



**EDITH PIJPERS STREEFKERK**

coach en opleider bij het Marnix Onderwijscentrum in Utrecht en schoolleidersopleiding Penta Nova, e.pijpers@dhsarnix.nl

**CHARLY RUSLAND-BLOKPOEL**

(afgestudeerd) zij-instromer en leerkracht in de kleuterbouw van basisschool De Driemaster in Almere. c.rusland@driemaster-almere.nl

In dit artikel staat zij-instromer Charly Rusland centraal. Het is haar verhaal over worstelen en bovenkomen. En het is een verhaal over de positieve invloed van waardengericht schoolleiderschap in een kwetsbare situatie. De hoofdrolspelers zijn Charly en haar schoolleider Michelle Brown. De laatste zorgde ervoor dat Charly niet kopje onderging, toen zij het vertrouwen in eigen kunnen dreigde te verliezen.

OVER ZWEMBANDJES EN BOVEN KOMEN

## WAARDENGERICHT WERKEN BIJ DE ONDERSTEUNING VAN ZIJ-INSTROMERS

**W**erkdruk in het onderwijs, gratis zwembandjes voor zij-instromers, grapt Loesje op het kalenderblaadje van 25 oktober. Charly is dan net met haar prille onderwijs carrière begonnen. Loesje gunt de zij-instromers zwembandjes om het hoofd boven water te houden. Water is een belangrijke drager van de metaforen in dit artikel. Het is passend bij het proces dat zij-instromers doorlopen bij het verwerven van hun bekwaamheid. Deze professionals, die vaak al een flinke carrière achter de rug hebben, wagen de sprong in de vijver van het onbekende. Ze worstelen om te blijven drijven en hebben erkenning en ondersteuning nodig om uiteindelijk goed te leren zwemmen. Zij-instromer Charly vertelt in dit artikel over haar kwetsbaarheid én hoe ze haar zelfvertrouwen weer terugvond. Daarna vertelt Charly's directeur Michelle over haar keuzes en relateert deze aan haar visie op begeleiding en leiderschap. Samen formuleren zij-instromer en directeur vijf concrete tips. De twee verschillende perspectieven bieden een terugblik op de periode vanaf de start van de onervaren zij-instromer in augustus 2020 en het moment van schrijven van dit artikel.

### GEEN GEBOREN JUF

Charly Rusland werkt als productieleider in de media. Ze is een harde werker die het vertrouwen van haar leidinggevende geniet. Een gevlugelde uitspraak is: 'Dat kleine, blonde meisje bestiert hier de hele boel.' Het werk is leuk, maar als Charly moeder wordt, begint het te knagen. Ze mist de toegevoegde waarde van haar werk. Charly ziet hoe belangrijk de juf van haar zoon is in het leven van haar leerlingen. Ze wordt er vrolijk van maar denkt ook: 'Je kan alleen een échte juf zijn als je dat vanaf kleins af aan al wilde.' En dan blijkt dat de 'geboren juf' van haar zoon eerst 10 jaar in het bankwezen heeft gewerkt. De stomverbaasde Charly vraagt zich af: zou het dan ook wat voor mij kunnen zijn? Ze bezoekt een onderwijsmarkt in Almere, volgt de driedaagse cursus 'Zin in lesgeven', doorloopt met

succes het geschiktheidsonderzoek voor zij-instromers in het beroep en gaat als zij-instromer aan de slag op de Driemaster in Almere.

### IN HET DIEPE SPRINGEN EN BOVEN KOMEN

Na een inwerkperiode krijgt Charly haar eigen groep. Het blonde meisje dat in haar oude werkomgeving de hele boel bestierde, die het vertrouwen genoot van haar leidinggevende en collega's, de harde werker die haar lat altijd hoog legt, raakt in de knoop met zichzelf. De vaste grond onder de voeten lijkt te zijn verdwenen. Ze is geen geboren juf en ze moet een vak uitoefenen dat ze nog niet beheerst. Dat levert buikpijn op en

### VIJF TIPS VAN CHARLY EN MICHELLE

- 1) Laat de zij-instromer weten dat hij/zij om hulp mag vragen. Het is niet erg als je het nóg niet kan. Je hoeft jezelf niet te vergelijken met iemand die al jaren ervaring heeft.
- 2) Zorg voor een doordacht coachings- én begeleidingsprogramma. Zorg voor een coach én een maatje waar de zij-instromer bij terecht kan als deze het even niet meer weet of gewoon even wil sparren.
- 3) Neem de zij-instromer in bescherming. Leg de focus op het klassenmanagement en de relatie met de leerlingen. Het gaat erom dat het vak wordt geleerd. Alle zaken erom heen zijn in het begin nog niet relevant.
- 4) Kijk naar de kwaliteiten die een zij-instromer meeneemt, want dan kan je haakjes vinden waarop je kan aansluiten bij het leren van het vak.
- 5) Zorg ervoor dat je nabij bent als schoolleider en blijf in gesprek. Loop even binnen met de vraag 'hoe was je dag' of 'hoe was je studie'. Dan wordt het voor de zij-instromer ook makkelijker om te benoemen waar hij of zij tegenaan loopt en om hulp te vragen.



Links Michelle en rechts Charly met de 'zwembandjes-tekst' op de Loesjes kalender

stress. Meerdere keren wil Charly de handdoek in de ring gooien. Maar dat past niet bij haar aard. Ze is gesprongen en wil het hoofd boven water houden. Sterker nog: ze wil goed worden in haar vak. Dan blijken zwembandjes en zo nu en dan een reddingsvest van onschatbare waarde. Charly blijft drijven; de basis om vervolgens goed te leren zwemmen. Charly heeft zich uiteindelijk ontwikkeld tot een liefdevolle en kundige leerkracht én werknemer. Dat ze afkomstig is uit een andere setting dan het onderwijs, blijkt een meerwaarde te zijn. De integratie van nieuwverworven onderwijs-vakmanschap met de eerder verworven kennis en ervaring van buiten het onderwijs levert een sterke onderwijsprofessional op die van meerwaarde is voor de school en de stichting.

### VERTROUWEN ALS SLEUTELWOORD

Een zij-instromer in ontwikkeling moet zich erkend en gesteund voelen. Dat is één van de meest belangrijke kritische factoren in het zij-instroomproces. Directeur Michelle Brown vertelt dat ze vertrouwen bleef houden in de kwaliteiten van Charly, toen Charly die zelf nauwelijks meer zag. En heel belangrijk: Michelle maakt haar steun en vertrouwen expliciet zichtbaar in haar keuzes en handelen. Ook zorgt ze voor doordachte coaching op maat. Vertrouwen is in meerdere opzichten een sleutelwoord. Naast het vertrouwen dat Michelle in Charly heeft, heeft ze ook vertrouwen in haar eigen invloed als schoolleider. Ze weet dat zij met haar leiderschap het verschil kan maken. ▶



---

---

## ZIJ-INSTROMER CHARLY RUSLAND: IN HET DIEPE GESPRONGEN EN STRALEND BOVEN GEKOMEN



'Het is woensdag 19 augustus 2020. Ik sta voor de klas, mijn eigen groep, 1/2b. Alleen. Een zij-instromer in het beroep noemen ze dat. Oké, niet helemaal alleen, want één keer per week had ik een geweldige coach die me hielp. En een onderwijsassistent die riep: roep maar als ik de lijmpotjes moet bijvullen! Uhm... lijmpotjes? Ik was bezig met overleven en had geen idee waar ik moest beginnen. Het voelde alsof ik opnieuw moest leren lopen. In mijn vorige beroep wist ik alles en kon ik alles. Nu kon ik niks. Zo voelde het in ieder geval.

Als zij-instromer ervaar je een onbeschrijfelijk machteloos gevoel. Zonder ervaring voor de klas is als een ree die voor een groep wolven staat. Oók bij kleuters. En nee, dat doen ze niet expres. Maar natuurlijk willen ze je leren kennen, gaan ze hun grenzen opzoeken en willen ze weten wie er de

leiding heeft. Het was aan mij om die grenzen aan te geven, een relatie met ze op te bouwen en ze op een positieve manier aan te spreken. Maar dat ging écht met vallen en opstaan.

Gelukkig kreeg ik veel steun. Mijn directeur stond vierkant achter me. Bijna elke dag kwam ze wel even de klas inlopen met de vraag 'hoe was je dag' of 'hoe was je opleiding gister' en hoorde ze al mijn verhalen aan. Ik kon haar roepen als ik het echt niet meer trok, dan nam zij de klas even over en kon ik even op adem komen. Het belangrijkste was: ze veroordeelde me nooit. Ze bleef in mij geloven, benoemde de dingen die goed gingen en gaf me de ruimte om fouten te maken. Van groot belang was ook mijn bovenschoolse coach: ook al stond ik nog zo beroerd voor de klas, ze kon altijd wel iets benoemen wat die dag goed was gegaan. En daar bouwden we dan vervolgens op voort. Met kleine en

hele concrete stapjes. Heel veel steun kreeg ik ook van de leerkracht van groep 6/7. Zij kwam me elke ochtend een kopje thee brengen, want natuurlijk had ik daar nog geen tijd voor gehad. En pikte me aan het eind van de dag uit mijn lokaal met de woorden: "tijd om naar huis te gaan, in het onderwijs ben je nooit klaar!" Het klinkt zo simpel, maar het is zo waardevol.

Naast dat alles, was er natuurlijk ook weleens onbegrip: logisch. Je krijgt een collega die ingeschaald is als leerkracht, wordt gezien als leerkracht, maar vervolgens (nog) niet functioneert als leerkracht. Als ik dan iets niet snapte of naar mijn gevoel niet gehoord werd, dan zag ik die opgetrokken wenkbrauwen of verbaasde blik. Dat maakte mij dan weer onzeker en soms ook een tikkeltje recalcitrant: ik kan heus wel iets, hoor. Dat constante balanceren tussen vanaf niks alles willen leren, maar ook al wel een professioneel leven en levenservaring achter de rug hebben, maakte het voor mij en mijn collega's uitdagend.

We zijn inmiddels ruim drie jaar verder en het gaat goed. Ik kan me het onmachtige gevoel van het begin bijna niet meer herinneren. Gelukkig maar. Dankzij alle geweldige mensen om mij heen en mijn moed om het elke dag toch weer opnieuw te willen proberen en het beter te willen doen, sta ik nu waar ik wil staan. Ik sta vol zelfvertrouwen voor de klas, heb elke dag onwijs veel plezier met mijn kleuters en dat wordt gewaardeerd door de ouders. Nadat ik mijn opleiding had afgerond, kwam er ruimte voor andere activiteiten. Sinds vorig jaar ben ik 'event-manager' op De Driemaster en organiseer ik hier alle events. Met veel enthousiasme ben ik gestart met de opleiding 'Intercultureel Coördinator'. Mijn oude passie voor organiseren en regelen in combinatie met mijn nieuwe passie voor het onderwijs. Hoe mooi kan het zijn? Ik heb mijn plek gevonden. Het was de sprong in het diepe, en alles wat daarbij kwam kijken, echt meer dan waard.'

## DIRECTEUR MICHELLE BROWN AAN HET WOORD: ZWEMBANDJES OM TE BLIJVEN DRIJVEN



'Schoolleiders hebben een cruciale rol als het gaat om het slagen van een zij-instromende leerkracht. Dat hoeft helemaal niet zoveel tijd te kosten, maar je moet er wel goed over nadenken. Dat is de boodschap die ik wil delen met andere schoolleiders. Natuurlijk, er ligt al heel veel op het bordje van de schoolleider. Dat maakt misschien dat je het gevoel hebt dat je geen tijd en ruimte hebt voor het begeleiden van een zij-instromer. En zeker, het vraagt iets van jou en je team. Maar het staande houden van startende leerkrachten vraagt ook iets van je. Het helpt als je goed nadent over wat de begeleiding van een zij-instromer precies van je vraagt en dat je het organiseert in aansluiting op je visie op leiderschap en onderwijs. Voordat Charly startte met haar groep, in augustus 2020, had zij al een paar maanden meegedraaid met een ervaren collega uit de onderbouw. Deze ervaring bood haar de kans om te onderzoeken of zij zichzelf als zij-instromer zag. Dat zij na die periode besloot om daadwerkelijk te starten als leerkracht in de onderbouw, was voor iedereen een posi-

tieve uitkomst. Hierdoor stond op De Driemaster in alle groepen een bevoegde leerkracht en tegelijkertijd boden wij iemand de kans om het mooie vak van leerkracht te leren. Voor Charly was er wekelijkse begeleiding door een bovenschools coach en ze had een maatje vanuit het team.

Toen Charly haar eigen groep kreeg, sloeg de onzekerheid toe, 'het lukt allemaal niet meer!' Ik zag hoe moeilijk Charly het had in deze periode. Ook had ik snel in de gaten dat Charly de lat heel hoog legde voor zichzelf. De hoge eisen die ze aan zichzelf stelde, hadden een negatief effect op haar ontwikkeling. Zowel Charly's coach als ikzelf bleven benadrukken dat zij zichzelf niet moest vergelijken met ervaren collega's, maar dat ze haar eigen proces mocht doorlopen. Fouten maken mag en daarnaast moet je ook je successen vieren, hoe klein of groot ook. Alleen dan ontstaat er een klimaat waarin geleerd kan worden. Ik liep bijna dagelijks even binnen om te kijken hoe het ging. Ik liet haar weten dat ik beschikbaar was als het even niet ging en sprak regelmatig met haar over haar opleiding. Daarin benaderde ik Charly niet heel anders dan andere startende leerkrachten of Lio-ers.

Voor mij als schoolleider geldt dat ik het heel erg belangrijk vind om dingen voor te leven. Als wij op De Driemaster zeggen dat kinderen zich gehoord en gezien moeten voelen om tot ontwikkeling te kunnen komen, dan vraagt dat van mij als schoolleider om ervoor te zorgen dat mijn team zich gehoord en gezien voelt. De begelei-

ding van Charly past binnen die zienswijze, past bij wie ik wil zijn als schoolleider. Ik probeer een klimaat te creëren waarin iedereen de ruimte voelt om zich te ontwikkelen, maar ook de ruimte voelt om een keer te zeggen: het loopt even niet of het lukt niet, ik kom er niet uit. Als ik zeg: iedereen moet zich gezien voelen, vraagt dat van mij om ervoor te zorgen dat ik regelmatig even bij iedereen binnenloop om te checken hoe het gaat.

Charly is een doorzetter. Ze heeft binnen twee jaar het scholingstraject afgerond en ik ben trots op wat ze heeft laten zien. Charly is van waarde als leerkracht. Tijdens de gesprekkencyclus ontdekten we dat het haar passie is om evenementen te organiseren. Charly is nu eventmanager binnen de school. Daardoor ontlast ze de andere collega's en zet ze haar kwaliteiten uit haar vorige beroep in. Dit schooljaar is Charly gestart met de opleiding Intercultureel Coördinator. Ook binnen de stichting is Charly van waarde. Ze promoot het zij-instroomtraject binnen Flevoland en is vraagbaak tijdens informatiebijeenkomsten voor mensen die overwegen de overstap te maken. En weet je, in de toekomst zie ik haar ook nog de stap maken naar schoolleider.

Wat de uitkomsten van een zij-instroomtraject zijn, kun je nooit op voorhand voorspellen. Als schoolleider kun je er echter wel voor zorgen dat je zorgt voor goede ondersteuning en facilitering van de zij-instromer en dat je het welbevinden van deze collega goed in de gaten houdt.'

### WAARDEN ALS KOMPAS EN ROUTEKAART

Dit verhaal is niet alleen een casus over een zij-instromer maar eveneens een illustratie van de wijze waarop waardengericht leiderschap richting kan geven in een kwetsbare situatie. Directeur Michelle Brown vertelt hoe zij aansluit bij wat zij ervaart als belangrijke waarden en drijfveren in haar leiderschap. Wouter Schenke, lector 'Leiderschap in waardengericht werken', stelt dat waarden als kompas en routekaart fungeren. "Ze zijn een moreel kompas dat richting geeft (van waaruit je werkt) en ze zijn als een routekaart die de weg wijst (waar je naar toe werkt)" (Schenke 2023, p.9). Waardengericht vormgeven aan leiderschap is mogelijk als een schoolleider in de hectiek van alle dag tijd en ruimte neemt om stil te staan bij

diepgewortelde eigen waarden en organisatiewaarden. Als de schoolleider reflecteert op de eigen leiderschapsidentiteit en deze bewust verbindt aan nieuwe praktijksituaties en actuele organisatievraagstukken. Op deze manier kost de ondersteuning van een zij-instromer niet veel extra tijd en moeite, zoals directeur Michelle benadrukt. Tegelijkertijd levert het veel op voor de zij-instromer, de lerende cultuur binnen de organisatie én het onderwijs aan de leerlingen. *BSM*

#### Meer lezen?

Schenke, W. (2023). *Oog voor elkaar. Op koers met leiderschap in waardengericht werken*. Lectorale rede. Penta Nova