de pols houden en aandacht voor het wederzijds expliciteren van verwachtingen.



Voormalig wetenschappelijk onderzoeker Matthieu Dekkers levert een bijdrage aan onderzoekend leren.

keling. In de samenwerking ervaart de zij-instromer waardering of juist niet. Een duo-collega die bewust of onbewust laat merken niet te zitten wachten op de samenwerking met een onervaren leerkracht is een bedreiging voor het leren van de zij-instromer. Huisman: ‘Pessimisten die denken dat een goede leerkracht vier jaar pabo gehad moet hebben, tornen aan het zelfvertrouwen van de zij-instromer en doen hierdoor geen goed’.

Leren onder dergelijke omstandigheden kan een worsteling worden. De *self-efficacy beliefs* worden op de proef gesteld. Een schoolleider die eigenaarschap bij de duo-collega weet te creëren en de samenwerking van de beide leraren blijft monitoren heeft een wereld gewonnen. Huisman beschrijft op welke wijze duo-collega’s een goede bijdrage kunnen leveren aan het leerproces: ‘Zij zijn collega’s met belangstelling en waardering. Inwerkmaatjes die in de beginfase directief advies geven en hulp kunnen bieden. Zij moeten ook wat ruimte kunnen bieden. Ruimte die geleidelijk aan groter kan worden. De balans tussen feedback geven en niet beoordelen is cruciaal. De duo-collega die vanuit een open houding naast de zij-instromer kan staan, krijgt er vaak wat voor terug. Van Bladel: ‘De collega die met hem of haar samenwerkt geeft aan veel energie te krijgen van de samenwerking, omdat de zij-instromer vanuit een geweldige motivatie ons vakgebied in is gekomen. Die gedrevenheid werkt aanstekelijk’.

HET MES SNIJDT AAN TWEE KANTEN

Maar, zij-instromers hebben meer te bieden. Naast motivatie en gedrevenheid brengen zij vaak ook expertise vanuit vorige

studie en vakgebied mee. Ze vinden het fijn hun kennis te delen en van betekenis te zijn voor de schoolorganisatie. Zij voelen zich gezien en ervaren dat zij er toe doen. Ook nu is een verbinding te maken met de basisbehoeften competentie, autonomie en relatie. Tijdens de periode waarin de scholen moesten sluiten, gaf Annemiek van den Hoven vanuit haar kennis en met een frisse blik belangrijke impulsen aan het vormgeven van het online onderwijs. Voormalig wetenschappelijk onderzoeker Matthieu Spekkers levert een bijdrage aan het onderzoekend leren op zijn basisschool. Dit zijn voorbeelden van de wijze waarop zij-instromers het vakmanschap van de collega’s in de school vergroten. Het laat zien hoe met de keuze voor een zij-instromer ‘het mes van het vakmanschap’ aan twee kanten snijdt.

Dit artikel kon ik schrijven door de talloze gesprekken die ik in de afgelopen jaren voerde met zij-instromers en hun leidinggevenden. De citaten in dit artikel zijn afkomstig van zij-instromers Annemiek, Iris, Jolanda en Matthieu en schoolleiders Lia en Naomi. *BSM*

LITERATUUR

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Eikelenboom, W. (2012) *Self-Determination Theory*. In M. Ruijters & R. Simons (Red.) *Canon van het leren* (eerste druk, p.p. 503- 515). Deventer: Kluwer.