

## Zelfsturing in theorie en praktijk 'Over passie en drive'

Zelfsturing klinkt fantastisch. Leerlingen die zelf hun leerproces en loopbaan vormgeven. De school biedt condities en een coach daagt leerlingen uit na te denken over wat ze werkelijk willen. Simpel gesteld. Maar wat is de theorie en hoe werkt het in de praktijk?

Soms concluderen leerlingen na een stage: 'leuk om te doen, maar ik merk dat het niet mijn ding is.' "Dat zijn de meest waardevolle momenten in een schoolloopbaan", zegt Ruut Roth, vestigingsdirecteur van mbo Dordrecht (Wellant). Dan krijgt zelfsturing vorm.



“Zelfsturing heb je in veel gradaties”, aldus Cécile Verhoeven, docent Onderwijskunde bij Stoas Hogeschool. “Je ziet het bijvoorbeeld 100 procent als iemand op basis van kennis van de benodigde competenties op eigen initiatief bewijsstukken verzamelt en een assessment aflegt. Hij is dan in staat de eigen ontwikkeling en leerprocessen in de hand te nemen. Met niet meer dan kleine steuntjes in de rug en af en toe ‘een spiegel’ om tegenaan te praten.”

Zo iemand is Ruud van Middelaar, deeltijdstudent op de hogeschool in Den Bosch. “Bij deeltijdstudenten zie je so-

wieso meer zelfsturing”, zegt Verhoeven. “Een rol speelt immers dat je weet wat je wilt en dat je ook een beeld hebt van wat je kunt.” Van Middelaar, werkzaam als leermeester en werkmeester groen breed bij Wellant Amersfoort, heeft zelf een assessmentplan opgesteld om zijn doel (2<sup>e</sup>-graadsbevoegdheid) te bereiken.

Het waarom van zelfsturing is bijna een gepasseerd station. Als leerlingen zelf om onderwijs vragen, als het werkt zoals Verhoeven beschrijft, dan blijven leerervaringen immers veel beter hangen. Dan weet je als leerling waarom je leert en dat wat je leert betekenis heeft. De motivatie is hoog, het is zinvol en je bent er ook nog eens bij betrokken. Het is persoonlijk en je kunt bovendien de vraag om mee te denken beschouwen als een uiting van respect voor jouw persoonlijkheid.

#### **Ervaringen optillen**

Marinka Kuijpers, onderzoeker bij Cinop, kijkt op een ander niveau naar zelfsturing. Hoe werkt het, wat heb je ervoor nodig en wat vraagt het van docent en leerlingen? Ze heeft met onderwijssocioloog Frans Meijers onderzoek gedaan naar loopbaancompetenties. Nu spreekt ze onder meer met Helicon Opleidingen over hun aanpak rondom loopbaanontwikkeling en zelfsturing. In september verschijnt daarvan een rapportage.

Bij zelfsturing gaat het om competenties om werk- of beroepscompetenties doelgericht te ontwikkelen, stelt ze. Het betekent dat je zelf keuzes maakt op basis van kennis van jezelf en van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Je bouwt een netwerk op (mensen met wie je over je loopbaan, ontwikkeling en mogelijkheden praat, zowel deskundige autoriteiten als ‘gelijkgestemde soulmates’) en je organiseert zelf je begeleiding.

**Zelfsturing betekent dat je zelf keuzes maakt op basis van kennis van jezelf, een beeld van wat je echt wilt en informatie over de mogelijkheden op de arbeidsmarkt**

Scholen zitten in verschillende fasen wat zelfsturing betreft. “Wil je daar verder in, dan zijn docenten heel belangrijk”, zegt Kuijpers. “Zij moeten leren coachen. Dat lijkt makkelijk, maar het gaat erom dat je ervaringen weet op te tillen opdat leerlingen daar wat mee kunnen en ze een beeld van zichzelf vormen.” Als het bijvoorbeeld gaat om dieren verzorgen, groen onderhouden of voedingsproducten ontwikkelen vraag je leerlingen: vind je dat leuk, wil je daar iets mee en hangt het samen met een probleem waar je aan wilt werken? Wat zijn motieven in je leven? Hoe wil je dat invullen? Dat moet je dan afstemmen op mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het gaat goed als een school leerlingen kan aanzetten tot effectieve loopbaansturing. Kuijpers: “Dat wil dan zeggen dat ze er praktijkervaringen combineren met beelden over de toekomst.”

#### **Handen op de rug**

Verhoeven komt regelmatig op het mbo in Dordrecht als begeleider van Stoasstudenten die er op de werkplek werden opgeleid. Als coach van (toekomstig) coaches.

Haar tip, wil je zelfsturing stimuleren: “Zorg dat je, metaforisch gesproken, de handen op rug houdt. Dat is lastig, want docenten zijn toch opgeleid om kennis over te dragen. Maar je moet je er voortdurend van bewust zijn dat hoe harder jij werkt, hoe minder de ander zal doen. Je moet de ander activeren, vragen stellen over ervaringen, effecten en gevoelens. En ook over: hoe nu verder en hoe eventueel anders.”

Nee, reageert ze. Zelfsturing is niet specifiek voor hbo-studenten. “Ik denk dat er op het vmbo mensen zitten die dat uitstekend kunnen en andersom dat het voor sommige hbo’ers lastig is. Je moet kijken naar de persoon in plaats van het opleidingsniveau. Maatwerk leveren.” Dat heeft consequenties voor de school. Die moet dat maatwerk kunnen organiseren en een structuur voor coaching opzetten. Voor Ruud van Middelaar is de school (in dit geval Stoas Hogeschool) dan vooral ‘een inspiratiebron’. “Ik krijg er duidelijkheid over doelstellingen, mogelijkheden en ook de flexibiliteit om zelf mijn weg te zoeken.” Bovendien is →







**Ilse van den Bergh (midden) en Jolanda van der Jagt in een gesprek met coach Rick Krumeich**

het voor hem een ‘ontmoetingsplek met collega-studenten’.

**Hersenvuncties**

Van Middelaar is wat ouder (48), maar kun je van jongeren van 12 tot 18 zelfsturing vragen? Wat kun je eigenlijk van hen verwachten?

Een commissie ‘Hersenen en Leren’ bekeek vorig jaar in opdracht van OCW en NWO onder meer hoe onderwijs rekening kan houden met de fasen van hersenontwikkeling van jongeren. Hun advies: meer aandacht voor motivationele en emotionele processen tijdens het leerproces, want nadruk ligt in het onderwijs nu vooral op kennisleren. Zijn er betere *incentives* (prikkels)? Bovendien staan jongeren in die leeftijd vooral open voor sociale interactie en kan er

makkelijk een negatieve perceptie ontstaan over het belang van leren. Van maatschappelijk belang is volgens de commissie wel de ontwikkeling van hogere hersenvuncties (abstract denken, wiskunde, bètavakken).

Grondlegger Alex van Emst van APS baseert zich met natuurlijk leren ook op hersenonderzoek, reageert Ruut Roth. Niet zozeer het onderzoek hoe jeugdige hersenen gemotiveerd kunnen worden tot zelfsturing, maar eerder het onderzoek naar de wijze waarop mensen leren en informatie in de hersenen opslaan.

“Dan blijkt dat dingen het beste blijven hangen als je iets aan anderen vertelt, veel beter dan als je iets alleen hoort of ziet”, zegt Roth. “Er is dus een groot verschil tussen leren en doceren.”

Wat betekent dit voor leren? Hoe daag je leerlingen uit tot leren; tot initiatief en zelfsturing? In Dordrecht pogen ze leerlingen zoveel mogelijk in authentieke situaties te brengen; “onder te dompelen

in ervaringen”. Zo organiseren ze bijvoorbeeld een paardensporttoernooi of runnen ze, met Reviam, zelf een onderneming. Ze plannen een fietsroute of houden een presentatie in het Engels. Zodra leerlingen dan de behoefte voelen, komen ze met leervragen. ‘Hoe organiseer je de boekhouding, mag ik meer Engels, wat moet ik weten als ik later een bloemenwinkel run of welke belangen spelen er in het natuurgebied waar ik een fietsroute wil aanleggen?’ Mensen verschillen, is de ervaring van Ruut Roth, en onderwijs dus ook. “Degene die zelfsturing aankan, moet je het bieden, maar degene die dat niet kan, moet je niet dwingen.”

**Complexe coachingsvaardigheden**

Een idee van die verschillen krijgt een school tijdens de intake of tijdens gesprekken met de coach. “Klopt je doel nog steeds”, wordt dan gevraagd. “Komt het overeen met wat je nu doet of heb je →



## Onderzoek zelfsturing

### 1. Kenniskring loopbaanzelfsturing

Zelfsturing van de loopbaan staat centraal bij de vernieuwingen die momenteel gaande zijn in het beroepsonderwijs, zo schreven vorig jaar de leden van de kenniskring 'loopbaanzelfsturing', een van de kenniskringen onder het platform beroepsonderwijs. Onderwijs moet immers meer aansluiten bij de persoonlijke ontwikkeling van de leerling.

Loopbaanzelfsturing wordt begrepen als de eigen invloed die leerlingen uitoefenen om hun loopbaan te ontwikkelen, ofwel competenties die leerlingen inzetten om hun loopbaan te sturen in de richting van persoonlijke wensen op basis van een realistisch beeld over zichzelf en over werk.

Centrale onderzoeksvraag was: Hoe kunnen school en praktijk in een samenwerkingsverband de zelfsturing in het leerproces door de deelnemer binnen de beroepskolom stimuleren? In de kenniskring werd als uitgangspunt gehanteerd dat loopbaanzelfsturing van leerlingen tot stand komt in dialoog tussen leerling, school en praktijk. Hoe kan de school dan deze dialoog op gang brengen?

In grote lijnen: de school creëert condities, de leerling onderzoekt hoe hij de loopbaan kan vormgeven en de begeleider ondersteunt daarbij. Competenties voor loopbaanzelfsturing kunnen zijn: kwaliteitenreflectie (wat kan ik), motievenreflectie (wat wil ik), werkexploratie (wat is nodig), loopbaansturing

(wanneer) en netwerken (wie kunnen me helpen). (Proefschrift Kuijpers, 2003)

### 2. De nieuwe leiders

Een deel van de huidige generatie leerlingen en studenten leert anders dan voorheen, aldus Isabelle Diepstraten (Fontys) in haar proefschrift. Die 'nieuwe leiders' doen dat door een relevant netwerk op te bouwen en zelf actie te ondernemen. Ze vertonen flexibel, constructivistisch leergedrag. Nieuwe leiders maken daarbij wel gebruik van scholen, maar ze switchen of stoppen als ze denken dat het voldoende is geweest. Hun levensvisie is vaak dat je ervoor moet waken je vast te leggen. Beter is: opties openhouden en zoeken naar passie en authenticiteit.

Andere conclusies van haar studie: de meerwaarde van school zit bij de passievolle vakexpert die 'een vuurtje aanwakkert', nieuwe werelden opent en deze met leerstof betekenisvol maakt. Leraren die leerlingen serieus nemen en ze gelijkwaardig en als 'mens' behandelen. Informaliteit en vrijwilligheid zijn hierbij essentieel: pedagogiserende en verplichte begeleiding werken averechts.

Respondenten uit lagere herkomstmilieus en vrouwen zien onderwijs vaak als middel om hun kansen te vergroten en hun eigen leven zelf vorm te kunnen geven. Respondenten uit hogere herkomstmilieus switchen gemakkelijker.

Een deel van de respondenten raakt juist door school en studie in leren geïnteresseerd doordat ze in aanraking komen met voorheen onbekende werelden: nieuw soort kennis en een ander soort mensen met een voor hen nieuwe, aantrekkelijke leefstijl.

### 3. Zelfsturing in leerpraktijken

In haar proefschrift 'Zelfsturing in leerpraktijken' concludeerde Marielle Taks (Windesheim) dat er van studenten vaak een te hoge mate van zelfsturing wordt verwacht. Het lukt dan niet omdat ze onvoldoende werden ondersteund. Haar conclusie: het is niet wenselijk om studenten op alle aspecten tegelijk (organisatie, kwaliteit van het product en het leerproces) verantwoordelijkheid te geven. Een tweede conclusie was dat ondersteuning van zelfsturing tijdsintensief is. Met name in de oriëntatiefase van een leerpraktijk. Eén startbijeenkomst is onvoldoende om studenten een goed beeld te laten krijgen van de opzet, doelen en taken van een leerpraktijk.

Haar advies: 'Steek bij het ontwikkelen van competentiegericht onderwijs niet alleen energie in de ontwikkeling van competentiebeschrijvingen, authentieke taken, kenmerkende beroepssituaties en alternatieve vormen van beoordelen, maar denk ook goed na over de nieuwe rollen die studenten en docenten krijgen bij zelfsturing in de leerpraktijk.'

het idee dat je je doel moet bijstellen?” Bijvoorbeeld een andere vervolgopleiding of een ander beroep.

Hoe werkt het in de Dordrechtse praktijk? Roth: “We beweren dat leerlingen zelf verantwoordelijk zijn voor hun leertraject. Je daagt ze dan uit om dat traject ook vorm te geven. Als instelling beschikken wij over mogelijkheden, over bronnen en over een netwerk dat daarbij kan worden ingezet. Die stellen we beschikbaar.”

“De weg die je gaat volgen, kun je voor een groot deel zelf bepalen. Dat vertellen we ze. Heb je bijvoorbeeld gekozen om paraveterinair assistent te worden, dan zeggen wij: besef dan dat die en die zaken belangrijk zijn. Kennis over ziekten, omgang met dieren, competenties als communiceren.”

Er zijn in deze aanpak meer gesprekken tussen leerling en docent dan in de traditionele. Het is complexer, vraagt een ander soort inzet, is onzekerder. “Terwijl je in het traditionele onderwijs weet wat er gaat gebeuren en je je daar op kunt voorbereiden, is dat in het nieuwe leren niet het geval. Daar weet je ’s ochtends niet wat er gaat gebeuren. Leervragen zijn nog onbekend.”

De regie ligt veel meer bij de leerlingen, maar hun zelfsturing neemt niet zonder meer werk uit handen van docenten. Die zorg hebben docenten blijkbaar soms, maar in het hbo is uit onderzoek gebleken dat coaching meer tijd en inzet vergt dan traditionele lessenverzorging. Of dit ook in het mbo geldt, kan Roth niet bevestigen.

Een goede coach kijkt hoe het gaat en stelt vragen. “Open vragen liefst, om ze te laten nadenken en zelf conclusies te laten trekken.” Bijvoorbeeld in periodieke pop-gesprekken, met portfolio’s en feedback-instrumenten.

De complexe coachingsvaardigheden blijven voor de Dordrechtse docenten een aandachtspunt. “Ik krijg regelmatig te horen dat ze die graag verder willen ontwikkelen.”

### **Superzelfstandig**

Zelfsturing is niet synoniem aan zelfstandigheid, maar ze zijn vaak wel met elkaar verbonden. Net als een gevoel voor verantwoordelijkheid. “Al dat soort

dingen haal je niet uit een boekje”, zegt Roth. “Dat krijg je door ervaring.”

“Wat je beoogt is leerlingen in een zelfstandige positie te plaatsen in plaats van een afhankelijke, zoals in de traditionele aanpak.” Dat is wennen, erkent hij. “Vooral in de eerste klas krijgen we veel klachten: ‘wat moeten we nu doen?’ of ‘ik heb sturing nodig’. Maar je wilt ze juist naar die zelfsturing krijgen.” Het eerste jaar is een jaar van gewenning. Toegroeien naar natuurlijk leren, zelfsturing en verantwoordelijkheid. “Moeizaam soms, maar we geven veel uitleg over de manier van leren. Als je ziet dat leerlingen moeite hebben met zelfstandigheid en initiatief, als ze niets met hun portfolio doen en van school wegblijven, dan geef je extra zorg en begeleiding.”

“Achteraf realiseer je je pas wat je geleerd hebt”, zegt Jolanda van der Jagt (20). Ze heeft iets meegepikt van natuurlijk leren, maar liep er als vierdejaars eigenlijk net vooruit. Volgend jaar gaat ze naar de Stoas Hogeschool. “Dat kwam naar boven in een gesprek met de personal coach”, vertelt ze. “De coach probeert je op het pad te zetten opdat je zelf dingen uitzoekt. Ik dacht eerst aan dierenartsassistent en verwachtte niet dat ik naar het hbo zou gaan.”

Ilse van den Bergh (20), vierdejaars in de opleiding voor bedrijfsleider / beheerder dierverzorging, heeft een bijzondere keuze gemaakt. Tijdens de opleiding bleek haar belangstelling voor scheidkunde. Ze heeft zich vervolgens zo goed mogelijk voorbereid voor een hbo-opleiding in die richting.

“Ik ben hier superzelfstandig geworden”, zegt ze. “Daar ben ik absoluut heel positief over. Ik denk dat ik wat dat betreft op het hbo wel een grote voor-sprong heb in vergelijking met havis-ten.”

### **Dit werkt!**

Zelfstandigheid in authentieke situaties, dan kom je op het mbo in Dordrecht ook snel bij Reviam, het schoolbedrijf waar leerlingen zich verdiepen in dierenwelzijn. Er zijn nu een vijftig leerlingen bij betrokken, zegt Rick Krumeich, begeleidend docent. Ze hebben taken verdeeld in coördinatie (waarin manage-

ment, pr en kwaliteitscoördinatie) en productie.

Hij legt uit dat er drie coaches zijn als het gaat om een Reviam-deelnemer. De prestatiecoach, de praktijkcoach en de personal coach. De prestatiecoach is een docent die het proces volgt, de personal coach overlegt over de doelen van de leerling en zijn ontwikkeling en de praktijkcoach is iemand in het bedrijfsleven die dezelfde functie heeft als de leerling binnen Reviam. Bijvoorbeeld een pr-medewerker van een groot bedrijf reageert op de pr van Reviam. Elke leerling zoekt zelf zo’n praktijkcoach. “Dit werkt!” zegt Krumeich. “Dit gaat hartstikke goed.” Er zijn misschien leerlingen die zeggen: geef mij maar een klassensysteem. “Dan hebben ze misschien nog gelijk ook,” zegt hij. “Maar word je dan wel ooit een goede manager?”

### **Alertheid op kansen**

Zelfsturing is dus iets wat je kan ontwikkelen voor je leerproces op school. Een metacompetentie zoals Marinka Kuijpers zegt. “Het gaat erom dat je leerlingen de handvatten reikt opdat ze kunnen reflecteren op hun ervaringen en daar iets mee kunnen doen. Totnogtoe worden leerlingen als ze keuzes moeten maken vaak overladen met informatie en advies. Docenten weten wat goed voor ze is.

Maar loopbaansturing gaat ook over passie en drive. Hoe maak je van een passieve leerling een actieve, iemand die in plaats van adviezen te volgen zelf keuzes maakt.”

“En die zich er ook bewust van is dat een keuze nooit een levenslange keuze hoeft te zijn”, vervolgt ze. “Je moet zelfsturing ook zien als alertheid op kansen. Het idee dat je invloed kunt hebben.” Ze denkt dat iedereen daartoe in bepaalde mate wel toe in staat is. Niveau en intelligentie is een factor, maar niet meer dan dat. “Ook ervaringen van vroeger spelen mee of juist het gebrek aan ervaringen. Je mogelijkheden. En zeker ook je mensbeeld: geloof je dat je inderdaad invloed hebt op hoe je toekomst eruit ziet.”