



**Prof. Dr. Joseph Kessels**

- Hoogleraar-emeritus Human Resource Development (Universiteit Twente) en
- Educational Leadership (Open Universiteit)

[www.JosephKessels.com](http://www.JosephKessels.com)

---

**Over Joseph Kessels**

Joseph Kessels is hoogleraar-emeritus Human Resource Development aan de Universiteit Twente en Educational Leadership aan de Open Universiteit. Van 1995-2000 bezette hij een vergelijkbare leerstoel aan de Universiteit Leiden. In 1977 richtte hij samen met Cora Smit het advies- en onderzoeksbureau Kessels & Smit *The Learning Company* op. In zijn onderzoek is hij vooral nieuwsgierig naar de factoren die van invloed zijn op de bekwaamheidsontwikkeling van mensen.

**'Autonomie doet bewegen'**

Het Nederlandse onderwijs neemt een topositie in (OECD, 2016). Het is wel belangrijk dat we meer aandacht gaan geven aan de dalende motivatie van jongeren in het onderwijs, de toenemende sociale ongelijkheid, de professionalisering van leraren, en de samenwerking tussen leraren, schoolleiders en bestuurders inzake de continue verbetering van het onderwijs.

Bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit is het van belang om de zelfsturing en de beleving van autonomie van zowel leerlingen, studenten en leraren te versterken: het vermogen om zelf invloed uit te kunnen oefenen op de inhoud en inrichting van het werk. Dat is echter geen gemakkelijke opgave in ons huidige onderwijssysteem.

Marco te Brömmelstroet (De Fietsprofessor) doet daar interessante uitspraken over in zijn pleidooi voor het veilig en zelfstandig naar school laten rijden van kinderen. Het brengen en halen door de ouders is een inperking van hun autonomie: "De Nederlandse kinderen zijn de gelukkigste kinderen van de wereld, en dat hangt nauw samen met de autonomie die zij hier genieten. Laten we die zo lang mogelijk in stand houden". Dat onze kinderen de gelukkigste van de wereld zijn is onder andere te vinden bij Unicef (2013) en Acosta & Hutchison (2017).

Als we deze lijn doortrekken, dan is die autonomie niet alleen van belang tot aan het schoolplein, maar ook in de school; niet alleen voor jonge kinderen, maar ook voor adolescenten en volwassenen. Een belangrijke opdracht is: hoe kunnen we autonomie, leren en ontwikkelen met elkaar verbinden?

Bij leren en ontwikkelen spelen de volgende zaken een belangrijke rol: nieuwsgierigheid, betekenisvol werk, passie, vertrouwen, autonomie, vrijheid, zelfsturing, het geloof in eigen



kunnen, zin in leren en onderzoeken, en het samen optrekken. Dit staat vaak op gespannen voet met voorgeschreven prestatieafspraken, administratieve regels, centrale sturing, gehoorzaamheid, kwaliteitscontrole, verantwoording, accreditatie en toetsen.

Het is een interessante vraag of nieuwe ontwikkelingen in de opvattingen over leiderschap, en dan met name ten behoeve van kennisontwikkeling, ook toepasbaar zijn voor onze leerlingen en studenten. Zouden sporttalenten baat hebben bij vormen van gespreid leiderschap: het vermogen om zelf invloed te kunnen uitoefenen in een specifieke werksituatie, op basis van expertise, ervaring en belangstelling. Dit vraagt wel om een nieuwe vorm van samenwerking tussen leerlingen, studenten en leraren. Het vraagt ook om nieuwe sociale bekwaamheden die in een klassieke, sterk hiërarchische omgeving moeilijk tot ontwikkeling komen (Kessels, 2012).

Gespreid leiderschap is bij uitstek een vorm van samenwerken die zowel de individuele autonomie ondersteunt, maar ook de onderlinge verbondenheid versterkt. En deze combinatie komt de motivatie voor bekwaamheidsontwikkeling ten goede.

Een ondersteuning hiervoor is te vinden in een moderne motivatietheorie: de Self Determination Theory (SDT) van Deci & Ryan (2000). De kern van deze theorie is dat intrinsieke motivatie voortkomt uit het kunnen bevredigen van drie menselijke basisbehoeften:

- De behoefte aan ergens bekwaam in te willen zijn (competence)
- De behoefte aan autonomie: Zelf invloed kunnen uitoefenen op de inrichting en vormgeving van leren en werken (autonomy)
- De behoefte om je sociaal verbinden met gelijkgestemden (relatedness).

De behoefte aan materiele beloning is geen intrinsieke motivatiefactor, maar door Herzberg (1960) al benoemd als een hygiëne factor: het moet in orde zijn, maar levert geen intrinsieke bevrediging. De tevredenheid is slechts tijdelijk, zeker als een of meer van de eerdere drie factoren weinig kans krijgen.

Vanuit dit perspectief kun je vraagtekens plaatsen bij de zinvolheid van het vele toetsen en examineren in het onderwijs. De kans op een opeenstapeling van faalervaringen en het beschadigen van de leeridentiteit is groot, met grote gevolgen voor de bereidheid om zich later in te zetten voor een leven lang leren.

Het bijzondere aan leerlingen en studenten van de Topsport Talentscholen is dat zij door een sterke intrinsieke motivatie in staat zijn om duurzaam, zeer geconcentreerd en toegewijd te werken aan de sportdiscipline waarvoor zij gekozen hebben. Het is de moeite waard om te onderzoeken of het mogelijk is om diezelfde toewijding, concentratie en discipline ook in het schoolgedeelte aan te spreken. Zelfsturing en autonomie zijn daarin waarschijnlijk de sleutelbegrippen. Want autonomie doet bewegen!