



Professionele netwerken in de school

Feedback om het pedagogisch-didactisch handelen van leerkrachten te versterken

Selma Janssen

is onderwijskundige en werkt als adviseur en onderzoeker bij BMC. E-mail: selmajanssen@bmc.nl

Dit artikel heeft tot doel om schoolleiders te laten zien hoe zij met behulp van visuele netwerken (sociogrammen) de uitwisseling van kennis en ervaringen in hun school kunnen doorgronden en hoe deze netwerken feedback kunnen verschaffen om verbeteringen in het pedagogisch-didactisch handelen van de leerkrachten op gang te brengen, met als doel om een gemeenschappelijk pedagogisch-didactisch repertoire in de school te realiseren.



Voor de schoolleider van basisschool 'de groene wereld'¹ staat het verbeteren en bestendigen van de onderwijskwaliteit in de school dagelijks op de agenda. De schoolleider wil dat al haar leerkrachten dezelfde onderwijskwaliteit kunnen garanderen in de klas als het gaat om een aantal aspecten van het lesgeven. Daarom investeert ze in een gemeenschappelijk pedagogisch-didactisch repertoire. Doordat de schoolleider vaak in de klas komt om een les te observeren, heeft zij kunnen constateren dat de meeste van haar leerkrachten een effectieve instructie geven. De leerkrachten kunnen het activerende directe instructiemodel functioneel toepassen bij verschillende vakgebieden en zijn in staat in hun instructie te differentiëren, waarbij zij de zwakkere leerlingen extra instructie geven. Wat echter nog geen gemeengoed is in de kwaliteit van het lesgeven zijn de meer complexe didactische vaardigheden, zoals instructie in strategieën voor denken en leren. De schoolleider heeft geïnvesteerd in scholing en training van de leerkrachten om hen vaardig te maken in het geven van instructie in de strategieën voor denken en leren bij begrijpend lezen. Ook heeft zij op studiedagen filmpjes laten zien van goede praktijken en deze samen met het team geanalyseerd. Tijdens haar observaties in de klassen ziet de schoolleider op dit moment bij enkele van haar bovenbouw leerkrachten goede praktijken van het aanleren van strategieën, zoals het hardop verwoorden van de denkstappen bij het leren begrijpen van een tekst. Andere leerkrachten vinden het duidelijk lastig om hun leerlingen strategieën voor denken en leren bij te brengen. De schoolleider van de groene wereld vraagt zich af hoe zij leerkrachten meer van elkaar kan laten leren, zodat de complexe vaardigheden ook onderdeel worden van hun gemeen-

schappelijk pedagogisch-didactisch repertoire.

Uit de literatuur over effectieve schoolontwikkeling² weten we dat leerkrachten niet zomaar nieuwe praktijken adopteren, maar deze zelf interpreteren en evalueren om vervolgens te besluiten om het wel of niet toe te passen. Dit proces gebeurt individueel, maar ook gezamenlijk in de vorm van uitwisseling van kennis en ervaringen met collega's. Om een gemeenschappelijk pedagogisch-didactisch repertoire in de school te realiseren, iets dat als een belangrijke conditie voor effectieve schoolontwikkeling wordt gezien, is het belangrijk dat er regelmatig uitwisseling van kennis en ervaring tussen leerkrachten plaatsvindt en dat deze uitwisseling wederkerig is. Hiervoor is het nodig dat leerkrachten elkaar vertrouwen en geloven dat zij er als team toe doen voor de leerlingen.³ Leerkrachten die zich onderling afhankelijk voelen en geloven in de kracht van het team, staan meer open om van elkaar te leren om hun lespraktijk te vernieuwen en te verbeteren. Als leerkrachten continu kennis en ervaringen uitwisselen en van elkaar leren, spreken we over een *professioneel netwerk*. Voor een schoolleider is het de moeite waard om te investeren in zulke professionele netwerken, om daarmee tot een sterke samenwerkingscultuur te komen.

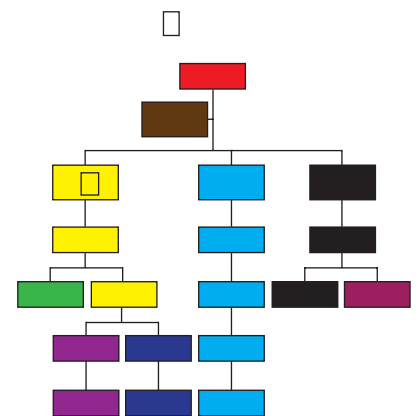
Het netwerk in beeld

Het is niet altijd makkelijk om zichtbaar te krijgen hoe kennis en ervaring wordt gedeeld in een school. Vaak wordt de nadruk gelegd op de communicatie via formele kanalen (zie figuur 1), maar onderzoek laat zien dat juist informele kanalen belangrijk zijn voor het delen van kennis en ervaring (zie figuur 2). Zo is het niet vanzelfsprekend dat formele leiders ook daadwerkelijk leiderschap uitoefenen, en andersom, kunnen mensen die formeel geen

Informele kanalen zijn belangrijk voor het delen van kennis en ervaring

leiderschapspositie bekleden wel degelijk leiding geven in de school. Deze laatsten worden informele leiders genoemd: teamleden die een strategische positie innemen in het professionele netwerk en daarmee een sterke stempel drukken op (de richting van) de ontwikkeling in de school. Soms is het duidelijk wie deze informele leiders zijn, maar uit onderzoek blijkt dat mensen zich hierin vaak vergissen.⁴

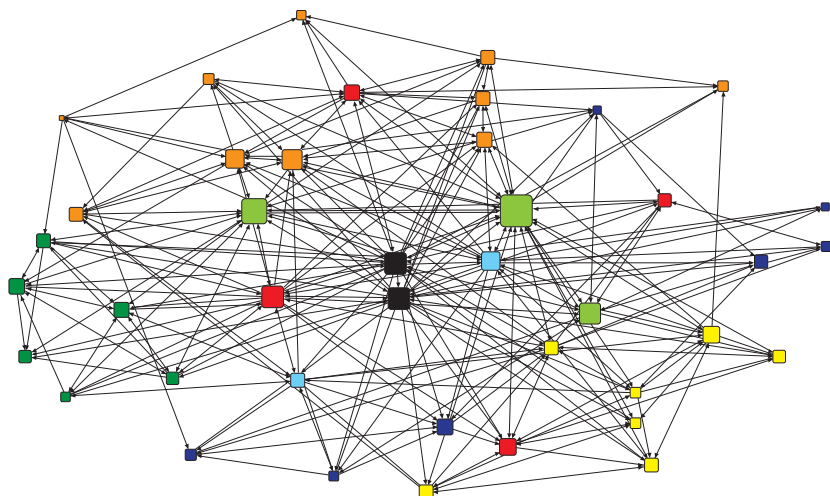
Figuur 1: De Formele Organisatie



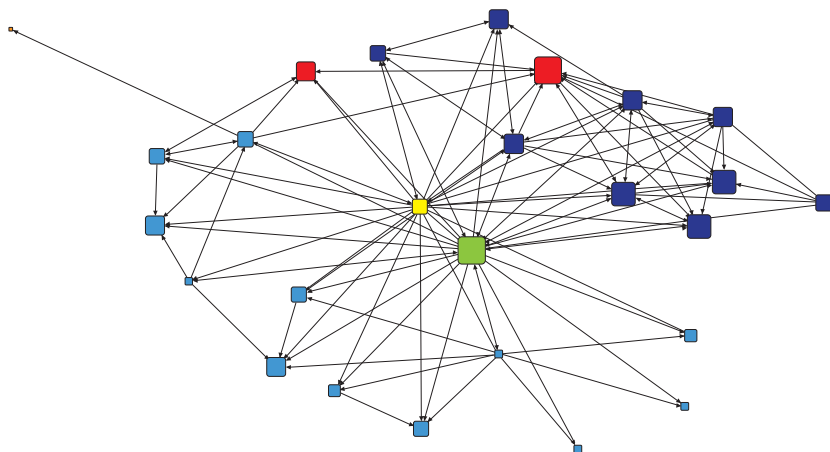
Sociale netwerktheorie biedt een perspectief om de patronen en regels van de professionele relaties in een school te duiden: wie zoekt wie op om kennis te delen? Via welke mensen wordt ervaring in school verspreid en hoe komt het dat het feitelijke leiderschap niet berust bij de formele leider? Het in beeld brengen van de professionele netwerken is een eerste stap in het beantwoorden van deze vragen.

Op basisschool 'de groene wereld' wil de schoolleider meer

Figuur 2: Informeel netwerk



Figuur 3: professioneel netwerk in 'de groene wereld' rondom het thema 'praten over de wijze waarop je instructie in strategieën voor denken en leren kunt toepassen in je les'



Schoolleider: geel
 Intern Begeleider: groen
 Bouwcoördinatoren: rood
 Leerkrachten bovenbouw (5-8): paars
 Leerkrachten onderbouw (1-4): blauw
 groepsongebonden leerkrachten: oranje

zicht krijgen in de onderlinge kennisuitwisseling in het team over de toepassing van strategieën voor denken en leren. De schoolleider zet een digitale vragenlijst in haar team uit waarin haar teamleden de vraag wordt gesteld: 'met wie praat je over de wijze waarop je instructie in strategieën voor denken en leren kunt toepassen in je les?'. Nadat alle teamleden de vragenlijst ingevuld hebben, inclusief de

schoolleider zelf, brengen onderzoekers het professionele netwerk in kaart (figuur 3).

Analyse van het professionele netwerk

De schoolleider van 'de groene wereld' kan nu een eerste analyse van het professionele netwerk maken. Hierbij helpen de volgende vragen haar:

) Hoe hecht is het netwerk bij ieder thema (hoeveel lijntjes lopen

er), in de school of per bouw?
) Welke teamleden nemen een prominente positie in (hoe groter het symbool, hoe vaker het teamlid genoemd wordt, hoe meer dit teamlid een 'informele leider' is op dit thema)?
) Waar staan de centrale functionarissen, zoals de directeur, de intern begeleider en bouwcoördinatoren in het netwerk (zij hebben een afwijkende kleur)?
) In hoeverre zijn de relaties tussen de teamleden wederkerig (de pijlen geven de richting van de relatie weer)?

Zo ziet de schoolleider dat de *hechtheid* per bouw verschilt. Tussen de leerkrachten in de bovenbouw ziet zij meer lijntjes dan tussen de leerkrachten in de onderbouw. Het betekent dat de leerkrachten in de bovenbouw met meer collega's in de bovenbouw praten over de wijze van toepassing van strategieën voor denken dan dat de leerkrachten in de onderbouw dit doen. Dit is ook te zien aan de grootte van de vierkantjes; in de bovenbouw zijn deze groter, wat betekent dat leerkrachten meer genoemd worden door hun collega's. Daarnaast ziet de schoolleider ook geen directe lijntjes tussen de leerkrachten van verschillende bouwen. Het is dus geen thema dat bouwoverstijgend door de leerkrachten wordt besproken.

Ten tweede ziet de schoolleider dat de intern begeleider (IB-er) een *prominente positie* inneemt bij dit thema. De IB-er wordt vooral door de bovenbouw leerkrachten genoemd, maar ook door enkele onderbouw leerkrachten. Het betekent dat de IB-er van grote invloed is op de ontwikkeling van de school op dit thema. Tegelijkertijd kan dit een risico zijn, want als de IB-er wegvalt (en in dit geval ook de schoolleider), dan is een groot aantal leerkrachten van de onderbouw niet meer verbonden met de bovenbouw. Ook valt het de

schoolleider op dat eenzelfde prominente positie wordt ingenomen door de bouwcoördinator van de bovenbouw, dit in tegenstelling tot de bouwcoördinator onderbouw. Deze bouwcoördinator bovenbouw wordt genoemd door veel bovenbouw leerkrachten en ook een enkele onderbouwleerkracht.

De schoolleider herkent dat zij in de vragenlijst heeft aangegeven met veel leerkrachten te praten over het thema. Haar gevoel is dat zij hier constant over in gesprek is met haar teamleden: zij monitort immers zelf de vorderingen door lessen te bezoeken. Het verrast haar echter dat zij veel minder terug genoemd wordt door haar collega's dan bijvoorbeeld de IB-er wat betreft dit onderwerp. De schoolleider neemt daardoor weliswaar een *centrale*, maar geen prominente positie, in. In andere woorden: op grond van de analyse van dit professionele netwerk lijkt de IB-er meer leiderschap uit te oefenen wat betreft dit aspect van het pedagogisch-didactisch handelen van leerkrachten dan de schoolleider zelf.

Tot slot valt het de schoolleider op dat er geen *wederkerige relatie* is tussen haarzelf en de IB-er en de bouwcoördinatoren. Zij geeft aan met de IB-er en de bouwcoördinatoren over het onderwerp te praten, maar dat ervaren de IB-er en de bouwcoördinatoren zelf blijkbaar niet. Wel ziet de schoolleider wederkerige relaties tussen de bouwcoördinatoren onderling en tussen de bouwcoördinator onderbouw en de IB-er.

Interventies naar aanleiding van het professionele netwerk

Voor de interpretatie van bovenstaand professioneel netwerk is de context van de school van belang. Wat kan bijvoorbeeld verwacht worden van de teamleden op basis van de fase van kwaliteitsontwikkeling waarin het

team zich bevindt? Maar ook informatie verkregen uit observaties en gesprekken met leerkrachten en de andere functionarissen, is belangrijk om het netwerk goed te kunnen interpreteren.

De schoolleider van de 'groene wereld' heeft op basis van het netwerk verdere informatie verzameld over de samenwerking en uitwisseling van kennis en informatie bij haar teamleden. Hierdoor kan zij het netwerk beter interpreteren. Ook heeft zij gereflecteerd op haar eigen rol in het netwerk. Zij besluit om de volgende drie interventies uit te gaan proberen in haar school met als doel om de goede praktijken van bepaalde bovenbouw leerkrachten binnen de school te verbreden:

) De onderbouw leert van de bovenbouw

In de analyse van de schoolleider kwam al naar voren dat de onderbouw minder uitwisselt over het thema en dat er ook minder goede praktijken waar te nemen zijn in de onderbouw. Zij besluit om meer momenten te creëren waarbij de onderbouw onderling meer actief kennis en ervaringen kan uitwisselen. Maar ook momenten waarop de onderbouw van de bovenbouw kan leren. Zo denkt de schoolleider eraan om een groepje van onder- en bovenbouw leerkrachten de verantwoordelijkheid te geven om de volgende studiedag over het thema voor te bereiden. Ook besluit de schoolleider om te gaan onderzoeken hoe het komt dat de bouwcoördinator onderbouw een minder prominente positie inneemt dan de bouwcoördinator bovenbouw. Wellicht kunnen de bouwcoördinatoren ook nog van elkaar leren.

) Leerkrachten gaan elkaars lessen bezoeken onder leiding van de IB-er of bouwcoördinator bovenbouw

De schoolleider denkt dat het bij elkaar kijken in de les aan de hand van vooraf bepaalde criteria waar op gelet gaat worden een

goede manier zal zijn om leerkrachten van elkaar te laten leren en een gemeenschappelijk referentiekader te ontwikkelen. Aangezien de bouwcoördinator bovenbouw en de IB-er invloedrijke posities in het netwerk innemen, besluit de schoolleider om de bouwcoördinator of IB-er samen met leerkrachten lesbezoeken uit te laten voeren. Op deze manier kunnen leerkrachten van de IB-er en de bovenbouwcoördinator leren waar zij op moeten letten in de lessen en wat dit betekent voor hun eigen lespraktijk. De schoolleider zal erop sturen dat met name de onderbouw leerkrachten de lessen van bovenbouw leerkrachten bezoeken en datgene wat zij hebben waargenomen breder delen tijdens bouw- of teambijeenkomsten.

) De schoolleider bevordert verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces bij de leerkrachten

De schoolleider heeft tijdens de analyse van het netwerk geconstateerd dat de uitwisseling die zij ervaart met leerkrachten wederzijds niet zo blijkt te worden ervaren. Zij bedenkt dat dit er mee te maken kan hebben dat zij aan de hand van lesobservaties het gesprek met leerkrachten heeft, wat leerkrachten zouden kunnen ervaren als een vorm van controle in plaats van als feedback. De schoolleider zal het daarom meer mogelijk gaan maken dat leerkrachten momenten hebben om samen lessen en ideeën uit te werken en bij elkaar te kijken in de les. Op deze manier hoopt de schoolleider ook de eigen verantwoordelijkheid voor het leren bij de leerkrachten te stimuleren; dat is immers ook wat zij van de leerkrachten bij hun leerlingen verwacht. Tegelijkertijd zal ze ook momenten gaan faciliteren waarop zij structureel contact kan hebben met de IB-er en bouwcoördinatoren, zodat ze op de hoogte blijft van de wijze waarop leerkrachten werken aan hun eigen leerproces.

Ondersteuning bij het in beeld brengen van het netwerk

Voor iedere school, ongeacht grootte, is het mogelijk om een netwerk rondom een thema in kaart te laten brengen. Met behulp van een digitale vragenlijst vullen de teamleden rondom één of meerdere thema's in met wie zij kennis en informatie uitwisselen. Dit kost de teamleden, afhankelijk van het aantal thema's, tussen de 15 en 30 minuten. Onderzoekers kunnen de gegevens vervolgens verwerken tot één of meerdere netwerken, die met een leeswijzer aan de schoolleider gestuurd worden.

Het is belangrijk dat de schoolleider van tevoren bepaalt wat het doel van het in beeld brengen van de netwerken is en ervoor zorgt dat het team hier ook van op de hoogte is. De bereidwilligheid van teamleden om de vragenlijst in te vullen zal hoger zijn wanneer het duidelijk voor hen is waarom het onderzoek wordt uitgevoerd en wat er vervolgens met

de resultaten gedaan zal worden. Ook is het belangrijk om de anonimiteit, behalve voor de MT-leden en de IB-ers, te benadrukken. De schoolleider zal van tevoren ook goed na moeten denken over hoe hij of zij het onderzoek integreert in het jaarplan van de school en op welke manier de uitkomsten met het team zullen worden gedeeld.

Netwerken in breder perspectief

Het in kaart brengen van de professionele netwerken in de school is een eerste stap in het zichtbaar maken van de samenwerking en kennisuitwisseling in een school. Soms is het ook interessant om professionele netwerken zichtbaar te maken die verder gaan dan de muren van de school. Bijvoorbeeld om te weten te komen hoe de samenwerking tussen medewerkers en leerkrachten van de voor- en vroegschool eruit ziet als het gaat om de afstemming van het onderwijsprogramma of de overdracht van vorderingen van leerlingen. Of als een bestuurder

wil weten wie de informele leiders in zijn organisatie zijn als het gaat om handelingsgericht werken. Dit zijn voorbeelden van vragen waarbij netwerkanalyse ondersteuning kan bieden bij de beantwoording ervan.

Met het in kaart brengen van de professionele netwerken rondom een thema in de organisatie krijgen schoolleiders en bestuurders krachtige feedback om de kennisuitwisseling en samenwerking beter te kunnen faciliteren en sturen. Deze kennisuitwisseling en samenwerking draagt bij aan een gemeenschappelijk pedagogisch-didactisch repertoire van leerkrachten in de school, zodat de leerlingen kunnen profiteren van goed onderwijs.

Noten

- 1 Het gaat hier om een fictieve casuïstiek.
- 2 Bryck et al. (2010); Leithwood, Harris & Strauss (2010); Spillane & Coldren (2011)
- 3 Coburn and Russell (2008); Daly and Finnigan (2009); Moolenaar (2010); Spillane et al. (2010)
- 4 Daly & Moolenaar (2009)

Hallo schoolplanmonitor!

MET 1 DRUK OP DE KNOP

- schoolplan
- zelfevaluatie
- actieplannen

Ontwerp uw schoolplan in 5 stappen

Probeer deze gratis tool
Filmpje? www.cadenza-oc.nl

Cadenza Onderwijsconsult

Tel 0592 - 383 383
9401 HK ASSEN

Tel 055 - 5 800 100
7316 BE APELDOORN