

Lia Huisman

Lia Huisman is bovenschools opleidingscoördinator, adviseur personeelsformatie en onderwijs-coach bij Proceon Scholengroep en als assessor en trainer bij de Marnix Onderwijscentrum betrokken bij het zij-instroomtraject.
E-mail: l.huisman@proceon.nl

Edith Pijpers-Streefkerk

Edith Pijpers Streefkerk is onderwijsadviseur bij het Marnix Onderwijscentrum in Utrecht, docent bij de schoolleidersopleiding Penta Nova en betrokken bij de opleiding en het geschiktheidsonderzoek van zij-instromers.
E-mail: e.pijpers@hsmarnix.nl

Zij-instromers zijn bijzondere starters

Vreemde vogels in je school

De dynamiek in het arbeidsveld is toegenomen door het lerarentekort en de kansen voor zittend personeel om elders aan de slag te gaan. Daarnaast verschuift het carrièreperspectief van een baan voor het leven naar de tendens om meerdere carrière-switches te maken. Het fenomeen 'zij-instroom' past in het huidige tijdsgewricht. Aan de hand van een bijzondere metafoer, de houtsnede *Lucht en Water 1* (Afbeelding 1. Escher, 1938) en op basis van ervaringen binnen de Proceon schoolengroep beschrijven we de specifieke kenmerken van zij-instromers en relateren deze aan hetgeen nodig is om zij-instromers tot hun recht te laten komen. Ook belichten we de meerwaarde voor werkgevers die in zee gaan met een zij-instromer.

Zij-instromers zijn al wat en ze worden wat anders; hierdoor zijn het starters met bijzondere kenmerken. We zien dat de kans op succes voor en met een zij-instromer groter wordt, als wordt stilgestaan bij de impact van deze transformatie en bij hetgeen een zij-instromers werkelijk typeert en onderscheidt van andere starters. In onze gesprekken met zij-instromers, begeleiders en werkgevers maken we vaak gebruik van de houtsnede *Lucht en Water 1* van M.C. Escher. We merken dat de afbeelding uitnodigt tot associëren.

Het zijn associaties die de kern en betekenis van zij-instromen in het onderwijs raken. Transformatie staat centraal in deze houtsnede. Het is juist het transformatieproces dat zij-instromers typeert.

Van betekenis willen zijn

De vogels slaan hun vleugels uit. Met hun carrière-switch maken zij-instromers een ingrijpende keuze in hun leven. Hoewel praktische omstandigheden, zoals baanzekerheid, een rol kunnen spelen, zien we vrijwel



Afbeelding 1. Boekenlegger met de houtsnede Lucht en Water 1 in het boek *Je binnenste buiten* (Ruijters, 2015, p.235)

altijd dat de keuze voor het leraarsvak is ingegeven door het verlangen om van betekenis te kunnen zijn. Dit mist men in de huidige baan. Of men heeft kinderen en beseft hoe belangrijk onderwijskwaliteit is en wil daar een bijdrage aan leveren. Werk doen dat ertoe doet, het verschil maken voor leerlingen die een toekomst voor zich hebben; het hangt samen met de vier behoeften *purpose, values, efficacy* en *self-worth* (Mac Kenzie & Baumeister, 2014 in Ruijters, 2018). Zij-instromers hopen in het nieuwe vak hun bestemming te vinden, van waarde te zijn en een meer compleet mens te worden. Zij verlaten de vertrouwde vijver van hun vorige beroep, omdat de horizon trekt.

Ervaren beginners begeleiden

Zij-instromers zijn 'ervaren beginners'. Deze term is van Merel van Vroonhoven (2020), die deze omschrijving in haar LinkedIn-profiel heeft staan. Van Vroonhoven was vanaf april 2014 tot september 2019 voorzitter van het bestuur van de Autoriteit Financiële Markten en in 2012 Topvrouw van het jaar. In 2019 gooit zij het roer om en wordt zij-instromer. De term 'ervaren beginner' kan richting geven aan de wijze waarop de begeleiding op de school wordt vormgegeven. Door hun carrièreswitch hebben zij-instromers al veel kennis en ervaring. Maar door het ontbreken van een initiële opleiding voor hun nieuwe vak missen zij vaak ook basale kennis. Dit kan voor verwarring zorgen tijdens het ontwikkelings- en begeleidingsproces.

Transformatieproces

De pedagoog, de communicatieadviseur of de logopedist: zij verlaten het vertrouwde vak dat zij beheersen. Ze wagen de overstap naar een nieuwe beroepscontext met een andere cultuur en andere mores. Ze moeten hun oude beroepsidentiteit loslaten en een nieuwe beroepsidentiteit ontwikkelen. Dat betekent: opnieuw leren en ontdekken, soms met vallen en opstaan. In *Je binnenste buiten* (2015) beschrijven Manon Ruijters en haar collega's waar het om gaat bij de ontwikkeling van een (nieuwe) beroeps- en een professionele identiteit. Deze theorie is helpend als we de verwarring willen duiden en de implicaties willen doorgronden van het zijn van een 'ervaren beginner'. Van Oefelt en Ruijters (2021, p. 256) schrijven: "Ontwikkeling gaat niet alleen over het opdoen van nieuwe vaardigheden, kennis en competenties, maar ook om het een plek te geven van deze nieuwe kennis in wie je bent, in je professionele identiteit."

Transfer met horten en stoten

Wat zij-instromers kenmerkt is dat zij niet alleen een (nieuwe) professionele identiteit moeten ontwikkelen, zij doorlopen dit ontwikkelproces niet stapsgewijs. Tabel 1 geeft de fasen van professionele ontwikkelingen weer. De tabel gaat uit van een lineaire ontwikkeling binnen een loopbaan. Echter, door hun carrièreswitch en het ontbreken van een initiële opleiding doorlopen zij-instromers de fasen niet stapsgewijs. Zij worden enerzijds teruggeworpen in de eerste ontwikkelingsfasen. Ze zijn 'taakvolwassen' en zijn zich pijnlijk bewust van de hiaten in kennis en vaardigheden als het gaat om didactiek en klassenmanagement. Anderzijds kenmerkt ook 'taakvolwassenheid' de zij-instromer. In hun vorige werkcontext bevonden zij zich vaak al in de vijfde fase of hoger; ze hebben vaak al gewerkt in een team en zijn gewend om zelfstandig beslissingen te nemen. Hun eerder verworven expertise, levens- en werkervaring nemen ze mee naar hun nieuwe beroepscontext. Een context waarin zij opnieuw als beginner starten. Wie zien dat de 'ervaren beginner' als een jojo de transfer doormaakt naar startbekwaam leraar. Met horten en stoten evolueren de vogels in vissen, of omgekeerd.

Tabel 1. Fasen in professionele ontwikkeling, vereenvoudiging van de tabel 'Fasen van Erikson, vertaald naar professionele ontwikkeling' (Ruijters, p.235)

Kern	Herkenning in professionele ontwikkeling
1 Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • (Na initiële opleiding) aftasten • Vinden van je weg • Kennismaken met het vak in de context van de organisatie • Past het bij jou? Pas jij in die context? • Vertrouwen bouwen over en weer
2 Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste eigen acties, opdrachten, meningen, beelden • Eerste fouten, misstappen, onzekerheden en twijfels • Zelf willen (en moeten) doen
3 Initiatief	<ul style="list-style-type: none"> • Stelling durven nemen • Dingen naar je toetrekken • Doelgericht proberen invloed uit te oefenen • Bijdrage willen leveren- serieus genomen willen worden • Eigen gretigheid en eisen omgeving op elkaar af leren stemmen
4 Competentie	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiden van wat je kunt en doet • Toenemende zelfstandigheid • Mediorfase • Erkenning gaat grote rol spelen • Gedrags- en motivatieproblemen ontstaan wanneer in deze fase langdurig overvraagd wordt
5 Identiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Weten wie je bent in de context • Er ontstaat een andere verbinding, loyaliteit • Carrièrekeuzes (staf of lijn, extern of intern, breedte of diepte) • Identiteits- en rolverwarring • Ik ben iemand, beheers een vak, heb kleur • Wat nu?
6 Intimiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Verbinding aangaan • Niet alles alleen willen en hoeven doen • Ego gaat andere, kleinere rol spelen • Anderen iets gunnen • Rust door gemaakte keuzes
7 Productiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • Bewuste rol in de ontwikkeling van jongere collega' • Behoeft om anderen verder te brengen • Zorg en aandacht voor het grotere geheel • Ontstaan van routine en ervaring
8 Integriteit	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende behoefte om door te geven Ethische rol pakken • Lange termijn denken. • Relativeren • In staat heldere grenzen te stellen

Met hun carrièreswitch maken zij-instromers een ingrijpende keuze in hun leven



Specifieke kwaliteiten

Zij-instromen vraagt bijzondere kwaliteiten. Dit inzicht heeft Proceon Scholengroep opgedaan nu er meerdere zij-instromers in dienst zijn van wie vier inmiddels afgestudeerd zijn. Voorafgaand aan de benoeming doorloopt men met potentiële kandidaten een uitgebreid oriëntatietraject. Als beide partijen ervoor kiezen om met elkaar door te gaan, wordt het wettelijk verplichte geschiktheidsonderzoek aangevraagd. De stichting zag aanvankelijk eerder verworven bekwaamheden als kritische factor voor succes. Dit blijft belangrijk. Daarnaast zijn er specifieke kwaliteiten nodig. Enerzijds omdat zij-instromers direct groepsverantwoordelijkheid mogen krijgen; anderzijds omdat het transformatieproces veel vraagt van de zij-instromer. De zekerheden die samenhangen met het oude beroep zijn verdwenen en er is nog zoveel dat onbekend is en nog geleerd moet worden. Dan is het nodig dat zij-instromers onzeker durven te zijn. Dat ze lef hebben en doorgaan terwijl het besef groeit dat ze iets staan te doen waarvan ze weten dat het nog niet wordt beheerst. Om de transfer naar startbekwaam leraar succesvol te kunnen doormaken, is het noodzakelijk dat de 'bewust onbekwame zij-instro-

mer' proactief en reflectief is, kan relativeren en durft te blijven vragen.

Waardering en ondersteuning

Een zij-instromer die ondersteuning en begrip ervaart, heeft een betere basis om zich te ontwikkelen en te leren. De combinatie van gedeeltelijke taakvolwassenheid en gedeeltelijke taakonvolwassenheid vraagt van de begeleider kennis van de specifieke kenmerken van zij-instromers en sensitiviteit. Het vraagt om situationeel begeleiden ten voeten uit. Volgens Herschey en Blanchard (1982) gaat het hierbij om het aanpassen van de begeleiding aan het ontwikkelingsniveau van de medewerker en relatie tot de taak of opgave die moet worden verricht. Bij het begeleiden van een zij-instromer gaat het om ondersteuning en begeleiding bij het leren van een nieuw ambacht. Het gaat om de waardering voor de bevoegdheid, om de waardering van de ervaring en expertise uit het vorige beroep, en het gaat om kennis van en begrip voor de specifieke kenmerken van deze bijzondere starters. Werkgevers die de specifieke behoeften, motieven en bevoegdheid van de zij-instromer herkennen, waarderen en het leerproces tot

Ten diepste is het van belang dat de vreemde vogel zich thuis gaat voelen in de vijver van het onderwijs

bekwaam leraar ondersteunen, komen tegemoet aan de eerder genoemde behoeften aan purpose, values, efficacy en self-worth. Deze werkgevers voorkomen dat de zij-instromer de gedrevenheid verliest en het onderwijs gedesillustreerd verlaat.

Structurele begeleiding

Hoofdbestanddeel van de adequate respons is het organiseren van structurele en bekwaame begeleiding. Zowel coaching als werkbegeleiding zijn belangrijke aspecten binnen de begeleidingsstructuur. Goede coaching helpt bij het verder groeien in de beroepsidentiteit en de bewustwording en ontwikkeling van de eigen kleur, de eigen professionele identiteit. Prioritering in de ontwikkeldoelen in relatie tot zowel schooldoelen als het ontwikkelingstempo van de zij-instromer is noodzakelijk. Veel zij-instromers verzuchten na een paar maanden dat er zo veel verschillende zaken zijn om te overzien. Weloverwogen kadering en prioritering van ontwikkeldoelen voorkomt dat de zij-instromer verzandt in het ervaren van moedeloosheid en onvermogen. Ook is frequente werkbegeleiding nodig, liefst door een collega binnen de school. Deze is gericht op het krijgen van grip op de onderwijsorganisatie in smalle en brede zin van het woord.

Samen in team

Vliegen en zwemmen gebeurt beide in een team. De houtsnede van Escher laat het aspect van samen optrekken en elkaar ondersteunen in een oogopslag zien. Zij-instromers willen samen met anderen hun ambitie om mooi onderwijs te maken realiseren. De wijze waarop collega's en met name de eventuele duocollega aankijken tegen een zij-instromer is een belangrijke succesfactor. Naast aandacht voor de zij-instromer moet

de aandacht van de werkgever dus ook uitgaan naar het gehele schoolteam. Is er sprake van een gezamenlijke openheid en motivatie om deze zij-instromer op te nemen en te laten groeien? De lerende zij-instromer is gebaat bij een schoolcultuur waar leren en mogen leren vanzelfsprekend is. En bij een schoolcultuur waar diversiteit geen bedreiging is maar als een kans voor ontwikkeling van de hele organisatie wordt gezien.

Verwachtingsmanagement en het bieden van informatie aan alle betrokkenen is essentieel. Evenals zorgvuldige matching van de zij-instromer met de school, de groep en duocollega. Het belang van de duocollega blijft nog weleens onderbelicht. Het samenwerken met een 'ervaren beginner' vraagt echter kennis en sensitiviteit van de duocollega en vraagt van de schoolleider om de samenwerking te monitoren. Ook moet helder zijn of de duocollega fungeert als werkbegeleider of dat deze rol gaat naar iemand anders binnen het schoolteam.

Kracht van frisse blik

Zij-instromers een kans geven betekent ook de school een kans geven om andere talenten binnen te halen en om diversiteit en deskundigheid in het team te vergroten. Zij-instromers vormen een verrijking voor de school en het onderwijsveld door hun frisse blik en de expertise die zij meenemen uit hun vorige beroep. De sociaal werker die bekend is met complexe gezinssituaties kan ingezet worden als sparringpartner, de journalist is gewend aan vlot en functioneel formuleren en kan dit gebruiken bij het registreren van gesprekken. Ruijters (2018) beschrijft dit als 'de kennisstroom van buiten naar binnen', die verrijkend is, maar weinig aandacht krijgt. Zij constateert dat organisaties vaak te veel gesloten zijn en pleit ervoor de verbinding met buiten niet uit de weg gaan, maar juist actief op te zoeken. Schroom dus niet om de al eerder verworven kwaliteiten van de zij-instromende collega in te zetten. Het levert de school wat op en biedt de zij-instromer de kans om van betekenis te zijn in de organisatie en daarmee efficacy en self-worth te ervaren.

Met hun frisse blik, hun vragen en opmerkingen nodigen zij-instromers werkgevers en collega's uit om meer op een afstand te kijken naar de eigen organisatie. Zij-

instromers stellen vragen waar anderen van vanzelfsprekendheden uitgaan. Hiermee bevorderen zij de onderzoekende dialoog binnen de organisatie. Ten diepste is het van belang dat de vreemde vogel zich thuis gaat voelen in de vijver van het onderwijs. Vijf praktische aandachtspunten zijn hierbij behulpzaam.

1. Ontwikkel visie

Laat de visie op zij-instroom onderdeel zijn van het integraal personeelsbeleidsplan. Besteed daarbij aandacht aan de volgende vragen: Is zij-instroom puur een antwoord op het lerarentekort? Wat is de meerwaarde van een zij-instromer ten opzichte van een reguliere, zojuist afgestudeerde leerkracht? Welke invloed verwachten we van de inzet van een zij-instromer in een schoolteam? Missen we bepaalde talenten binnen het team die juist door een zij-instromer goed opgevuld zouden kunnen worden? Door het formuleren van antwoorden op deze vragen wordt het zij-instromen in het brede perspectief van de huidige dynamische arbeidsmarkt gezet.

2. Denk vooruit

Het proces van aannemen van een zij-instromer vraagt een andere blik dan het aannemen van een al gediplomeerde leerkracht. Houd rekening met de tijd die nodig is voor het geschiktheidsonderzoek. En wees ervan bewust dat de uitslag anders kan zijn dan verwacht. Kijk verder en breder dan de sluitingsdatum van een huidige vacature.

3. Zorg voor informatie

Zorg dat alle betrokkenen goed weten wat het zij-instroomtraject inhoudt en wat een zij-instromer kenmerkt. Een deeltijd pabo-opleiding verschilt wezenlijk van een zij-instroomtraject door een ander vertrekpunt. In de eerste plaats door het geschiktheidsonderzoek dat vooraf plaatsvindt en door de status als direct bevoegde collega die de zij-instromer heeft. Besteed aandacht aan het specifieke aspect van de 'ervaren beginner'. Door goede informatievoorziening kunnen werknemers hun nieuwe collega beter plaatsen.

4. Kansen voor groei en professionalisering

Zie kansen voor groei en professionalisering van het

huidige personeel. Binnen de school en/of stichting dienen collega's te worden opgeleid die een zij-instromer structureel en deskundig kunnen begeleiden. De Marnix Academie in Utrecht biedt kosteloos een training tot leerkrachtcoach aan. Het overbrengen van liefde voor het vak en het coachen van collega's kan werkplezier en doorgroeimogelijkheden van zittende collega's vergroten. Leerkrachten geven aan dat zij ook weer leren van zij-instromende collega's.

5. Kijk naar invloed op schoolcultuur

Expertise uit een ander beroepenveld in combinatie met een frisse blik kan zorgen voor een positief effect op de schoolcultuur. Niet alleen om de meegebrachte al eerder verworven talenten, maar ook omdat zij-instromers denkmodellen en gebruiken meebrengen vanuit een ander werkveld. Deze kunnen in het onderwijs effectief en aanvullend zijn. Sta open voor de mogelijkheden kennis te integreren uit het bedrijfsleven en andere sectoren. ■

Referenties

- Escher, M.C. (1938). *Lucht en water 1* [Houtsnede]. Baarn: All M.C. Escher works © The M.C. Escher Company B.V. geraadpleegd op 25 november 2020 van https://www.cinemaostereiland.nl/wp-content/uploads/2019/12/bijgesneden-Lucht-en-water-1-All-M.C.-Escher-works-%C2%A9-2018-The-M.C.-Escher-Company-%E2%80%93-the-Netherlands.-All-rights-reserved.-www.mcescher.com_-scaled.jpg.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ruijters, M.C.P. (Red.). (2015). *Je binnenste buiten: Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M.C.P. (2018). *Queeste naar goed werk: Over krachtige professionals en een lerende organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Vroonhoven, M. van (2020). LinkedIn profiel geraadpleegd op 25 november 2020 (<https://www.linkedin.com/in/merel-van-vroonhoven-549a4223/?originalSubdomain=nl>)