

## Nieuwe aanpak / methodiek

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

*Anke van Riel Marnix Onderwijscentrum Utrecht, Alie van den Hengel Marnix Academie Utrecht.*

*Het partnerschap 'Partnerschap in Opleiding en Ontwikkeling' (POO) van de Marnix Academie stelde zichzelf ruim 2 jaar geleden de vraag hoe het zij-instroomtraject verbeterd kon worden. Er werd een projectplan uitgeschreven waarin 3 deelgebieden werden opgenomen om te onderzoeken:*

- 1. Doorontwikkeling van de leerkrachtcoach training;*
- 2. Inventarisatie van belemmeringen, ondersteuningsbehoeften en successen die binnen het partnerschap worden ervaren betreffende de begeleiding van zij-instromers;*
- 3. Aandacht voor communicatie en samenwerking in het kader van samen opleiden en professionaliseren.*

*In dit artikel beschrijven wij de procesaanpak, inzichten en opbrengsten naar aanleiding van de gesprekken die gevoerd zijn en de trainingen die gegeven zijn en welk vervolg hieraan is gegeven.*

*De belangrijkste inzichten die tijdens de uitvoering van het projectplan ontstonden zijn: wij hebben 'lev' nodig om samen het niet-weten te omarmen en te zoeken naar nieuwe situaties en oplossingen. De duiding van het woord 'lev' verwijst naar het Hebreeuwse woord voor 'hart', de plaats van de koers en de richting die je geeft aan je bestaan en je handelen. 'Lev' wordt hier geduid als een gepassioneerde koers: de weg die je vol overtuiging gaat en die gezien kan worden als een weg van leren en vernieuwen. Het is de weg van de leraar die in beweging is en blijft en verbinding zoekt met de ander, met jezelf en de wereld, dichtbij en ver weg (Strategisch plan Marnix Academie 2018-2021). Deze manier van samen opleiden vereist een gezamenlijke visie met onderliggende waarden, een gedeelde taal en heldere informatie over rollen, taken en verantwoordelijkheden van actoren evenals de verbinding hiertussen. Voor deze verbinding met onszelf en elkaar is de aanwezigheid van veiligheid om te leren een voorwaarde. Als voldaan wordt aan de drie uitgangspunten van een systemische benadering - insluiten, ordening en uitwisseling - verloopt het traject succesvoller (Hellinger, 2012).*

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

*Wij sluiten het artikel af met een reflectie die naar ons idee waardevol kan zijn voor partnerschappen met een vergelijkbare vraag.*

## **Aanleiding**

De laatste jaren is het aantal zij-instromers<sup>1</sup> in beroep en opleiding sterk gestegen. Een ontwikkeling, die op verschillende manieren wordt gestimuleerd. Bijvoorbeeld door het subsidiëren van het opleidingstraject 'zij-instroom in beroep' en door regionale samenwerking met subsidie van de RAP-gelden (Regionale Aanpak Personeelstekort). De keuze voor de regionale aanpak is bemoedigend want er is een grote noodzaak tot samenwerken van schoolbesturen en opleidingen binnen regio's. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) bepleit inhoudelijke samenwerking en blijft besturen, lerarenopleidingen en andere partijen ondersteunen om de tekorten gezamenlijk aan te pakken, landelijk en regionaal. Financiële hobbels worden zoveel mogelijk weggenomen om mensen te stimuleren de stap naar het onderwijs te maken. Dat het opleiden van gekwalificeerde leerkrachten actueel is en aansluit bij de huidige ontwikkelingen blijkt uit het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen (2020) waar men spreekt over duurzame inzet van zij-instromers in het onderwijs en een sterke samenwerking tussen lerarenopleidingen en het primair onderwijs. Ondanks de subsidieverstrekingen en investeringen doen rapporten en onderzoeken ons inzien dat de weg die een zij-instromer af te leggen heeft niet altijd goed aansluit bij de huidige onderwijspraktijk.

Verschillende rapporten van het ministerie van OCW over dit onderwerp, vragen om aandacht voor de begeleiding van de lerende leerkrachten, afstemming op deze specifieke doelgroep en het managen van verwachtingen zowel in de opleiding als in de praktijkscholen. Een belangrijke opdracht voor zowel de opleiding als het werkveld is om hierbij meer doelgroep gericht te werken, maatwerk te leveren en de eerder verworven kwaliteiten van zij-instromers meer te benutten.

---

<sup>1</sup> Onder de zij-instromer verstaan wij zowel de zij-instromer in beroep als de deeltijder die versneld voor de klas gaat (het Versneld voor de klas traject). Overeenkomstig aan deze groep is dat zij verantwoordelijkheid dragen voor een groep leerlingen maar nog geen bevoegd leraar zijn, echter is er vanuit hun HBO of WO diploma en werkervaring vanuit (veelal) een andere sector het vertrouwen dat zij zich de bekwaamheidseisen snel eigen maken.

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

Gezien de huidige personeelstekorten zal er ook meer aandacht moeten komen voor de capaciteit van scholen om beter te kunnen begeleiden en ondersteunen bij startende leerkrachten. Denk daarbij aan verschillende betrokkenen zoals een duo, leerkrachtcoach en directeur. In het rapport 'Samen Sterk voor elk kind' (Van Vroonhoven, 2020) wordt geconcludeerd dat het huidige onderwijsstelsel samenwerking niet stimuleert. Uit het rapport blijkt ook dat de bekostigingsprikkels in het stelsel de samenwerking tussen scholen, besturen en opleidingen eerder tegenwerken dan dat zij die stimuleren, want zodra de subsidies wegvallen stopt over het algemeen ook de samenwerking.

Binnen het partnerschap POO werd in maart 2020 geconcludeerd dat de route voor zij-instromers om verbetering vraagt, want ondanks ieders inspanningen bleek het soms toch een versnipperd en moeizaam traject. Om in de toekomst voldoende bevlogen leerkrachten in het onderwijs te laten instromen formuleerden wij vanuit het partnerschap POO als de Marnix Academie een gezamenlijke opdracht om met deze ervaringen aan de slag te gaan: *'Hoe kunnen wij het zij-instroomtraject samen, vanuit een duurzame samenwerking, succesvol laten verlopen?'* Deze vraag is uitgewerkt in een projectplan.

### **Waarom vraagt het opleiden van zij-instromers om 'lev'**

De titel van dit artikel verwijst naar de procesaanpak en de uitkomsten van het projectplan. We hebben tijdens de uitvoering van het projectplan ontdekt dat een kortetermijnoplossing geen antwoord is op een duurzame verbetering. Juist het voeren van een dialoog met een open mind (nieuwsgierig), open hart (met 'lef') en een open wil (zonder aannames) heeft ons verder gebracht.

De start van het project was oplossingsgericht, met de focus op de communicatie in relatie tot het verbeteren van de training. Gaandeweg het project kwam echter het gevoel dat er meer moest gebeuren om echt een duurzame, positieve beweging in gang te zetten.

Met ons hoofd werd de opdracht van het projectplan uitgevoerd maar ons gevoel zei iets anders, aan alsof er iets was wat blokkeerde. Iets wat niet gezien of gehoord werd. Hoe konden wij zorgen voor 'flow' in dit project? Dit hebben wij onderzocht, op een systemische manier, tijdens een Systemische Werkplaats

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

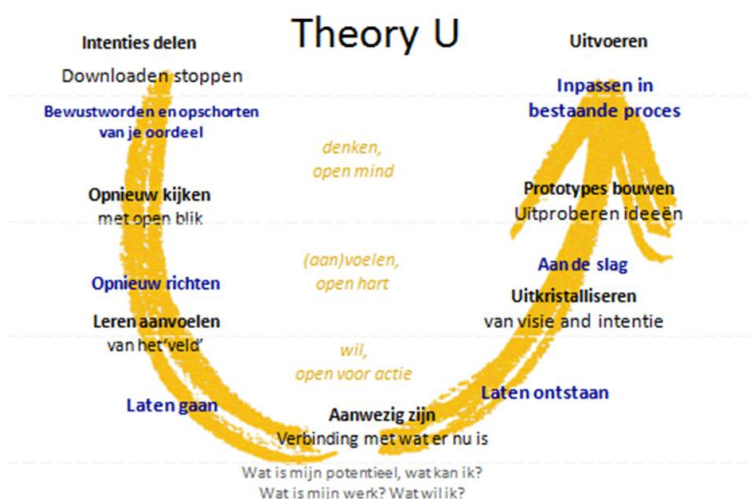
Onderwijs op 11 november 2020<sup>2</sup>. In deze werkplaats wordt met behulp van opstellingen, vanuit het gedachtegoed van Bert Hellinger, zichtbaar gemaakt wat zich afspeelt in de onderstroom. De centrale vraag voor deze opstelling was dan ook: 'Hoe maken wij het makkelijker om mensen van buiten het onderwijs toe te laten?' De systemische opstelling liet ons inzien dat er in eerste instantie nauwelijks verbinding is in het systeem. Het kantelpunt ontstaat als het niet-weten en een open-hart zich aandienen en uitspreken, waardoor er weer beweging mogelijk is.

Wij hebben dit vertaald naar de praktijk door in dialoog te gaan met zij-instromers zelf, leerkrachtcoaches, leidinggevend en opleiders vanuit praktijk en opleiding. Hierbij werd aandacht gegeven aan de verschillende overtuigingen, waarden en belemmeringen ten aanzien van de zij-instromer en de lerende context die nodig is voor het opleiden van de zij-instromer. De dialoog liet ons zien hoe het traject vanuit de verschillende perspectieven ervaren wordt. Het kan ingewikkeld zijn om als zij-instromer - de ervaren beginner - een plaats te verwerven binnen het team.

Wat vraagt een lerende context in de school van de schoolleider, van het team en van de zij-instromer? Het erkennen en toestaan van het 'niet-weten', het aanwezig zijn en stilstaan bij wat er nu is en ruimte scheppen om met elkaar te zoeken naar nieuwe ideeën, vraagt om lef. Scharmer (2016) gebruikt het woord *presencing*, wat een combinatie is van *presence* en *sensing*, waarbij het gaat om het diepgaand en open waarnemen van het hier en nu, een onbevooroordeelde waarneming. Deze toepassing aan de hand van de *theory U* (zie figuur 1) zorgde uiteindelijk voor beweging in het traject: echt luisteren naar elkaar, nieuwsgierig zijn naar wat er onder de waterspiegel speelt en wat het begeleiden van zij-instromers voor de verschillende leercontexten (de Marnix Academie en de partnerscholen) in de praktijk betekent.

---

<sup>2</sup> De Systemische Werkplaats Onderwijs is een plek om samen systemisch te onderzoeken wat zich aandient in de onderstroom van het onderwijs en/of te experimenteren met welke toekomst zich aandient in het onderwijs



Figuur 1, Theory U (bron: [www.ivpo.eu](http://www.ivpo.eu)).

## Context

De auteurs van het artikel en uitvoerders van het projectplan zijn een opleider / leerkrachtcoach vanuit het partnerschap POO, voorheen leidinggevende in het basisonderwijs en bovenschools opleidingscoördinator en een hogeschooldocent pedagogiek en onderwijskunde, werkzaam in het zij-instroomtraject van de Marnix Academie. Door deze combinatie was er zowel aandacht voor het perspectief vanuit het werkveld als vanuit de opleiding wat ten goede kwam aan de ontwikkelingen in het partnerschap.

Het project is uitgevoerd binnen het partnerschap POO. De Marnix Academie werkt al 15 jaar samen met verschillende gecertificeerde basisscholen aan het gezamenlijk opleiden en professionaliseren van kwalitatief goede leraren. Vanwege dat partnerschap bestaan er al geruime tijd goede contacten tussen de Marnix en 35 verschillende schoolbesturen. Doordat de zij-instromers ook werkzaam zijn op niet partnerscholen breidt deze samenwerking zich verder uit.

Hoewel het 'zij-instroom in beroep' traject formeel geen initiële opleiding is, benaderen wij het wel als onderdeel van het partnerschap en ervaren wij een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een succesvol traject vanuit het perspectief van samen opleiden en professionaliseren.

Er is ook steeds verbinding gezocht met de verschillende RAP regio's waaraan de Marnix Academie zich verbonden heeft, om ontwikkelingen op elkaar af te stemmen.

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

Waar het rapport van Van Vroonhoven (2020) spreekt over een opleiding die niet ingericht is voor volwassenen en onvoldoende aansluit op de praktijk en een gedeeld beroepsbeeld, kan de Marnix Academie zich onderscheiden door de inrichting van een aparte route voor de deeltijd (zij-instromer in de opleiding) en voor de zij-instromer in beroep. Opleidingsdocenten werken volgens een volwassendidactiek en men sluit aan op het transformatief leren en de ontwikkeling van de professionele identiteit die - gezien de achtergrond en eerder genoten vooropleiding van de zij-instromer - verschillend is. Dit transformatief leren, of identiteitsleren, gaat niet zonder slag of stoot (Illeris, 2007; Simons et al., 2015). Met andere woorden: de 'oude' professionele identiteit komt onder druk te staan, moet deels worden aangevuld, afgebroken, getransformeerd zodat de nieuw op te bouwen professionele identiteit goed aansluit op het beroep.

### **Bevindingen uitwerking projectplan 'leerkrachtcoach'**

De uitwerking en bevindingen van de centrale vraag van het projectplan; 'Hoe kunnen wij het zij-instroomtraject samen, vanuit een duurzame samenwerking, succesvol laten verlopen?' worden in 3 deelgebieden beschreven:

1. Doorontwikkeling van de training tot leerkrachtcoach;
2. Inventarisatie welke belemmeringen, ondersteuningsbehoeften en successen er binnen het partnerschap worden ervaren betreffende de begeleiding van zij-instromers;
3. Aandacht voor communicatie en informatievoorziening in het kader van samen opleiden en professionaliseren.

#### 1. Doorontwikkeling van de training tot leerkrachtcoach

Vanuit de behoeftepeiling, opbrengsten van de interviews en dialogen binnen het partnerschap is de training tot leerkrachtcoach doorontwikkeld. Er is aandacht voor de specifieke kennis en vaardigheden die aansluiten bij het begeleiden en coachen van zij-instromers in beroep en van deeltijders die versneld voor de klas gaan. Het transformatief leren staat centraal in de training en in de studieloopbaanbijeenkomsten. De training ontwikkelt mee met de vragen en de veranderingen binnen en buiten het partnerschap.

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

Een belangrijk kenmerk van zij-instromers is, dat ze al een professionele identiteit hebben ontwikkeld in hun vorige beroep. Deze geeft weer hoe zij zichzelf zien als professional, welke waarden en normen zij belangrijk vinden voor de uitoefening van hun beroep en welk beeld zij hebben van het vak. Ruijters (2015) betoogt dat je identiteit de dragende grond onder het bewustzijn is 'waarom je doet wat je doet'. Je identiteit bevordert daarmee professionele veerkracht. Echter, de professionele identiteit die de zij-instromers en deeltijdstudenten hebben opgebouwd in hun vorige beroep sluit nooit precies aan bij de professionele identiteit van het nieuwe beroep. Pijpers (2020) betoogt dat zij-instromers zich kenmerken door het samengaan van professionele rijpheid door levens- en werkervaring en professionele prilheid als het gaat om specifieke vakkennis. Hierdoor ervaren zij tijdens het leren van het beroep van leraar andere emoties dan studenten die nog geen professionele identiteit hebben ontwikkeld. Zij-instromers moeten hun professionele identiteit immers veranderen en dat is een spannend proces. Dat vraagt van hen als persoon om eerst stevig te staan alvorens ze wendbaar kunnen worden. Stevige verankering in het beroep is nodig om goed te kunnen samenwerken en deze stevige verbondenheid met het beroepsframe laat zien dat veranderen van beroep echt een transformatief leerproces is. In de modules gaat het daarom altijd over de koppeling ik-theorie-praktijk. Kwaliteiten als wendbaarheid, samenwerking en zelfsturing zijn de opbrengsten van een sterke professionele identiteit. Daar is lef en moed voor nodig en dat proces brengt vaak onzekerheid met zich mee. De bereidheid om onzekerheid te accepteren, jezelf bloot te geven en emotionele risico's te nemen vanuit de overtuiging dat je goed genoeg bent vergt een kwetsbare opstelling en lef (Bolhuis, 2001).

Het is de kracht van kwetsbaarheid waarin een nieuwe professionele identiteit wordt ontwikkeld. Volgens Brown (2013) vormt kwetsbaarheid de kern, het hart, het middelpunt van betekenisvolle menselijke ervaringen. Wat we weten is belangrijk, maar wie we zijn is belangrijker. Daarom wordt er in de training tot leerkrachtcoach veel aandacht besteed aan de eerder opgedane kwaliteiten van de zij-instromer (via krachtgerichte of progressiegerichte coachtechnieken), omdat de beleving van betekenisvolle progressie, al is het maar geringe progressie, leidt tot positieve perceptie, emotie en motivatie (Visser, 2016).

Tijdens de begeleidingsgesprekken is de dialoog een mooi hulpmiddel om transformatieve power, de kracht om verandering, te ontdekken tijdens het

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

bespreken van het ontwikkelingsproces. Het leert je op een andere manier naar een situatie te kijken, een ander perspectief in te nemen of een ander frame te ontwikkelen.

2. Inventarisatie welke belemmeringen, ondersteuningsbehoeften en successen binnen het partnerschap worden ervaren betreffende de begeleiding van zij-instromers

De strekking van de gesprekken met verschillende actoren, te weten: zij-instromers, opleiders, bestuurders, schoolopleiders, bovenschools schoolopleiders en coördinatoren sloot aan bij de conclusies uit het rapport van Van Vroonhoven (2020). Een aantal concrete quotes of vragen uit de gesprekken:

*"De praktijkschool is de eerste verantwoordelijke voor de werknemer, liggen de verantwoordelijkheden van de opleiding alleen bij het opleidingstraject?"*

*"Hoe komen we tot maatwerk in de huidige modulestructuur van de zij-instroomgroepen?"*

*"Waar en hoe verbinden we de praktijk en de opleiding met elkaar?"*

*"Op welke wijze kunnen werkveld en opleiding 'duurzaam samenwerken' om hun kennis en ervaringen te delen?"*

*"Hoe betrekken wij teamleden bij het begeleiden en ondersteunen van zij-instromers?"*

*"Een zij-instromer ontwikkelt zich grotendeels in de praktijk, hoe weten we wanneer het niveau goed genoeg is?"*

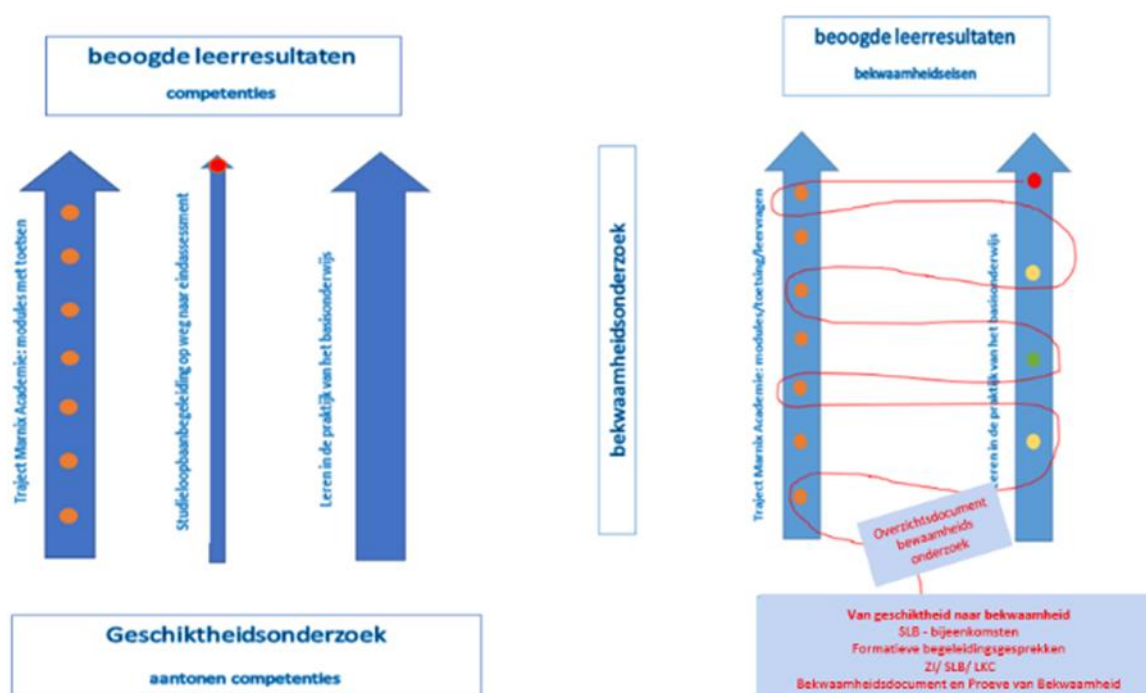
Een tweetal belemmeringen die gedurende het proces helder werden, is dat het borgen van kwaliteit gebaat is bij continuïteit van betrokkenen uit het werkveld en de opleiding. De realiteit laat zien dat er steeds wisselingen plaatsvinden wat betreft de uitvoering van de taken als leerkrachtcoach of studieloopbaanbegeleider, waardoor er veel tijd gaat zitten in het opleiden van nieuwe mensen. Om die reden zijn we gestart met de ontwikkeling en het organiseren van een 'Train de trainer cursus'. Hierin delen we ons gedachtegoed met belangstellende schoolbesturen - binnen en buiten het partnerschap - aangaande het opleiden van leerkrachtcoaches, zodat er sneller expertise kan worden ontwikkeld. Dit zal in de toekomst zijn vruchten afwerpen. De trainers delen alle materialen, geven toelichting en denken mee over de wijze waarop de deelnemers deze input in de eigen organisatiecontext kunnen vormgeven. Tevens wordt nagedacht over een professionaliseringsaanbod van

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!



terugkombijeenkomsten voor leerkrachtcoaches, studieloopbaanbegeleiders en opleidingsdocenten om continuïteit en kwaliteit te waarborgen.

Een behoefte die uit verschillende gesprekken naar voren kwam is meer verbinding tussen opleiding en praktijk. Twee jaar geleden was er nog sprake van drie aparte sporen binnen het zij-instroomtraject, die gescheiden van elkaar bestonden en weinig samenwerkten. Momenteel zien we een verbinding tussen modulebijeenkomsten, studieloopbaanbijeenkomsten en het praktijkleren door driemaandelijks begeleidingsgesprekken tussen de zij-instromer, leerkrachtcoach en studieloopbaanbegeleider.



Figuur 2, titel??? (Bron: Leerkrachtcoachtraining 2021, Marnix Academie).

Opleiding en werkveld gaan met elkaar en vanuit verschillende leercontexten werken aan de realisatie van onderwijs dat zich kenmerkt door verbinding. Deze verbinding is niet vrijblijvend maar komt tot uiting in een actief bij willen dragen aan kwalitatief goed onderwijs dat zich kenmerkt door gelijke kansen voor iedereen.

De verbinding tussen het geschiktheidsonderzoek en het bekwaamheidsonderzoek (zie Figuur 2) uit zich in de ontwikkelpunten, vastgelegd in een scholingsplan, waaruit blijkt wat de zij-instromer nodig heeft

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

om in maximaal twee jaar tijd een startbekwame leerkracht te worden. Vanuit dit scholingsplan onderzoekt de zij-instromer vanaf de start van het traject samen - in dialoog - met verschillende begeleiders, docenten en medecursisten zijn bekwaamheid. Het verzameldocument 'Bekwaamheidsonderzoek' dat hiervoor is ontworpen is een onderdeel van het summatieve beoordelingsmoment waarin de veld- en opleidingsassessoren de 'Proeve van bekwaamheid' afnemen.

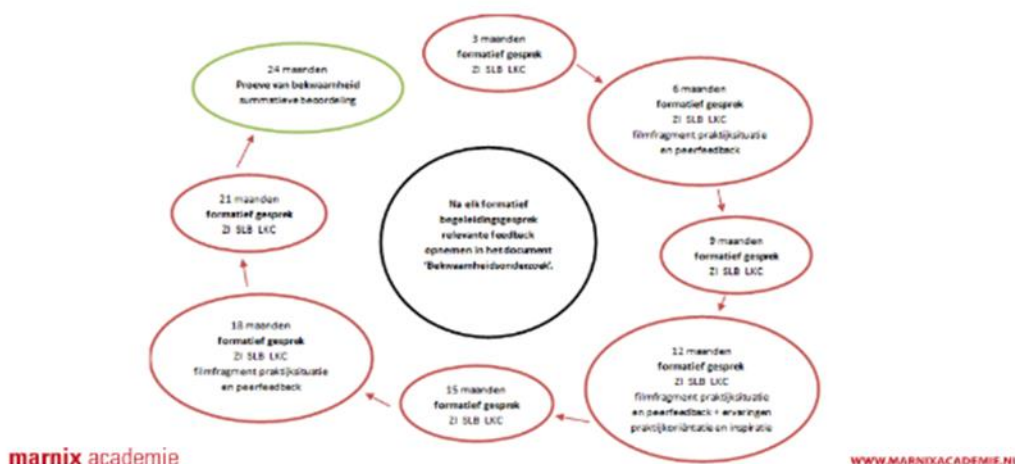
Waar theorie en praktijk voorheen werden getoetst in het scholingstraject van de zij-instromer is nu gekozen voor het werken met onderzoeksopdrachten. In de onderzoeksopdrachten wordt de bekwaamheid onderzocht door het formatief handelen, het formuleren van succescriteria en formatief evalueren van de aangetoonde bekwaamheid. Sluijsmans et al. (2022) spreekt van formatief handelen als er sprake is van een didactisch en actief denkproces waarbij zowel docent als zij-instromer in actie komen om de cyclus van ontwerpen, uitvoeren en reflecteren te doorlopen. Theorie en praktijk versterken elkaar door het handelen in de praktijk te onderbouwen met theorie en door in de modules ervaringen uit de praktijk een belangrijke plek te geven.

Het scholingstraject van de zij-instromers op de Marnix Academie is momenteel zo opgebouwd dat de complexiteit, zelfsturing en taakdiversiteit toenemen in de loop van het traject. Hierdoor wordt tegemoet gekomen aan maatwerk binnen de modules en flexibilisering, waarbij gebruik gemaakt wordt van de volwassendidactiek welke is ontleend aan het whitepaper deeltijddidactiek, geschreven door Waelen en Broecheler (2017).

Een van de successen die we gerealiseerd hebben wat betreft het verbinden van het leren in de praktijk en het leren vanuit theorie is de ontwikkeling van een driemaandelijke begeleidingsgesprekencyclus (zie Figuur 3). In deze formatieve begeleidingsgesprekken vertelt de zij-instromer waar hij nu staat, wat een volgende stap is en wat hierbij nodig is. De studieloopbaanbegeleider en leerkrachtcoach stellen reflectieve vragen en denken mee in het realiseren van module-gebonden en ontwikkeling-gebonden eisen, welke afgestemd moeten zijn op de behoefte van de zij-instromer. Deze gesprekken leveren een bijdrage aan de bewustwording en versterking van het leerkracht handelen en de professionele identiteit (Ruijters, 2015). Tevens is dit een moment waarop praktijk, opleiding en zij-instromer checken; 'Zitten wij nog op de goede weg?'. Hierdoor kan er makkelijker en sneller bijgestuurd worden wanneer nodig. Het gevoel van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het opleiden wordt hierdoor ook versterkt.

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

## Gesprekkencyclus - Formatieve begeleiding structuur



Figuur 3, Gesprekkencyclus (Bron: Leerkrachtcoachtraining 2021 Marnix Academie)

De ervaringen, vragen en ideeën van de deelnemers hebben we meegenomen in het doorontwikkelen van de documenten 'onderzoeken van de bekwaamheid'.

Factoren die het zij-instroomtraject succesvol maken kwamen ook in de gesprekken naar voren. Zo is de aanwezigheid van een gedeelde visie in schoolteams op het aannamebeleid van zij-instromers helpend. Wanneer het professionaliseren van alle leerkrachten in een team vanzelfsprekend is en het teamleren gefaciliteerd wordt, is dat ook helpend voor de positie en het opleiden van een zij-instromer. De zij-instromer verwelkomen als lerende leerkracht, weten over welke kwaliteiten hij beschikt en het afstemmen van verwachtingen, werkt ondersteunend bij het leerproces. Naast de leerkrachtcoach heeft ook de duo-leerkracht een belangrijke rol. Hij is degene die de zij-instromer van dichtbij begeleidt bij praktische zaken. Deze match is succesvol als de duo een positieve uitdaging ziet, hiervoor gefaciliteerd wordt en weet heeft van het transformatief leren.

Natuurlijk kwamen we ook hick-ups tegen. Een eerste hick-up heeft te maken met de veranderende rol van de moduledocent en de studieloopbaanbegeleider: het formatief onderzoeken van de bekwaamheid vraagt een andere manier van begeleiden en coachen. Het professionaliseren en werken met formatieve feedback heeft de aandacht van opleiding en werkveld.

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

De tweede hick-up gaat over de inhoudelijke dialoog tijdens de drie maandelijke begeleidingsgesprekken waarin de ontwikkeling van de zij-instromer aan bod komt. De vraag is 'Hoe bepalen wij de maat?' Andere vragen die opkomen gaan over verschillende contexten en fasen waarin het leren van de zij-instromer plaatsvindt; het formeel en informeel leren. Hoe weten de zij-instromer en zijn begeleider of het leren in beide contexten voldoende is? Timmermans (2021) bepleit een heldere duiding van de maat in proces en product (wat moet waar worden aangetoond), want dan pas kan de zij-instromer zelfsturing oppakken.

3. Aandacht voor communicatie en samenwerking in het kader van samen opleiden en professionaliseren.

Door de uitwisseling van ervaringen, het toewerken naar een gedeelde visie, taal en verantwoordelijkheden is er een beter beeld ontstaan wie de zij-instromer is en wat dat vraagt aan begeleiding. Het leidde tot een drietal taakomschrijvingen voor leerkrachtcoaches, studieloopbaanbegeleiders en zij-instromers maar ook tot een aantal uitgangspunten voor de leerkrachtcoachtraining:

- Inzicht in het transformatief leren biedt handvatten en versterkt de vaardigheden van de leerkrachtcoach en de uitwisseling over de randvoorwaarden om te kunnen coachen. Bewust stilstaan bij een 'zachte landing' van de zij-instromer in de organisatie en het team. Wie is de zij-instromer, waar komt hij vandaan en wat is de drive om het onderwijs in te gaan? Wie ben jij als coach, wie zijn jullie als team en wat is er nodig om dit zij-instroom-traject goed vorm te geven?;
- We hanteren een holistische visie op leren, zij-instromers leren in interactie met de omgeving en emoties die ze ervaren, dit beïnvloedt het leerproces. De aandacht voor krachtgericht coachen vergroot het bereiken van de flow waarbij hoofd, hart en buik met elkaar in verbinding zijn om toe te werken naar een ideaal (Korthagen, 2015);
- Aandacht voor de groei van de deelnemer als leerkrachtcoach in zijn nieuwe rol aan de hand van reflectieoefeningen, waaronder de logische niveaus van Bateson (1972).

Het samenwerkingsproces voortkomend uit het projectplan was in eerste instantie gericht op het leren van de zij-instromer en het trainen van de leerkrachtcoaches. Gedurende het project hebben wij meer nadruk gelegd op de ecologie van het leren; het leren van individuele betrokkenen beïnvloedt het collectieve samenwerkingsproces en omgekeerd. Hierdoor ontstond het inzicht

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

dat de hele context van de schoolorganisatie nodig is om de zij-instromer op te leiden waarbij alle betrokkenen zich kwetsbaar en lerend durven op te stellen. Het opleiden van zij-instromers, vraagt zoals de titel aangeeft, om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

Wat voor de professionele leercultuur van het zij-instroomtraject geldt, speelt ook een rol in ons doorlopen samenwerkingsproces van samen opleiden en professionaliseren. Volgens Miller (2010) is er voor samenwerken in een holistisch perspectief 'Wholeness' in het leernetwerk nodig, op basis van drie beginselen: verbondenheid, integratie en evenwicht. Hij doelt hierbij op democratische en open leernetwerken die samenwerken in gelijkwaardige- en wederkerige relaties. Het vraagt van alle betrokken actoren om een open, veranderingsgerichte mindset waarin we vanuit het hier en nu openstaan voor het gezamenlijk ontwikkelen en afstemmen van de wijze van opleiden en begeleiden in de verschillende contexten van de praktijkschool en opleiding, het flexibiliseren van opleidingstrajecten en het borgen van onderwijskwaliteit.

Voor leerkrachten en schoolleiders is het zij-instroom traject nog wat onbekend en vraagt de begeleiding van een zij-instromer een andere aanpak dan die van een voltijd student. Tijdens het project werd duidelijk dat scholen waarbij het hele team een lerende houding heeft en gelooft in een levenslang leren en ontwikkelen, de zij-instromers zich veilig konden ontwikkelen. Zij werden opgenomen in het teamleren dat al plaatsvond. Deze teams lieten diversiteit in leren en bekwaamheid zien, waren bereid zich open te stellen voor iets nieuws en toonden hierin ook hun eigen kwetsbaarheid. De leidinggevende maakt hierin het verschil door deze lerende cultuur te stimuleren en te faciliteren.

Steeds meer schoolleiders zijn zich bewust van hun rol ten aanzien van een duurzaam personeelsbeleid en een strategische personeelsplanning. Vanuit visie kijken naar het (toekomstige) personeelsbestand en iedere medewerker in zijn kracht zetten om zo vanuit ieders talent gezamenlijke doelen te bereiken. Als er op deze manier gekeken en gehandeld wordt maak je juist gebruik van diversiteit. Dit is helpend voor onder andere het zij-instroomtraject. Door de vragen die gesteld werden, zijn wij ons ervan bewust geworden dat leidinggevendens soms ook nog onbewust onbekwaam zijn op dit gebied. Daarom worden de schoolleiders en leerkrachtcoaches van de zij-instromers, kort voor de start van de opleiding, uitgenodigd om deel te nemen aan een startbijeenkomst waarin informatie wordt uitgewisseld over het zij-instroomtraject, de verwachtingen richting praktijk en opleiding en succesfactoren op het gebied van leiderschap. Door elkaar beter te leren kennen

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

als partners binnen het samen opleiden wordt het samen leren versterkt. Het ideaalbeeld zou volgens ons zijn dat wij samen co-creëren als het gaat om het faciliteren van het leren van de zij-instromers.

### **Onze reflectie op het project**

Terugkijkend op het hele proces willen wij een aantal inzichten meegeven;

- Een gezamenlijk toekomstperspectief op het opleiden van volwassenen (ongeacht de route) binnen een partnerschap is van belang evenals de dialoog over de wijze waarop deze mensen worden opgeleid. Anders gezegd: de visie op het opleiden van volwassenen moet afgestemd zijn binnen een partnerschap.
- Het verbeteren van het zij-instroomtraject vraagt om een andere manier van kijken naar het opleiden van nieuwe professionals. Dit gaat gepaard met een bewustwording van eigen mentale modellen en overtuigingen om vervolgens met een open mind, open will en open heart vanuit precensing te durven kijken naar wat er nodig is (Otto Charmer, 2015).
- Het samenwerkingsproces is een leren en ontmoeten vanuit verschillende perspectieven en vraagt van betrokkenen om zich bewust te zijn van eigen overtuigingen en vanuit 'lev' de dialoog aan te gaan en mee te bewegen. De ontmoeting moet georganiseerd en gefaciliteerd worden, bijvoorbeeld door een dialoog in een partnerschap.
- Het niet aannemen van zij-instromers kan een keuze zijn vanuit een visie op opleiden, echter vaak spelen angst, kostenoverweging of overtuigingsniveau een rol. Bijvoorbeeld het idee dat een zij-instromer zich niet in 2 jaar kan bekwamen tot volwaardig leerkracht. Neem de tijd om beelden en overtuigingen die zich onder het wateroppervlak bevinden met elkaar te delen op teamniveau en wees er oprecht nieuwsgierig naar. Wat niet gezegd wordt kan namelijk wel voelbaar aanwezig zijn voor de mensen die nieuw in een team komen.
- Flexibilisering is een hot-item en naarmate de samenwerking sterker wordt is er meer draagvlak om in dialoog uit te wisselen welke beelden en mentale modellen men heeft bij dit soort begrippen. Waar is dit eigenlijk een oplossing voor en wat hebben wij dan te doen? Een eerste antwoord hierop is in ieder geval afstemming. Afstemming tussen partners en afstemming tussen de eigenaar van de vraag/ probleem en die van de

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

oplossing. Het levert synergie en energie op waardoor samenwerking er ook echt voor zorgt dat je iets voor elkaar krijgt wat alleen niet lukt.

- Vanuit het partnerschap POO is helder, dat wij zowel de deeltijders als de zij-instromers op willen leiden en hierbij gebruik maken van de verschillende kwaliteiten die zij meebrengen. De opleidingsroutes en manieren van begeleiden zullen zich de komende jaren verder uitkristalliseren zoals dat in de afgelopen periode door een mooie samenwerking ook gebeurd is. De samenwerking kan zo steeds verder uitgebreid worden met partners van andere hogescholen maar ook met gemeenten. Wij moeten weten wat wij samen willen, vanuit welke waarden wij handelen en waar ieders kennis en expertise ligt. Het vraagt van ons dat wij ons gezamenlijke doel boven het individuele belang kunnen stellen, van ego naar eco denken waarbij een naar buiten gerichte houding hoort en waar betekenisvol met anderen en de wereld gehandeld wordt. Met het moreel besef, dat het onze opdracht is om te zorgen voor kwalitatief goed onderwijs voor alle kinderen.
- Waar lerarenopleidingen zich meer subject weten van samen opleiden, professionaliseren en kwaliteitsborging, komt de reflectie op gang over hoe je dat gezamenlijk vorm kan geven, waar de kracht van praktijkscholen ligt als het gaat om het opleiden van zij-instromers en wat we daarin als partners voor elkaar kunnen betekenen.

Wil je naar aanleiding van het artikel met ons in gesprek of heb je vragen, voel je vrij om ons te benaderen!

### **Anke van Riel**

Anke van Riel is voormalig schoolleider PO en bovenschools opleidingscoördinator, nu trainer Marnix Onderwijscentrum Utrecht, docent en leerkringbegeleider Penta Nova (schoolleidersopleiding).

[anke1.vanriel@hsmarnix.nl](mailto:anke1.vanriel@hsmarnix.nl)

### **Alie van den Hengel**

Alie van den Hengel is werkzaam als hogeschooldocent pedagogiek en onderwijskunde, studieloopbaanbegeleider, trainer (o. a. leerkrachtcoach

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!

training) en ontwikkelaar in het zij-instroomtraject aan de Marnix Academie Utrecht.

[a.vdhengel@hsmarnix.nl](mailto:a.vdhengel@hsmarnix.nl)

## Referentie

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.

Bestuursakkoord Flexibilisering lerarenopleidingen. Geraadpleegd op 24 mei 2021 van,

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/10/12/bestuursakkoord-flexibilisering-lerarenopleidingen>

Bolhuis, S. (2001). *Leren en veranderen bij volwassenen. Een nieuwe benadering*. Uitgeverij Coutinho.

Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid. Heb de moed om niet perfect te willen zijn*. Uitgeverij Lev.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. Handbook of self-determination research*, 3-33.

Evelein, F. (2005). *Psychologische basisbehoeften van docenten-in-opleiding. Proefschrift*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Galjaard, S. (2021). *Verslag systemische werkplaats onderwijs van 11 november*. Geraadpleegd op 1 juni, 2022 van <https://www.hetonderwijs.org/ook-al-ga-ik-op-mn-bek-ik-ga-het-doen-omdat-het-klopt/>

Hellinger, B. (2012). *De kunst van het helpen*. Avenhorn: Het Noorderlicht.

Illeris, K. (2007). *How we learn. Learning and non-learning in school and beyond*. London, England: Routledge.

Kneyber R., Sluismans D., Devid V., Wilde López B. (2022). *Formatief handelen. Van instrument naar ontwerp*. Phronese, Culemborg

Korthagen F., Nuijten E. (2015). *Krachtgericht coachen. Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren*. Amsterdam, Boom Lemma Uitgevers.

Marnix Academie (2018). *Met lef samenwerken aan toekomstgericht onderwijs. Strategisch plan 2018-2021*.

Het opleiden van zij-instromers, vraagt om 'lev' en het durven omarmen van het 'samen niet weten'!



Geraadpleegd op 15 juni van

[https://www.marnixacademie.nl/sites/default/files/2020-12/Marnix%20Academie-Strategisch%20beleidsplan\\_webversie\\_180425.pdf](https://www.marnixacademie.nl/sites/default/files/2020-12/Marnix%20Academie-Strategisch%20beleidsplan_webversie_180425.pdf)

Pijpers - Streefkerk, E. (2020). *Zij-instromers, je moet er wel in geloven*.

Geraadpleegd op 15 maart 2021, van

<https://www.marnixonderwijscentrum.nl/nieuws/zij-instromers-je-moet-er-wel-geloven>

Simons, R. J., Lengkeek, M., Ruijters, M. C. P., & Geijssel, F. (2015). *Professionele identiteit in deeltijddlerarenopleidingen*. Stoas Vilentum Hogeschool.

Ruijters, M. C. P. (red.). (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet.

Ruijters, M. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit*. Good Work Company.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002). Overview of zelfdetermination theory. An organismic dialectical perspective. In E.L Deci & R.M. Ryan (eds) *Handbook of self-determinationresearch*. Rochester: The University of Rochester Press.

Scharmer, C. O. (2016). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Uitgeverij Christofoor.

Sluismans, D., Kneyber R., Devid V., & López W. (2022). *Formatief handelen, van instrument naar ontwerp*. Phronese.

Timmermans, M. (2012). *Kwaliteit van de opleidingsschool. Over Affordance, Agency en Competentieontwikkeling*. Drukkerij Efficiënt.

Visser, C. (2017). *Progressiegericht werken. Betekenisvolle vooruitgang*. Just-in-Time Books.

Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind. Eindconclusies over aanpak lerarentekort*. Geraadpleegd op 20 juli 2020, van

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/02/samen-sterk-voor-elk-kind-eindconclusies-merel-van-vroonhoven-juli-2020>

Waelen J., & Broecheler M. (2017). *Een deeltijdopleiding die aansluit op het leren van volwassenen*. Whitepaper: Uitgave Marnix Academie.