

De school in een netwerksamenleving de rol van de schoolleider




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

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

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.

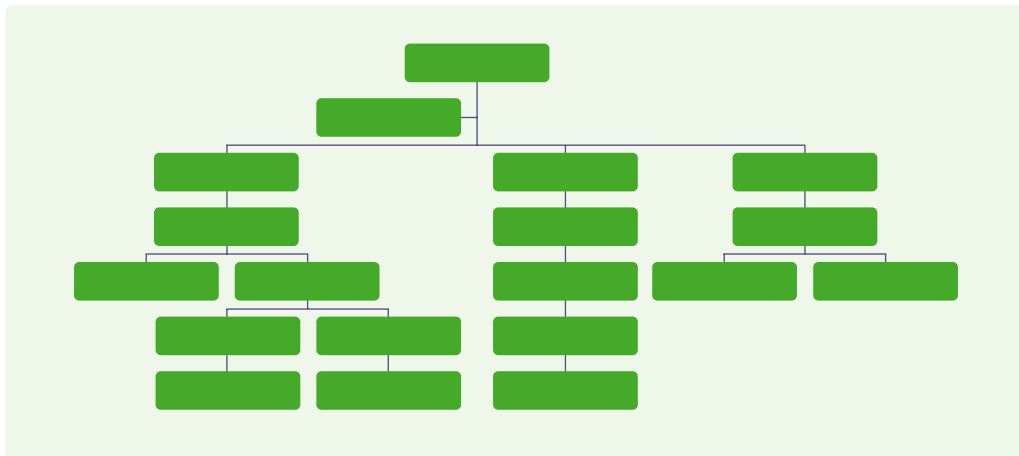
3

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.

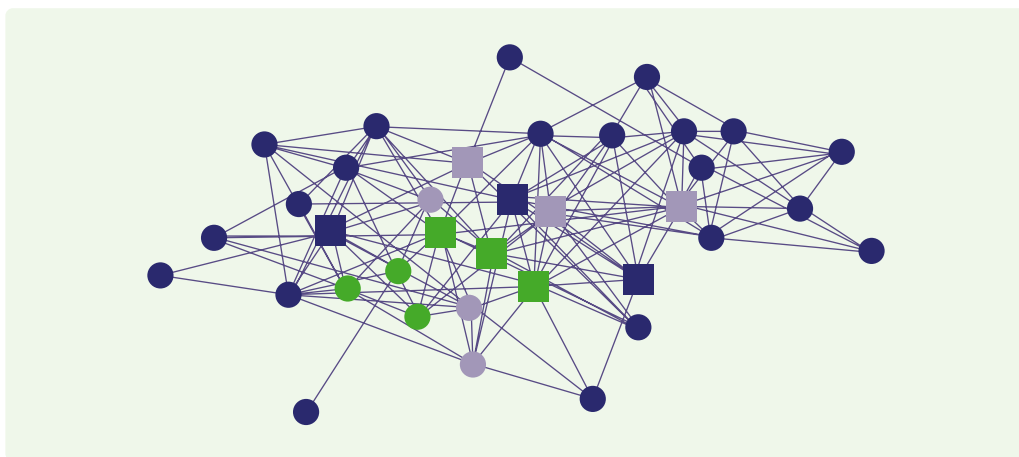


Als je schoolleiders vraagt iets te vertellen over hun schoolorganisatie gebruiken ze vaak termen die verwijzen naar aspecten van de formele organisatie, zoals functie, taakverdeling, afdelingen, teams of bouwen, de procedures etc. Deze aspecten kun je ook terugzien in een organigram. (zie figuur 1).



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.



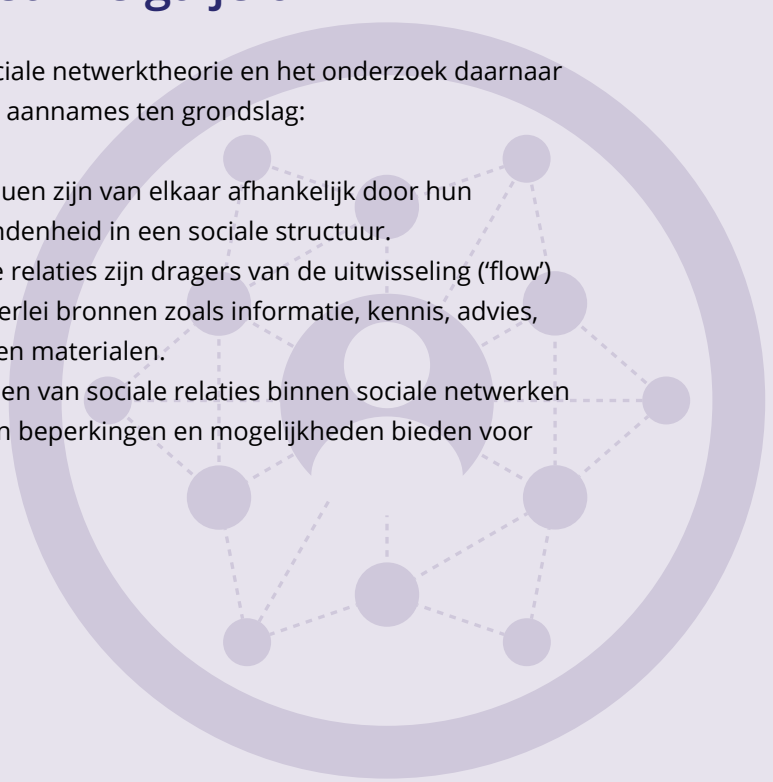
Figuur 2 Voorbeeld van een sociaal netwerk

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, Moolenaar & 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).

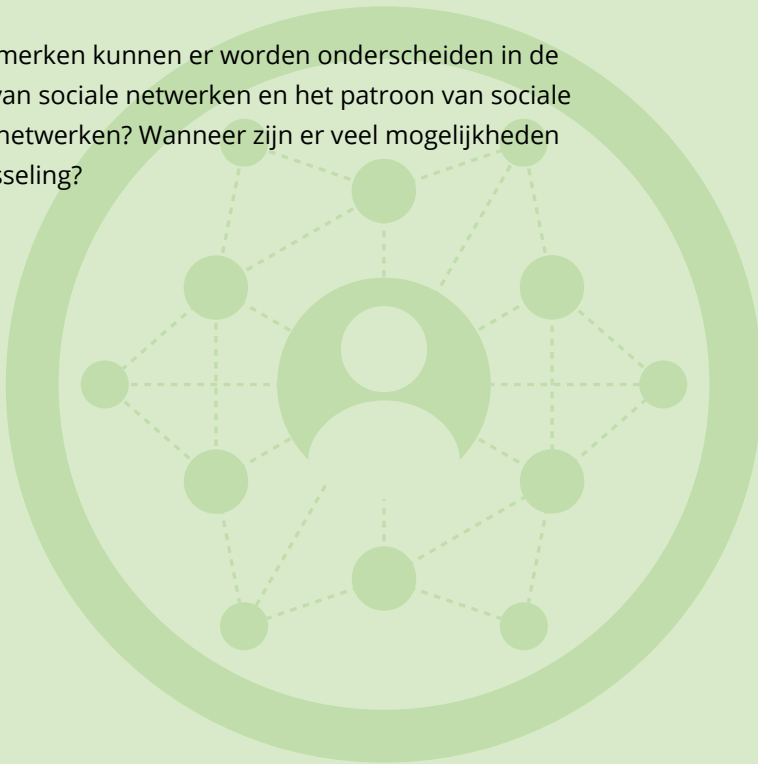
3. Patronen van sociale relaties binnen sociale netwerken kunnen beperkingen en mogelijkheden bieden voor actie.

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?

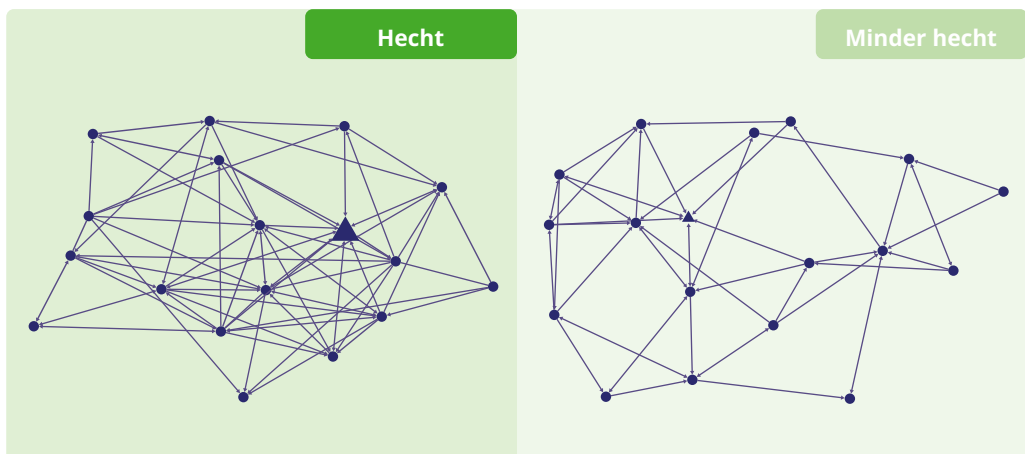


Of een sociaal netwerk veel mogelijkheden biedt voor uitwisseling is afhankelijk van de structuur van het netwerk en het patroon van sociale relaties. Maar hoe ziet een hecht of sterk netwerk er dan uit? Wat maakt nu dat er veel expertise, advies, materialen e.d. door leerkrachten worden uitgewisseld?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

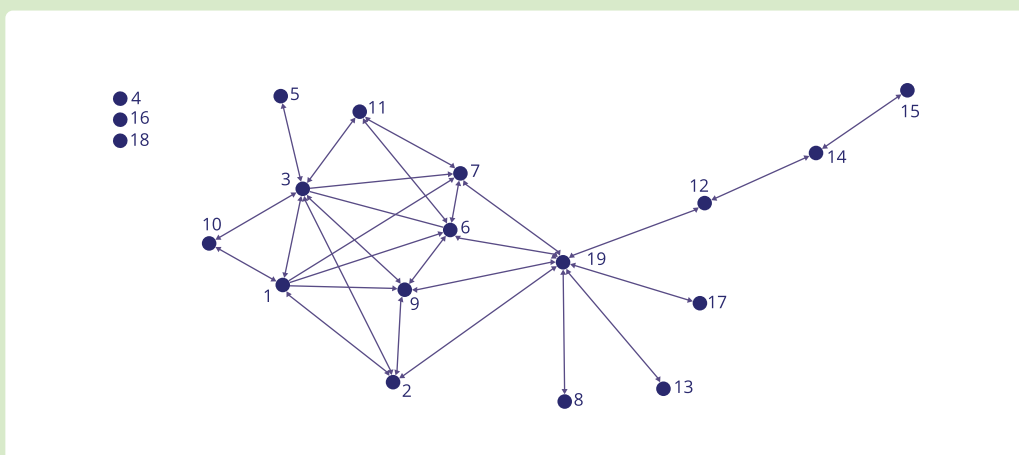
2. Subgroepen

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

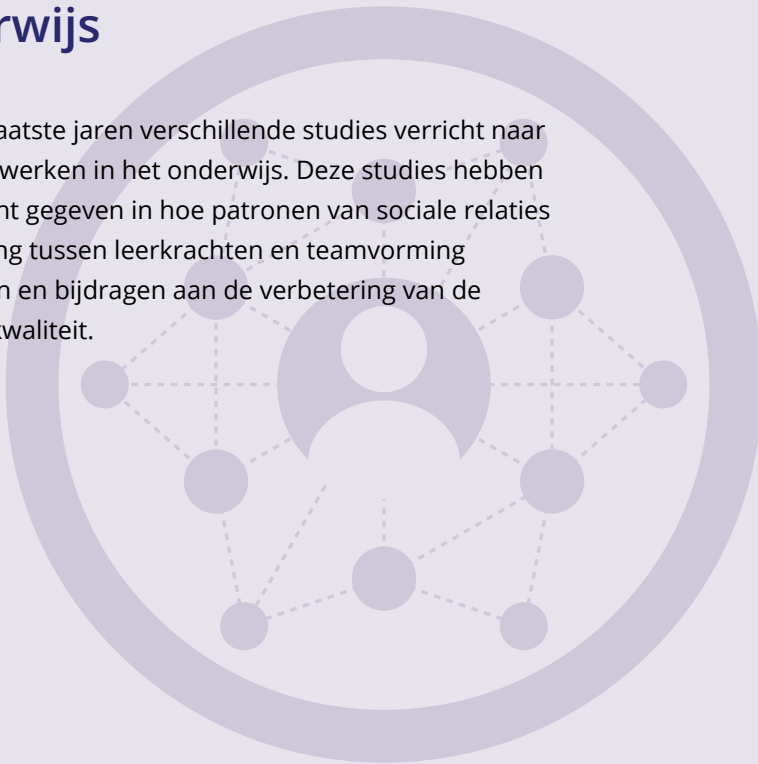
Figuur 4 laat ook een laatste kenmerk van sociale netwerken zien, namelijk het bestaan van zogenaamde structurele gaten. Structurele gaten zijn zwakke plekken in de structuur van het sociale netwerk. Een duidelijke zwakke plek van het netwerk in figuur 4 is dat de individuen in de periferie van het sociale 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 werkgerelateerde 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 werkgerelateerd 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.

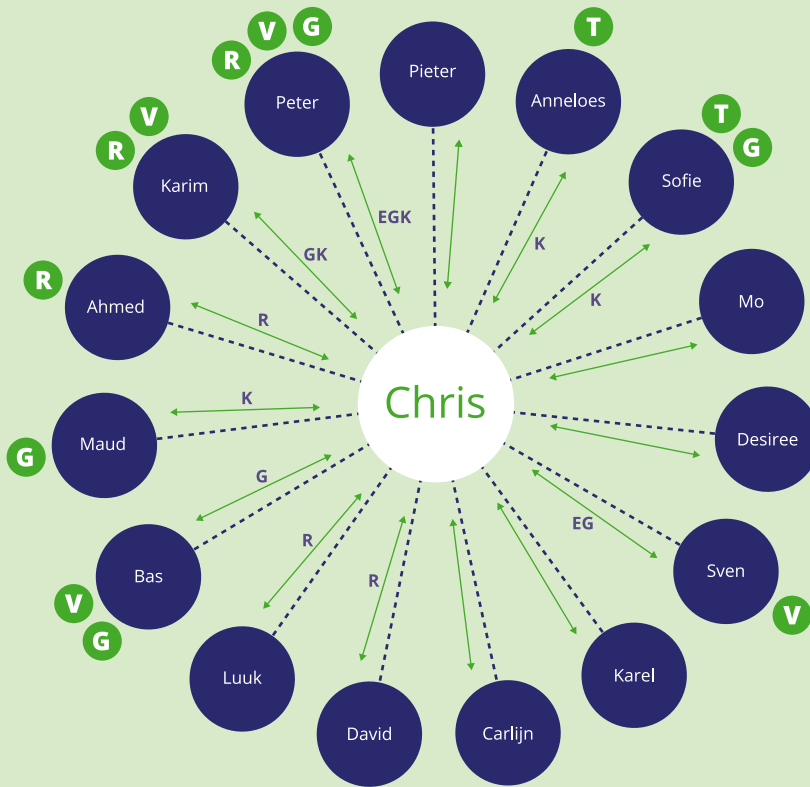
Ecogram

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 netwerkoverzicht. 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

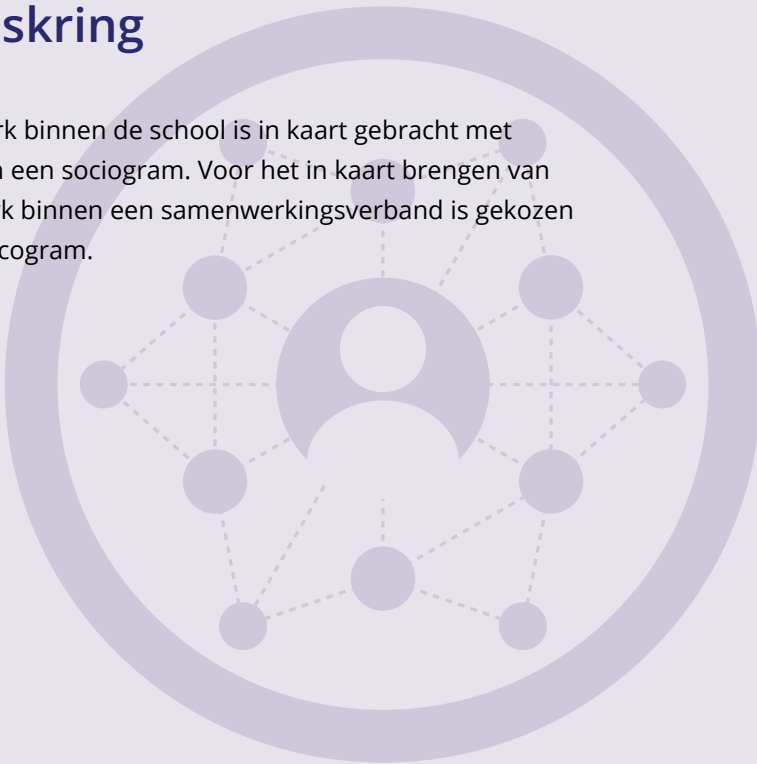
E= emotionele steun

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.

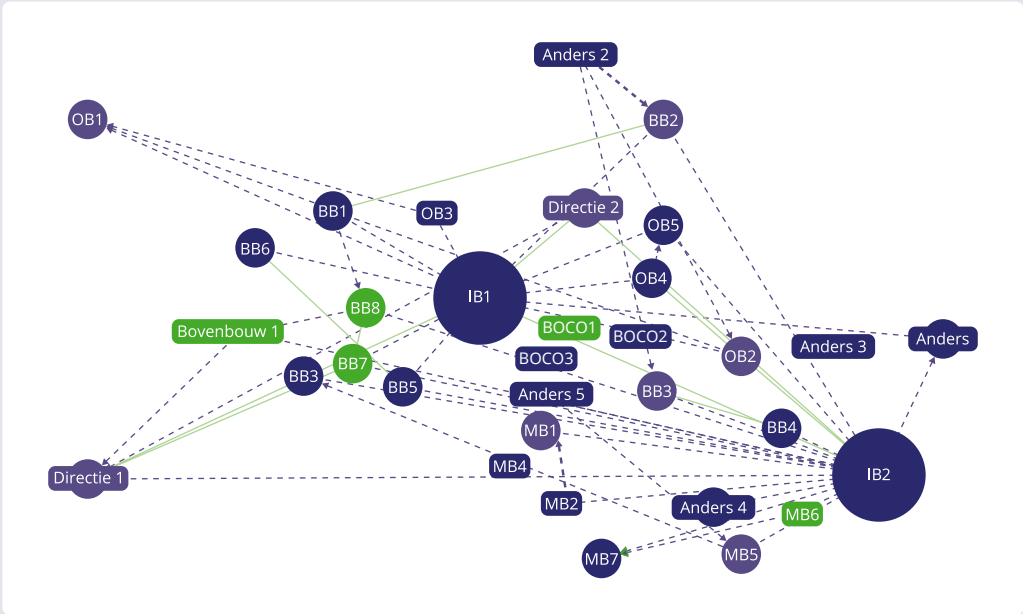
Daarbij hebben zij vier onderwerpen onderscheiden:

- 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).

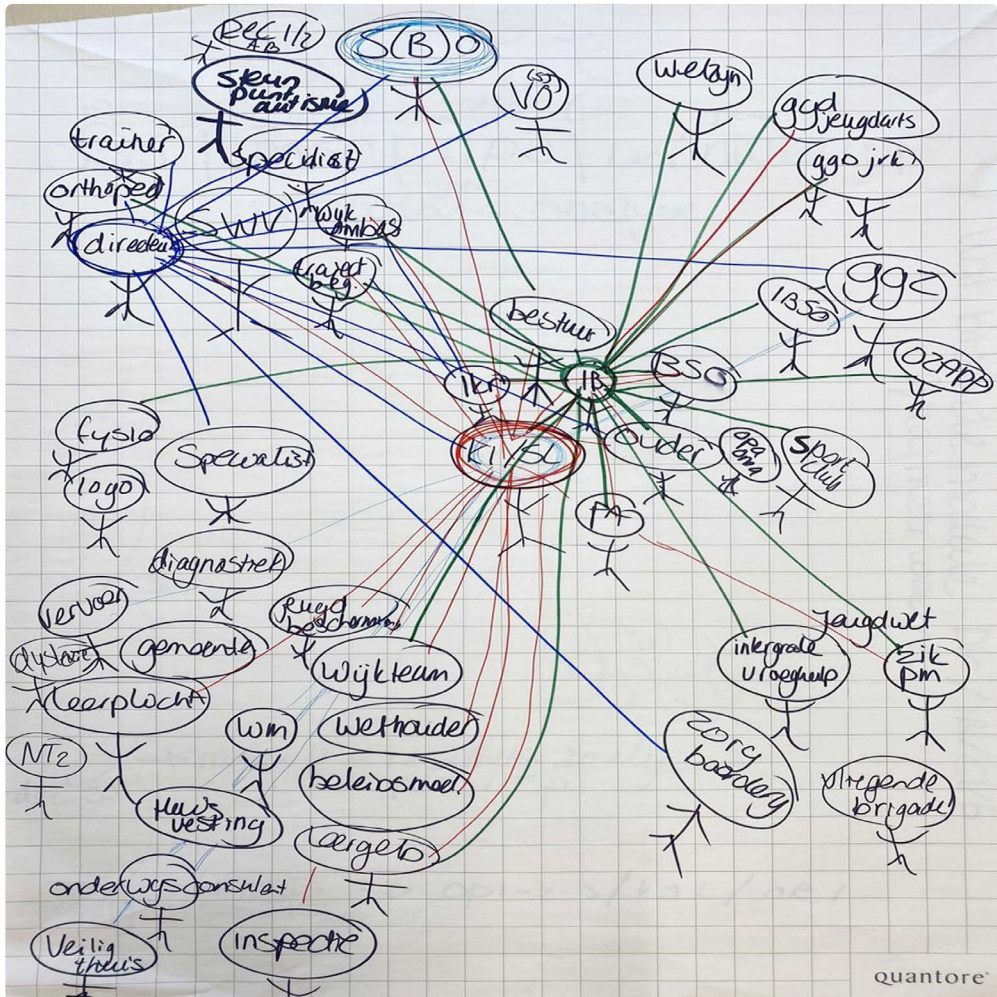


Figuur 6 Voorbeeld van een sociaal netwerk met betrekking tot omgaan met zorgleerlingen

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 kluit 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:

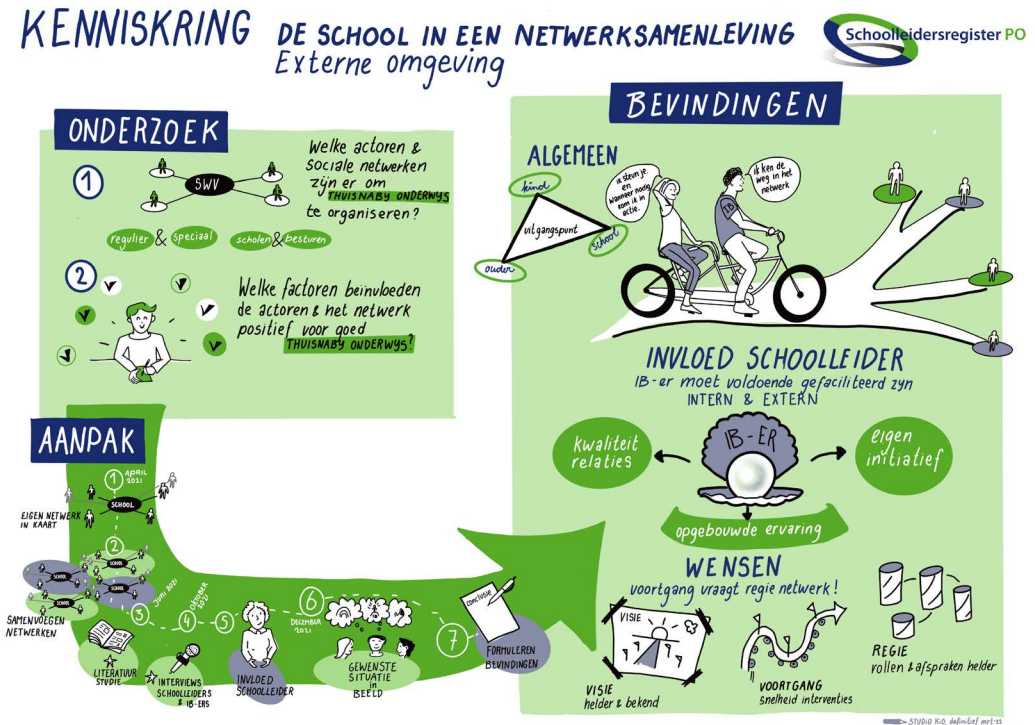
- visiegericht werken
- ontwikkelen van mensen
- ontwikkelen van de organisatie

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 handschoenen 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



Referenties overzichtartikel

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.

