

De school in een netwerksamenleving de rol van de schoolleider



Peter Slegers i.s.m. kenniskring 'De school in een netwerksamenleving'

Overzicht

In het thema 'De school in een netwerksamenleving' staat het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van sociale relaties in en rondom de school centraal. Schoolleiders vormen de spil in de sociale netwerken van professionals die betrokken zijn bij de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Voor schoolleiders is het de uitdaging balans te houden tussen de interne organisatie (interne gerichtheid) en externe samenwerking (externe gerichtheid). Zij dragen zorg voor de kerntaken binnen de school en werken tegelijk interprofessioneel samen voor een optimale ontwikkeling van de kinderen. Van schoolleiders wordt steeds meer verwacht dat zij maatschappelijk ondernemer zijn in hun netwerk van samenwerkingspartners. Dit vraagt om op strategisch niveau na te denken over nieuwe vormen van externe samenwerking en de positie van de eigen school daarin.

Bij dit thema komen de volgende vragen aan bod: Wat is de rol van de schoolleider in de sociale netwerken binnen en rondom de school? Hoe kan de schoolleider inzichtelijk maken hoe de sociale netwerken functioneren en hoe kan hij of zij deze versterken?

Sociale netwerk: wat en waarom

Sociale netwerken zijn in dit verband de sociale relaties en interacties in en om de school. Vanuit het perspectief van de sociale netwerktheorie zijn deze van belang voor de uitwisseling van kennis, informatie, advies en materialen. Door sociale netwerken kunnen schoolleiders onder andere vernieuwingen vormgeven of een leercultuur binnen de school bevorderen. Door het in kaart brengen van de sociale netwerken binnen de eigen school kunnen zij bijvoorbeeld de ontwikkeling van het team en daarmee de school stimuleren.

Opbrengsten

De kenniskring 'De school in een netwerksamenleving' presenteert een overzichtsartikel aangevuld met interviews met de schoolleiders die hebben deelgenomen aan de kenniskring en die hun netwerk hebben onderzocht. In een infographic is zichtbaar gemaakt hoe de schoolleiders het onderzoek naar hun netwerk rond thuisnabij onderwijs hebben aangepakt en wat de bevindingen zijn. Een van de schoolleiders vertelt in een TED talk over dit onderzoek.



Inhoud

1. Overzichtsartikel	6
1. Samenvatting	6
2. Inleiding: De school in een netwerksamenleving	8
3. Formele versus informele organisatie	10
4. Sociale netwerken: wie ken je en met wie ga je om	12
5. Kenmerken van sociale netwerken: hoe zien ze er uit	14
6. Literatuur: wat weten we over sociale netwerken in het onderwijs	18
7. Terug naar de kenniskring: het onderzoek in de eigen praktijk	22
8. De netwerken van de deelnemers aan de kenniskring	26
9. Opbrengsten: inzicht in de eigen praktijk	32
10. Reflectie: hoe hebben de schoolleiders deelname aan de kenniskring ervaren?	36
11. Referenties overzichtsartikel	38
2. Interviews	42
Interview groep 1: Hanneke Vermunt en Gabriëlla Buijs	42
Interview groep 2: Fieke Blaauwendraad, Lambert van der Ven, Nicole Slenders, Willy Smits en Mary-Ann van Hoof	46
3. Infographic	50
4. TED Talk	52
5. Bijlagen	53
Bijlage 1: Groslijst	53
Bijlage 2: Ecogram	54
Bijlage 3: Netwerkanalyse	56
Bijlage 4: Aan de slag met sociale netwerken	56
Bijlage 5: Vragenlijst leiderschapspraktijken	57
6. Colofon	60

1

Samenvatting

- Welke sociale netwerken bestaan er binnen de school en wat is de rol van de schoolleider hierbij?
- Hoe kan de schoolleider deze sociale netwerken versterken met het oog op de verbetering van het onderwijs?
- Welke sociale netwerken zijn er binnen een samenwerkingsverband om kinderen thuisnabij onderwijs aan te bieden?
- Welke factoren kunnen het functioneren van deze sociale netwerken positief beïnvloeden om thuisnabij onderwijs voor elk kind te realiseren?

Schoolleiders vervullen een verbindende rol tussen leerlingen, leerkrachten, onderwijs-ondersteunend personeel, schoolbestuurders en de omgeving van de school. Zij vormen de spil in de sociale netwerken van professionals die betrokken zijn bij de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van deze sociale netwerken is een belangrijk onderdeel van hun beroep. In de schooljaren 2020-2022 hebben schoolleiders in de kenniskring 'De school in een netwerksamenleving' samengewerkt aan ontsluiting van kennis over het thema de school in een netwerksamenleving. In dit overzichtsartikel wordt beschreven hoe schoolleiders uit deze kenniskring nieuwe inzichten ontwikkelden over hun sleutelpositie in een veelzijdig web van sociale relaties in en om de school.

2

Inleiding

Schoolleiders vormen de spil in de sociale netwerken van professionals die betrokken zijn bij de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van deze sociale netwerken is een belangrijk onderdeel van hun beroep.



De school in een netwerksamenleving

Schoolleiders zijn van doorslaggevende invloed voor de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling. Zij vervullen een verbindende rol tussen leerlingen, leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel, schoolbestuurders en de omgeving van de school. Zij vormen de spil in de sociale netwerken van professionals die betrokken zijn bij de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van deze sociale netwerken is een belangrijk onderdeel van hun beroep. Wat komt daar allemaal bij kijken en wat betekent dat voor de rol van schoolleider?

Een aantal schoolleiders heeft zich in dit onderwerp verdiept. Zij hebben deelgenomen aan de kenniskring 'De school in een netwerksamenleving'. Ze hebben beschikbare kennis over sociale netwerken in het onderwijs verzameld en deze kennis gebruikt voor het onderzoeken van de eigen praktijk. Deze schoolleiders hebben een antwoord gezocht op de volgende vragen:

- Welke sociale netwerken bestaan er binnen mijn school en wat is de rol van de schoolleider hierbij?
- Hoe kan de schoolleider deze sociale netwerken versterken met het oog op de verbetering van het onderwijs?
- Welke sociale netwerken zijn er binnen een samenwerkingsverband om kinderen thuisnabij onderwijs aan te bieden?
- Welke factoren kunnen het functioneren van deze sociale netwerken positief beïnvloeden om thuisnabij onderwijs voor elk kind te realiseren?

Zo ontwikkelden ze nieuwe inzichten over hun sleutelpositie in een veelzijdig web van sociale relaties in en om de school.

In dit artikel lees je het verslag van deze zoektocht. We gaan in op wat sociale netwerken zijn en wat daarover bekend is. We laten zien hoe de eigen praktijk is onderzocht en wat dit heeft opgeleverd. We sluiten af met reflecties over wat de schoolleiders persoonlijk geleerd hebben van de kenniskring.

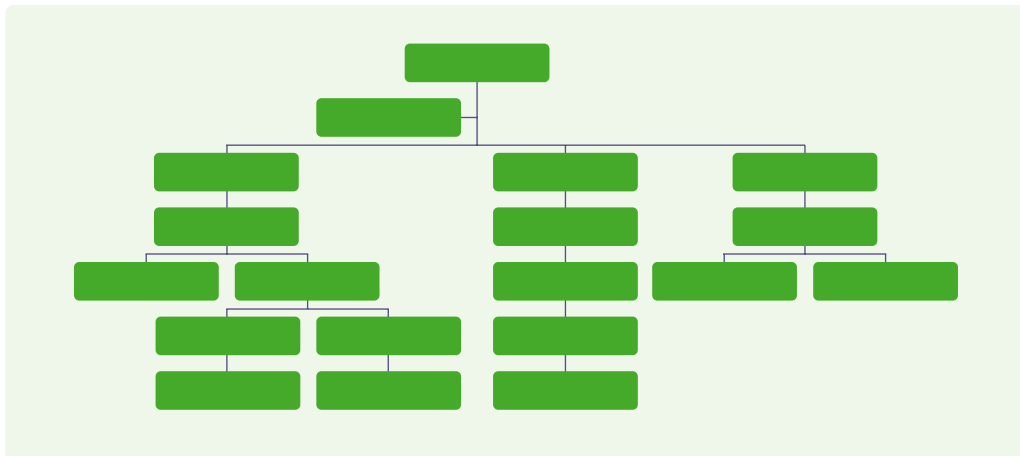
3

Formele versus informele organisatie

Naast een formele kijk op de organisatie is er ook een informele benadering. Deze benadering benadrukt het belang van sociale relaties tussen leerkrachten voor de professionele ontwikkeling van leerkrachten en het verbeteren van de lespraktijk. Een hecht sociaal netwerk tussen teamleden van de school, zo is de gedachte, is bepalend voor het slagen van onderwijsvernieuwingen.

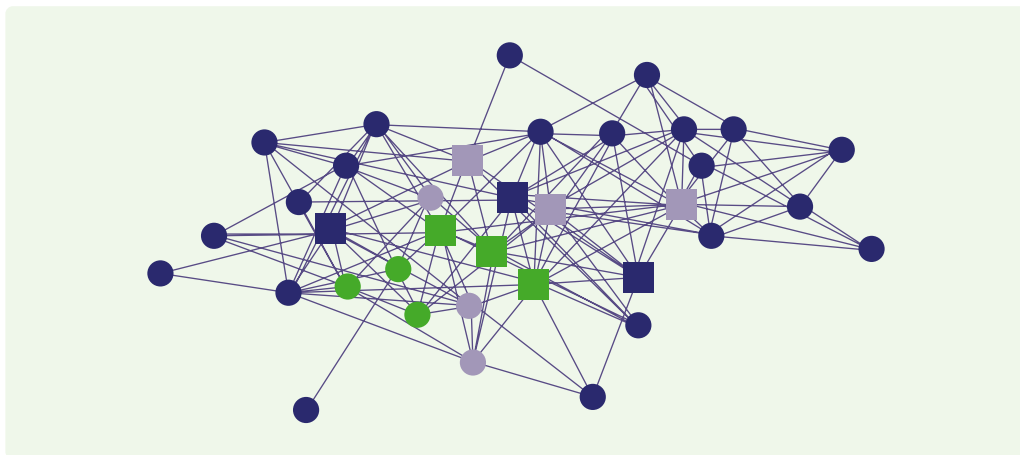


Als je schoolleiders vraagt iets te vertellen over hun schoolorganisatie gebruiken ze vaak termen die verwijzen naar aspecten van de formele organisatie, zoals functie, taakverdeling, afdelingen, teams of bouwen, de procedures etc. Deze aspecten kun je ook terugzien in een organigram. (zie figuur 1).



Figuur 1 Organigram

Naast deze formele kijk op de organisatie, is er ook een informele benadering. Deze benadering heeft meer oog voor de alledaagse interacties tussen leerkrachten die spontaan ontstaan. Deze benadering benadrukt het belang van sociale relaties tussen leerkrachten voor de professionele ontwikkeling van leerkrachten en het verbeteren van de lespraktijk. Een hecht sociaal netwerk tussen teamleden van de school (zie figuur 2), zo is de gedachte, is bepalend voor het slagen van onderwijsvernieuwingen.



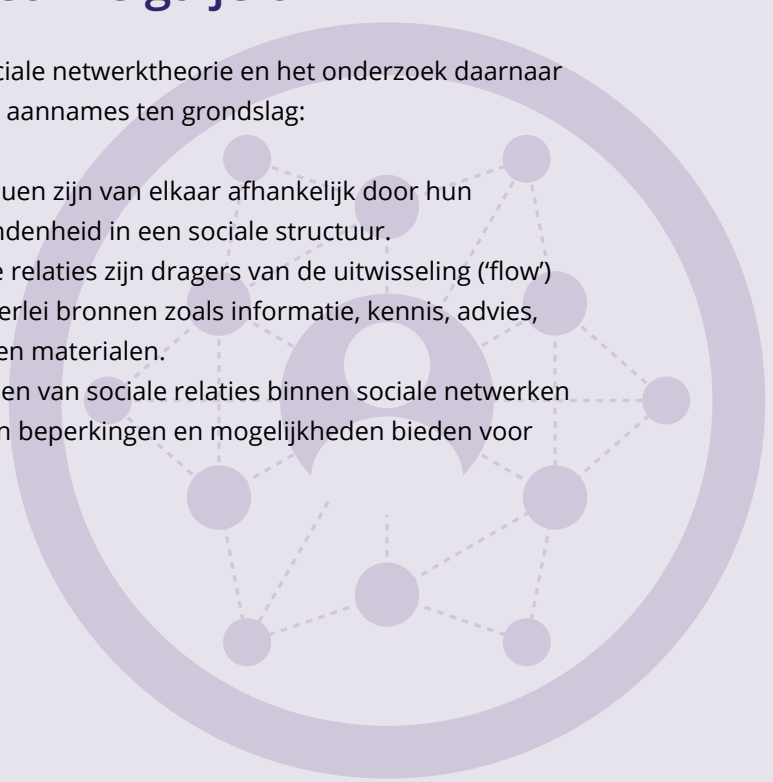
Figuur 2 Voorbeeld van een sociaal netwerk

4

Sociale netwerken: wie ken je en met wie ga je om

Aan de sociale netwerktheorie en het onderzoek daarnaar liggen drie aannames ten grondslag:

1. Individuen zijn van elkaar afhankelijk door hun verbondenheid in een sociale structuur.
2. Sociale relaties zijn dragers van de uitwisseling ('flow') van allerlei bronnen zoals informatie, kennis, advies, steun en materialen.
3. Patronen van sociale relaties binnen sociale netwerken kunnen beperkingen en mogelijkheden bieden voor actie.



Een bruikbaar theoretisch perspectief om meer inzicht te krijgen in de rol en betekenis van sociale relaties en interacties in en om de school is de sociale netwerktheorie. Deze theorie benadrukt het belang van de structuur van netwerken voor de uitwisseling van kennis, informatie, advies en materialen. Sociale netwerktheorie gaat uit van de mogelijkheden die sociale verbindingen bieden; wie ken je en welke deuren kan je daarmee openen. In de kenniskring 'De school in een netwerksamenleving' is deze theorie als uitgangspunt genomen voor het onderzoeken van de eigen praktijk.

Drie aannames liggen ten grondslag aan sociale netwerktheorie en het onderzoek daarnaar (Molenaar, 2012; Slegers, Molenaar & Daly, 2018):

1. Individuen zijn van elkaar afhankelijk door hun verbondenheid in een sociale structuur.

Zo wisselen leerkrachten informatie of lesmaterialen uit tijdens hun werk met collega's, zijn ze verbonden aan een team of bouw en maken ze, met meerdere collega's, deel uit van eenzelfde schoolbestuur. Voor hun werk zijn leerkrachten dus onderling verbonden met elkaar in verschillende soorten sociale netwerken (van twee personen tot grotere groepen die samenwerken). Door de wederzijdse afhankelijkheid hebben veranderingen in de relaties in het ene netwerk ook gevolgen voor de relaties in andere netwerken en andersom.

2. Sociale relaties zijn dragers van de uitwisseling ('flow') van allerlei bronnen zoals informatie, kennis, advies, steun en materialen.

Bij het in kaart brengen van de uitwisseling kijken onderzoekers naar het aantal bronnen van uitwisseling (kwantiteit), maar ook naar de waarde die de bronnen hebben voor het netwerk (kwaliteit).

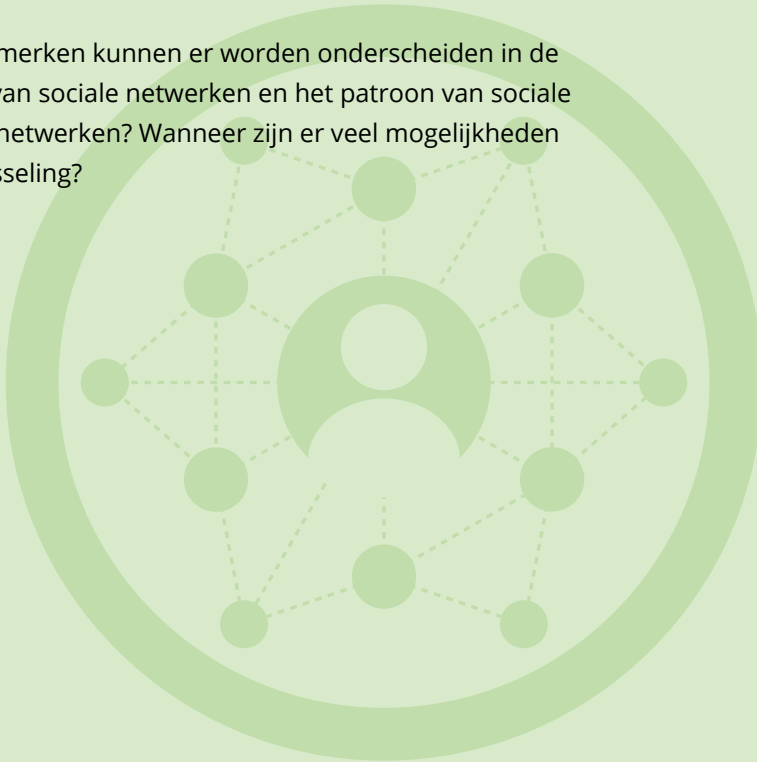
3. Patronen van sociale relaties binnen sociale netwerken kunnen beperkingen en mogelijkheden bieden voor actie.

Door relaties te onderhouden hebben leerkrachten toegang tot bronnen zoals expertise en materialen waar ze zelf niet over beschikken. Ze kunnen alleen maar hiervan profiteren als ze kennis en toegang hebben tot deze bronnen. Daarnaast is de positie die je hebt in het netwerk van belang. Hoe sterker je positie, hoe meer je gebruik kunt maken van de beschikbare bronnen van dat netwerk.

5

Kenmerken van sociale netwerken: hoe zien ze er uit

Welke kenmerken kunnen er worden onderscheiden in de structuur van sociale netwerken en het patroon van sociale relaties in netwerken? Wanneer zijn er veel mogelijkheden voor uitwisseling?

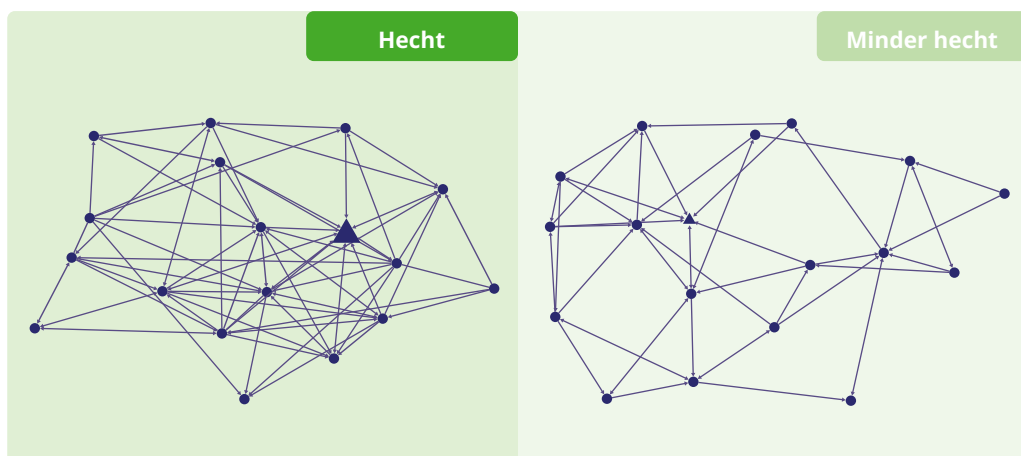


Of een sociaal netwerk veel mogelijkheden biedt voor uitwisseling is afhankelijk van de structuur van het netwerk en het patroon van sociale relaties. Maar hoe ziet een hecht of sterk netwerk er dan uit? Wat maakt nu dat er veel expertise, advies, materialen e.d. door leerkrachten worden uitgewisseld? En hoe zit het dan met je positie in het netwerk?

Om deze vragen te beantwoorden is het belangrijk om stil te staan bij de kenmerken van sociale netwerken. We bespreken vier kenmerken en geven daarvan enkele voorbeelden (zie ook Moolenaar, 2011).

1. Hechtheid

Een eerste belangrijk kenmerk is de hechtheid of sterkte van het netwerk (zie figuur 3). Hoe meer sociale relaties (de lijnen in figuur 3) het netwerk heeft, hoe hechter het netwerk. In figuur 3 zijn een hecht (links) en een minder hecht (rechts) netwerk weergegeven.



Figuur 3 Voorbeelden van hechte (links) en minder hechte (rechts) netwerken

Naast het aantal sociale relaties, bepaalt de wederkerigheid van de relaties ook of een sociaal netwerk sterk of zwak is. Als beide individuen in een relatie aangeven dat ze elkaar gebruiken voor uitwisseling (pijlen aan beide kanten van de lijnen die wijzen naar beide bolletjes) dan is de relatie sterk. Wanneer slechts één pijltje van de lijn verwijst naar een bolletje, dan is er sprake van een zwakke relatie. Slechts één van de individuen wijst de ander aan als bron voor uitwisseling. In het minder hechte netwerk (rechts) zijn de relaties ook minder wederkerig dan die in het hechte netwerk (links).

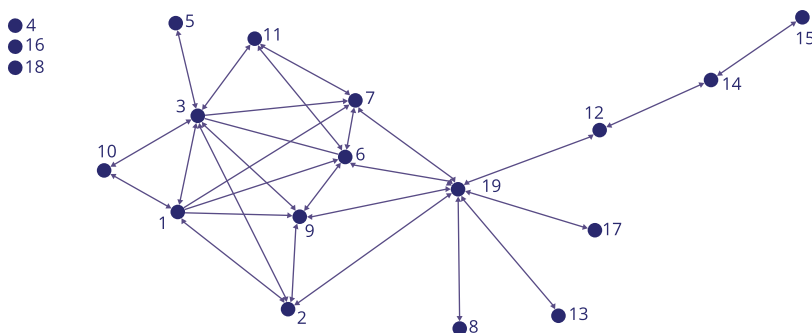
2. Subgroepen

Als leerkrachten kennis en materialen uitwisselen dan hebben ze doorgaans een voorkeur voor collega's waar ze iets gemeen mee hebben. Leerkrachten in het primair onderwijs blijken eerder te kiezen voor sociale relaties met een collega van dezelfde bouw dan van een andere bouw. Ook neigen leerkrachten meer naar het aangaan van sociale relaties met collega's van hetzelfde geslacht. Het ontstaan van subgroepen, ook wel network homophily genoemd, is een bekend verschijnsel in sociale netwerken in het onderwijs.

3. Positie in netwerk: centrale en geïsoleerde actoren

Om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van het sociale netwerk, is het belangrijk om een sterke positie in te nemen. Een sterke positie heeft een individu als die een centrale actor is binnen het netwerk. Een centrale actor heeft veel wederkerige sociale relaties binnen het sociale netwerk en kan zo ook veel invloed uitoefenen (zie actor 3 in figuur 4). Zo kan bijvoorbeeld de schoolleider een centrale positie innemen tijdens een teamgesprek over hoe de kwaliteit van de lessen kan worden verbeterd. En bij het bespreken van het groepsplan kunnen de interne begeleiders een meer centrale positie innemen.

Ook kan het voorkomen dat leerkrachten sociale relaties hebben met slechts enkele of maar één collega (zie actoren 12, 14, 15, 17, 13 en 8 in figuur 4). Deze leerkrachten bevinden zich in de periferie van het sociale netwerk. Sommige leerkrachten maken helemaal geen deel uit van het sociale netwerk: zij zijn geïsoleerd (zie actoren 4, 16 en 18 linksboven in figuur 4). Geïsoleerde leerkrachten en leerkrachten in de periferie hebben geen of minder toegang tot kennis, informatie, steun en materialen en profiteren dan ook minder van uitwisseling met hun collega's tijdens het werk.



Figuur 4 Voorbeeld van een centrale (actor 3) en geïsoleerde actor (actor 4)

4. Bruggen bouwen

Figuur 4 laat ook een laatste kenmerk van sociale netwerken zien, namelijk het bestaan van zogenaamde structurele gaten. Structurele gaten zijn zwakke plekken in de structuur van het sociale netwerk. Een duidelijke zwakke plek van het netwerk in figuur 4 is dat de individuen in de periferie van het sociale netwerk (8, 13, 17, 12, 14 en 15) niet goed zijn aangesloten bij de rest van het sociale netwerk. Tegelijkertijd maakt figuur 4 duidelijk dat er een individu (19) in het netwerk als brug of bemiddelaar functioneert tussen hen en de hechte groep in het netwerk (linkerkant van het figuur). Door het bouwen van deze brug en groepen en mensen met elkaar te verbinden, neemt dit individu een strategische positie in binnen het sociale netwerk.



6

Literatuur: wat weten we over sociale netwerken in het onderwijs

Er zijn de laatste jaren verschillende studies verricht naar sociale netwerken in het onderwijs. Deze studies hebben meer inzicht gegeven in hoe patronen van sociale relaties kennisdeling tussen leerkrachten en teamvorming bevorderen en bijdragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.



De laatste jaren zijn er steeds meer studies verricht naar de sociale relaties en netwerken in het onderwijs. Hierdoor hebben we meer inzicht gekregen in hoe patronen van sociale relaties kennisdeling tussen leerkrachten en teamvorming bevorderen en bijdragen aan de verbetering van onderwijskwaliteit. Deze studies hebben zich gericht op verschillende soorten van netwerken:

- School en leerkracht netwerken (Bakkenes, De Brabander & Imants, 1999; Coburn & Russell, 2008; Daly et al., 2010; Moolenaar, Daly & Slegers, 2011; Moolenaar, Slegers & Daly, 2012)
- Leiderschapsnetwerken (Friedkin & Slater, 1994; De Lima, 2003; Penuel et al., 2010; Spillane & Kim, 2012)
- School-ouder netwerken (Horvat, Weininger, & Laureau., 2003)
- Netwerken tussen scholen (Lieberman, 2000; Mullen & Kochan, 2000; Veugelers & Zijlstra, 2002)
- Leerling netwerken (Baerveldt et al., 2004; Lubbers et al., 2006)

De resultaten van deze studies hebben waardevolle inzichten opgeleverd over sociale netwerken in het onderwijs. De belangrijkste daarvan zijn (Moolenaar, 2012; Slegers, Moolenaar & Daly, 2018):

1. Sociale netwerk verschillen.

Er bestaan aanzienlijke verschillen tussen scholen in hoe hun sociale netwerken eruit zien. Dan gaat het zowel om verschillen in de kwaliteit als de kwantiteit van de verbindingen en sociale relaties tussen leerkrachten.

2. Het sociale netwerk van scholen bestaat vaak uit subgroepen.

Uitwisseling tussen leerkrachten vindt vaak plaats in subgroepen binnen het sociale netwerk van de school. Deze homogene subgroepen zijn gebaseerd op overeenkomsten tussen leerkrachten, zoals sekse, etniciteit, opvattingen over lesgeven en vakgebied.

3. De structuur van sociale netwerken wijkt af van de formele hiërarchische structuur van scholen.

Het informele patroon van sociale relaties tussen leerkrachten en schoolleiders komt niet overeen met de formele organisatiestructuur. Dit betekent bijvoorbeeld dat coaches en leidinggevendenden die formeel zijn aangesteld om leerkrachten te ondersteunen niet doen wat er van hen wordt verwacht. In sommige scholen spelen ze nauwelijks een rol van betekenis in de sociale netwerken van leerkrachten en de school. Verder blijkt dat leiderschap vaak gespreid is over meerdere personen waaronder ook leerkrachten die geen formeel leidinggevende functie hebben.

4. Sociale netwerken dienen meerdere doelen.

De inhoud van de sociale relaties bepaalt de wijze waarop sociale netwerken zijn gestructureerd. Dit komt het meest duidelijk naar voren bij het verschil tussen zogenaamde instrumentele en expressieve netwerken. Instrumentele sociale netwerken bestaan uit werk gerelateerde sociale relaties waarbij bronnen (zoals informatie over instructiematerialen en vernieuwingen) worden uitgewisseld die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de schooldoelen. Expressieve sociale netwerken daarentegen hebben betrekking op sociale relaties die niet direct werk gerelateerd zijn maar gericht zijn op het uitwisselen van sociale en affectieve bronnen, zoals steun en vriendschap. Over het algemeen zijn expressieve sociale relaties sterker, duurzamer en betrouwbaarder dan instrumentele sociale relaties. Op scholen komen beide sociale netwerken voor en verschillen ze ook qua structuur.

5. Sociale netwerken worden zowel door individuele kenmerken als schoolkenmerken gevormd.

Individuele kenmerken zoals sekse, leeftijd, etniciteit, vakgebied en opvattingen over lesgeven zijn bepalend voor de vorming van sociale netwerken binnen een school. Zoals eerder aangegeven heeft onderzoek laten zien dat vrouwelijke leerkrachten liever over hun werk discussiëren met andere vrouwelijke leerkrachten dan met mannelijke collega's. Oudere en meer ervaren leerkrachten delen minder met jongere en minder ervaren leerkrachten. Daarnaast bepaalt de wijze waarop teams en scholen zijn gestructureerd (onder-, midden-, bovenbouw, vaksecties, afdelingen etc) de patronen van sociale relaties tussen leerkrachten.

Verder blijkt uit onderzoek dat sociale netwerken een bijdrage leveren aan onderwijsvernieuwing en onderwijskwaliteit. Zo hebben hechte netwerken onder andere een positieve invloed op:

- de implementatie van onderwijsvernieuwingen (Coburn & Russell, 2008; Coburn, Choi & Mata, 2010; Daly et al., 2010; Datnow, 2012);
- het innovatieve klimaat van de school en de adoptie van innovaties en nieuwe technologie (Moolenaar, Daly & Slegers, 2011; Daly et al., 2014; Frank, Zhao & Borman, 2004);
- het lesgeven en leerlingresultaten (Moolenaar, Slegers & Daly, 2012; Leana & Pil, 2006; Penuel et al., 2012; Pil & Leana, 2009; Yasumoto, Uekawa & Bidwell 2001).



7

Terug naar de kenniskring: het onderzoek in de eigen praktijk

Eén groep schoolleiders heeft de sociale netwerken van leerkrachten in de eigen school in kaart gebracht, aansluitend bij de ambities van deze schoolleiders om de ontwikkeling van het team en daarmee hun school te stimuleren.

Een tweede groep heeft zich verdiept in de patronen van sociale relaties tussen diverse professionals die betrokken zijn bij het aanbieden van thuisnabij onderwijs voor kinderen. De keuze voor dit onderwerp past goed bij de rol van de schoolleider bij het vormgeven van passend onderwijs.

Met deze kennis over sociale netwerktheorie en onderzoek, zijn de schoolleiders in de kenniskring aan de slag gegaan.

Stap 1: Eerst is individueel een keuze gemaakt voor een specifiek onderwerp en een bijbehorende eerste globale vraagstelling.

Stap 2: Na uitwisseling en reflectie op elkaars voorstellen, zijn twee onderwerpen gekozen voor praktijkonderzoek:

1. Eén groep (hierna groep 1) heeft de sociale netwerken van leerkrachten in de eigen school in kaart gebracht. Dit sloot aan bij de ambities van de betreffende schoolleiders om de ontwikkeling van het team te stimuleren.
2. Een tweede groep (hierna groep 2) heeft zich verdiept in de patronen van sociale relaties tussen diverse professionals die betrokken zijn bij het aanbieden van thuisnabij onderwijs voor kinderen. De keuze voor dit onderwerp past goed bij de rol van de schoolleider bij het vormgeven van passend onderwijs.

Stap 3: Na de afbakening van het onderwerp zijn onderzoeksvragen geformuleerd. De onderzoeksvragen geven inzicht in:

- Het patroon van de sociale relaties tussen de betrokken actoren en de positie van de schoolleiders (analyse).
- Hoe het functioneren van het sociale netwerk kan worden verbeterd (ontwerp).

Uitgaande van dit onderscheid in analyse en ontwerp, zijn de twee groepen tot de volgende onderzoeksvragen gekomen (zie ook hierboven):

Groep 1

- Welke sociale netwerken bestaan er binnen mijn school en wat is de rol van de schoolleider hierbij?
- Hoe kan de schoolleider deze sociale netwerken versterken met het oog op de verbetering van het onderwijs?

Groep 2

- Welke sociale netwerken zijn er binnen een samenwerkingsverband om kinderen thuisnabij onderwijs aan te bieden?
- Welke factoren kunnen het functioneren van deze sociale netwerken positief beïnvloeden om thuisnabij onderwijs voor elk kind te realiseren?

Stap 4: Instrumenten: hoe breng je sociale netwerken in kaart

Na het vaststellen van de onderzoeksvragen, zijn de deelnemers van de kenniskring op zoek gegaan naar instrumenten om hun sociale netwerk in beeld te brengen (zie figuren 2 tot en met 4 in de vorige hoofdstukken).

De eerste stap van het in beeld brengen van een netwerk is het in kaart brengen van namen van personen en hun contacten (zie ook bijlage 1 Groslijst):

1. Stel een lijst met namen van personen samen die deel uitmaken van het sociale netwerk dat je in kaart wilt brengen.
2. Inventariseer wat voor soort contact de personen in het sociale netwerk met elkaar hebben (bijvoorbeeld positief, negatief, advies, informatie-uitwisseling, sociale steun etc). Deze informatie krijg je boven tafel door gerichte vragen te stellen aan de personen in het netwerk.

Deze voorbereidende stappen zijn nodig om het sociale netwerk in beeld te brengen.

Vervolgens is de stap gemaakt naar het visualiseren van het sociale netwerk.

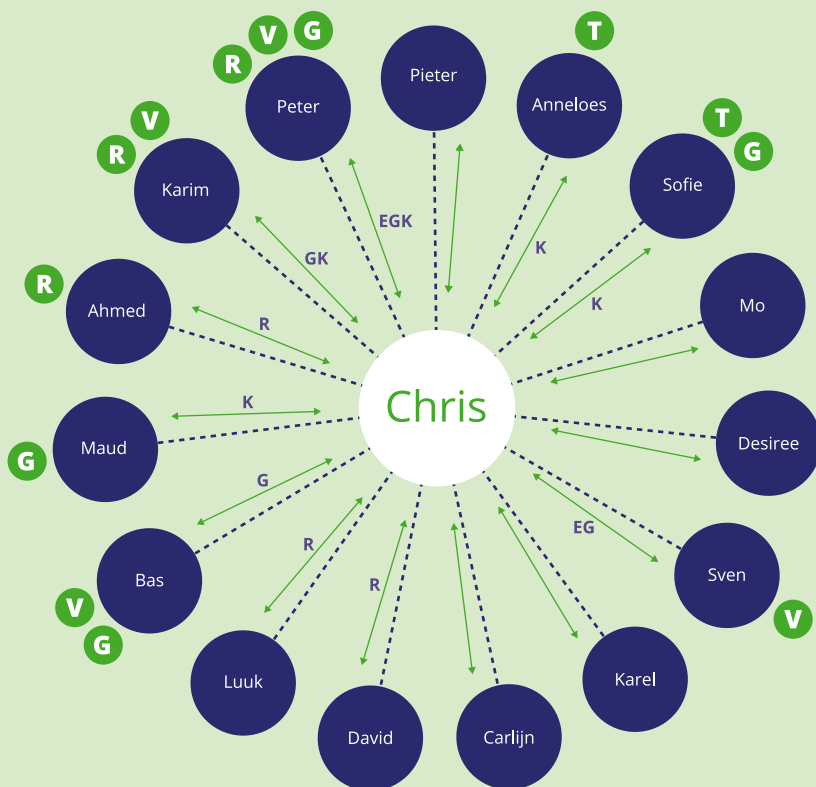
Ecogram

Een instrument om de omvang en de kwaliteit van een sociaal netwerk in beeld te brengen is een ecogram. Een ecogram biedt in één oogopslag een overzicht van belangrijke sociale contacten uit verschillende relatiegebieden. Onderstaand figuur is een voorbeeld van een ecogram rondom een leerling, Chris. Zie voor een meer uitgebreide beschrijving van het maken van een ecogram met bijbehorende voorbeeldvragen bijlage 2.

Het maken van een ecogram is eenvoudig. Afhankelijk van het doel en de complexiteit van de relaties vul je een ecogram in een half uur tot een uur in. Het kan op een eenvoudige manier met behulp van papier, potloden en foto's. Er bestaan ook eenvoudige computerprogramma's voor het maken van een ecogram, zoals SmartDraw en WonderWare Inc. (gratis proefversie te downloaden).

Een stap verder: sociogram

Daarnaast bestaat er ook ondersteunende software voor het maken van een sociaal netwerk-overzicht. Een goed en handzaam voorbeeld van een dergelijke tool is Sometics (<https://www.sometics.com/nl/sociograms>). Dit is een tool die in het onderwijs onder meer gebruikt wordt om de sociale relaties en verbanden tussen leerlingen in een klas in kaart te brengen. Deze tool kan ook ingezet worden om de uitwisseling van kennis en informatie tussen teamleden (sociale netwerk) binnen de school te onderzoeken.



Figuur 5 Voorbeeld van een ecogram

In de blauwe rondjes staan de personen in het sociale netwerk van Chris, zijn klasgenoten.

De groene bolletjes verwijzen naar de aard van de contacten:

G= tafelgroepje

R= rekengroep

T= taalgroep

V= vriendengroep

De pijltjes tussen Chris en zijn klasgenoten geven de aard van de relatie weer. Dubbele pijlen betekenen dat er sprake is van wederkerig contact. De letter verwijst naar het soort relatie.

K= kennisuitwisseling

G= gezelschap, chillen

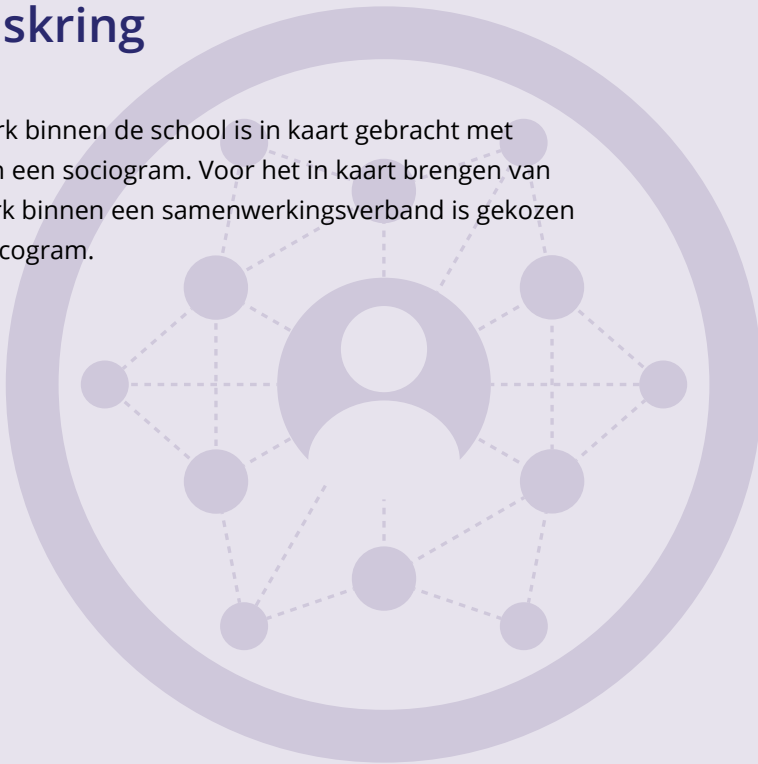
E= emotionele steun

R= regelmatig ruzie of onenigheid

8

De netwerken van de deelnemers aan de kenniskring

Het netwerk binnen de school is in kaart gebracht met behulp van een sociogram. Voor het in kaart brengen van het netwerk binnen een samenwerkingsverband is gekozen voor een ecogram.



Sociogram groep 1: netwerk in de school

De schoolleiders van groep 1 hebben een sociogram gebruikt om de sociale netwerken die er binnen de school bestaan in beeld te brengen en specifiek hierbij te kijken naar de rol van de schoolleider.

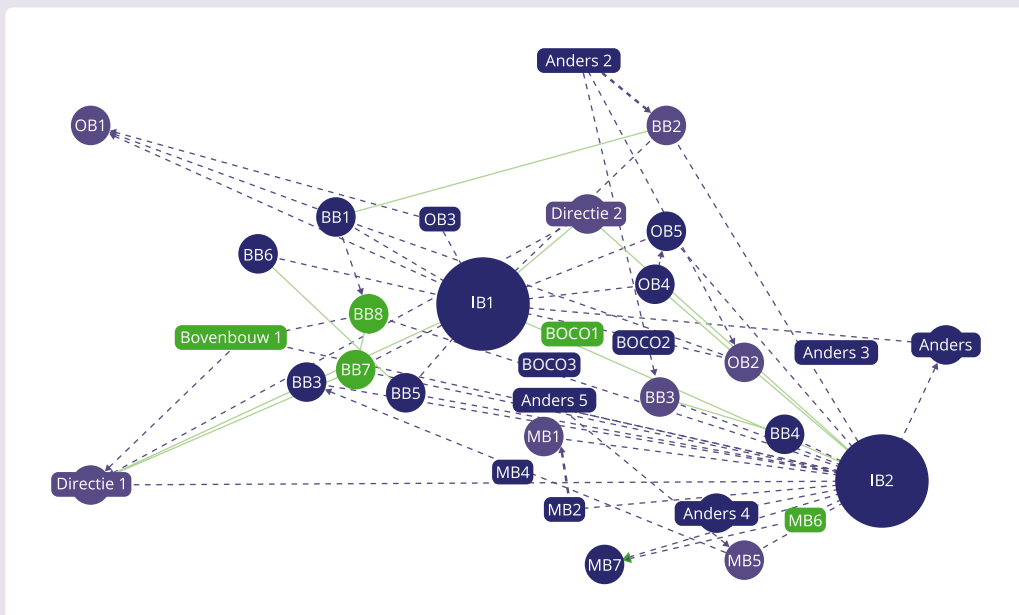
Daarbij hebben zij vier onderwerpen onderscheiden:

- zorg
- ouderbetrokkenheid
- feedback
- didactiek

Vervolgens hebben ze hun collega's de volgende concrete vragen voorgelegd:

- Aan wie van de collega's vraag je minstens 1x per maand advies over hoe je omgaat met zorgleerlingen in je groep?
- Aan wie van de collega's vraag je minstens 1x per maand advies over hoe je het beste kunt reageren op een mail van ouders?
- Aan wie van de collega's vraag je minstens 1x per maand advies over hoe je bijdrage is in de teamvergadering/bouwvergadering?
- Aan wie van de collega's vraag je minstens 1x per maand advies over het verbeteren van je les?

Voor wat betreft de vraag naar zorgleerlingen, leverde dit het volgende plaatje van een sociaal netwerk op (figuur 6).

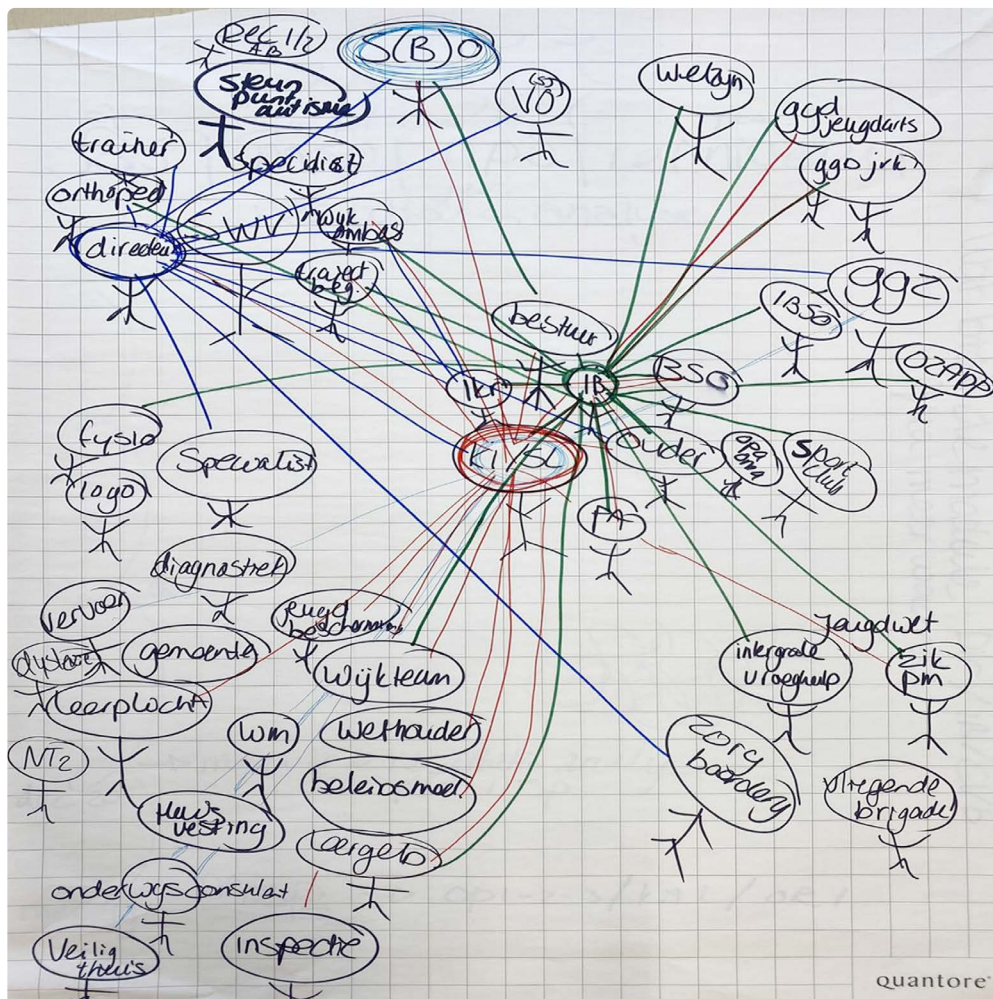


Figuur 6 Voorbeeld van een sociaal netwerk met betrekking tot omgaan met zorgleerlingen

Dit figuur laat zien dat er geen sprake is van een hecht sociaal netwerk rondom zorgleerlingen. Opvallend is de centrale positie van de twee IB'ers (IB) binnen dit netwerk. In de relaties tussen de IB'ers en leerkrachten is weinig sprake van wederkerigheid. Leerkrachten vragen IB'ers wel om advies, maar IB'ers doen dat niet naar leerkrachten toe. De IB'ers lijken te functioneren als vraagbaak. Daarnaast valt op dat de directie (Directie) hoofdzakelijk relaties heeft met de IB'ers. Verder zijn er duidelijke verschillen te zien in onderlinge uitwisselingen binnen de bouwen. In de middenbouw (MB) zoekt men elkaar nauwelijks op. Dit beeld doet zich niet voor in de bovenbouw (BB) waar veel meer sprake is van interactie. Wel beperkt de uitwisseling tussen leerkrachten in de bovenbouw zich doorgaans binnen de parallelgroep. De onderbouw zit tussen de midden- en bovenbouw in. Opvallend is ook dat er nauwelijks uitwisseling plaatsvindt tussen de bouwen als het gaat over zorgleerlingen. Twee collega's (Ander) met andere werkzaamheden (vakleerkracht, leraarondersteuner) begeven zich in de periferie van het sociale netwerk. Tot slot zijn er geen geïsoleerde collega's binnen het netwerk.

Ecogram groep 2: thuisnabij onderwijs

Om het sociale netwerk binnen een samenwerkingsverband rondom thuisnabij onderwijs in beeld te brengen, heeft groep 2 een ecogram gemaakt met pen en papier. Dat hebben de leden van de groep eerst voor hun eigen netwerk (2 scholen voor po, 2 sbo/so scholen en 1 samenwerkingsverband) gedaan. Vervolgens hebben ze de vijf ecogrammen over elkaar heen gelegd en samengevoegd. Dit leidde tot het een gezamenlijk ecogram bestaande uit een enorme kluwen van lijnen en personen (zie figuur 7).



Figuur 7 Ecogram groep 2

Wat opvalt in dit ecogram is de centrale positie van de IB'er (groen omlijnde cirkel) in het netwerk. Daarnaast blijkt dat er uitwisseling is tussen de schoolleider (rood omlijnde cirkel) en de IB'er en dat zij nauw met elkaar verbonden zijn binnen het grotere sociale netwerk. Het ecogram maakt echter niet duidelijk hoe het nu zit met de rolverdeling tussen de schoolleider en de intern begeleider bij het realiseren van thuisnabij onderwijs voor kinderen. Om meer inzicht te krijgen in deze vraag heeft groep 2 vervolgens interviews gehouden met IB'ers en schoolleiders (zie ook hieronder).

Verder kijken: tips en handreikingen

Voor meerdere handzame instrumenten om sociale netwerken in kaart te brengen, verwijzen we naar de volgende voorbeelden vanuit de zorg:

- [Publicatie van Zorg voor beter, getiteld 'Netwerkanalyse sociaal netwerk betrekken'](#)
(zie ook bijlage 3)



- [Publicatie van Movisie, Vilans en Actiz, getiteld 'Aan de slag met sociale netwerken'](#)
(zie ook bijlage 4).





9

Opbrengsten: inzicht in de eigen praktijk

Na het in kaart brengen van de sociale netwerken (eerste onderzoeksvraag) zijn de schoolleiders aan de slag gegaan met hun tweede onderzoeksvraag:

- Hoe kan de schoolleider de sociale netwerken binnen de school versterken met het oog op de verbetering van het onderwijs?
- Welke factoren kunnen het functioneren van de sociale netwerken binnen een samenwerkingsverband positief beïnvloeden om thuisnabij onderwijs voor elk kind te realiseren?

Door de sociale netwerken in kaart te brengen en te analyseren, kregen de deelnemers van de kenniskring een antwoord op hun eerste onderzoeksvraag. Vervolgens zijn ze aan de slag gegaan met het vinden van antwoorden op de tweede onderzoeksvraag: "Hoe kunnen we de sociale netwerken versterken?". Daarvoor is door de twee groepen weer gezocht naar relevante literatuur en bruikbare handreikingen.

Hieronder beschrijven we de belangrijkste bevindingen per groep.

Groep 1: het netwerk in de school

Samen staan we sterk (onderzoeksvraag 1)

Het in kaart brengen van de sociale netwerken heeft de schoolleiders van groep 1 een goed beeld gegeven van het functioneren van hun team. Hoewel de sociale netwerken van beide scholen verschilden, waren er ook overeenkomsten. Zo bleek dat de hechtheid en structuur van de sociale netwerken afhankelijk is van het onderzochte onderwerp (zorg, ouderbetrokkenheid, feedback en didactiek). Het sociale netwerk rondom de vraag hoe je het beste kunt reageren op een mail van ouders bleek op beide scholen minder hecht te zijn dan het sociale netwerk over omgaan met zorgleerlingen (zie b.v. figuur 6). Ook hadden IB'ers en de directie op beide scholen een centrale positie binnen de netwerken. Bovendien waren er in beide scholen subgroepen binnen de sociale netwerken: uitwisseling tussen leraren vond meer plaats binnen bouwen dan tussen bouwen. Verder werken er op beide scholen leraren die zich in de periferie bevinden. Duidelijke bruggenbouwers waren niet herkenbaar binnen de sociale netwerken.

Hoe kunnen we samen nog sterker worden (onderzoeksvraag 2)

De schoolleiders van groep 1 hebben hun interpretatie van de sociale netwerken gedeeld met het team in een teamvergadering. In het verlengde daarvan hebben ze in samenspraak met het team interventies geselecteerd om de sociale netwerken te bespreken. Ook hebben ze met het team afgesproken om het volgende schooljaar weer een sociale netwerkanalyse uit te voeren. Op deze manier kunnen ze evalueren in hoeverre de interventies het functioneren van het team hebben versterkt.

Uit de literatuur komt naar voren dat bepaalde leiderschapspraktijken de sociale netwerken binnen een school positief kunnen beïnvloeden. Het gaat dan om leiderschapspraktijken die ook onderdeel uitmaken van de beroepsstandaard voor schoolleiders PO, te weten:

- visiegericht werken
- ontwikkelen van mensen
- ontwikkelen van de organisatie

Eén van de schoolleiders uit groep 1 heeft een korte vragenlijst (zie bijlage 5) uitgezet om feedback te krijgen van teamleden over deze leiderschapspraktijken. Ook deze bevindingen helpen bij het nadenken over hoe je als schoolleider het team kan versterken.

Groep 2: het netwerk rond thuisnabij onderwijs

De parel in het sociale netwerk (onderzoeksvraag 1)

In onderstaande infographic (figuur 8) staan de onderzoeksvragen, de aanpak en de bevindingen van groep 2 samenhangend beschreven.



Figuur 8 Onderzoeksvragen, aanpak en bevindingen van groep 2
afbeelding: Studio KiO

Omdat de onderzoeksvragen en de aanpak al zijn besproken, gaan we nu vooral in op de bevindingen (rechter deel van de infographic).

De bevindingen zijn te beluisteren in een TED Talk met toelichting op de infographic (De TED Talk staat op de website van het Schoolleidersregister PO).

Een belangrijke bevinding van de sociale netwerkanalyse van groep 2 is dat de IB'er een centrale positie inneemt in het sociale netwerk van actoren en organisaties die betrokken zijn bij thuisnabij onderwijs (zie ook figuur 7). De IB'er is als het ware de parel van het netwerk. Om als parel te kunnen glanzen en thuisnabij onderwijs voor een kind te organiseren:

- is de kwaliteit van de relaties van de IB'er belangrijk. Je netwerk goed kennen en bouwen aan de relatie maakt écht een groot verschil. Dit betekent ook dat wisseling van mensen een nadelig effect heeft;
- speelt de ervaring van de IB'er een grote rol. Een ervaren IB'er weet beter de weg te vinden dan een minder ervaren IB'er en kan gemakkelijker invloed uitoefenen;
- dient de IB'er eigen initiatief te tonen. De handschoen oppakken en actief meedoen in het netwerk is cruciaal om succes te boeken.

Uit de aanvullende interviews met schoolleiders en IB'ers (zie aanpak infographic en hiervoor), komt naar voren dat de schoolleider veelal pas in beeld komt als het spannend wordt of als er beslissingen moeten worden genomen. De schoolleider kan dan de helpende hand bieden door de IB'er voldoende te faciliteren, zowel intern als extern.

Hoe kunnen we de parel laten glanzen (onderzoeksvraag 2)

Kijkend naar welke factoren het functioneren van het sociale netwerk positief kan beïnvloeden (tweede onderzoeksvraag), blijken de volgende drie zaken essentieel te zijn:

1. Een heldere gemeenschappelijke visie op zowel de school als binnen het samenwerkingsverband. Een visie die bij iedereen bekend is. Daar ontbreekt het veelal aan in de onderzochte netwerken.
2. Geen paarse krokodillen, maar een soepele voortgang. Een veel gehoorde klacht is dat het allemaal te lang duurt voordat een passend plek voor kinderen is gevonden. Bovendien zijn er te veel en wisselende mensen bij dit proces betrokken waardoor continuïteit ontbreekt. Professionals lopen vast in het bureaucratische systeem en besluiten daarom soms om buiten de lijntjes te kleuren. Om te versnellen is het soms nodig om mensen of stappen over te slaan.
3. En als laatste: heldere rollen en afspraken zorgen voor regie. Zo weet iedereen waar hij of zij aan toe is.

Het gaat er dus vooral om de IB'er als parel te laten glanzen. Door het wegnemen van ruis, onduidelijkheid en bureaucratie kan deze parel blijven glanzen. Hier is dan ook een belangrijke rol voor de schoolleider weggelegd: deze dient de IB'er in zijn of haar kracht te zetten.

10

Reflectie: hoe hebben de schoolleiders deelname aan de kenniskring ervaren?

Hoe kijken de schoolleiders zelf terug op hun deelname aan de kenniskring? Hoe hebben ze het ervaren? En wat heeft het voor hen persoonlijk opgeleverd?



Doel van de kenniskring was om beschikbare kennis over sociale netwerken in het onderwijs te delen en toe te passen voor het onderzoeken van de eigen praktijk. Door deel te nemen aan de kenniskring hebben de schoolleiders meer inzichten verkregen over de rol van de schoolleider als spil in een sociaal netwerk in en buiten de school. Maar hoe kijken ze zelf terug op hun deelname aan de kenniskring? Hoe hebben ze het ervaren? En wat heeft het voor hen persoonlijk opgeleverd? Dit lees je in de interviews op de volgende pagina's.

11

Referenties overzichtsartikel



Bakkenes, I., De Brabander, C., & Imants, J. (1999). *Teacher isolation and communication network analysis in primary schools*. *Educational Administration Quarterly*, 35(2), 166–202.

Baerveldt, C., Van Duijn, M. A. J., Vermeij, L., & Van Hemert, M. A. (2004). *Ethnic boundaries and personal choice. Assessing the influence of individual inclinations to choose intra-ethnic relationships on pupils' networks*. *Social Networks*, 26(1), 55–74.

Coburn, C. E., Choi, L. and Mata, W. (2010). *I Would Go to Her Because Her Mind Is Math: Network Formation in the Context of a District-Based Mathematics Reform*. In A. J. Daly (Ed.), *Social network theory and educational change* (pp. 33–51). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Coburn, C. E., & Russell, J. L. (2008). *District policy and teachers' social networks*. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 30(3), 203–235.

Daly, A. J., Moolenaar, N. M., Bolivar, J. M., & Burke, P. (2010). *Relationships in reform: The role of teachers' social networks*. *Journal of Educational Administration*, 48(3), 359–391.

Daly, A. J., Liou, Y. H., Tran, N. A., Cornelissen, F., & Park, V. (2014). *The rise of neurotics: Social networks, leadership, and efficacy in district reform*. *Educational Administration Quarterly*, 50(2), 233–278.

Datnow, A. (2012). *Teacher agency in educational reform: Lessons from social networks research*. *American Journal of Education*, 119(1), 193–201.

de Lima, J. A. (2003). *Trained for isolation: The impact of departmental cultures on student teachers' views and practices of collaboration*. *Journal of Education for Teaching*, 29(3), 197–218.

Frank, K. A., Zhao, Y., & Borman, K. (2004). *Social capital and the diffusion of innovations within organizations: Application to the implementation of computer technology in schools*. *Sociology of Education*, 77(2), 148–171.

Friedkin, N. E., & Slater, M. (1994). *School leadership and performance: A social network approach*. *Sociology of Education*, 67(2), 139–157.

Horvat, E., Weininger, E., & Laureau, A. (2003). *From social ties to social capital: Class differences in the relations between schools and parents network*. *American Educational Research Journal*, 40(2), 319–351.

Leana, C., & Pil, F. (2006). *Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools*. *Organization Science*, 17(3), 353–366.

Lieberman, A. (2000). *Networks as Learning Communities: Shaping the Future of Teacher Development*. *Journal of Teacher Education*, 51(3), 221-227.

Lubbers, M. J., Van der Werf, M. P. C., Kuyper, H., & Offringa, G. J. (2006). *Predicting peer acceptance in Dutch youth: A multilevel analysis*. *Journal of Early Adolescence*, 26(1), 4-35.

Moolenaar, N.M. (2011). *Het Verborgen Kapitaal. De Kracht van Sociale Netwerken in Nederlandse Basisscholen*. *Personeel En Organisatie*, 27, 105-124.

Moolenaar, N. M. (2012). *A social network perspective on teacher collaboration in schools: Theory, methodology, and applications*. *American Journal of Education*, 119(1), 7-39.

Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2011). *Ties with potential: Social network structure and innovative climate in Dutch schools*. *Teachers College Record*, 113(9), 1983-2017.

Moolenaar, N. M., Slegers, P. J. C., & Daly, A. J. (2012). *Teaming up: Linking collaboration networks, collective efficacy, and student achievement*. *Teaching and Teacher Education*, 28(2), 251-262. DOI: 10.1016/j.tate.2011.10.001.

Mullen, C. A., & Kochan, F. K. (2000). *Creating a collaborative leadership network: An organic view of change*. *International Journal of Leadership in Education*, 3(3), 183-200.

Penuel, W. R., Sun, M., Frank, K. A., & Gallagher, H. A. (2012). *Using social network analysis to study how collegial interactions can augment teacher learning from external professional development*. *American Journal of Education*, 119(1), 103-136.

Penuel, W. R., Riel, M., Joshi, A., Pearlman, L., Kim, C. M., & Frank, K. A. (2010). *The alignment of the informal and formal organizational supports for reform: Implications for improving teaching in schools*. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 57-95.

Pil, F., & Leana, C. (2009). *Applying organization research to public school reform*. *Academy of Management Journal*, 56(2), 1101-1124.

Slegers, P., Moolenaar, N., & Daly, A. (2018). *The interactional nature of schools as social organizations: three theoretical perspectives*. In M. Connolly, D.H. Eddy-Spicer, C. James, & S.D. Kruse (Eds.). *The SAGE Handbook of School Organization*, (pp. 267-284). London: Sage Publishing.

Spillane, J. P., & Kim, C. M. (2012). *An exploratory analysis of formal school leaders' positioning in instructional advice and information networks in elementary schools*. *American Journal of Education*, 119(1), 73-102.

Veugeliers, W., & Zijlstra, H. (2002). What goes on in a network? Some Dutch experiences. *International Journal of Leadership in Education*, 5(2), 163–174.

Yasumoto, J. Y., Uekawa, K., & Bidwell, C. E. (2001). The collegial focus and high school students' achievement. *Sociology of education*, 74(3), 181-209.



Interview groep 1:



Hanneke Vermunt

*'De kunst is heel gerichte vragen te stellen.
Dan krijg je het duidelijkste antwoord'*



Gabriëlla Buijs

*'Nu ik het interne netwerk beter begrijp,
kan ik de juiste mensen inzetten'*

Inzicht in netwerk helpt kracht team te benutten

Bij het netwerk van een basisschool denken we al gauw aan de gemeente, de onderwijsinspectie en de omwonenden. Kortom: de buitenwacht. Maar iedere school heeft ook een intern netwerk. Daar wilden Gabriëlla Buijs en Hanneke Vermunt meer van weten. Daarom brachten zij binnen de kenniskring 'De school in de netwerksamenleving' het interne netwerk op hun school in kaart.

Gabriëlla Buijs is schoolleider van OBS de Hasselbraam in Deurne, een school met een gemiddelde, redelijk gemêleerde populatie. Geen uitgesproken karakter, geen excessieve problemen. 'Ik koos voor de kenniskring 'De school in de netwerksamenleving' omdat ik in het verleden op de verschillende scholen waar ik werkte vaak de term 'familiecultuur' hoorde vallen. Collega's doelden op een onprofessionele cultuur waarbij de teamleden goed bevriend waren en nalieten elkaar aan te spreken als iets niet goed ging.'

Inzicht

Toen ze las dat het Schoolleidersregister PO een kenniskring over het netwerk van scholen organiseerde, besloot ze zich in te lezen. 'De kenniskring bleek te gaan over onderlinge relaties, ook binnen het team. Ik dacht meteen: dat inzicht gaat mij helpen om een familiecultuur positief in te zetten. Mijn eigen ervaring is namelijk dat mensen uit een team verwijderen, in de hoop dat daarmee de cultuur verandert, niet goed werkt. De patronen die je hoopte te elimineren blijven vaak; die zijn niet afhankelijk van een of twee mensen. Dus: benut je interne netwerk om de cultuur te veranderen.'

Vier netwerken

Dankzij de kenniskring weet Gabriëlla nu hoe binnen haar school de lijnen lopen, vertelt ze. 'Mijn school is georganiseerd in units, met veel verantwoordelijkheid bij de leerkrachten. We kennen geen speciale IB'er, maar hebben leerkrachten binnen iedere unit die als vraagbaak en kennisdatabank fungeren. De belangrijkste reden waarom collega's juist aan deze leerkrachten zoveel onderwijskundige vragen stellen, is dat ze veel ervaring hebben. Maar het grappige is: een andere leerkracht weet weer beter hoe je moet omgaan met vragen van ouders. Dat vond ik interessant om te weten. Kortom: je moet de juiste vraag aan de juiste persoon stellen.' Gabriëlla onderscheidde binnen haar school (team) vier netwerken: een gericht op de zorg, een gericht op de samenwerking binnen de units, een met betrekking tot reageren op e-mails van ouders en tot slot een gericht op de didactiek. 'Daardoor weet ik wie ik wanneer moet aanspreken of inzetten – wat twee verschillende zaken zijn.'

Als je weet wie voor een bepaald onderwerp verantwoordelijk is of het beste gepositioneerd is, kun je aanspreken of inzetten, aldus Gabriëlla. 'Tussen die twee zit een wezenlijk verschil. Aanspreken betekent iemand een vraag stellen met betrekking tot leerkrachtvaardigheden, terwijl je iemand inzet als je iets wilt veranderen. Gaat het bijvoorbeeld over didactiek, dan zet ik de leerkracht in die op dat vlak belangrijk is en bekijk ik met hem of haar hoe we een verandering kunnen borgen in de organisatie. Nu ik het interne netwerk beter begrijp, ben ik ook beter in staat iedereen mee te nemen in de veranderingen. Ik kan de juiste mensen inzetten.'

Geen geschuif met mensen

Uit haar onderzoek bleek dat sommige teamleden van geen enkel netwerk deel uitmaken. 'Dat baart me wel een beetje zorgen, ook al is het niet verrassend. Zo heb ik een leerkracht die maar een paar dagen per week werkt. En bij mensen die bijna met pensioen gaan zie je vaak ook dat ze zich wat terugtrekken. Ook dat zijn trouwens waardevolle inzichten. Ik ben dan ook blij dat ik deze kenniskring heb gevolgd. Ik heb er veel van opgestoken. Niet alleen van de literatuur die Peter Slegers, die onze kenniskring begeleidde, aandroeg, maar ook van de collega-directeuren die soms heel anders tegen zaken aankeken dan ik. Ik heb geleerd dat de tool van Sometics heel handig is om je netwerk in kaart te brengen.' Nu ze haar netwerk goed in kaart heeft, gaat ze het vaker inzetten om haar school te verbeteren. 'Ik heb besloten niet te gaan schuiven met mensen. Iedereen heeft een bepaalde positie en een bepaalde kracht. Die kan ik nu beter benutten.'

Hanneke Vermunt is schoolleider van de Comeniusschool in Zeist. 'Onze school maakt geen deel uit van een grotere stichting; dat netwerk heb ik dus niet. Daarom heb ik altijd aandacht gehad voor mijn netwerk, dat onder andere bestaat uit collega-directeuren in Zeist en mijn eenpittersnetwerk, maar ik probeer ook de link te leggen naar de wetenschap en het bedrijfsleven. En de kenniskring: dat is een wetenschappelijke kijk op het onderwijs. Vandaar dat ik voor de kenniskring 'school in de netwerksamenleving' heb gekozen. Want in je eentje op school zo'n onderwerp uitspitten, literatuur bestuderen en goed analyseren wat het probleem is: daar kom je gewoon niet aan toe.'

Gerichte vragen

Hannekes ervaring is dat veel mensen in het onderwijs druk bezig zijn en snel handelen, maar zelden pas op de plaats maken om eens goed na te denken en de literatuur erop na te slaan. 'En dan de juiste vragen stellen, zoals Peter ons geleerd heeft. Niet breed maar juist heel gericht. Dan krijg je ook een duidelijk antwoord. Met Sometics vragen we ook wel aan kinderen: 'Met welke drie kinderen speel je het liefst?' Zo'n vraag, iets anders geformuleerd, kun je ook aan je leerkrachten stellen, op voorwaarde dat je zorgt voor een veilige setting.'

Het onderzoek van haar en Gabriëlla liet haarfijn zien welke leerkrachten goed gepositioneerd waren. 'Als het gaat over zorgleerlingen blijken dat bij mij op school met name mijn beide intern begeleiders te zijn. Ik vermoedde dat al, maar het is nu bevestigd en daar ben ik blij om. En die bevestiging bracht me weer tot een volgend inzicht. Ik zit iedere week met die twee IB'ers aan tafel. Kan dat niet om de twee weken? Dat lijkt me wel zo efficiënt.'

Ruimte voor verbetering

Los van Gabriëlla deed Hanneke nog een aanvullend onderzoek. 'Ik heb een lijstje van leiderschapsstijlen dat ik van Peter kreeg gebruikt om onderzoek te doen naar mijn eigen leiderschapsstijl. De uitkomsten daarvan heb ik naast de beroepsstandaard van de schoolleider gelegd. Uit die vergelijking bleek dat er nog ruimte is voor verbetering. Goed om te weten; daar ga ik aan werken.'

Beter inzicht in je netwerk: allemaal leuk en aardig. Maar heeft het ook effect, bijvoorbeeld op de kwaliteit van het onderwijs? Hanneke: 'Niet direct, denk ik, maar indirect draagt het zeker bij aan de schoolontwikkeling. En schoolontwikkeling heeft op termijn wél effect op de kwaliteit van het onderwijs. Misschien pluk je er niet meteen de vruchten van, maar als je bij een onderwerp stilstaat en je daarin verdiept, verruimt het je blik.'



Interview groep 2:



Fieke Blaauwendraad

'Misschien moeten we meer de randjes opzoeken van wat mag'



Lambert van der Ven

'Het geld eerlijk verdelen is oneerlijk en onzinnig'



Nicole Slenders

'Ik realiseer me nu dat de intern begeleider veel belangrijker is dan ik dacht'



Willy Smits

'Al die jaren was er in de nascholing amper aandacht voor het belang van je netwerk en hoe je dat opbouwt en onderhoudt'



Mary-Ann van Hoof

'Dankzij de kenniskring heb ik nu inzicht gekregen in mijn netwerk'

'De relatie maakt het verschil in samenwerking'

Kenniskring 'de school in de netwerksamenleving' brengt netwerken in kaart

Niet één maar twee soorten netwerken zijn onderzocht door de kenniskring 'de school in de netwerksamenleving'. Vijf deelnemers brachten het externe netwerk in kaart, twee deelnemers onderzochten het interne netwerk. Dit is het verslag van het onderzoek naar het externe netwerk.

De kenniskring die het externe netwerk van basisscholen onderzocht is divers van samenstelling. Lambert en Nicole zijn schoolleiders in het primair onderwijs, Fieke en Willy leiden een school in het SBO/SO en Mary-Ann werkt voor een samenwerkingsverband. Dat geeft net iets andere (accenten in de) netwerken. Bovendien werken ze niet allemaal in dezelfde regio, waardoor ze verschillend aankijken tegen bepaalde zaken. Bijvoorbeeld de positie van het samenwerkingsverband.

Lambert vindt dat het samenwerkingsverband in zijn werkgebied op te grote afstand staat van de werkelijke hulpvraag van een kind in de klas. Mary-Ann, zelf werkzaam bij een samenwerkingsverband, weet hoe dat komt. 'In de regio van Lambert is een constructie opgetuigd waarbij iemand een schakel vormt tussen de scholen en het samenwerkingsverband. Tja, dan krijg je langere lijnen. In mijn eigen samenwerkingsverband is daarvan geen sprake.' Waarom die persoon ertussen is gezet, weet Lambert ook niet precies. 'Waarschijnlijk om te komen tot een eerlijke verdeling van de middelen. Uit ons onderzoek is gebleken dat het samenwerkingsverband heel erg bezig is met hun visie terwijl wij, de lokale scholen, concrete vragen stellen en behoefte hebben aan maatwerk. Maar het samenwerkingsverband heeft een aanbod en dat sluit niet altijd aan op de vraag.' Fieke, leider van een SBO-school, heeft daar minder last van 'Wij zijn bij wijze van spreken het eindstation van de zoektocht. Pas als een kind ook bij ons vastloopt – wat slechts sporadisch gebeurt – hebben wij contact met het samenwerkingsverband.'

Weinig afstemming

Zo gaat het gesprek meteen de diepte in; gevolg van de grote betrokkenheid van het vijftal met het onderwerp. Terug naar het begin. Waarom namen ze deel aan een kenniskring die het netwerk van een school in kaart brengt? Waarom is het überhaupt belangrijk om zicht te hebben op dat netwerk? Willy draait naar eigen zeggen al een poos mee in het onderwijs. 'Al die jaren was er in de nascholing amper aandacht voor het belang van je netwerk en hoe je dat opbouwt en onderhoudt. Daarom heb ik gekozen voor deze kenniskring. En de inzichten die we hebben opgedaan kunnen we meteen in de praktijk brengen.'

Lambert: 'Uit een gesprek met mijn intern begeleider werd me duidelijk dat sommige mensen binnen mijn netwerk niet van elkaars werk op de hoogte waren en dat ze elkaar dus ook niet spraken. Soms verdwijnen er ook mensen uit je netwerk omdat ze het gevoel hebben dat ze er niks voor kunnen betekenen. Maar partners als de jeugdverpleegkundige, de Wegwijzer Jeugd, Ons Welzijn en Veilig Thuis wijzen soms wel naar elkaar. Ze zijn soms actief binnen hetzelfde gezin maar stemmen onvoldoende met elkaar af. En omdat niemand de regie voert, krijgen wij als scholen steeds vaker de rol van casemanager opgedrongen.' Mary-Ann: 'In de regio waar ik werk, werken zorg en onderwijs heel goed samen. Zo zijn er mensen vanuit de zorg gedetacheerd bij het samenwerkingsverband. Dat zou overal zo moeten zijn.' Willy: 'De noodzaak tot intensieve samenwerking tussen zorg en onderwijs geldt misschien nog wel sterker bij het speciaal onderwijs. In mijn eigen regio is in die samenwerking nog veel te verbeteren. Deze samenwerking is essentieel. Als SO zijn we immers behoorlijk afhankelijk van de financiële middelen van het SWV, maar ook van de zorg (lees: gemeente) om leerlingen op maat te kunnen bedienen.'

Fieke nuanceert de kritische blik richting de samenwerking. 'Een groot deel van de leerlingen fietst redelijk probleemloos door de basisschool, maar bij sommige leerlingen is iets meer nodig. In dat geval gaan wij als schoolleiders op zoek naar een oplossing binnen ons netwerk. Soms vind je die snel, soms struikel je over hobbels zoals wachtlijsten en een gebrek aan regie en afstemming. Ik heb soms het gevoel dat het bijna verboden is om maatwerk te leveren. Misschien moeten we meer de randjes opzoeken van wat mag.'

Eigen verantwoordelijkheid

Door het onderzoek voor de kenniskring is Fieke anders tegen haar netwerk gaan aankijken. 'Voorheen dacht ik wel eens: verdorie, ik kom niet verder binnen mijn netwerk, ik zoek een andere oplossing. Tegenwoordig realiseer ik me dat ik zelf een verantwoordelijkheid heb binnen dat netwerk. Ik investeer er nu in. Ik meld me niet alleen als ik een probleem heb, ik laat me ook zien als het bij ons lekker loopt door contacten te leggen, mijn IB'er te stimuleren om te netwerken en verwijzende instanties op de koffie uit te nodigen om elkaar te informeren over werkzaamheden en wensen.'

De kenniskring heeft de deelnemers waardevolle inzichten opgeleverd. Nicole: 'Ik realiseer me nu dat de intern begeleider veel belangrijker is dan ik dacht. Directeuren zijn vaak actief in wat je het 'politieke' stuk zou kunnen noemen, terwijl intern begeleiders meer in de uitvoering zitten. Hun ervaring en hun daadkracht is essentieel om de zorg dicht bij het kind te brengen.' Lambert: 'Maar we faciliteren ze niet goed genoeg. Mijn IB'er komt nogal eens naar mij toe omdat ze vastloopt. Ik maak daaruit op dat we IB'ers meer mandaat moeten geven. Ze mogen een beetje brutaler worden en moeten zich minder intern en meer extern oriënteren.' Fieke: 'Daarom heet de intern begeleider bij ons ook coördinator onderwijskwaliteit.'

Nicole toont een tekening waarop de deelnemers van deze kenniskring hun netwerk in kaart heeft gebracht. Het heeft iets weg van een paar spinnenwebben die elkaar overlappen, met verschillende centra van waaruit lijntjes lopen naar tal van bolletjes. 'Voor iedere school ziet het er wat anders uit, maar er zijn ook overeenkomsten. Iedere school heeft immers te maken met kinderen, ouders, het team, een OR en de onderwijsinspectie.' Mary-Ann: 'In mijn tekening staan geen partijen waarvan ik niet wist dat ze tot mijn netwerk behoren. Wel heb ik meer inzicht gekregen in de rollen van sommige partners, mede dankzij een artikel dat Peter Slegers, die onze kenniskring begeleidde, aandroeg. We maken deel uit van hetzelfde netwerk, maar we spelen niet dezelfde rol en hebben soms ook niet dezelfde belangen.'

(On)eerlijke verdeling van geld

Fieke beaamt dat. 'Het onderwijs heeft als primaire belang de ontwikkeling en het welbevinden van de kinderen. Maar als je bij de gemeente vraagt om een indicatiestelling, dan zijn de eerste vragen vaak: 'Om hoeveel uren gaat het en wat kost dat dan' en niet: 'Wat heeft het kind nodig?' Lambert: 'We proberen in Nederland de middelen eerlijk te verdelen en dat is hartstikke oneerlijk. Ik heb twee scholen, in wijken waar het nodige aan de hand is. Mijn bestuur en het samenwerkingsverband probeerden de middelen gelijkmatig over de scholen te verdelen. Ik vind dat onzin, want de ene school heeft meer uitdagingen dan de ander. Je moet niet kijken naar aantallen kinderen, maar naar sociaaleconomische omstandigheden. Gelukkig begint dat nu te draaien.'

Je netwerk in kaart te brengen kost tijd en daarom gebeurt het vaak niet. Lambert: 'Dat is jammer want het is nuttig. Ik gun iedere schoolleider de tijd om er eens bij stil te staan.' Hoewel Mary-Ann al het nodige wist van (het belang van) netwerken, was de kenniskring ook voor haar nuttig. 'Ik was schoolleider en werk nu voor een samenwerkingsverband; dat is een ander netwerk. Dankzij de kenniskring heb ik daar nu inzicht in gekregen.'

Infographic

In de infographic staan de onderzoeksvragen, de aanpak en de bevindingen beschreven van de groep schoolleiders die zich heeft verdiept in de patronen van sociale relaties tussen diverse professionals die betrokken zijn bij het aanbieden van thuisnabij onderwijs voor kinderen.

KENNISKRING



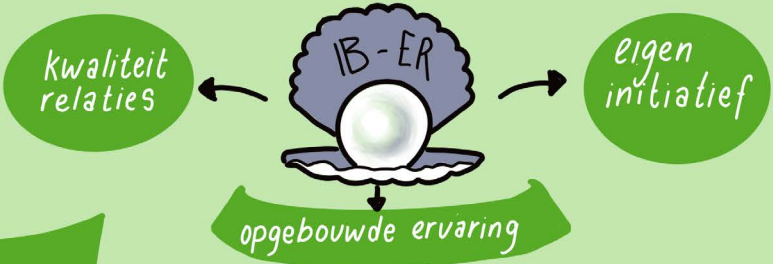
DE SCHOOL IN EEN NETWERKSAMENLEVING

Externe omgeving

BEVINDINGEN



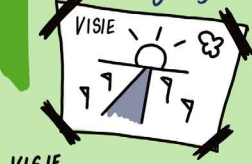
INVLOED SCHOOLLEIDER
IB-er moet voldoende gefaciliteerd zijn
INTERN & EXTERN



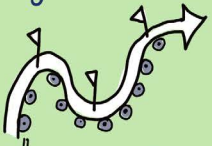
WENSEN

voortgang vraagt regie netwerk!

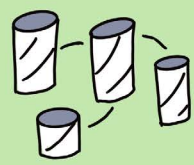
conclusie
FORMULEREN
BEVINDINGEN



VISIE
helder & bekend



VOORTGANG
snelheid interventies



REGIE
rollen & afspraken helder

TED talk

In de TED talk geeft Mary-Ann van Hoof een toelichting op de onderzoeksvragen, de aanpak en de bevindingen van de groep schoolleiders die zich heeft verdiept in de patronen van sociale relaties tussen diverse professionals die betrokken zijn bij het aanbieden van thuisnabij onderwijs voor kinderen.

> [De TED talk staat op de website van het Schoolleidersregister PO.](#)



QR-code: TED talk Netwerksamenleving



Bijlagen

Bijlage 1 Groslijst

Groslijst

Een groslijst is een lijst van personen of organisaties en biedt algemeen inzicht in het sociale netwerk. Een groslijst is vooral handig bij het inventariseren. Er ontstaat een goed beeld van de huidige situatie.

Een groslijst is het meest eenvoudige en minst tijdsintensieve instrument om gegevens over een sociaal netwerk te verzamelen.

Doel

Netwerk in kaart brengen en door het ontstane inzicht en overzicht het bevorderen van informele steun.

De groslijst kan als eerste stap worden gebruikt ter voorbereiding op het invullen van andere netwerkinstrumenten zoals het ecogram of de netwerkcirkel van Lensink.

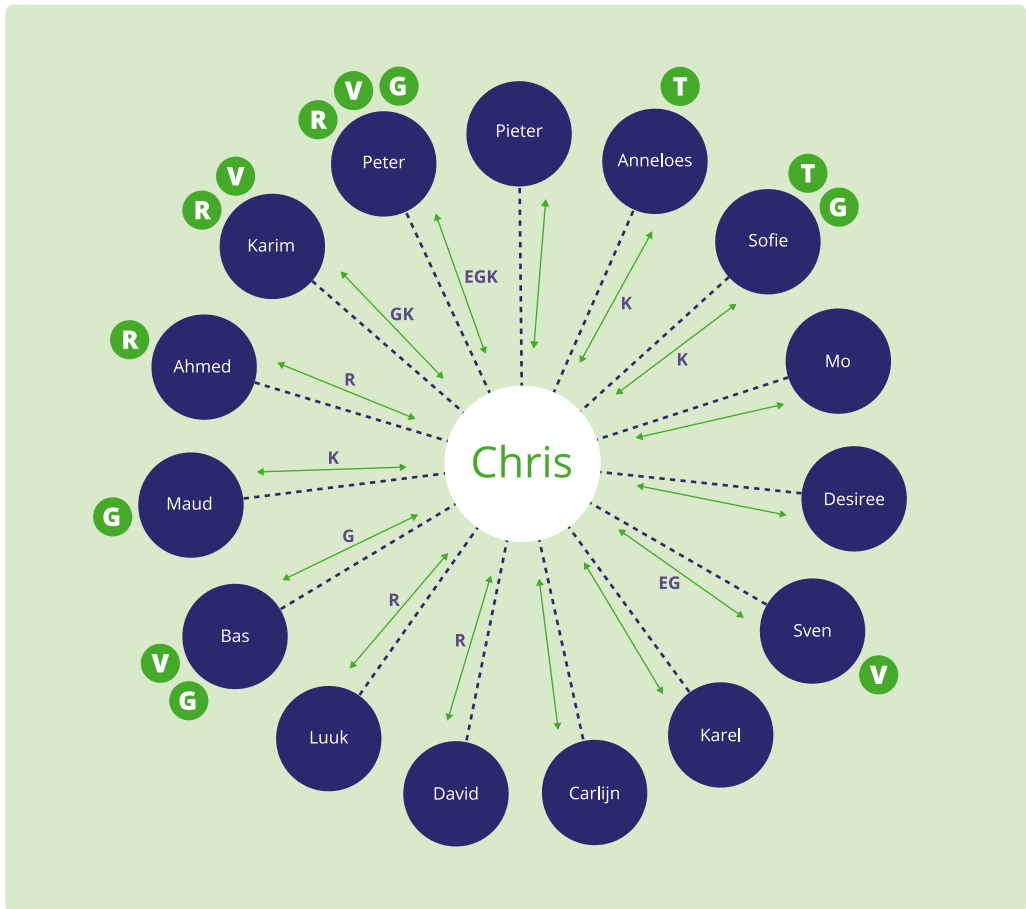
Werkwijze

- Inventariseer de verschillende aanwezige contacten en gewenste contacten.
- Geef aan of het contact aanwezig, afwezig, positief of negatief is.
- Maak aantekeningen van allerlei opmerkingen en gedachten die boven komen bij elk contact en die van belang zijn bij het werken aan het netwerk.
- De groslijst kan worden aangevuld met foto's, tekeningen en namen van belangrijke personen.

Bijlage 2 Ecogram

Een ecogram maken: de omgeving

Met een ecogram breng je de belangrijke sociale contacten in kaart. Het ecogram houdt rekening met verschillende leefgebieden. Het is als een röntgenfoto van het sociaal netwerk. Een ecogram is een schema van het sociaal netwerk van een persoon of organisatie. Bij een ecogram gaat het om contacten waarmee een belangrijke (persoonlijke) verbinding is zoals vrienden, kennissen, burens, collega's en/of zakenrelaties. Een ecogram laat in één oogopslag de omvang van het netwerk en de praktische en emotionele steun, die door het netwerk gegeven wordt, zien.



Een ecogram heeft de vorm van een ster. Je tekent een cirkel in het hart van het schema. Daarin staat de naam van de persoon of organisatie waarvan je het netwerk in kaart brengt. Vervolgens maak je rondom deze cirkel allerlei rondjes. De rondjes staan voor de contacten.

De rondjes worden via een lijn verbonden met het hart. Elke lijn is ook met een pijl gericht: van de één naar de ander, wederzijds (twee pijlen). De aard van de verbinding wordt met een letter aangeduid. Een K-lijn staat bijvoorbeeld voor 'kennisuitwisseling'. Een G-lijn betekent 'gezelschap'. Een E-lijn staat voor 'emotionele steun' en een R-lijn zegt dat er 'regelmatig ruzie of onenigheid' is.

Voorbeeldvragen bij het maken van een ecogram

Met wie praat je als je ergens mee zit, het moeilijk hebt of als je vragen hebt?

Welke rol speelt deze persoon (of organisatie) voor jou?

Met wie heb je contact als je op school bent?

Wie zijn je vrienden?

Met wie speel je (op school of buiten schooltijd) en wie daarvan zit bij je op school?

Met wie werk je op school samen?

Wie helpt jou met je schoolwerk?

Zijn er personen die voor jou belangrijk zijn die nog niet genoemd zijn?



Bijlage 3 Netwerkanalyse

Netwerkanalyse instrument van InteraktContour (zorg): Handzaam instrument om sociale netwerken in kaart te brengen. In vijf stappen analyseer je een netwerk.

> [De bijlage staat op de website van het Schoolleidersregister PO.](#)



Bijlage 4 Aan de slag met sociale netwerken

Een wegwijzer bij netwerkgericht werken (vanuit de zorg) met de 44 meest bekende methoden en instrumenten in een overzicht.

> [De bijlage staat op de website van het Schoolleidersregister PO.](#)



Bijlage 5 Vragenlijst leiderschapspraktijken

De volgende vragen hebben betrekking op het functioneren van de schoolleider. We willen weten hoe leerkrachten op de school de leiding van de schoolleider ervaren.

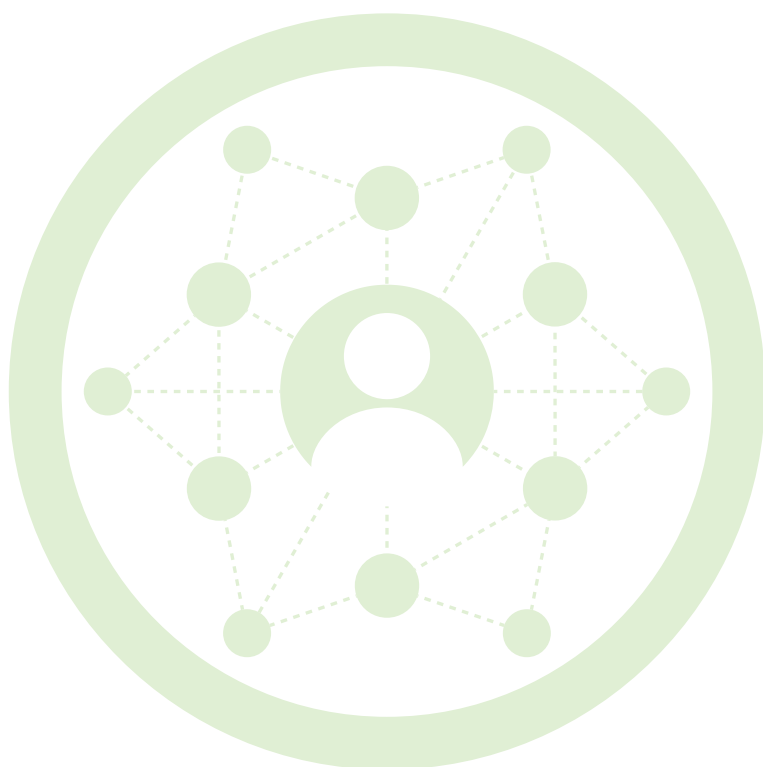
In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken?

1. Mee oneens
2. Meer mee oneens dan mee eens
3. Meer mee eens dan mee oneens
4. Mee eens

De schoolleider van mijn school.....

		1.	2.	3.	4.
1	Gebruikt alle mogelijkheden om de visie van de school uit te dragen naar het team, de leerlingen, de ouders en anderen.				
2	Verwijst tijdens besluitvormingsprocessen expliciet naar de doelen van de school.				
3	Verduidelijkt voor het team de relatie tussen de visie van de school en allerlei initiatieven die genomen worden vanuit bestuur, samenwerkingsverband of landelijke overheid.				
4	Beschrijft vanuit een visie de toekomst van de school op heldere wijze en de problemen die momenteel spelen.				
5	Schetst tijdens bijeenkomsten wat de consequenties zijn van de visie van de school voor het huidige reilen en zeilen.				
6	Neemt opvattingen van individuele leerkrachten serieus.				
7	Laat waardering blijken wanneer een leerkracht zelf initiatief neemt voor verbetering van het onderwijs.				

		1.	2.	3.	4.
8	Luistert zorgvuldig naar de ideeën van teamleden.				
9	Helpt leerkrachten bij het verwoorden van hun emoties.				
10	Heeft oog en oor voor problemen die leerkrachten ervaren bij de invoering van vernieuwingen.				
11	Helpt leerkrachten hun persoonlijke ideeën over het onderwijs te verwoorden en te verduidelijken.				
12	Moedigt leerkrachten aan om nieuwe dingen uit te proberen in het verlengde van hun interesses.				
13	Helpt leerkrachten te reflecteren op nieuwe ervaringen die zij als leerkracht opdoen.				
14	Stimuleert leerkrachten om steeds na te denken hoe het beter kan op school.				
15	Moedigt aan tot het zoeken naar en bediscussiëren van nieuwe informatie en ideeën die relevant zijn voor de ontwikkeling van de school.				
16	Betrekt individuele leerkrachten in een aanhoudende discussie over hun persoonlijke professionele doelen.				
17	Stimuleert leerkrachten om te experimenteren met nieuwe didactische werkvormen.				
18	Schept voldoende mogelijkheden voor leerkrachten om zich professioneel te kunnen ontwikkelen.				



Colofon



De kennisbasis van schoolleiders in het primair onderwijs verwijst naar de laatste wetenschappelijke inzichten over schoolleiderschap, de ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappelijke en technologische veranderingen (trends) die van belang zijn voor het beroep van schoolleiders. Samen vormen de beroepsstandaard, professionaliseringsthema's en trends de kennisbasis. Schoolleiders werken bij de ontwikkeling van de kennisbasis nauw samen met wetenschappers en andere deskundigen.

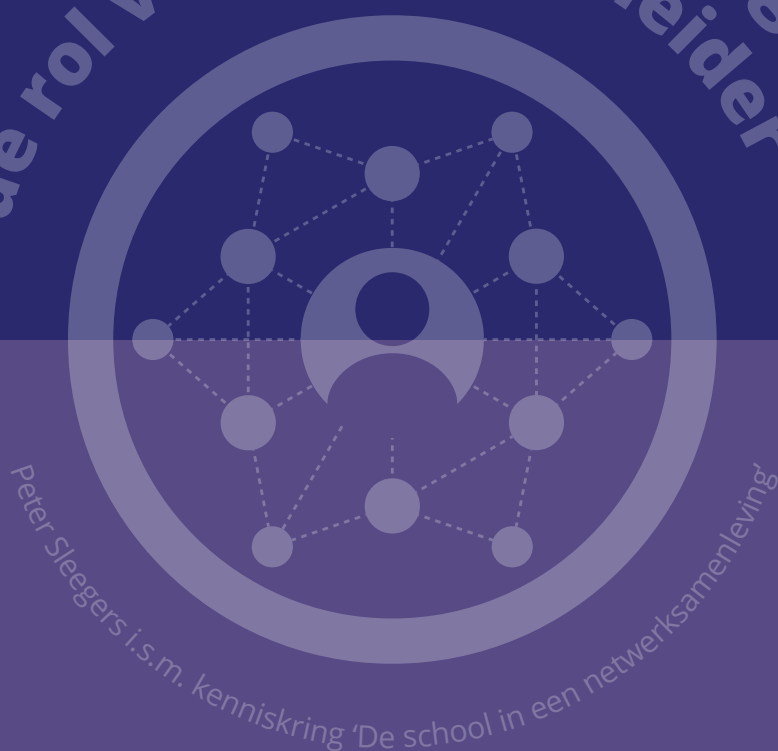
Schoolleiders uit de kenniskring 'De school in een netwerksamenleving':

- Hanneke Vermunt - schoolleider van de Comeniusschool in Zeist
- Gabriëlla Buijs - schoolleider van OBS de Hasselbraam in Deurne
- Fieke Blaauwendraad - directeur van SBO Koningin Julianaschool in Culemborg
- Lambert van der Ven - directeur bij BS de Palster en Kindcentrum Aventurijn in Uden
- Nicole Slenders – directeur basisschool Het Rondeel in 's-Hertogenbosch
- Willy Smits - directeur van De Sterrenkijker: twee SO-scholen in Uden en Oss
- Mary-Ann van Hoof - manager van ondersteuningseenheid Noord van SWV De Meierij (Noord-oost-Brabant)

Onder leiding van Peter Slegers

Deze uitgave maakt onderdeel uit van de kennisbasis van schoolleiders in het primair onderwijs.

De school in een netwerksamenleving de rol van de schoolleider



In de schooljaren 2020-2022 heeft de schoolleiderskenniskring 'De school in een netwerksamenleving' samengewerkt aan ontsluiting van kennis over het thema de school in een netwerksamenleving. In dit boekje wordt beschreven hoe schoolleiders uit deze kenniskring nieuwe inzichten ontwikkelden over hun sleutelpositie in een veelzijdig web van sociale relaties in en om de school. Het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van deze sociale netwerken is een belangrijk onderdeel van het beroep van schoolleider. Er wordt allereerst ingegaan op wat sociale netwerken zijn en wat daarover bekend is. Vervolgens wordt beschreven hoe de eigen praktijk onderzocht is en wat dit heeft opgeleverd.