

## LEREN LOONT HET LANGST

# Hoe houd je leraren bij de les?

Blijven leren en groeien: dat geldt niet alleen voor leerlingen, maar zeker ook voor leraren. Gezien de voortdurende veranderingen en vernieuwingen in het onderwijs is dat zelfs een noodzaak, voor wie inzetbaar wil blijven tot het einde van de loopbaan. Hoe krijg je als schoolleiding meer zicht op wat leraren zelf ondernemen op dit vlak en hoe kan de dagelijkse werkomgeving een leven lang leren stimuleren?

DOOR ISOLDE VAN ROEKEL – KOLKHUIS TANKE

Inmiddels beginnen we al aan de gedachte te wennen: in Nederland zullen mensen zeker tot hun 65e, maar misschien nog langer, blijven doorwerken. Op scholen is de urgentie nu al zichtbaar: lerarentekorten worden alleen maar groter als medewerkers vervroegd uitstromen. Maar langer blijven doorwerken betekent ook: blijven meegroeien met veranderingen en vernieuwingen, de kwaliteit van het onderwijs verder verbeteren, met enthousiasme en elan voor de klas blijven staan.... Leraren die dit goed afgaat, zijn in staat om een zinvolle bijdrage te blijven leveren aan de schoolontwikkeling. En juist daardoor houden ze plezier in hun werk. Of zoals de locatiedirecteur van een vo-school dat omschrijft:

“We hebben op school 60-plus-collega’s die echt van hun werk houden en een stevige intrinsieke motivatie tentoon spreiden. Die dat ook echt meegeven aan hun sectie en aan hun leerlingen natuurlijk. Dat zijn 60-plussers die hier al zo’n 40 jaar werken. Die zijn gewoon gek op hun werk! Ik vind dat er van die groep ook veel uitgaat wat betreft het meedenken over nieuwe ontwikkelingen binnen de school. En ze doen dat met veel kracht en elan. Het is dus niet zo dat rond die hogere leeftijd het vuur dooft...”

Maar al blijven de meeste medewerkers – ook in hun latere loopbaanfasen – graag leren, toch blijkt in de praktijk dat sommigen op termijn steeds meer vasthouden aan hun vertrouwde repertoire. Met het risico dat hun routines op termijn niet meer goed aansluiten bij wat de omgeving (zoals de school, de leerlingen of de maatschappij) van hen vraagt.

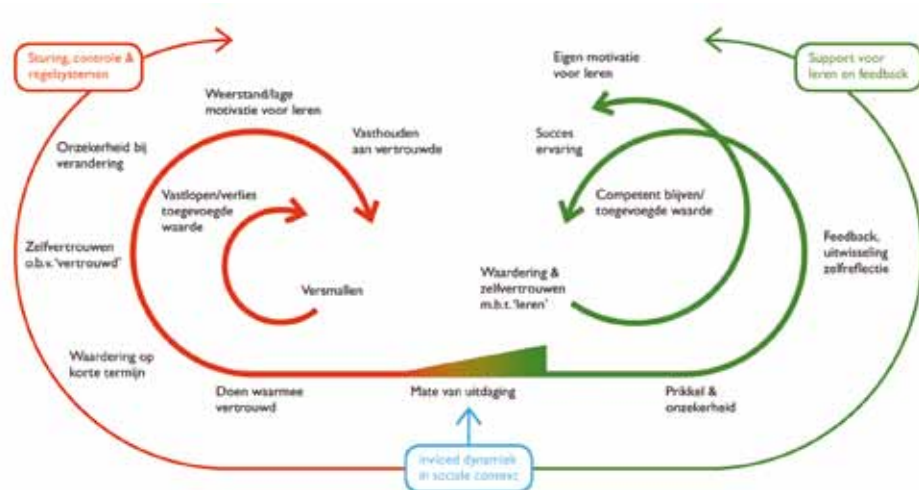
### VERSMALLEN OF BLIJVEN LEREN

Het volgende schema maakt zichtbaar hoe sommige medewerkers – gedurende hun loopbaan – steeds meer kunnen tenderen naar ‘versmalling’, terwijl andere juist blijven leren en groeien.

In de (rode) ‘versmallingsroute’ blijft iemand vooral doen wat vertrouwd is en waar hij geroutineerd in is. Zolang niets anders gevraagd wordt, kan hij hierin naar voldoening blijven functioneren. Maar wanneer zich grote veranderingen voordoen, ontstaan onzekerheid en weerstand.

In de (groene) ‘leerroute’ blijft iemand daarentegen - vanuit zijn kwaliteiten – steeds nieuwe uitdagingen opzoeken. Omdat hij moet omgaan met zaken die nieuw en onzeker voor hem zijn, verlegt hij voortdurend zijn eigen grenzen, waar hij van leert. Beide routes moeten gezien worden als twee uitersten van een continuüm. Een belangrijk scharnierpunt tussen de twee routes is de mate van uitdaging die iemand in zijn werk kiest. Iets nieuws

Afbeelding 1: Versmallen of blijven leren (van Roekel, 2008)



doen biedt immers mogelijkheden om, buiten de grenzen van het vertrouwde, te blijven leren. Hoeveel uitdaging iemand in zijn werk opzoekt, blijkt echter niet alleen een individuele keuze te zijn. Dit wordt ook sterk beïnvloed door de gebruikelijke manieren van werken en samenwerken met anderen (zoals collega's en leidinggevenden) in de dagelijkse praktijk. Die kunnen meer of minder uitnodigen tot het doen van dingen waardoor je je eigen grenzen telkens weer blijft oprekken.

Een jongere leraar schetste de volgende situatie:

“Na zoveel jaar lesgeven is voor veel oudere collega's het resultaat al duidelijk: als zij het op een bepaalde manier doen, weten ze wat eruit zal komen. Bijvoorbeeld dat een opdracht altijd op een bepaalde manier door de leerlingen gemaakt wordt, dat zoveel kinderen altijd een voldoende halen, etc. Maar als ik met iets nieuws kom, is voor hen het resultaat nog niet duidelijk. Dat geeft een soort angst of onzekerheid: als je het op een andere manier doet, gaat dat resultaat dan nog wel goed zijn? Dus spelen ze liever op zeker en doen ze het op de bekende manier, waardoor ze meer zekerheid hebben over dat resultaat.”

### DE SCHOOL ALS LEERRIJKE OMGEVING

Om als school meer zicht te krijgen op hoe de cultuur een leven lang leren ondersteunt, is het van belang met elkaar te kijken naar de gebruikelijke patronen van werken en omgaan met elkaar. Hoe stimuleren die je als leraar om af en toe je grenzen weer eens te verleggen? Maar ook: waardoor wordt dit juist belemmerd? Een beter zicht hierop maakt dat je een positieve beweging in gang kunt zetten, die bijdraagt aan een 'leerrijker' omgeving.

### LEIDRAAD 'LEREN LOONT HET LANGST'

In 2010 ontwikkelden we (auteur in samenwerking met het voormalige Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, SBO) de leidraad *Leren loont het langst* vervat in de gelijknamige publicatie. Deze leidraad kunnen scholen gebruiken om zelf aan de slag te gaan met de vraag *Wat draagt er binnen onze school toe bij dat medewerkers blijven leren gedurende hun gehele loopbaan?*

Drie vo-scholen leverden actief een bijdrage aan deze leidraad. In een aantal po-scholen is ook met de beschreven aanpak gewerkt. Kern van de aanpak is dat verschillende betrokkenen in de school

met elkaar onderzoeken en inzicht ontwikkelen in hoe dat 'blijven leren' ruimte krijgt in de dagelijkse praktijk. Waar zitten de mogelijkheden daartoe (die nog meer benut kunnen worden) en welke belemmeringen zijn er (die te doorbreken zijn)?

### DE AANPAK

Kenmerkend en aantrekkelijk aan de aanpak in 'Leren loont het langst' is - ten eerste - dat het een open en onderzoekende aanpak is. Er is geen vooraf bedacht plan waar het naartoe moet; de diverse betrokkenen (zowel leraren als schoolleiding) onderzoeken juist met elkaar de situatie op hun school. Uiteraard aan de hand van richtinggevende vragen, maar de 'antwoorden' moeten nog gevonden worden. Ieder die participeert, heeft dus invloed op de uitkomsten. In de loop van het traject kunnen steeds meer medewerkers aanhaken.

Ten tweede gaat de aanpak heel sterk uit van de eigen 'verhalen' en ervaringen van betrokkenen en wat die voor hen betekenen. Daardoor staat alles wat naar voren komt heel dicht bij hun werkpraktijk. Nadrukkelijk is er aandacht voor de positieve ervaringen, waarvan geleerd kan worden. Want het is vaak prettiger om te leren van en voort te bouwen op wat al wel goed gaat, dan vanuit het idee 'alles moet anders'.

Een derde kenmerk is dat niet te snel gezocht wordt naar eenvoudige oorzaken of 'schuldigen'. Want oplossingen die daaruit voortvloeien, leiden vaak alleen maar tot meer afspraken en regels, waar leraren doorgaans niet op zitten te wachten. De aanpak gaat dieper in op wat medewerkers wezenlijk bezighoudt, en daardoor vraagt het ook meer tijd. Maar het resultaat is dat betrokkenen het ervaren als: "Nu voeren we eens gesprekken met elkaar over de dingen waar het écht om gaat in onze school". Dat vraagt veel openheid naar elkaar toe. Maar het wordt door betrokkenen wel als waardevol ervaren.

### WAT BRENGT HET?

De opbrengst van zo'n gezamenlijk onderzoeks-/leerproces is dat de verschillende betrokkenen (leidinggevenden én leraren) zich er met elkaar van bewust worden in welke mate hun school een leerrijke omgeving is en in hoeverre dit te versterken is. Vanuit een meer gedeeld beeld hierover zien zij wat belangrijk is om te behouden op hun school en in welke zaken zij (samen) verandering willen aanbrengen. De fasegewijze aanpak maakt dat steeds



## Een voorbeeld

Het hieronder beschreven voorbeeld illustreert wat er op basis van zo'n 'Leren-loont-het-langst'-traject naar voren kan komen, waardoor de schoolomgeving 'leerrijker' wordt. Dit voorbeeld deed zich voor op scholen die ermee gewerkt hebben.

Voorbeeld 'interne deskundigheid bewuster inzetten'

Op scholen blijkt vaak dat de inhuur van externe deskundigheid een bron van ergernis is. Vooral omdat externen het gevoel bij leraren versterken dat hun eigen inbreng en deskundigheid niet serieus genomen wordt. De weerstand tegen voorgestelde veranderingen neemt daardoor alleen maar toe. Het ergert leraren dat de deskundigheid die in de eigen school aanwezig is onvoldoende benut wordt. Echter, zij profileren hun deskundigheid zelf ook te weinig; vaak vanuit bescheidenheid, of het gevoel dat het not done is om zo op de voorgrond te treden. Ze wachten liever totdat ze ergens voor gevraagd worden.

Zoals een leraar dat verwoordde:

*"Ik vertel dan aan mijn manager dat ik die opleiding volg, maar hij moet zelf maar zien of hij daar meer mee wil doen in de school of niet. Ik studeer voor mezelf. Voor de school kan het iets bieden, maar het is toch niet aan mij om dat te vertellen? Moet ik me dan op de voorgrond stellen van: kijk mij?"*

In een bijeenkomst werd daarom bewust de aandacht gericht op de vraag: wie binnen de school heeft welke deskundigheid te bieden en wie zou daar gebruik van willen maken; een soort 'marktplaats'. Vooral het zichtbaar en bespreekbaar maken hoeveel er al 'in eigen huis is' was een eye-opener. De volgende vraag was: 'en wie vindt het leuk om daar eens wat meer mee te doen, ten dienst van de school?' Dat gaf enige aarzeling. Maar als er iemand als eerste over de brug komt (bijvoorbeeld door een workshop te organiseren op een studiemiddag of een thema te presenteren in een teamvergadering) wordt het gaandeweg meer 'gewoon' en zetten anderen zichzelf ook meer in de markt. Het mes snijdt aan meerdere kanten: de leraar wordt uitgedaagd en hij kan uiting geven aan wat hij te bieden heeft, wat hij inbrengt sluit aan bij de praktijk van de eigen school, en per saldo is het ook nog goedkoper dan de inhuur van externe deskundigheid.

*Het gezamenlijk met collega's onderzoeken en bespreekbaar maken van de gebruikelijke manieren van (samen)werken en omgaan met elkaar binnen de school leidt tot een leerrijke werkomgeving (foto André Ruijgrok).*

duidelijker wordt wat de kernpunten zijn, waar de aandacht als eerste op gericht wordt. Je kunt immers beter één punt goed doen dan een hele waslijst aan acties formuleren. Ook kunnen (kleinschaliger) succesvoorbeelden nadrukkelijk 'in het zonnetje gezet worden'. Zo dienen zij als voorbeeld voor andere situaties.

### AFSLUITEND

De kern van de beschreven aanpak ligt grotendeels besloten in het gezamenlijk onderzoeken en bespreekbaar maken van de gebruikelijke manieren van (samen)werken en omgaan met elkaar binnen de school. Opedane inzichten maken duidelijk wat nodig is om de werkomgeving 'leerrijker' te maken.

En ook wat al positieve voorbeelden daarvan zijn, die de school verder kan uitbouwen.



### SBO-publicatie 'Leren loont het langst'

De publicatie beschrijft uitgebreider de aanpak, hulpmiddelen en werkvormen waarmee scholen of onderwijsinstellingen met het genoemde thema aan de slag kunnen gaan. Meer willen weten of boekje opvragen? Neem dan contact op met Tom Fluitsma, senior adviseur HRM van het CAOP via [t.fluitsma@caop.nl](mailto:t.fluitsma@caop.nl). NB. Het SBO is op 1 januari opgehouden te bestaan. Het kennisportaal [www.ondwijsarbeidsmarkt.nl](http://www.ondwijsarbeidsmarkt.nl) blijft heel 2012 nog online. De publicatie is daarvan te downloaden [www.ondwijsarbeidsmarkt.nl/publicaties/2010/leren-loont-het-langst/](http://www.ondwijsarbeidsmarkt.nl/publicaties/2010/leren-loont-het-langst/)

**DR. ISOLDE VAN ROEKEL – KOLKHUIS TANKE HEEFT EEN EIGEN ONDERZOEKS- EN ADVIESBUREAU: KOLKHUIS TANKE/DUURZAAM LEREN IN ORGANISATIES. IN 2008 PROMOVEERDE ZIJ OP HET PROEFSCHRIFT 'COMPETENT BLIJVEN WERKEN IN LATERE LOOP-BAANFASEN'. E-MAIL: [I.VAN.ROEKEL@KOLKHUIS-TANKE.NL](mailto:I.VAN.ROEKEL@KOLKHUIS-TANKE.NL)**