



LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

VERGEET HET RESULTAAT, FOCUS OP HET PROCES

DE BEVINDINGEN VAN MIDDELBARE SCHOOL AGORA TOEGEPAST OP L&D IN HET BEDRIJFSLEVEN

Op donderdag 15 maart 2018 laten we je op de L&D Awards kennismaken met Agora: een middelbare school in het Nederlandse Roermond, waar leerkrachten níet de standaard leerplannen volgen, maar wel op een eigenzinnige en unieke manier samen met de leerlingen inzetten op talent. Binnenkort studeren de eerste leerlingen er af. De perfecte gelegenheid voor een gesprek met initiatiefnemer en bezieler Jan Fasen over zijn aanpak én de lessen die hieruit te leren vallen voor bedrijven.

Voor wie uw school niet kent: kan u kort iets vertellen over de aanpak van Agora?

Jan: “Onze aanpak is totaal anders dan die van andere scholen, en wel om twee redenen. In eerste instantie omdat we kinderen niet selecteren op basis van het niveau dat ze op het einde van de basisschool behaalden. Bij Agora gaan we ervan uit dat elk kind kan en wil leren. Dat maakt dat elk kind welkom is bij ons. Vanuit de biologie weten we dat een mens geboren wordt met enerzijds een flinke portie nieuwsgierigheid, en anderzijds het verlangen om erbij te horen. Als we een situatie kunnen creëren waarbij kinderen op beide vlakken aan hun trekken komen, dan gaan ze aan de slag. Een tweede kenmerk van onze aanpak is dat we niet uitgaan van het bestaande curriculum dat in andere scholen gehanteerd wordt. De kinderen zitten dus niet in klassen met vooraan een leraar die het vak wiskunde geeft, en die op dinsdag verdergaat waar de klas maandag gebleven was. We vallen kinderen ook niet lastig met toetsen of huiswerk. Maar we werken wél naar dat door de overheid vastgelegde curriculum toe, en op het einde is er ook een eindexamen. Alleen de weg daarnaartoe verschilt. Er is dus veel vrijheid, maar ab-so-luut geen vrijblijvendheid. Wij leren kinderen om zich te verwonderen over de wereld en hun omgeving. We vragen hen wat ze voelen, en of ze vragen hebben bij wat ze zien. Misschien willen ze die vragen wel onderzoeken? In dat geval zijn er onze leraren, die hen bij dat zoeken ondersteunen. Zo is elk kind bij ons bezig met zijn eigen challenge of onderzoeksproject. Het ene kind wil bijvoorbeeld weten hoe hij een skateboard moet maken, een ander wil meer weten over klonen, en nog iemand anders heeft de ambitie om later een bedrijf op te richten en wil een businessplan schrijven. Maar bij het schrijven van zo'n businessplan komen natuurlijk ook aspecten van de Nederlandse taal kijken. En van rekenen, economie en misschien ook Engels en bedrijfskunde. Op die manier werken we met elk kind naar het nationaal vastgelegde leerplan en naar het eindexamen toe, maar dan volgens een op het kind afgestemd traject.”

Welke gevolgen heeft uw aanpak voor de motivatie van de jongeren?

Jan: “Onze aanpak leidt tot een flow van leren, tot plezier en rust. Ook – en vooral – thuis, bij de ouders. Bij ons start alles vanuit de eigen, intrinsieke motivatie van het kind. Wie dingen mag onderzoeken omdat hij of zij er zelf graag meer over wil weten, wil aan dat onderwerp graag tijd besteden. Het heeft immers betekenis voor die persoon. En dat is niet exclusief voorbehouden aan kinderen: iedereen, van 0 tot 99 jaar, leert makkelijker als het leren komt vanuit een intrinsieke motivatie.”



Jan Fasen

Mensen in bedrijven moet je ook niet lastigvallen met allerlei verplichte cursussen. Want die volgen ze dan wel omdat ze moeten van de baas, maar niet uit plezier en voor hun eigen ontwikkeling. En niet om het mooie gevoel te ervaren dat je krijgt als je merkt dat je ergens beter in wordt. We willen allemaal beter worden in het leven, want dat geeft ons veel energie en vreugde. Maar dat gevoel krijg je niet als je verplicht wordt om te leren. Alles begint dus bij intrinsieke motivatie. Toch komt er ook altijd een moment waarop een kind beseft: als ik die business-case goed wil schrijven, moet ik me toch even verdiepen in de manier waarop je een tekst opstelt. En daar heeft het kind misschien niet zo veel zin in, maar het weet dat het die kennis nodig heeft. Er komt dus altijd een moment van extrinsieke motivatie. Die heeft het kind nodig om het businessplan tot een goed einde te brengen. Als mensen iets mogen, accepteren ze ook makkelijker dat ze op een bepaald moment iets moeten. Dat merk ik bij de groep jongeren die dit jaar afstudeert en examen 'moet' doen. 'Moeten' past helemaal niet binnen het concept van Agora. En toch ervaar ik dat onze jongeren gemotiveerd zijn om die eindtoets te maken. Ze willen laten zien wat ze waard zijn, en wat ze kunnen."

“Als bedrijven slim zijn, gaan ook zij nadenken over de beste manier om bij te dragen aan de ontwikkeling van hun medewerkers.”

De leerkrachten bij Agora vertrekken vanuit de wens van kinderen om te leren. Zijn ze daarna vrij om het leren naar believen in te vullen?

Jan: “Ja. Maar om hier les te kunnen geven, moeten leraars wel een ommezwaai maken in hun denken en vooral in hun voelen. We noemen dit de ‘detoxificatie van de leraar’. We zijn allemaal opgegroeid met het traditionele model: de leraar vertelt wat je moet doen. En zo worden leraars ook opgeleid tijdens de lerarenopleiding. Maar bij Agora wil ik dit niet. Ik verlang van mijn leerkrachten dat ze naast de leerling gaan staan, er écht contact mee proberen te krijgen. Zodat ze weten wie het is, wat hem of haar bezighoudt, welke hobby’s de jongere heeft, waar de kinderen van dromen en waar ze blij van worden. Daarbij moeten ze de focus op het resultaat loslaten, en dat is het allermoeilijkste. Want wij Nederlanders focussen alleen maar op het resultaat. Wie een acht heeft voor Engels, heeft het goed gedaan. Maar niemand vraagt zich af hoe het proces verlopen is. En of het kind in kwestie in Londen zijn mond durft open te doen. Daarom leggen wij de nadruk op het proces. De leerling bepaalt wat hij wil leren. Samen met de leraar bepaalt hij daarna op welk niveau hij dat gaat leren. En het traject ernaartoe is in handen van de leraar. De jongeren kunnen dit immers nog niet zelf op zich nemen. Niet omdat ze daar te stom voor zijn, maar omdat ze er neurologisch nog niet klaar voor zijn: ze hebben er het probleemoplossend en planmatig vermogen nog niet voor. Dat maakt dat onze leraars vooral coachen en begeleiden op dat vlak. En dat is best wennen, omdat we het niet gewoon zijn. Daarom spreek ik ook graag van ‘Agoriaanse meesters’: het gaat om meesterschap, om een bijzondere vorm van leraar zijn, waarbij je echt contact maakt met de leerlingen, die jou hun vertrouwen geven. En als dat vertrouwen er is, laten deze meesters (of basiscoaches) de leerling zijn eigen proces doorlopen. Wij zitten naast hen en begeleiden hen. Daarnaast hebben we ook een aantal vakleerkrachten, die de stof van hun vak door en door beheersen. Leerlingen maken elke week een afspraak van 15-20 minuten met deze groep experts, en die helpen hen dan verder op weg naar de kennis, werken op de inhoud en focussen wél op resultaat. Deze manier van samenwerken tussen leraars is erg interessant en geeft een bijzondere dynamiek.”

Merk je dat leerkrachten hun job hierdoor met meer plezier uitoefenen?

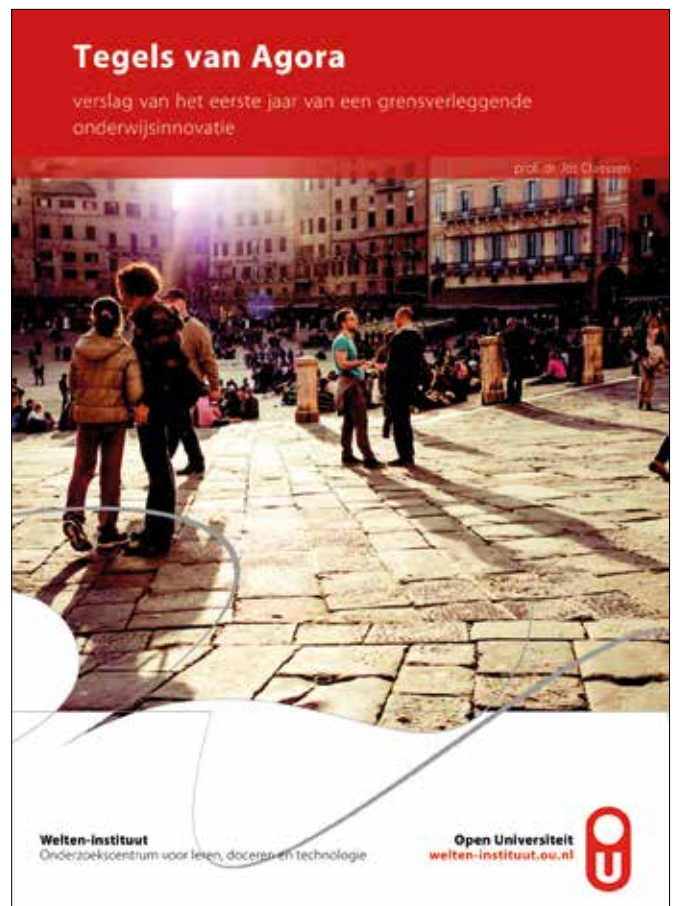
Jan: “Zeker. Er is nog geen enkele leerkracht vertrokken. En ik krijg steeds meer vragen van mensen die bij onze school willen komen werken. Toch is het zo dat onze manier van werken ook een bepaalde druk met zich meebrengt. We nemen leerkrachten eigenlijk alles af wat ze tot dan toe nodig dachten te hebben om een goede leraar te zijn. Het vraagt dus moed en kwetsbaarheid, en ze moeten willen leren, zich willen verwonderen, en willen ervaren wat onze leerlingen ook ervaren. Wat zij van hun leerlingen vragen, vraag ik dus ook van hen.”

Eind dit jaar studeert de eerste groep van 26 kinderen af. Zal iedereen het halen?

Jan: “Bijna iedereen zal afstuderen. Sommigen doen dat binnen de vooropgestelde tijdsduur, anderen doen dat op een hoger niveau dan waarop ze aanvankelijk gestart zijn. Er zijn ook een aantal leerlingen die een HAVO-diploma zullen behalen op vier jaar tijd in plaats van op vijf jaar tijd. En er zijn er die ingezien hebben dat ze meer aankunnen dan ze aanvankelijk dachten, en die uiteindelijk voor een VWO-diploma gaan. Er zijn ook een tweetal leerlingen die geen diploma zullen halen. Omdat ze dat zelf niet nodig vinden, of om dat hun ouders dat niet nodig vinden. Toch zijn ook zij enorm gegroeid als persoon en in hun persoonlijke vaardigheden. Over het algemeen is het wel zo dat onze leerlingen weten wat ze willen en wie ze zijn.”

Wat voor toekomstige medewerkers zijn ze? Zijn dit de mensen met de zogenaamde ‘21st century skills’? En hoe zullen zij zich opstellen in het bedrijfsleven?

Jan: “De ‘21st century skills’ waar zo vaak over gesproken wordt, zijn skills van alle eeuwen, met uitzondering van de internet- en informatie-technologie. Daar moeten we vooral niet te ingewikkeld over doen. Los daarvan is het natuurlijk een goede vraag: hoe bereidt Agora jongeren voor op de stap die volgt, en waarbij ze – in een hogeschool, bedrijf





of universiteit – zullen moeten, moeten, moeten. Het enige antwoord dat ik daar vandaag op heb, is dat wij ze voldoende zelfvertrouwen gegeven hebben, en voldoende reflectief vermogen om zich ook in het bedrijfsleven of tijdens een verdere studie staande te houden. Op dit moment zijn we de enige school in Nederland die op deze manier werkt. Daar wordt voorlopig niemand zenuwachtig van. Maar als nog meer scholen onze aanpak gaan overnemen, zullen er steeds meer mensen de school verlaten die op deze manier denken en voelen. Dan voorspel ik dat er ook een gelijkaardige beweging op gang zal komen in bedrijven. Vandaag zijn we nog klein en mag het aanmatigend klinken om dat te zeggen, maar ik geloof hier wel in.”

Uw leerlingen hebben voldoende zelfvertrouwen en kritisch vermogen, zegt u. Betekent dit ook dat ze per definitie kritischer zijn dan andere schoolverlaters?

Jan: “Absoluut. De kinderen in onze school zijn doorgaans *personalities*. En ze kunnen heel goed uitleggen waarom ze het al dan niet eens zijn met een bepaald idee. We praten de hele dag met hen. Bij elke challenge moeten ze nadenken: waarom wil ik dit doen? Welk resultaat wil ik bereiken? En aan welke kwaliteit moet mijn resultaat voldoen? Elke dag moeten ze evalueren waar ze staan, en dus doen ze eigenlijk niets anders dan kritisch kijken. Het wordt hun tweede natuur, en dat geeft hen houvast. Het is een instrument om beter te verwoorden wat ze willen, en tegelijk leren ze accepteren dat niet alles lukt. De wereld is immers niet Agoraans. Het gaat net de andere kant op. Net daarom moeten we investeren in ons onderwijs, want naast onze plek thuis in het gezin, is de school de enige andere plek waar we de toekomst kunnen vormgeven.”

Zijn bedrijven klaar om uw schoolverlaters als toekomstige medewerkers te ontvangen?

Jan: “Ik hoop het voor ze. Ik leg me er vooral op toe dat de kinderen die bij Agora afstuderen, klaar zijn om een volgende stap te zetten in hun leven. Om ook buiten onze school te zeggen wat ze vinden, en dat op een correcte manier te doen. En om zo mee de wereld te creëren die ze eigenlijk zelf willen. En als bedrijven slim zijn, dan gaan ook zij nadenken over de manier waarop ze als bedrijf best bijdragen aan de ontwikkeling van hun medewerkers – in plaats van opleiding en ontwikkeling

te zien als een tool om een zo hoog mogelijke productiviteit te behalen. Ik denk niet dat het realistisch is om op korte termijn een ommezwaaai te verwachten, maar ik hoop het gesprek met mijn sessie op de L&D Awards toch op gang te brengen. Hoe houden we mensen een leven lang nieuwsgierig? En hoe verbinden we hun nieuwsgierigheid met de belangen van ons bedrijf? Het is een uitdaging voor hr-managers om hier eens over na te denken én er ook met de medewerkers zelf over te praten. Binnen Agora heb ik de visie zelf duidelijk afgelijnd, maar de uiteindelijke invulling aan de leerkrachten overgelaten. Zo genereer je een enorme energie, omdat je te maken hebt met mensen die willen, en die zich achter je visie kunnen scharen.”

Welke adviezen hebt u voor bedrijven? Welke lessen kunnen ze trekken uit uw aanpak?

Jan: “Een eerste – en meteen ook het belangrijkste - advies is: laat de focus op het resultaat los. Dat is ontzettend moeilijk voor bedrijven. Maar als je mensen echt gefocust wil krijgen op groei en ontwikkeling, is het een belangrijke stap. Leg de focus op het proces dat mensen ingaan. Laat hen dat op een plezierige manier doen en vanuit een intrinsieke motivatie. En zoek naar mogelijkheden om daar je bedrijfsdoel aan te verbinden. Om dit te kunnen, moeten leidinggevendenden zich verdiepen in de manier waarop mensen leren en in een aantal factoren van psychologische, pedagogische en didactische aard. Dat is mijn belangrijkste advies, maar meteen ook het lastigste. Toch is het mijn ervaring dat het resultaat uiteindelijk beter wordt wanneer je de focus op resultaat inruilt voor een focus op het leerproces van medewerkers, en het plezier dat daaruit voortvloeit. Daarnaast zit de verdieping van het leren en aanleren van nieuwe skills in de mate waarin teams in staat zijn om sámen te leren. Ook daar is aparte aandacht voor nodig. Het is belangrijk dat een team bij een probleemsituatie samen gaat denken: wat is er aan de hand? Hoe kunnen we dit verhelpen? Zodat het team uitgedaagd wordt om samen, met elkaar, diepere lagen van het denken op te zoeken. In ons eentje lukt ons dat niet. We hebben er anderen voor nodig. Wie dus investeert in teamleren, zorgt voor een heel andere dynamiek. En daar ligt als je ’t mij vraagt de toekomst.”

Benieuwd naar meer? Of heb je zelf concrete vragen? Kom dan naar de L&D Awards op 15 maart 2018 in Erpe-Mere. ■