

Wat maakt de school tot een aantrekkelijke werkplek voor leraren?

Joseph Kessels

In: S. Drummen & J. Fasen (Ed.)(2023): 10 jaar Agora in de praktijk. Pag. 134-138. Uitgeverij JasSan B.V.

Inleiding

Wat betekent het voor een leraar om te werken aan een school waar leerlingen leren omdat ze dat zelf graag willen, waar jongeren begeleiding krijgen bij het ontwikkelen van hun autonomie? Ook als dat inhoudt dat er geen vast en voorgeschreven curriculum is dat voor iedereen hetzelfde is. Is er een school waar het van belang is om de bekwaamheid te ontwikkelen om niet alleen zelf te bedenken wat je wilt leren, maar daar vervolgens ook gestructureerd en gedisciplineerd aan te werken?

Shaking Nikée Event 2017

Op 10 maart 2017 vierde Nikée in Roermond op een feestelijke manier het 10-jarige bestaan. Enkele jaren daarvoor was hier het Agora-concept ontwikkeld, dat ik al een tijdje met grote belangstelling volgde. Jan Fasen en Sjef Drummen, nodigden mij uit om voor de feestgasten een workshop te verzorgen rond de vraag: Wat zijn de kenmerken zijn van een leraar in de 21ste eeuw?

Het is een vraag die me al mijn hele leven bezighoudt. Mijn eigen leerloopbaan is er een met weinig hoogtepunten. Wel met regelmatig falen en een chronische aandoening van mijn geloof in eigen kunnen. Een groot deel van mijn vroege schoolperiode heeft zich in een dikke, grijze mist voortgesleept. Tijdens mijn kweekschoolopleiding heb ik de stoute schoenen aangetrokken en samen met enkele medestanders een ontwerp gemaakt voor een nieuwe lerarenopleiding, die de ontwikkeling van de jongere als vertrekpunt neemt, en niet de verplichte leerstofinhouden. Nu ik de kans kreeg, zou ik het helemaal anders gaan aanpakken.

Vijftig jaar later, tijdens het *Shaking Nikée Event* zal ik met Agora coaches Jeanne Seegers en Sjuuls Oonk, in samenspraak met de gasten, verkennen waar zij in hun werk plezier aan beleven, en waar de uitdagingen liggen om hun rol als coach op een gedreven te kunnen spelen (Kessels, 2017).

Bij aankomst op het schoolterrein stapt een tengere jongen op mij af die zich voorstelt als Julian. Hij is Agoriaan en zal vandaag mijn vaste begeleider zijn. Julian loodst mij door de menigte in de centrale hal naar de ruimte waar ik mijn bijdrage zal gaan leveren. Daar sluit hij behendig mijn laptop aan op de *beamer* en de luidsprekers. Bij het opstarten van een filmpje dat ik wil gebruiken, ontdekt hij een hinderlijke *bug*, die hij snel oplost. We hebben nog tijd om wat te kletsen, thee te drinken, en hij stelt vragen over wat ik straks ga doen. Het geeft mij de gelegenheid om zijn ervaringen te polsen met de coachpraktijk op zijn school. Ik ben onder de indruk van de manier waarop hij verwoordt wat het betekent om zelf je weg te zoeken in een rijk leerlandschap en welke rol de begeleider daarbij speelt.

We moeten zo beginnen met de workshop, de gasten komen binnen en ik vraag Julian of hij ook mee wil doen. Als vanzelfsprekend komt hij naast me zitten en binnen de kortste keren ontspint zich een boeiend gesprek, waarin Jeanne en Sjuuls met de anderen delen wat de eisen zijn die het coach-schap aan hen stelt, en waar zij hun werkplezier aan ontlenuen. Lastige vragen over de uitdagingen die zich hierbij voordoen, kan ik zonder moeite aan Julian doorspelen, die op een verrassend heldere manier kan uitleggen wat er echt toe doet, hoe belangrijk het is om als leerling zelf de regie te blijven voeren en de verleiding te weerstaan om de verantwoordelijkheid voor je leren bij de coach te leggen.

De tijd vliegt en we sluiten de bijeenkomst af met enkele kritische reflecties over de ogenschijnlijke vanzelfsprekendheid van deze onderwijsbenadering. We blijken vooral last te hebben van hardnekkige conventies, niet alleen in het zogenaamde systeem, maar vooral ook in onszelf. Zo maken we het knap ingewikkeld om de heldere uitgangspunten voor leren en ontwikkelen in de praktijk te brengen. Maar bij Agora doen ze het.

Het filmproject

Julian en ik praten nog wat na, wat me de gelegenheid geeft om naar zijn toekomstplannen te vragen. Hij heeft met plezier meegewerkt aan de workshop. Voor de toekomst heeft hij veel belangstelling voor het filmvak en is geboeid door verschillende vormen van animatie. Voorzichtig gooi ik een balletje op om over het thema van de workshop een animatiefilmpje te maken. We maken afspraken voor een vervolg. Julian schrijft het script, organiseert gesprekken met Agora leerlingen en coaches. Hij mobiliseert leerlingen die de interviews mee gaan afnemen. We ontwerpen samen met de interviewers een gespreksleidraad. De opnames zijn gepland waarbij diverse gesprekspartners als locatie hun favoriete plek in de school uitkiezen. De kernpunten van de gesprekken keren terug in super vlot getekende animaties. In de nabewerking stemt Julian technisch alles nauwkeurig op elkaar af. Op 24 juli 2018 plaatst hij de film van 12 minuten op het YouTube kanaal: "*Wie is de leraar van de 21ste eeuw?*" (De Bock & Kessels, 2018).

In het filmpje geven de leerlingen duidelijk aan dat zij het belangrijk vinden dat hun leraren persoonlijk aandacht geven, waarbij het niet zozeer gaat om het overdragen van leerstof in een klas maar om het individueel begeleiden bij het leren. Dit gaat makkelijker als je elkaar veel ziet zodat er ook een persoonlijke band kan ontstaan, waarin ruimte is voor vertrouwen en het bespreken van de zaken die in je leven spelen. De leraar is er als coach voor jou. Door te luisteren helpt hij je bij het zoeken naar de vragen die nodig zijn om stappen verder te kunnen zetten. Daarbij leer je de dingen te begrijpen in plaats van het moeten aanhoren van de goede antwoorden. Een goede coach heeft vertrouwen in het leerproces van de leerling, ook al zijn de weg en de uitkomst niet te voorspellen. Daarvoor is geduld nodig. De leerling krijgt vertrouwen in de coach als die eerlijk is. Het is belangrijk dat je zelf kunt kiezen en niet voortdurend moeten uitvoeren wat de ander voor je bedacht heeft. Dat ontnemt je het initiatief en de motivatie om door te gaan. En dan zul je nooit zelf de verantwoordelijkheid nemen voor wat je wilt leren. Een vrije leerling is nieuwsgierig en wil graag leren.

Uitval van startende leraren

Het is een plezier om naar de opvattingen en wensen van deze leerlingen te luisteren. Voor menig jonge leraar zijn dit juist de overwegingen geweest om aan de opleiding en het vak te beginnen. En toch verlaten binnen drie jaar alweer 12% van de starters in het primair onderwijs en 24% in het voortgezet onderwijs het beroep (OCW 2018a; OCW 2018b). Natuurlijk zijn hier meer factoren aan te wijzen dan alleen een mismatch tussen de pedagogische verwachtingen van de nieuwe beroepsbeoefenaar en de harde werkelijkheid in de school. Gebrekkige begeleiding en de ervaren werkdruk, o.a. gerelateerd aan het lerarentekort, en persoonlijke omstandigheden spelen ook mee.

Maar het is interessant dat de Agora scholen nauwelijks te kampen hebben met een lerarentekort. Kennelijk zijn de condities voor leraren daar wel op orde, in het bijzonder de overeenkomst tussen de pedagogische opvattingen van de medewerkers en de verwachtingen van de leerlingen ten aanzien van hun coaches (Hulsbos, 2023; Visser, 2023).

Werktevredenheid en werkgeluk

Bij het bespreken van de vraag wat een school tot een aantrekkelijke werkplek voor leraren maakt is er nog een interessante invalshoek die nu nog weinig aandacht krijgt, maar zeker de moeite waard is. Auteurs op het gebied van werktevredenheid, werkplezier, betrokkenheid en bevlogenheid bieden doorgaans een hiërarchie van doelen waar medewerkers belang aan hechten. In het vroege werk van Herzberg e.a. (1959) vinden we al een onderscheid tussen enerzijds de hygiëne factoren, die de basisvoorwaarden zijn voor werktevredenheid, en anderzijds de motivatiefactoren, die leiden tot werkplezier en die aanzetten tot betrokkenheid en bevlogenheid. Tot de eerste groep behoren o.a. het salaris, de veiligheid, werkomstandigheden en ondersteunende menselijke relaties. Onder de tweede groep vallen aspecten als uitdagend en betekenisvol werk, erkenning, waardering, verantwoordelijkheid, autonomie en de mogelijkheden tot groei en ontwikkeling. Werktevredenheid en werkplezier zijn kennelijk voorwaarden voor de volgende stap: het bereiken van werkgeluk.

Veel later maken Deci en Ryan (1985) in hun zelf-determinatietheorie onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatiefactoren, zoals straf, beloning, voordeel, goedkeuring, acceptatie (extrinsiek), en de wens om bekwaam te willen zijn, vrijheid en autonomie na te kunnen streven, en de behoefte om zich te verbinden met gelijkgestemden (intrinsiek). Bij de extrinsieke motieven zijn de leer- en ontwikkelingsdoelen veelal door anderen geformuleerd. Bij de intrinsieke motieven komen die vooral voort uit de persoon zelf.

Een baan aannemen, vanuit de overtuiging dat je op de een of andere manier toch de kost moet verdienen, doet vooral een beroep op de extrinsieke motivatiefactoren. En als de hygiëne-factoren op orde zijn (het salaris, de veiligheid, werkomstandigheden en ondersteunende menselijke relaties) zullen mensen best tevreden zijn met hun werk. Daartegenover staat dat werk pas uitdagend en betekenisvol is, en erkenning en waardering oplevert, als het aansluit bij dieperliggende persoonlijke drijfveren en een beroep doet op verantwoordelijkheid. In dergelijke situaties kunnen de intrinsieke motivatiefactoren hun

werk doen en stuurt de medewerker ook zelf de richting voor leren en ontwikkeling, neemt daarin zelf beslissingen, oefent invloed uit en sluit zich aan bij netwerken van collega's die vanuit vergelijkbare drijfveren werken. Op deze manier levert werk een invulling van de persoonlijke betekenisgeving en leidt tot bevlogenheid en geluk. Het creëert daarmee ook de condities voor de ontwikkeling van complexe expertise in samenwerking met anderen, die aan de basis ligt voor verbetering en innovatie. Dergelijke onderzoeken laten zien dat voor werkgeluk de basis op orde moet zijn (hygiëne factoren) om vervolgens de ruimte te krijgen voor persoonlijke betekenisgeving (intrinsieke motivatie factoren). De vrijheid en zelfsturing in leren en ontwikkelen zijn onlosmakelijk verbonden met werkgeluk.

De school als leergemeenschap, ook voor leerlingen

Als we deze inzichten toepassen op de schoolorganisatie, dan komt goed onderwijs tot stand in een hechte leergemeenschap van professionals die allen een eigen, specifieke bijdrage leveren aan een gezamenlijk gewenste en waardevolle leeromgeving voor jongeren. Zij doen dat door te werken aan een cultuur die we kunnen omschrijven als lerend en onderzoekend, waarbij samenwerking en gedrevenheid door waarden de verbindende elementen zijn. Het is aannemelijk dat krachtige vormen van leren vooral informeel van aard zijn, en dat de leeropbrengst veelal een bijvangst is van betekenisvolle, gezamenlijke activiteiten, mits we de ruimte scheppen voor constructieve feedback en reflectie (Van Wessum & Verheggen, 2023 in druk).

Maar is het dan niet vreemd dat we op deze manier wel de dynamiek van een gewenste, professionele onderwijsorganisatie voor bestuurders, schoolleiders en leraren beschrijven, terwijl het primaire proces van de leerlingen in een school, waar het hele onderwijsbouwwerk op gericht is, het juist moet doen met formele, voorgeschreven inhouden, strak geplande tijdseenheden, toets- en examenvormen waarvan de professionals zouden gruwen als het hun eigen ontwikkeling zou betreffen, en werkvormen waarin de door ons zo hooggeprezen autonomie vaak volledig afwezig is?

In het gesprek met een ervaren lerarenopleider over de redenen van de vroege uitval van leraren merkt deze op: "Mensen vinden het creatieve aspect van lesgeven, zoals het maken van goede lessen, heel leuk. De 'politiekant' van het werk vinden ze meestal heel vervelend". (Lange, M. 2018).

Een school is een aantrekkelijke werkplek voor leraren als zij de voorwaarden voor werktevredenheid en werkgeluk niet alleen op orde heeft voor de medewerkers, maar die ook onverkort en op dezelfde manier aan de leerlingen aanbiedt.

Bronnen:

De Bock, J, & Kessels, J.W.M. (2018). *De leraar van de 21^{ste} eeuw*. Videofilm <https://josephkessels.com/wie-de-leraar-van-de-21ste-eeuw-2018>

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hulsbos, F. (2023). Podcastserie: Anders organiseren #6: *Wat maakt werken bij Agora Leiden aantrekkelijk? met Veerle Beurze en Saskia Rijsbergen*.

<https://www.gespreidleiderschap.nl/podcast/2022/12/19/wat-maakt-werken-bij-agora-leiden-aantrekkelijk-met-veerle-beurze-en-saskia-rijsbergen-c59jn>

Kessels, J.W.M. (2017). *Nikée 10 jaar* <https://josephkessels.com/niekee-10-jaar>

Lange, M. (2018). Uitval onder starters hoog. Ik werd er grimmig van. *Oab Onderwijsblad* 16 juli 2018. <https://www.aob.nl/actueel/nieuws/uitval-onder-starters-hoog-ik-werd-er-grimmig-van/> Geraadpleegd: 10 juli 2023.

OCW (2018b). *OCW in cijfers. Uitval startende leraren primair onderwijs*.

<https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/primair-onderwijs/personeel/uitval-startende-leraren-primair-onderwijs/> (Geraadpleegd: 10 juli 2023)

OCW (2018b). *OCW in cijfers. Uitval startende leraren voortgezet onderwijs*.

<https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/voortgezet-onderwijs/personeel/uitval-startende-leraren-voortgezet-onderwijs#:~:text=Welke%20beweging%20is%20zichtbaar%3F,en%20pas%20in%202021%20aafgenomen.> (Geraadpleegd: 10 juli 2023)

Visser, J. (2023). Voor deze schoolleider begint leren bij nieuwsgierigheid. *De Correspondent*. 29 maart 2023 <https://decorrespondent.nl/14351/voor-deze-schoolleider-begint-leren-bij-nieuwsgierigheid/37278b01-341c-0f37-121c-37789d754916>

Wessum, L. van, & Verheggen, I. (2023, in druk). *Handboek bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen*. Uitgeverij Gompers & Svacina.