

Professor docentprofessionalisering Marjan Vermeulen:

‘Een rijke leeromgeving maak je samen’



Professor Marjan Vermeulen

“In een rijke leeromgeving stimuleren leraren elkaar. Ze zijn geïnteresseerd in elkaars werk en staan open voor feedback.” Aan het woord is professor Marjan Vermeulen. Ze is onlangs benoemd tot bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit. De waarde van het informele leren wordt sterk onderschat, is haar stellige overtuiging. Ook moet professionaliseren hoger op elke schoolagenda komen te staan.

Vermeulen gaat zich bij de Open Universiteit bezighouden met onderzoek naar uitdagende leeromgevingen voor de professionele ontwikkeling van leraren. De bijzondere leerstoel is ingesteld door onderwijsadviesbureau KPC Groep. “Onze maatschappij verandert snel en scholen moeten meeveranderen”, zegt Marjan Vermeulen. “Bij veranderingen in scholen zijn leraren de spil en dus ook de succesfactor. Leerlingen, ouders en de maatschappij vragen veel van de leraar. Daarom zijn we als maatschappij verplicht professionaliseringsprocessen in te richten op een voor leraren efficiënte en interessante wijze.”

Nog te vaak zeggen leraren dat ze zich niet of nauwelijks professionaliseren. Vermeulen: “Uit eigen onderzoek blijkt dat 20 tot 30 procent van de leraren vindt dat ze de afgelopen jaren niet geprofessionaliseerd zijn. Maar bij doorvragen bleek iedereen iets anders onder professionaliseren te verstaan. Als je denkt aan een cursus, een master of een andere echte opleiding, dan geloof ik graag dat er een heleboel leraren zijn die zich niet geprofessionaliseerd hebben de laatste jaren. Maar jezelf ontwikkelen doe je natuurlijk ook gewoon doordat je met je groep bezig bent, als je met je collega’s praat over de leermaterialen, als je gaat uitzoeken wat het beste voor je klas is. De waarde van dit zogenoemde informele leren wordt vaak heel erg onderschat.”

Vermeulen vindt het van eminent belang dat de schoolorganisatie en de schoolleider daar open voor staan of nog beter: daar een stimulerende rol in spelen. Leren doe je overal en altijd en bij voorkeur samen, is haar stellige overtuiging. “Heel lang hebben we leren vereenzelvigd met individueel leren. In je eentje dus en vooral cognitief van aard. Maar een moderne rijke leeromgeving is veel meer gebaseerd op het leren vanuit de theorieën van het sociaal-constructivisme: je komt in aanraking met een concreet ding, dat pak je uit, door dat uitpakken ga je andere dingen proberen, doe je andere dingen, kijk je er op een andere manier tegenaan, en ben je in staat om op die manier weer op een andere manier je werk vorm te geven. Heel dynamisch en natuurlijk dus. Eigenlijk zoals we het gros van vaardigheden die we beheersen geleerd hebben.”

Vermeulen vindt het bijzonder jammer dat er maar heel weinig bijeenkomsten expliciet besteed worden aan formele en informele professionaliseringsactiviteiten. “De meeste vergaderingen op een school gaan over routinematige klussen. Wat doen we met Pasen of Kerstmis? En dat is helemaal niet verkeerd, want als je die besprekingen kort en bondig houdt, hou je tijd over voor andere zaken. Helaas prijken dan ontwikkeling van het onderwijs en de school zelden hoog op de agenda. Eigenlijk zou dit elke vergadering op de agenda moeten staan.”

Wat doet ertoe?

Het creëren van een rijke leeromgeving waarin leren en gedragsverandering centraal staan, wordt volgens Vermeulen sterk beïnvloed door een aantal psychologische en externe factoren. Een belangrijke succesfactor is de mate waarin een leraar vertrouwen heeft in zijn eigen kunnen (self-efficacy). Vermeulen: “Je hoeft

het nog niet te kunnen, maar met een beetje hulp lukt het misschien wel. Dat vertrouwen in jezelf noemen we self-efficacy en dat is een belangrijke voorwaarde om iets te willen leren. Een positieve houding en een goede motivatie doen de rest. Zowel de schoolleider als de teamleden kunnen hier een belangrijke bijdrage aan leveren. In de klas doet de leraar dat voortdurend, maar in de lerarenkamer passen ze deze techniek veel te weinig toe. In een rijke leeromgeving stimuleren leraren elkaar. Ze zijn geïnteresseerd in elkaars werk en staan open voor feedback.” Volgens Vermeulen kun je overigens door de omgevingsfactoren te beïnvloeden ook een grote impact uitoefenen op de psychologische factoren. “Door een les te volgen van een leerkracht die de stof op een andere manier aanpakt, kan de houding van een collega-leerkracht sterk veranderen. Misschien ziet hij nu het nut er wel van in en is hij bereid hetzelfde te doen. Het kan hem ook het nodige zelfvertrouwen geven om het ook zo aan te pakken.”

“Lesgeven doe je misschien alleen,” stelt Vermeulen, “leren doe je vooral samen.” Daardoor ontstaat er volgens haar een veel betere inbedding in de school. Experimenteren met andere lesvormen om zo je onderwijs te vernieuwen heeft weinig zin als het hele team daar niet achter staat, het blijven op zijn best geïsoleerde activiteiten die de school weinig opbrengsten geven en in het slechtste geval werken dergelijke activiteiten elkaar tegen of keren collega’s zich ervan af, omdat het niet past in hun visie of lesgeefroutines. “Als iemand een prachtige vernieuwing in zijn lessen weet door te voeren, maar het wordt niet door de rest van het team gedeeld, dan is dat verspilde moeite. Het resultaat is eerder negatief, dan positief: we hebben er weer een gefrustreerde collega bij.”

Een goede schoolleider weet volgens Vermeulen alle leraren op een lijn te krijgen. “Misschien formeert hij een groepje dat wat voorwerk doet en het resultaat daarvan samen met de rest doorontwikkelt. Je hoeft niet alles tegelijk te willen, gefaseerde ontwikkeling en in groepjes werkt soms veel beter. Individueel leren is altijd onderdeel van het totale, collectieve leren, van de totale ontwikkeling van een professionele organisatie.”

Visie

Om de schoolorganisatie duurzaam om te bouwen tot een rijke leeromgeving, zul je volgens Vermeulen vooral veel werk moeten maken van een gezamenlijke visie. “Niet zo’n visie die we een keer vaststellen en dan in de kast leggen, maar een visie die steeds weer doorleefd wordt. Als we bijvoorbeeld het onderwijs efficiënter en effectiever willen maken en we denken daar nieuwe materialen en een nieuwe aanpak bij nodig te hebben, dan zal iedereen daarvoor moeten gaan. De juf met de mooie ideeën, laten we zeggen juf Tanja, krijgt de kartrekkersrol en de rest volgt later. En mocht dan blijken dat iemand halsstarrig weigert om mee te gaan, zich niet kan conformeren aan de gezamenlijke schoolambitie, dan moet die persoon zich afvragen of hij niet beter een andere school kan zoeken of misschien zelfs wel een ander beroep dat beter bij hem past.”

‘Lesgeven doe je misschien alleen, leren doe je vooral samen. Daardoor ontstaat er een veel betere inbedding in de school.’

Tekst:
Frank Stienissen

Fotografie
Frank Stienissen



Professionele dialoog

Onderwijsinnovaties en de bijbehorende (formele en informele) professionele ontwikkelingsactiviteiten hebben alleen kans op succes als deze aansluiten bij de opvattingen van docenten over goed onderwijs en bij het onderwijsconcept van de school. Daarom is het van groot belang dat docenten een professionele dialoog voeren over de vormgeving van het onderwijs.

Uit: Leren en laten leren, ontwerpen van leeractiviteiten voor leerlingen en docenten – Anja Ros en Marjan Vermeulen, Uitgeverij Kluwer.

Toch gaat er volgens Vermeulen regelmatig iets mis bij het vaststellen van een gezamenlijk, reële, uitdagende ambitie. Het komt vaak voor dat scholen ambities formuleren waar ze zelf eigenlijk niet in geloven. "Dan strookt die ambitie niet met de motivatie en self-efficacy. Van een juiste ambitie krijg je energie, daarvoor wil je als team gaan, die ervaar je als nuttig, uitdagend maar haalbaar."

De juiste ambitie wordt volgens Vermeulen collectief gedragen en is zeker niet 'het speeltje van de directie'. "Top-down werkt niet. De juiste houding en de motivatie moeten er zijn. Om perspectieven te kunnen veranderen moet je mee kunnen denken in het plan, kunnen begrijpen waar het toe leidt. Je moet weten wat het oplevert, je moet het in kunnen delen in een groter geheel. Als een schoolleider daar niet de juiste aandacht aan geeft, zijn al die mooie ideeën tot mislukken gedoemd." Vermeulen refereert hierbij aan de principes van het transformatief leiderschap. Een transformatief schoolleider:

1. Zorgt voor een gezamenlijke visie en houdt die visie ook levend. Op gezette tijden haalt hij de visie op en wijst deze toe aan concrete activiteiten.
2. Biedt goede ondersteuning aan het individu. 'Goh, ik zag je dit doen gisteren. Ging het goed? Hoe ga je verder? Hoe pak je dit aan?' Ondersteuning vindt altijd plaats in de richting van de visie.
3. Stimuleert experimenteren en leren. Enthousiaste, vernieuwingsgezinde leraren krijgen de mogelijkheid om dit uit te dragen. Eerst binnen hun eigen sectie of groep, later vakoverstijgend als het onderwerp zich daarvoor leent.

Collectieve ambitie

De juiste ambitie is volgens Vermeulen de collectieve ambitie die door alle lagen van de organisatie heen gedragen wordt. "Een individu kan vaak heel veel. Maar met een beetje hulp kun je vaak veel meer. Je ziet dat bij de ontwikkeling van kinderen heel goed. Als een kind met blokken een torentje aan het maken is, dan weet een kind nog niet dat dat torentje veel hoger kan worden als het de blokken precies op elkaar stapelt. Als je dat als volwassene een keer voordoet, dan ziet en ervaart een kind dat ook. Datzelfde geldt voor leraren. Als juf Tanja haar nieuwe lesaanpak mag demonstreren aan haar collega's, en ze laat zien hoe gemakkelijk het is, hoe enthousiast de leerlingen zijn en hoe goed de resultaten zijn, dan is de kans groot dat haar collega's ook meegaan. Zo ontwikkelen mensen zich veel beter en sneller. Zo creëer je een rijke leeromgeving, waarin je met elkaar dezelfde opbrengsten nastreeft en iedereen gemotiveerd is om ermee aan de slag te gaan. Die rijke leeromgeving maak je samen. Iedereen draagt daar vanuit zijn of haar perspectief een steentje aan bij. Kennisdelen, netwerklernen, is het credo, zowel binnen als buiten de school. Dat gebeurt echt nog veel te weinig."

Mensen willen graag leren, weet Vermeulen, maar de afstand tussen de nieuwe kennis en kunde en de persoon mogen niet te groot worden. Vermeulen: "Onderzoek heeft uitgewezen dat mensen veel sneller geneigd zijn zich te verdiepen in zaken waarin ze al geïnteresseerd zijn, die niet te ver van hen afstaan. Dan is er

sprake van intrinsieke motivatie. Hier krijgen ze energie van. Als je dan reële, maar wel uitdagende doelen weet te formuleren, heb je de grootste kans van slagen. Dat optimum moet je zien te bereiken in een organisatie."

Motivatie van docenten

Van docenten wordt veel gevraagd. Zij moeten in staat zijn om lesdoelen te vertalen in leerprocessen die aansluiten bij de behoefte en de motivatie van leerlingen. Daarnaast wordt van ze gevraagd dat zij zich voortdurend blijven ontwikkelen. De intrinsieke motivatie van docenten speelt daarbij een belangrijke rol. De basis daarvoor vormt een professionele onderzoekende houding, waarbij docenten het vanzelfsprekend vinden voortdurend te reflecteren en te bespreken met collega's hoe het onderwijs nog verbeterd kan worden, gerelateerd aan het onderwijsconcept van de school. Docenten lijken vooral gemotiveerd door de omgang met leerlingen. Als docenten erin geloven dat een verandering bijdraagt aan hun omgang met leerlingen en het leerproces van leerlingen, zijn ze hiervoor doorgaans intrinsiek gemotiveerd.

Uit: Leren en laten leren, ontwerpen van leeractiviteiten voor leerlingen en docenten – Anja Ros en Marjan Vermeulen, Uitgeverij Kluwer.



Over Marjan Vermeulen

Prof. dr. Marjan Vermeulen (1958) studeerde Onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht en promoveerde vervolgens aan de Universiteit van Amsterdam op het proefschrift 'De school als arbeidsorganisatie'.

Na aanstellingen bij het Kohnstamm Instituut (UvA) en het IVA (Tilburg) werd ze in 2003 lector bij de educatieve federatie Interactum, een federatie van vijf zelfstandige pabo's. Sinds 2002 is ze ook betrokken bij de postdoctorale managementopleidingen onderwijs (MME) van Tias-Nimbas (Tilburg). Van 2007 tot 2008 werkte ze daarnaast als directeur ad interim bij de Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel (SBL) te Utrecht.

In 2008 trad Marjan Vermeulen bij de Open Universiteit in dienst als universitair hoofddocent, een aanstelling die ze sinds 2009 combineert met een aanstelling als senior adviseur/onderzoeker bij KPC Groep in Den Bosch.