

Pilots mentoringprogramma onderwijs

Achtergrond en literatuurstudie



Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Pilot mentoringprogramma onderwijs

Achtergrond en literatuurstudie

Julia Marthaler

Februari 2023

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Voorwoord

In deze publicatie vindt u een schets van de vorm en inhoud van een mentoringprogramma voor medewerkers die vanuit de financiële sector de stap naar het onderwijs willen maken. In november 2021 is gestart met een pilot met twee koppels van een mentor en mentee in samenwerking met de ABN AMRO en de onderwijssector. In de loop van 2022 is de tweede pilot van start gegaan, waarin is opgeschaald naar meer koppels.

In deze publicatie worden de aanleiding en de literatuurstudie beschreven die als basis hebben gediend voor deze twee pilots. In de publicatie [Pilot mentoringprogramma onderwijs: ervaringen van mentoren uit het onderwijs en mentees van ABN AMRO](#) is meer te lezen over de ervaringen en resultaten van dit programma.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding	4
1. Bestaande mentoringprogramma's voor zij-instromers en starters in het onderwijs	5
1.1 Now Teach: een goed voorbeeld voor Nederland	7
1.2 Mentoren on the Job	9
1.3 Zin in Lesgeven	10
1.4 Leraar van Buiten	10
2. Waar lopen zij-instromers in het onderwijs tegenaan?	12
2.1 Zij-instromers missen vaak ondersteuning	12
2.2 Onderzoeken naar oorzaken van uitval van zij-instromers in het po	12
2.3 Onderzoeken naar oorzaken van uitval van zij-instromers in het vo	13
2.4 Andere relevante bevindingen uit de literatuur	14
3. De ideale rolverdeling in de begeleiding van zij-instromers	16
4. Waar lopen starters in het onderwijs tegenaan?	19
4.1 Onderzoek naar de begeleiding van startende leraren	19
4.2 Aandachtspunten voor scholen bij de begeleiding van starters	20
5. Specifieke aandachtspunten voor de instroom van medewerkers uit de financiële sector naar het onderwijs	22
6. Positionering en taken van de mentor die zij-instromers vanuit de financiële sector begeleidt	24
7. Profiel van de mentor en vorm van het mentorprogramma	26

Inleiding

Vanuit het convenant [Aan de slag voor de Klas](#) zijn eind 2020 mogelijkheden verkend om een mentorprogramma te starten in 2021. Het blijkt, onder andere uit een interne enquête van ABN AMRO, dat de overstap van kandidaten uit de financiële wereld naar het onderwijs groot is. Ook 'landen' zij niet altijd goed in het onderwijs, waardoor zij voortijdig stoppen.

In maart 2021 is de handreiking [Aan de slag voor de klas!](#) ontwikkeld met een beschrijving van de fases in een carrièreswitch. Dit helpt werknemers uit de financiële dienstverlening om beter voorbereid over te steken naar een baan in het onderwijs. In aanvulling op de handreiking worden hier de vorm en inhoud van de pilot Mentoringprogramma financiële sector naar onderwijs geschetst.

Doel van het Mentoringprogramma financiële sector naar onderwijs

In het Mentoringprogramma financiële sector naar onderwijs worden medewerkers in het onderwijs gekoppeld aan medewerkers van ABN AMRO die in het primair of voortgezet onderwijs willen werken. De onderwijsmedewerker heeft zelf ook een arbeidsverleden in de financiële sector.

Deze aanpak kan bij succes verder worden verbreed naar andere sectoren die werk-naar-werktrajecten voor het onderwijs mogelijk willen maken.

Het doel van het Mentoringprogramma is drieledig:

- Startende leraren goed begeleiden
- De drempel verlagen voor mensen die willen overstappen vanuit een andere sector naar het primair of voortgezet onderwijs
- De instroom van leraren vanuit de private sector (en UWV) vergroten

In dit rapport komen relevante onderzoeken en voorbeelden van andere mentoringprogramma's aan bod. Ze hebben de basis gevormd voor de twee pilots die in 2021 en 2022 hebben gelopen. In de publicatie [Pilot mentoringprogramma onderwijs: ervaringen van mentoren uit het onderwijs en mentees van ABN AMRO](#) is meer te lezen over de ervaringen en resultaten daarvan.

1. Bestaande mentoringprogramma's voor zij-instromers en starters in het onderwijs

Ter oriëntatie op de invulling van het mentoringprogramma financiële sector naar onderwijs is verkend welke voorbeelden er zijn van mentoringprogramma's voor zij-instromers die in het onderwijs willen gaan werken. We hebben er twee wat diepgaander uitgewerkt: Now Teach en Mentoren on the job. Daarnaast bespreken we twee programma's die al eerder liepen: Zin in Lesgeven en Leraar van Buiten.

Overzicht van bestaande mentoringprogramma's

	Now Teach	Cross-mentoring (AVS)	Mentoren on the job (VfPf)
Doelstelling	Programma in Engeland. Zij-instromers het onderwijs in begeleiden en daar ook behouden. Ze brengen verschillende generaties bij elkaar voor win-win situatie en nieuwe geluiden in de sector te brengen.	De rol van de schoolleider versterken en het schoolleiderstekort terugdringen.	Meer begeleiding voor (her)startende leerkrachten.
Onderwijssector	vo	po-vo	po
Doelgroep	Zij-instromers die leraar willen worden.	Basisschooldirecteuren en managers uit bedrijfsleven of non-profit sector. Het programma verwacht van de geïnteresseerden een senioriteit in de	<ul style="list-style-type: none"> • Startende leerkrachten (nieuwkomers vanaf de pabo) • Herintreders (met lesbevoegdheid die vanuit een andere baan of

		organisatie en een open houding en mindset.	uitkeringssituatie komen) <ul style="list-style-type: none"> Zij-instromers (geen ervaring in onderwijs, wel in andere branche, die een zij-instroomtraject bij de pabo volgen)
Begeleiding (mentor)	Elke deelnemer krijgt een Programm Manager toegewezen. Dit is een ervaren persoon die een begeleidende rol speelt bij de overstap. Tijdens de werkweek staat hij klaar voor de deelnemers.	CEO's en schoolleiders gaan in tweetallen intensief in gesprek over hun maatschappelijke rol, de vraag wat men over en weer van elkaar kan leren en de positie van de schoolleider in het bestuurlijk krachtenveld. Tijdens de meeloopdagen wordt er een kijkje in elkaars keuken genomen. Daarnaast wisselen zij van gedachten over het zogenoemde macrovraagstuk: het bestuurlijke krachtenveld waarin de schoolleider zich bevindt.	De mentoren zijn gemotiveerde ervaringsdeskundigen, zorgvuldig geselecteerd uit de groep uitkeringsgerechtigden uit het po. Zij willen heel graag in het onderwijs werken, maar liever niet (meer) voor de klas.
Methodiek	De Programm Manager ondersteunt in elke fase van het traject, en biedt bijvoorbeeld hulp bij het inschrijven voor cursussen en opleidingen. Ook als de zij-instromers eenmaal gesetteld zijn, krijgen ze begeleiding in de eerste jaren van hun nieuwe	Het programma maakt een match tussen schoolleider en manager uit het bedrijfsleven of de non-profitsector. De koppels brengen een dag door op de school van de schoolleider, en een dag in de organisatie. Het programma loopt vier maanden (in totaal 18 uur) en bestaat uit een gezamenlijke start- en	De mentor bepaalt samen met de (her)startende leerkracht en de schoolleider de behoefte aan ondersteuning. De mentee stelt met de mentor doelen, tijdpad en evaluatiemomenten vast. De mentor observeert, adviseert, reflecteert en evalueert zowel in de klas als op afstand. Mentoren zijn in dienst van de VfPf en

	carrière. Naast de een-op-een begeleiding kan er ook een koppeling gemaakt worden met eerdere deelnemers uit het traject.	eindbijeenkomst en persoonlijke een-op-een ontmoetingen in de werkomgevingen.	mogen kosteloos ingezet worden.
Fase in traject	Loopt van oriëntatie tot eerste werkjaren.	Niet van toepassing, dit is op het moment wanneer ze zelf willen.	De leerkracht is al werkzaam op de school. In een latere fase maken zij afspraken met de schoolleider over mentor in de klas
Bereik	Voor iedereen die interesse heeft in de overstap naar het onderwijs. Ook voor vrijwilligers die zich niet kunnen binden aan een baan, maar wel activiteiten willen oppakken, zoals inlichten studiekeuze, hulp met lezen.	Een programma voor alle schoolleiders en managers in het bedrijfsleven of in non-profit organisaties die geïnteresseerd zijn in de rolinvulling van een leidinggevende in een andere sector.	Voor alle (her)startende leerkrachten: starters, herstarters en zij-instromers.
Werkzame elementen	Begeleiding gedurende het hele traject en eerste paar jaar als leraar. Community van startende zij-instromers. Hulp met financiën.	Herkenning in elkaars werk en aanvullen door werkwijzen uit de eigen sector als tip te geven.	De mentoren hebben zelf in het onderwijs gewerkt, willen de baan zelf niet meer maar wel kennis delen. De mentoren komen in de klas. Ze betrekken de schoolleider.

1.1 Now Teach: een goed voorbeeld voor Nederland

Het programma Now Teach biedt aanknopingspunten voor een mentoringprogramma zoals we dat ook in Nederland willen uitrollen voor medewerkers uit de financiële sector die de overstap naar het onderwijs willen maken. De aanpak van Now Teach, over het gehele traject van ondersteuning in de voorfase tot een aantal jaren in het onderwijs en de buddy-aanpak, is een goed voorbeeld voor Nederland. Daarom gaan we uitgebreider in op de kenmerken van het programma.

Achtergrond en doel van Now Teach

Now Teach is een programma in het Verenigd Koninkrijk, opgezet door twee vrouwen waarvan één zelf ook de overstap wilde maken van het bedrijfsleven naar het onderwijs.¹ In 2020 is het een non-for-profit charity geworden. Het doel van Now Teach is om zij-instromers te begeleiden en te behouden in het onderwijs. Er is veel aandacht om snelle uitval te voorkomen. Een ander doel is om verschillende generaties bij elkaar te brengen waar beide partijen voordeel bij hebben en wat ook nieuwe ideeën en geluiden in de sector brengt. Ook mensen die zich niet kunnen committeren aan een baan maar wel als vrijwilliger taken willen oppakken kunnen meedoen aan het programma.

Het programma heeft financiële ondersteuning van de overheid gekregen, onder voorwaarde dat het programma zich zou uitbreiden naar gebieden waar de overheid de ontwikkeling van sociale mobiliteit wil stimuleren door middel van onderwijs². In 2021 kreeg het programma 3 miljoen pond toegewezen om op nationaal niveau uit te breiden. Sinds de start van Now Teach, heeft het 6,3 miljoen pond aan overheidsgeld ontvangen.³ Mentees hoeven niet te betalen voor de begeleiding.

Begeleiding van zij-instromers in Now Teach

Now Teach zet experts in om de zij-instromers te begeleiden: zij brengen ze in contact met opleidingen en helpen bij de aanmelding voor een traject. Ook na het afronden van het opleidingstraject blijft Now Teach in contact met de zij-instromers. Now Teach biedt een groot netwerk, formeel en informeel. Koppelen aan een maatje (of buddy) is onderdeel van het programma. Het programma wil ook inspireren met sprekers: *"We try to bond training years through a mix of online and face to face events through your training year. The events are monthly and feature quality speakers from the sector."* Op individuele basis krijgen de mentees een toegewijde programmamanager, een coach binnen de school en een mentor tijdens de opleiding. Ook is het mogelijk een ervaren leraar te spreken. Daarnaast biedt Now Teach carrière coaching. Bijvoorbeeld bij de aanmelding, bij het schrijven van motivatiebrieven, advies over het cv, uitleg over berichten van scholen. Belangrijk is dat er altijd een luisterend oor wordt geboden.

Fases van begeleiding in Now Teach

Now Teach ondersteunt in elke fase van het traject om leraar te worden en ook daarna. Ze bieden bijvoorbeeld hulp bij het inschrijven voor cursussen en opleidingen. Ook als de zij-instromers eenmaal gesetteld zijn op school krijgen ze begeleiding in de eerste paar jaar van hun nieuwe carrière. Ze bieden hulp bij financiën, bijvoorbeeld hoe men een maandelijkse betaling kan krijgen tijdens de opleiding. Ook kijken ze mee naar de beschikbare beurzen en helpen ze om concrete berekeningen te maken. Daarvoor is een 'student finance calculator' ontwikkeld die berekent hoeveel financiering je nodig hebt en kunt lenen.

¹ <https://nowteach.org.uk/programme-network/>

² <https://schoolsweek.co.uk/now-teach-charity-gets-350000-dfe-funding-to-expand-into-hastings/>

³ <https://schoolsweek.co.uk/now-teach-goes-nationwide-with-3m-boost-to-turn-more-top-bosses-to-teaching/>

Werkwijze van het programma Now Teach

Er worden eisen gesteld aan potentiële deelnemers over hun eerdere (school)carrière, motivatie en geschiktheid voordat ze mogen starten. Zij moeten een (soort) sollicitatieprocedure doorlopen die bestaat uit een geschiktheidstest, een sollicitatiebrief, een interview en de bespreking van het opleidingsaanbod. De kandidaten moeten meelopen op school en kunnen zo ondervinden of lesgeven bij hen past. Als deze procedure succesvol is verlopen, kunnen zij meedoen aan het programma.

Fundamentele vragen die tijdens de procedure aan bod komen zijn:

- Welke opleiding kun je volgen met je eerdere opleiding?
- Waar wil je gaan lesgeven: stedelijk gebied of landelijk en op welk type school?
- In welke sector wil je aan de slag: in primair of voortgezet onderwijs?
- Welk vak? Wat kan je met je eerdere ervaringen? Vrijstellingen?
- Parttime of fulltime; hoeveel dagen opleiding in relatie tot je omstandigheden?

Netwerk Now Teach belangrijk onderdeel

Now Teach biedt als belangrijk onderdeel van het programma een netwerk van alle zij-instromers, en organiseert conferenties en andere bijeenkomsten. Het netwerk bestaat uit peers, waarin iedereen later in de carrière een overstap naar het onderwijs heeft gemaakt. Naast de programmamanager en de mentor hebben de mentees op deze manier ook een informeel netwerk met buddy's. **Evaluatie Now Teach** Now Teach heeft in 2019 en 2020 evaluaties uitgebracht van het eigen programma, waarin cijfers en ervaringen van deelnemers aan het programma zijn opgenomen. In 2019 zijn 85 nieuwe deelnemers bij Now Teach gestart, actief in 4 regio's van het land.⁴ In 2020 hebben ze 994 aanmeldingen gehad, 445 sollicitaties gedaan, en 140 zij-instromers laten starten.⁵ Sinds 2016 hebben ze tot 2020 345 zij-instromers laten starten. In Engeland halen leraren een Qualified Teacher Status (QTS), wat in Nederland de lesbevoegdheid is. Na één jaar is 92.5% van de Now Teachers lesbevoegd en nog werkzaam in het onderwijs.⁶ Cijfers over uitval binnen de eerste vijf jaar zijn nog niet bekend. Ook in Engeland is uitval van leraren een groot probleem. Now Teach werkt hoofdzakelijk met mensen die al verder in hun carrière zijn en nu een switch willen maken. In het programma is de uitval onder deze groep naar eigen bevindingen aanzienlijk lager.

1.2 Mentoren on the Job

Momenteel verlaat 8 tot 15 procent van de startende leerkrachten binnen vijf jaar het onderwijs. Het Vervangingsfonds Participatiefonds (VfPf) zet Mentoren on the Job in om deze uitval van startende leerkrachten te voorkomen. De mentoren zijn geselecteerd uit de groep werkloze leerkrachten, IB'ers en directeuren. In de pilot zijn alle begeleide startende leerkrachten behouden voor het onderwijs. Mentoren hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. Voorzichtigheidshalve gaat VfPf uit van 11 procent behoud dankzij inzet van de mentoren. Op basis daarvan kan worden afgeleid dat met jaarlijkse begeleiding van mentoren er van de 236 leerkrachten er 26 extra worden

⁴ Now Teach Impact Report 2019

⁵ Now Teach Annual Review 2020

⁶ idem

behouden. In 2021 zijn 304 leerkrachten begeleid door 15 mentoren verdeeld over 123 scholen. Geen van de 304 leerkrachten is tot nu toe uitgevallen.⁷

Nog enkele onderzoeksresultaten uit de pilot van VFPf:

- Alle begeleide leerkrachten zijn behouden gebleven voor het onderwijs. Sommigen hebben, in goed overleg, een keuze gemaakt voor een andere school. Deze leerkrachten hebben daarmee een succesvolle stap gemaakt.
- Er komt steeds meer vraag naar het begeleiden van andere groepen medewerkers: zittende leerkrachten (bijvoorbeeld bij de start in een nieuwe jaarlaag), onderwijsassistenten, interne begeleiders en (startende) schoolleiders.
- De werving, selectie en opleiding van mentoren is succesvol geweest. Alle mentoren zijn momenteel nog in dienst bij VFPf en worden goed beoordeeld door de leerkrachten en de schoolleiders/besturen.
- Mentoren on the Job zijn op basis van de pilotresultaten opgenomen in de reguliere dienstverlening van VFPf.

1.3 Zin in Lesgeven

Zin in Lesgeven is een programma dat in de voorfase van het traject naar het onderwijs plaatsvindt. Het is een driedaagse training gericht op pedagogische en didactische vaardigheden. Deelnemers aan de training Zin in Lesgeven verdiepen zich daarin, onder leiding van Arend Jan Zwarteveen, trainer, docent en onderzoeker van Hogeschool Windesheim. De trainer nodigt deelnemers uit om voortdurend bij zichzelf af te vragen of ze deze vaardigheden zouden kunnen leren en of ze er plezier aan zouden beleven om ze te gebruiken in het onderwijs. Na afloop van de driedaagse kunnen ze de vraag beantwoorden of ze de volgende stap willen zetten als zij-instromer in het onderwijs.

1.4 Leraar van Buiten

Leraar van Buiten is ook een programma in de voorfase van een overstap, gericht op het verwerven van een baan als leraar in het voortgezet onderwijs of mbo, vooral voor technische-, taal- en bètavakken. Doel is nieuwe leraren aan te trekken voor het voortgezet onderwijs en mbo in de regio Den Haag, Rotterdam, Rijnmond en Groene Hart. Leraar van Buiten geeft voorlichting en begeleiding (geen bemiddeling). Het programma richt zich op mensen die al een carrière hebben op hun vakgebied en interesse ontwikkelden voor een overstap naar het onderwijs (geen schoolverlaters). Tijdens online events en in persoonlijke gesprekken geeft Leraar van Buiten adviezen voor passende trajecten.

Leraar van Buiten ontwikkelt de volgende activiteiten:

- *Informereren*: Het houden van online (basis)voorlichtingsevents en (vervolg-)themabijeenkomsten.
- *Oriënteren*: Het stimuleren van oriënterende activiteiten op een school. Eventueel het in contact brengen met een geschikte school. Daarna kan de gegadigde meedoen aan de driedaagse training Zin in Lesgeven.
- *Matchen*: Leraar van Buiten raadt aan rechtstreeks te solliciteren op passende vacatures. Daarnaast biedt het een (besloten) online platform waarop een gegadigde zich kan presenteren als een kansrijke kandidaat-zij-instromer aan schoolleiders en HR-medewerkers die nieuwe collega's zoeken.

⁷ Van het mentoringprogramma van VFPf zijn geen publieke cijfers bekend. De cijfers en conclusies die hier zijn opgenomen zijn naar eigen inzicht van VFPf opgesteld.

- *Begeleiden bij de start:* Als ruggensteuntje biedt Leraar van Buiten een serie van drie bijeenkomsten aan met als thema Ik ga voor de Klas. Je krijgt er de eerste pedagogische en didactische handvatten voor een vliegende start in de klas.

2. Waar lopen zij-instromers in het onderwijs tegenaan?

Medewerkers uit de financiële sector die overstappen naar het onderwijs komen specifieke issues tegen die te maken hebben met de sector waar ze vandaan komen. Daarnaast spelen voor hen dezelfde issues waar andere zij-instromers en startende leraren ook mee te maken hebben. Hieronder een impressie van de problemen waar zij tegenaan lopen.

2.1 Zij-instromers missen vaak ondersteuning

Het instromen in het onderwijs vanuit een andere sector heeft een eigen dynamiek. Zij-instromers doorlopen verkorte opleidingstrajecten en missen vaak nog ervaring en voldoende pedagogisch-didactische vaardigheden bij hun intrede in het onderwijs. Het vak moeten ze nog leren in de praktijk. Uit evaluaties blijkt dat zij-instromers op scholen niet altijd op voldoende support kunnen rekenen. Begeleiding kost veel tijd en die is er niet altijd op scholen. Gevolg is dat zij-instromers op vele momenten in het traject kunnen uitvallen, zowel in het po als het vo. Dat staat de afronding van een succesvol zij-instroomtraject in de weg.

2.2 Onderzoeken naar oorzaken van uitval van zij-instromers in het po

Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar de oorzaken van uitval van zij-instromers in het onderwijs.

Regioplan heeft recent de zij-instroom in het po, vo en mbo in kaart gebracht⁸. Daaruit komt het volgende beeld naar voren:

- In de oriënterende periode bij de Zij-instroom in beroep (ZiB) trajecten vallen veel kandidaten af voorafgaand aan het geschiktheidsonderzoek. Schoolbesturen kijken bepalen in gesprekken of kandidaten een juist beeld van het beroep en het scholingstraject hebben. Daarnaast brengen zij persoonlijkheid, motivatie en de zelfreflectie van mogelijke zij-instromers in beeld. Kandidaten blijken ook te stoppen met het traject vanwege het tegenvallende salaris.
- Het uitvalpercentage tijdens het geschiktheidsonderzoek is laag en ligt volgens pabo's en schoolbesturen rond de tien procent in 2021. Kandidaten vallen af omdat hun pedagogisch-didactisch handelen als onvoldoende wordt beschouwd of er een gebrek aan reflectieve vaardigheden wordt geconstateerd.
- Vanwege de strenge selectie voor de start is de uitval gedurende de ZiB-trajecten laag, variërend van tien tot twintig procent.⁹ De meest genoemde reden waarom

⁸ Regioplan/ECBO/ROA (2021). *Zij-instroom po, vo en mbo*. Amsterdam, in opdracht van ministerie van OCW.

⁹ Exacte cijfers zijn niet voorhanden DUO-analyses laten zien dat 75 procent van eerdere lichtingen ZiB (po en vo) na ongeveer drie à vier jaar nog steeds in het onderwijs werkzaam zijn. Een kwart werkt na die drie à vier jaar dus niet meer in het onderwijs.

mensen uitvallen is door persoonlijke omstandigheden of de combinatie werk-privé. Daarnaast vallen kandidaten af omdat het beroep toch niet bij hen past, ze zich niet goed genoeg ontwikkeld hebben op pedagogisch-didactisch vlak of omdat ze vanuit de school niet de juiste begeleiding hebben gekregen.

- Voor verkorte of flexibele deeltijdopleidingen geldt dat er, naast de vooropleidingseisen, geen duidelijke selectieperiode is opgezet. Redenen waarom potentiële deeltijdstudenten toch niet kiezen voor deze opleidingen zijn met name een andere verwachting van het beroep en de studielast. De uitval tijdens de opleiding ligt, volgens geïnterviewde pabo's in het onderzoek van Regioplan, op ongeveer 20 tot 25 procent. Dit komt overeen met uitvalcijfers van de Vereniging Hogescholen.¹⁰ Redenen van uitval zijn vooral de combinatie werk-privé die te belastend is of het hebben van een verkeerd beroepsbeeld. De meeste deeltijdstudenten blijven volgens de geïnterviewden wel behouden voor het onderwijs, al is dat niet altijd bij het bestuur waar zij stagelopen.

Merel van Vroonhoven beschrijft in haar onderzoek *Samen sterk voor elk kind*¹¹ meerdere zaken waar zij-instromers tegenaan lopen:

- Het gebrek aan heldere en eenduidige informatievoorziening
- Veel verschillen tussen regio's, besturen en opleidingen
- Opleidingen die niet zijn ingericht voor volwassenen en onvoldoende aansluiten op de praktijk
- Onvoldoende begeleiding en matching, wat cruciaal is
- Onvoldoende steun gedurende het totale traject

Onderwijsonderzoeksbureau Oberon heeft voor de gemeente Amsterdam onderzoek gedaan naar de zij-instromers in de stad.¹² Hieruit blijkt dat 30 procent van de zij-instromers in Amsterdam overwoog om te stoppen; 30 procent van de deeltijd pabo-studenten in de jaren 2018 en 2019 viel uit in het eerste jaar. Rijksuniversiteit Groningen heeft in opdracht van het Ministerie van OCW een meerjarig onderzoek uitgevoerd naar de begeleiding van startende leraren in het voortgezet onderwijs.¹³ Over het algemeen blijkt een succesfactor te zijn dat zij boven-formatief worden ingezet, waardoor ze sneller en met meer succes de opleidingstrajecten kunnen voltooien. Vooral voor 30-plussers blijkt dit specifiek van belang.

2.3 Onderzoeken naar oorzaken van uitval van zij-instromers in het vo

In het onderzoek van Regioplan¹⁴ rapporteren scholen en lerarenopleidingen weinig uitval van zij-instromers. De zij-instromers zelf zien wel uitvallers. De uitval bij ZiB-trajecten is niet hoger dan bij andere routes naar het leraarschap. Uitval is voor de scholen en opleidingen volgens het rapport geen urgent probleem. Wanneer er sprake is van uitval, worden diverse redenen genoemd. De lerarenopleidingen wijzen als eerste oorzaak persoonlijke omstandigheden van de zij-instromer aan en soms het tekortschieten van de begeleiding door de werkgever. Ook komt het voor dat sommige zij-instromers gedurende het traject tot de conclusie komen dat het onderwijs niets voor hen is. Het

¹⁰ Uit deze cijfers blijkt dat in 2019 19 procent is uitgevallen na het eerste jaar. Zie: <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennis-bank/feiten-en-cijfers/artikelen/dashboard-studiesucces-uitval-en-studiewissel>

¹¹ Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind*.

¹² Oberon (2020). *Hoe werkt de keten? Onderzoek naar de Amsterdamse keten zij-instroom in het beroep*.

¹³ Rijksuniversiteit Groningen (2020). *Begeleiding startende leraren 2014-2019*

¹⁴ Regioplan/ECBO/ROA (2021). *Zij-instroom po, vo en mbo*. Amsterdam, in opdracht van ministerie van OCW

gaat dan veelal om de moeite met het sociale aspect van een klas: klassenmanagement, omgaan met stress, iedereen aan de praat krijgen, veel nakijkwerk, altijd performen en het zich thuis voelen in een onderwijsorganisatie. Er zijn voorbeelden van zij-instromers die het contact met leerlingen goed afgaat, maar die moeite hebben met de organisatie. Het hangt er sterk vanaf of de school waarop iemand terechtkomt ook bij de zij-instromer past.

Betere voorlichting en oriëntatie

Volgens het rapport is er in de voorlichting over de opleiding en het werken in het onderwijs nog winst te behalen. Diverse betrokkenen benoemen de voorlichting als een verbeterpunt. Voorlichting kan vanuit verschillende hoeken komen: opleidingen, stagescholen, websites met informatie, etc. Sommige potentiële zij-instromers verwachten de opleiding er makkelijk bij te kunnen doen, gezien het opleidingsniveau en de werkervaring die ze hebben. In de praktijk blijkt dit zwaarder dan verwacht. Diverse geïnterviewden wijzen op het belang van een goede oriëntatieperiode. Uit het oriëntatieprogramma Zin in Lesgeven blijkt dat dit programma leidt tot een eerste schifting: ongeveer driekwart van de mogelijk geïnteresseerden valt af. Voor het verdere traject is het van belang dat geschikte en gemotiveerde mensen overblijven omdat het ZiB-traject als een relatief zwaar traject geldt. De combinatie van werk, opleiding en privé maakt het zwaar. Daarna gaan de zij-instromers direct voor de klas en niet overal op de scholen is er een (goede) introductieperiode.

Dit geldt ook voor de praktijkvakken in het vmbo. De overstap vanuit het technische bedrijfsleven naar het onderwijs is een zware cultuuromslag. Voor zij-instromers betreft het voornamelijk de profielen Producteren, Installeren en Energie (PIE), Bouwen, Wonen en Interieur (BWI), Horeca, Bakkerij en Recreatie (HBR) en Dienstverlening en Producten (D&P). Er zit een groot verschil tussen het praktijk- en beroepsonderwijs en het primair en voortgezet onderwijs. In het praktijk- en beroepsonderwijs worden (praktijk)lessen gegeven vanuit een vakgebied waar de zij-instromer eerder in heeft gewerkt. Dit type onderwijs trekt veel professionals uit de beroepspraktijk aan naar het onderwijs. Zij-instromers delen hier hun eigen kennis, kunde en ervaringen met de leerlingen.

2.4 Andere relevante bevindingen uit de literatuur

Hieronder volgen meer bevindingen uit de literatuur die relevant zijn voor het Mentoringprogramma. Uit de literatuur blijkt dat zij-instromers meerdere soorten begeleidingsactiviteiten krijgen. Over het algemeen zijn zij tevreden over de begeleiding op de school (praktijk van de begeleiding):

- Startende leraren die meer begeleiding ontvangen, blijven langer werken in het onderwijs (Helms-Lorenz e.a., 2020). Uit het onderzoek van de Inspectie blijkt dat niet de hoeveelheid begeleidingsactiviteiten, maar een hogere tevredenheid over die begeleiding gerelateerd is aan een minder grote neiging om te stoppen met het zij-instroomtraject (praktijk van de begeleiding). Ook blijkt dat zij-instromers die meer begeleiding ontvangen of tevredener zijn over de begeleiding, vaker maatwerk ontvangen, minder belemmeringen noemen, reëlere verwachtingen hebben en meer veiligheid ervaren. Deze aspecten zijn (vrijwel) allemaal aan elkaar gerelateerd, wat impliceert dat het verbeteren van al deze aspecten – in plaats van slechts een van deze aspecten – kan leiden tot een cumulatief betere kwaliteitservaring van het zij-instroomtraject.

- Minder positief zijn de resultaten voor maatwerk. Zo staat er in de loopbaanmonitor dat niet meer dan 27 procent van de zij-instromers aangeeft dat de opleiding voldoende maatwerk biedt (Centerdata & MOOZ, 2021). Er is weinig maatwerk in de scholingsprogramma's en die bestaat voornamelijk uit standaardprogramma's die tijdens het zij-instroomtraject nauwelijks kunnen worden aangepast. Ook wordt er te weinig rekening gehouden met opgedane werk- en levenservaring en de vorderingen van de zij-instromer tijdens het traject. Zij-instromers die meer maatwerk ervaren in de opleiding (pabo), zijn tevredener over het traject. De inspectie beveelt dan ook aan om de onderwijsprogramma's af te stemmen op de kennis en kunde van de individuele zij-instromers en de mogelijkheid te bieden om het programma gaandeweg aan te passen.
- Ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de pabo en de school voor het verzorgen van de scholing en begeleiding op het gebied van onderling contact kan worden verbeterd. Alle pabo's geven aan dat er gezamenlijk overleg plaatsvindt tussen de zij-instromer, de schoolbegeleider en de pabo, maar dit wordt door slechts de helft van de ondervraagde schoolbegeleiders bevestigd. Structureel contact tussen de pabo en de school over de voortgang van de zij-instromer en het eventueel aanpassen van begeleidings- en scholingsafspraken ontbreekt, en de school is niet altijd op de hoogte van de scholing door de pabo. Aanbeveling van de Inspectie voor de uitvoerders van de scholing en begeleiding is het onderhouden van contact (tussen pabo en school) tijdens het traject van de zij-instromer om op de hoogte te blijven van de voortgang.
- Een derde van de zij-instromers geeft aan dat ze graag meer begeleiding hadden ontvangen op school (praktijk van de begeleiding). Zij-instromers willen in ieder geval graag wekelijks of tweewekelijks contact met de school- en opleidingsbegeleider, terwijl een deel slechts maandelijks contact heeft. Zij-instromers die een grotere hoeveelheid begeleidingsactiviteiten aangeboden krijgen op school of op de pabo zijn tevredener over de begeleiding. En wanneer zij tevredener zijn over de begeleiding, zijn zij positiever over het zij-instroomtraject in het algemeen. Zij-instromers zijn meer tevreden over de begeleiding door de school dan over de begeleiding door de pabo.
- Uit ander onderzoek komt naar voren dat zij-instromers soms onvoldoende worden begeleid op de werkplek, onder andere omdat de begeleiders hiervoor onvoldoende gefaciliteerd worden (Regioplan & ECBO, 2021). Scholen en pabo's lopen tegen de grenzen van de groei van het aantal zij-instromers aan, op het gebied van de begeleidingscapaciteit (Oberon, 2020). De begeleiding van zij-instromers in het primair onderwijs (en voortgezet onderwijs) komt in grote lijnen overeen met die van startende leraren: zij worden vaak begeleid door een ervaren leraar, mentor of coach, die regelmatig lessen bijwoont en nabespreekt (CentERdata & MOOZ, 2020). Duidelijk is dat de zij-instromer voldoende begeleid moet worden. Daarom zullen begeleiders ondersteund moeten worden door middel van scholing, coaches en facilitering van uren (Oberon, 2020).

3. De ideale rolverdeling in de begeleiding van zij-instromers

Bij de begeleiding van zij-instromers kunnen de verschillende rollen van actoren op school duidelijk omschreven worden. In de praktijk worden die rollen lang niet altijd vervuld. Toch kunnen de rollen van de actoren op school een voorbeeld zijn voor de taken en de positie van een mentor buiten de school

Idealiter kent de begeleiding van zij-instromers de volgende rolverdeling:¹⁵

- *Begeleiding door de schoolleider*
Een schoolleider speelt een grote rol in het bieden van tijd voor de mentor die de zij-instromer begeleidt. Ook moet er tijd zijn voor de zij-instromer om basisvaardigheden onder de knie te krijgen. Daarnaast kan een schoolleider een zij-instromer bevestigen in zijn of haar functioneren door regelmatig verwachtingen en feedback uit te spreken. Een schoolleider kan veiligheid bieden door te werken aan een professioneel schoolklimaat en door ondersteuning te bieden bij lastige situaties, zoals weerstand bij ouders of collega's. Schoolleiders voeren als hiërarchisch leidinggevende beoordelingsgesprekken met de zij-instromer. De schoolleider kan helpen in het benutten van de ervaring van de zij-instromers door de ervaring en kennis van de zij-instromer in te zetten.
- *Begeleiding van de pabo/lerarenopleiding*
Zij-instromers hebben andere vragen en behoeften dan reguliere studenten. Ze staan snel zelfstandig voor de klas; daardoor is de brug tussen theorie en praktijk van belang. Het helpt zij-instromers als ze goede leraren kunnen observeren, zich verdiepen in klassenmanagement en de manier waarop kinderen leren. De pabo/lerarenopleiding kan voornamelijk ondersteuning bieden voor het begin van het schooljaar. Door zij-instromers de juiste middelen te bieden, zijn zij voorbereid op wat er komen gaat. Dit kan door een koppeling te maken van de theorie naar de praktijk. De opleider kan hiërarchisch gezien ook boven een zij-instromer geplaatst worden; de opleider kan een zij-instromer laten slagen of zakken voor de opleiding. Dit bepaalt hun onderlinge verhouding.
- *Begeleiding door een coach*
Een coach is niet verbonden aan de school van de zij-instromer, waar een opleider dit wel is. De coach kijkt als buitenstaander naar het pedagogisch en didactisch handelen van de zij-instromer.
- *Begeleiding door een mentor*

¹⁵ Bontekoe, M. (2019) *Een gepast model voor de begeleiding van zij-instromers bij STWT*. Bachelorscriptie, HVA/Universiteit van Amsterdam

Een mentor is erg belangrijk. Een mentor introduceert een zij-instromer in het beroep, biedt praktische hulp en helpt een zij-instromer zich te ontwikkelen. Goede begeleiding kan bijdragen aan een verhoogd zelfvertrouwen en beter vermogen tot reflectie. Belangrijke factor is een goede relatie, door duidelijke en open communicatie; dit schept sociale veiligheid en ruimte voor experimenteren. Dat begeleiding flexibel en op maat is, wordt erg prettig gevonden door mentoren en zij-instromers.¹⁶

- *Begeleiding door een maatje*

Zij-instromers hebben soms geen mentor maar een maatje. Deze buddy heeft dezelfde taak dan als een mentor maar is vaak geen leraar van dezelfde school en is dus niet beschikbaar in de klas. Begeleiding van een maatje kan werken als het bewust en zeer regelmatig geboden wordt. De school kan dit mede faciliteren. Net zoals een coach en een mentor, staat een maatje naast de zij-instromer op hiërarchisch vlak. Een maatje denkt mee en heeft mogelijk hetzelfde traject meegemaakt.

De beschrijving van de verschillende rollen maakt duidelijk dat er idealiter veel begeleiding is voor zij-instromers, maar in de praktijk worden deze rollen vaak onvoldoende vervuld of helemaal niet ingevuld. In het mentorprogramma van de financiële sector naar het onderwijs zoals we dat voor ogen hebben, is de rol van de mentor een combinatie van mentor en maatje/buddy, met een positie buiten de opleiding en de school.

Aandachtspunten voor betere begeleiding van zij-instromers

Bij de begeleiding van zij-instromers zijn aandachtspunten te formuleren die voortkomen uit kritiek op de huidige invulling ervan.¹⁷ Deze punten zijn ook leerzaam bij de invulling van het mentorprogramma voor de specifieke groep zij-instromers: de (aspirant) leraren uit de financiële sector.

Op dit moment is de begeleiding bij lang niet iedere zij-instromer afdoende en de begeleiding wordt ook niet "over de keten heen" (van oriëntatiefase tot en met inductiefase) georganiseerd: scholen, besturen en opleidingen bieden ieder hun deel van de begeleiding en stemmen daarbij niet altijd goed af. Daarbij is de zij-instromer nauwelijks betrokken.

Het zij-instroomsysteem kent geen regisseur; die rol moet een zij-instromer zelf vervullen. Het ontbreekt aan een overkoepelend aanspreekpunt, iemand die van begin tot eind meekijkt. Ook het gebrek aan verbinding met jaargenoten voor het uitwisselen van ervaringen wordt gevoeld.

- Zorg voor betere aansluiting van opleidingstrajecten op de doelgroep en op de praktijk.
- Maak lerarenopleidingstrajecten flexibeler en stem onderling meer af. Lerarenopleidingen dienen de behoefte en ervaring van (zij-)instromers centraal te stellen, in plaats van hun eigen aanbod.

¹⁶ Arbeidsmarktplatform PO (2019). Ervaringen met zij-instroom: opbrengsten, aandachtspunten en voorwaarden voor succes

¹⁷ Van Vroonhoven, M. (2020). Samen sterk voor elk kind. Rapport in opdracht van het ministerie voor BVOM

- Zorg voor extra begeleiding van starters, juist ook op de scholen, die daarvoor meer capaciteit ter beschikking moeten hebben.
- Investeer in extra begeleiding en zorg voor integrale begeleiding: over opleidingen en scholen heen van oriëntatie tot en met de inductie. Begeleiding van instromers wordt vaak geboden tot aan de inductieperiode, terwijl ook daarna die begeleiding hard nodig is.
- Een goed voorbeeld van verbinding en begeleiding is te zien in het Now Teach-programma in het Verenigd Koninkrijk (zie paragraaf 1).
- Zorg voor een overkoepelend aanspreekpunt.
- Laat zij-instromers ook boven formatief werken zodat ze van collega's, andere begeleiders en andere zij-instromers kunnen leren en ervaringen uitwisselen.

4. Waar lopen starters in het onderwijs tegenaan?

De situatie van startende leraren is vaak anders maar soms ook gelijk aan die van zij-instromers. Er zijn namelijk baankenmerken waar beide groepen last van kunnen krijgen. De belangrijkste redenen dat startende leraren uitvallen uit het beroep, zijn persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld persoonlijke- of gezondheidsproblemen), kenmerken van het beroep (bijvoorbeeld werkdruk en stress), kenmerken van de school (bijvoorbeeld gebrek aan doorgroeimogelijkheden, haperende communicatie) en minder goede relaties binnen de school met collega's en leidinggevenden.¹⁸

Startende leraren in het po vinden de voorbereiding, planning en organisatie van de leerstof in het begin zeer tijdrovend. Ook klassenmanagement, het houden van orde, het geven van instructie en rekening houden met verschillen is een uitdaging. Het bijhouden van vorderingen en het interpreteren van toetsresultaten en het treffen van bijpassende maatregelen is eveneens een veelvoorkomend probleem. Daarnaast worstelen startende leraren met het contact en gesprekken voeren met ouders. Ook de schoolorganisatie vergt extra aandacht en tijd. Startende leraren geven aan behoefte te hebben aan meer regels en afspraken rond leerlingen met gedragsproblemen. Ten slotte vinden zij het moeilijk dat de baan weinig status in de samenleving geniet en ervaren ze weinig loopbaanperspectief.

4.1 Onderzoek naar de begeleiding van startende leraren

Begeleiding van startende leraren in de vorm van inductieprogramma's heeft met succes de uitval verkleind.¹⁹ Belangrijke elementen van een succesvol inductieprogramma zijn een mentor op school (in het vo binnen hetzelfde schoolvak), samenwerking met andere leraren op reguliere basis, gemeenschappelijke plantijd met andere leraren, en de kans om deel te nemen aan een netwerk met andere leraren (Helms-Lorenz, Slof, & Van De Grift, 2013; Smith & Ingersoll, 2004). Het aandeel startende leraren dat in het po wordt begeleid is hoog, in 2021 is dit 87 procent.²⁰ In het voortgezet onderwijs ligt dit percentage nog iets hoger, namelijk op 90 procent. Startende leraren worden vaak begeleid door een mentor of coach (44%) en/of een ervaren leraar (38%). De afgelopen jaren neemt een groter aandeel starters deel aan een introductiebijeenkomst of begeleidingsprogramma. Ook in het vo worden starters vaker begeleid door een mentor of coach (42%), of door een ervaren leraar (55%). De begeleiding is er vaak op gericht om startende leraren op de hoogte te brengen van het organisatorisch reilen en zeilen van de school (42%), op didactische vaardigheden (32%) en op het omgaan met leerlingen (51%).

¹⁸ Kennisrotonde. (2019). Wat zijn (belangrijkste) redenen voor uitval van vo leraren uit het beroep in de eerste vijf jaren?

¹⁹ Helms-Lorenz, Van de Grift, & Maulana, 2016; Ingersoll & Strong, 2011; Smith & Ingersoll, 2004.

²⁰ De Vos, K., Fontein, P. & Vrielink, S. (2021). Loopbaanmonitor onderwijs. Tilburg: Centerdata en MOOZ.

Opvallend is dat in een enquête een op zes startende leraren aangeeft dat ze geen begeleiding krijgen, terwijl bijna alle schoolleiders en HR-medewerkers aangeven dat er altijd begeleiding is. Ook lijkt de begeleiding tijdens de coronacrisis van mindere kwaliteit te zijn geweest. Waar starters de begeleiding eerst met een 7,6 beoordeelden, was dat tijdens de coronacrisis een 6,9. Maatwerk in de begeleiding is van belang. Het ontbreken van voldoende capaciteit en budget om starters optimaal te begeleiden is een knelpunt dat uit de verkenning naar voren komt.²¹

4.2 Aandachtspunten voor scholen bij de begeleiding van starters

Er zijn drie belangrijke punten voor scholen om de begeleiding van startende leraren te verbeteren. Het gaat om:

Aandacht voor werkdrukvermindering

Een startende leraar heeft ruimte nodig om zich in het begin vooral te richten op ontwikkeling van de lesgevende taken. Daarom is het belangrijk om de startende leraar met name in te zetten voor lesgeven en voorbereiding van lessen. Door focus op deze taken wordt de werkdruk vermindert.

Begeleiding in de klas

Om een veilig ontwikkelklimaat te garanderen is het niet raadzaam hiervoor de beoordelaar in te zetten. Hoe snel een startende leraar zich ontwikkelt is sterk afhankelijk van de kwaliteiten van een coach en mentor. Zorg voor collegiale voorbereiding en evaluatie van lessen, bij voorkeur van een collega van dezelfde (leeftijds-)groep.

Professionele ontwikkeling, verankerd in het HRM-beleid

Een aandachtspunt is ook om ruimte te maken voor professionele ontwikkeling van een startende leraar. De ontwikkeling van een starter wordt inzichtelijk en meetbaar met een persoonlijk ontwikkelplan (POP), door persoonlijke ontwikkeldoelen en reflectiemomenten op te schrijven en het zo officieel vast te leggen. Belangrijk hierbij is dat er een duidelijk tijdschema is waar alle gesprekken, beoordelingsgesprekken en acties staan genoteerd. Elementen zijn: onderwerpen die behandeld worden, relevante literatuur, de leerdoelen die worden nagestreefd en de rol van elk van de betrokkenen (van de startende leraar, mentor en andere collega's). Ook de competenties die relevant zijn om te ontwikkelen vanuit het perspectief van de school kunnen aan bod komen.

Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren bundelt de krachten van de schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen.²² Partijen in het veld werken samen in het Platform; het doel is structurele samenwerkingsrelaties zoals besturen, scholen en hogescholen op te bouwen. De doelstelling is het realiseren van een duurzame inrichting van opleiding én professionalisering voor leraren. De ambitie is om vóór 2030 alle studenten die een lerarenopleiding volgen, op te leiden via een van de partnerschappen

²¹ Kools, M & van Nuland, E. (2021). *Startende leraren in coronatijd*. In opdracht van Arbeidsmarktplatform PO.

²² <https://www.platformsamenopleiden.nl/>

van Samen Opleiden. Binnen de partnerschappen van het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) is het doel om de zij-instromers maatwerk te bieden.²³ Dit project van het ministerie van OCW, de PO-raad, VO-raad, MBO raad, Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland betreft de onderwijssectoren primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Uit de evaluatie blijkt dat er nog meer ingezet kan worden op het ontwikkelen van passende leertrajecten en betere begeleiding. Deze doelgroep heeft andere begeleiding nodig dan de pabostudenten die direct na hun opleiding in het onderwijs gaan werken.

²³ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2021). *De meerwaarde van Samen Opleiden & Professionaliseren*

5. Specifieke aandachtspunten voor de instroom van medewerkers uit de financiële sector naar het onderwijs

Hebben medewerkers uit de financiële sector die willen overstappen als zij-instromer in het onderwijs te maken met bijzondere issues? Uit de literatuur en getuigenissen van oud-medewerkers uit de financiële sector blijkt dat:

- De overgang soms een financiële aderlating betekent. Daarom moeten de voormalige medewerkers van banken en verzekeraars voldoende intrinsiek gemotiveerd zijn om in het onderwijs te gaan werken.
- Niet alle potentiële gegadigden van banken geschikt zijn voor het onderwijs. De aspirant-leraar moet in het po veel vakken kunnen geven en de dynamiek van de klas en bevlogen ouders aan kunnen.
- De werkdruk in het onderwijs anders wordt ervaren dan in de financiële sector. Het werk als leraar kan bij een intrinsieke gemotiveerdheid (met kinderen werken) meer voldoening geven. En het beroep wordt vaak gevarieerder geacht.
- Soms is er de mogelijkheid voor hybride leraarschap. Met name in het vo kan het leraarschap worden gecombineerd met een parttimebaan in de financiële sector.
- De werkculturen tussen de financiële sector en het onderwijs substantieel verschillen. Dit vergt extra aandacht bij de begeleiding.
- Voormalige medewerkers uit de financiële wereld eigen ervaringen meenemen die mogelijk ook goed inzetbaar zijn in het po en vo. Maar dit vraagt wel om maatwerk bij de inzet en begeleiding van deze (aspirant) leraren.
- De leercultuur verschilt. In de financiële sector is het normaal dat jaarlijkse (verplichte) professionalisering plaatsvindt om certificeringen te blijven behouden en adviserende werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren. In de onderwijs cao is wel de facilitering van professionalisering opgenomen maar heeft het een vrijblijvend karakter.

Enkele uitspraken van medewerkers uit de financiële sector die overstapten naar het onderwijs: *'In het onderwijs heerst echt een familiecultuur. We zijn samen en helpen elkaar. Een mooi uitgangspunt, maar harde afspraken maken is daardoor soms lastig. Ik merk dat ik rechtlijniiger ben dan mijn collega's. In mijn eerdere werk heb ik geleerd om doelen te stellen en elkaar daarop af te rekenen. Daar kan ik hier niet altijd mee aankomen.'*

*'Ik stapte van de ene op de andere dag in een totaal andere wereld. Van harde commercie en zoveel mogelijk geld verdienen naar samenwerken en idealisme. 's Ochtends liep ik linea recta naar mijn lokaal en bereidde ik me in mijn eentje voor, totdat een collega me op een dag vroeg waarom ik eigenlijk nooit goedemorgen zei en even met mijn collega's praatte. Toen besepte ik dat ik er niet alleen voor stond, zoals in mijn vorige werk. Ik kan hier sparren met collega's. Bij problemen zijn ze nooit te beroerd om te helpen.'*²⁴

²⁴ Hoe maak je een succes van je zij-instromers? (2020, 23 maart). Verus. Geraadpleegd op 29 juni 2022, van <https://www.verus.nl/actueel/nieuws/hoe-maak-je-een-succes-van-je-zij-instromers>

6. Positionering en taken van de mentor die zij-instromers vanuit de financiële sector begeleidt

Het Mentorprogramma financiële sector naar onderwijs is nieuw en moet nog worden vormgegeven. Op grond van de bestudering van literatuur, andere mentoringprogramma's en interviews met potentiële mentoren en mentees, werknemers van ABN AMRO van de afdeling Cross Sector Mobility en initiatiefnemers in voortrajecten zoals Zin in Lesgeven en Leraar van Buiten hebben we een aantal uitgangspunten geformuleerd. Ze maken de 1) positionering van de mentor en 2) mentortaken in dit programma duidelijk.

Positionering van de mentor

- De mentor dient een aanvullende rol te hebben en niet een overlappende, conflicterende rol ten opzichte van andere begeleiders binnen de school en/of opleiding.
- De mentor zal doorgaans niet werkzaam zijn op dezelfde school als de mentee.
- Dat de mentor niet op school werkt, betekent niet dat de school de zij-instromer niet hoeft te begeleiden.
- De mentor binnen het programma dient maatwerk te leveren en is vergelijkbaar met de buddy-functie zoals die eerder omschreven is.
- De mentor van buitenaf voldoet aan de behoefte van potentiële mentees aan steun van buitenaf.

Mentortaken

- De mentor dient met de (aspirant) leraar mee te denken, praktische adviezen te geven en te zorgen voor net dat extra steuntje in de rug.
- De mentor helpt de mentee met een goede start in het po of vo, zodat deze snel zelfverzekerd voor de klas staat. En blijft staan!
- De mentor kan putten uit eigen ervaringen als voormalig bankmedewerker voor voldoende inlevingsvermogen.
- We leggen de mentor niet bij voorbaat beperkingen op bij de taken in zijn mentorfunctie. De mentor kan zich bezighouden vanuit zijn eigen ervaringen met begeleiding op zowel inhoudelijke als persoonlijke vraagstukken.
- Samen met de mentee bepaalt de mentor de behoefte aan ondersteuning. Ook kan deze behoefte wijzigen gedurende het traject.
- De begeleiding van de mentee kan lopen van de oriëntatiefase tot en met de inductiefase, al naar gelang hiaten in de begeleiding en behoefte van de mentee.
- De mentee stelt met de mentor doelen, een tijdspad en evaluatiemomenten vast.

- Samen met de mentee bepaalt de mentor begeleiding op maat. Deze dient idealiter afgestemd te worden met de begeleiding vanuit school en de opleiding.

Behoeftte aan informatie in de oriëntatiefase

In de interviews komen de mentoren en mentees vooral terug op de oriëntatiefase. Wanneer de mentee een eerste idee heeft om in het onderwijs te willen werken komt deze in 'een jungle' terecht. In de oriëntatiefase zoeken zij antwoord op de volgende vragen:

- Aan welke formaliteiten moet ik voldoen?
- Welke mogelijkheden ter oriëntering zijn er om te bepalen of het onderwijs iets voor mij is?
- Welk opleidingstraject is het meest geschikt, gezien de eerdere (werk)ervaringen, competenties en eerdere opleiding?
- Welk opleidingstraject is geschikt in relatie tot de persoonlijke omstandigheden (financieel, gezinssituatie, werksituatie, etc.)
- Welk traject moet ik doorlopen: zijn er mogelijkheden voor een traject op maat?
- In welke sector wil ik werken en zijn er mogelijkheden om te proeven op scholen of die sector geschikt is?
- Welke soort school wil ik werken? Welk onderwijsconcept of welke denominatie?

Voor de mentee is de informatie moeilijk vindbaar en diffuus. Het kan meerwaarde bieden om hierover met een mentor te sparren die de weg weet naar het juiste loket of persoon. Mentees geven aan dat zij het eenzaam vinden om alles zelf uit te zoeken. Een steuntje in de rug zou het proces makkelijker maken en draagt bij aan een betere landing in de onderwijssector.

Gespreksonderwerpen die spelen bij de overstap

Uit interviews met de potentiële mentoren en mentees komen concrete suggesties naar voren waar de begeleiding van de mentor zich gedurende het begeleidingstraject op kan richten. De mentor kan ondersteunen bij:

- De mogelijkheden die er zijn vanuit de bank (programma's, begeleiding, financiën, etc.)
- Het nagaan van de motivatie. Is het onderwijs het wel echt?
- Het afwegen van de voor en tegens van de overgang van de financiële sector naar het onderwijs.
- Het begrijpen van de mindset en de andere werkcultuur in scholen (minder efficiëntie in het onderwijs).
- Omgaan met een eenzaam beroep en het werktempo:
- Onverwachte struikelblokken gedurende het hele traject.
- De balans houden tussen werk, oriëntatie, opleiding en school in het traject.
- Het meedenken over de keuzes en ervaringen van de mentee.
- Het sparringpartner zijn gedurende het hele traject en ervaringen delen. Het helpt als iemand een vergelijkbaar pad heeft doorlopen.
- De motivatie en het plezier houden in de omscholing van de mentee.

7. Profiel van de mentor en vorm van het mentorprogramma

Voor goede begeleiding van medewerkers uit de financiële sector naar het onderwijs is een profielschets gemaakt. De mentor is een ervaringsdeskundige: deze put uit zijn eigen arsenaal van praktische kennis en oplossingsmogelijkheden in het zelf doorlopen traject. Hij dient een luisterend oor te hebben, kan steun geven op momenten in het traject wanneer de mentee obstakels tegenkomt of geneigd is om op te geven. De mentor gaat dieper in op het doel van de mentee, waarbij het lotgenotengevoel belangrijk is.

Anders is de rol van een coach: een coach heeft niet per se een soortgelijke overstap meegemaakt. Wel heeft een coach de juiste kennis (binnen handbereik) om iemand op weg te helpen en te begeleiden.

Vorm van het mentorprogramma

De potentiële mentoren en mentees hebben zich ook uitgesproken over de mogelijke vorm van het mentorschap. Mentees geven er blijk van behoefte te hebben aan een mentor voor alle fases: vanaf de oriëntatiefase t/m de eerste jaren in het beroep. Mentoren geven aan dat ze het belangrijk vinden om te kunnen putten uit hun eigen ervaring. Maar ze geven ook aan dat hun kennis daartoe beperkt is. Dit beperkt dus ook de mogelijkheden van hun inzet. Mentoren kunnen hun eigen verhaal vertellen en daar blijft het bij.

Voor het mentoringprogramma, impliceert dit dat de mentee ook meerdere mentoren gedurende de oriëntatiefase t/m de eerste jaren in het beroep kan hebben. Matching voor de verschillende fasen is heel belangrijk. Daarnaast moet er een bepaalde klik met elkaar zijn en de wederzijdse relatie moet vertrouwen geven. Idealiter is daarvoor een pool van mentoren beschikbaar.

Bij de frequentie en vorm van de contacten zijn de mentoren en mentees minder uitgesproken. Het kan variëren van telefonisch contact op afroep tot een periodieke, fysieke afspraak:

'Periodiek een spiegel voorhouden is wel nodig. Soms moet iemand je de lastige vragen stellen, niet ad hoc even bellen voor een vraag.'

Over de frequentie en de vorm kunnen de mentee en mentor onderling afspraken maken. Uiteindelijk is het belangrijkste criterium dat de mentee geregeld en voldoende steun ervaart van de mentor.

Tips voor andere sectoren

Tot slot enkele tips voor andere sectoren die werk-naar-werktrajecten voor het onderwijs mogelijk willen maken.

- Stimuleer je medewerkers om kritisch te kijken welke onderwijssoort hen het meest ligt en welke opleiding het beste bij hen past. De vergelijking tussen de verschillende pabo's en hun aanbod kan daarbij helpen.
- Reik basisinformatie aan mentoren aan over de verschillende onderwijssoorten en -sectoren.
- Laat mentoren ook met regelmaat checken bij de mentee of hij wel goed op zijn plek zit en of de opleiding bevalt. Dit kan verwerkt worden in een lijst met gespreksonderwerpen, waarmee de mentor ondersteund wordt.

Contact

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl