

Netwerken op basisscholen

'Hechte teams zijn goed voor de school'

Sterke relaties tussen leerkrachten zorgen voor collectief zelfvertrouwen, meer betrokkenheid bij vernieuwingen en betere prestaties van leerlingen. Dat blijkt uit promotieonderzoek van Nienke Moolenaar. 'De rol van de schoolleider is essentieel in het smeden van een hecht team.'

Tekst: Carlie van Tongeren
Beeld: iStockphoto

Sociale relaties zijn belangrijke bouwstenen binnen de school. 'Leerkrachten en directeurs denken nu waarschijnlijk: ja, dat weten we allang. Toch vind ik het verrassend dat er nog maar weinig mee wordt gedaan', vertelt Nienke Moolenaar. Zij deed bij de Universiteit van Amsterdam onderzoek naar sociale relaties op 53 basisscholen in het zuiden van Nederland. In totaal werkten 775 leerkrachten en directeurs mee.

Kort samengevat is de boodschap: hoe hechter het team, hoe beter voor de school. Onderlinge relaties leiden onder andere tot meer betrokkenheid, collectief zelfvertrouwen en betere prestaties van leerlingen. Het gaat niet zozeer om intense vriendschapsrelaties; regelmatig een praatje over werk of privéleven draagt ook bij. Kanttekening is dat een teveel aan sociale relaties verstikkend kan werken.

Een belangrijke conclusie is dat scholen meer kunnen profiteren van kennisdeling tussen leerkrachten. 'Als de voltallige bovenbouwsectie naar een cursus over hoogbegaafdheid gaat, dan stopt het daar vaak, omdat leerkrachten er onderling niet verder over praten', illustreert Moolenaar. 'Toch kan het ook voor de onderbouwsectie een interessant thema zijn. Het gaat juist om die vervolgstap: hoe houd je de kennis die je in huis hebt levend? Zowel schoolleiders als leerkrachten moeten inzien dat die kennisdeling kansen biedt. Dat kan een school veel voordeel opleveren.' Het delen van kennis begint heel simpel door even bij elkaar binnen te lopen om bijvoorbeeld

te vragen hoe de ander met een hoogbegaafde leerling is omgesprongen.

Collectief zelfvertrouwen Uit Molenaars proefschrift blijkt dat een team met veel onderlinge relaties waarin kennis gedeeld wordt, allerlei goede dingen oplevert: openheid, betrokkenheid, bereidheid om nieuwe dingen te proberen en vertrouwen, zowel van de individuele leerkracht als van het team. Dat laatste noemt Moolenaar 'collectief zelfvertrouwen'.

Belangrijke voorwaarde is het creëren van een veilige omgeving ofwel 'muren breken'. Daarin is zowel voor leerkrachten als schoolleiders een rol weggelegd. 'Creëer een sfeer waarin het niet erg is om fouten te maken en feedback te vragen. Maak er bijvoorbeeld een gewoonte van om bij elkaar in de klas te kijken.' Tijd blijkt ook een belangrijke factor: hoe langer een team dezelfde samenstelling heeft, hoe hechter de relaties en hoe opener de teamleden zich durven op te stellen.

Sterke teams kennen nog een belangrijk, indirect effect: de scholen en leerlingen blijken beter te presteren. De verschillen in leerling-prestaties heeft Moolenaar gevonden door de scholen op één meetmoment met elkaar te vergelijken. Vervolgens heeft ze de resultaten getoetst aan basisscholen in Amerika, waarbij ze samenwerkte met professor Alan Daly. 'Een duidelijk verschil is dat Amerikaanse basisscholen vaak veel groter zijn, met soms wel 800 leerlingen', vertelt Moolenaar. 'De constructie waarin alle leerkrachten van een bepaalde groep

een 'grade level' vormen, is meer te vergelijken met vaksecties op middelbare scholen.'

Binnen een grade level blijken er veel overeenkomsten met Nederlandse basisscholen te zijn. Ook daar geldt: hoe meer leerkrachten kennis delen en hoe korter de lijntjes tussen schoolleider en leerkrachten, des te groter het collectieve zelfvertrouwen en des te hoger de prestaties van de leerlingen.

Schoolleider De rol van de schoolleider in dit verhaal is essentieel. Zeker wanneer er vernieuwingen op stapel staan. 'Schoolleiders die er een verdeel en heers-strategie op nahouden, waarin zij de kar trekken en leerkrachten juist niet verbinden, blijken een stuk minder succesvol in het doorvoeren van vernieuwingen', licht Moolenaar toe. Veranderingen moeten veel meer vanaf de werkvloer

'Grote lijnen en vooruitzichten, dat is wat mensen echt verbindt'

plaatsvinden. 'Bedenk als schoolleider: wie vindt deze nieuwe rekenmethode interessant? Laat hen samen het plan uitwerken en als ambassadeurs de andere leerkrachten enthousiast maken. Dan is er meer draagvlak, meer vertrouwen en doorgaans minder weerstand.' Als schoolleider is het dus zaak de juiste mensen met elkaar te verbinden en

vervolgens los te durven laten. 'Als je weet dat persoon A een probleem heeft en persoon B de oplossing, breng ze dan met elkaar in contact en laat ze elkaar helpen.'

Breakfast Club Kortom: elke schoolleider moet zich eerst bewust zijn van de kracht van het netwerk en dat vervolgens op een eigen manier inzetten. 'Nee, dat betekent niet dat je constant bezig hoeft te zijn met het versterken van relaties. Teambuilding vindt elke dag ook onbewust plaats', zegt Moolenaar. Gewoon, op de gang of bij de koffieautomaat. Verder denken we bij teambuilding al gauw aan een dagje kanoën of een workshop tapas maken. 'Als er een hele heftige periode op school is geweest, kan het best zinvol zijn om puur voor de ontspanning erop uit te gaan.'

Maar wat mensen volgens de onderzoeker écht verbindt, zijn de grote lijnen en de vooruitzichten: wat doen we samen aan de taalachterstand op onze school? Wat willen we de komende vijf jaar als school bereiken? Dat gaat dus verder dan het bespreken van de alledaagse problemen tijdens een teamvergadering. 'Een mooi voorbeeld vind ik een school in Amerika, waar de prestaties achterbleven. De schoolleiding riep een wekelijkse Breakfast Club in het leven, waarin leerkrachten gezamenlijk bespraken hoe ze vakliteratuur in de praktijk konden toepassen. Puur door kennis samen te bespreken, werd het team veel hechter en verbeterden uiteindelijk de schoolprestaties.'

Wie?

Nienke Moolenaar (30) is post-doc onderzoeker bij de afdeling onderwijsorganisatie en -management van de Universiteit Twente. Van 2005 tot 2010 werkte ze aan haar proefschrift 'Ties with Potential' aan de Universiteit van Amsterdam, dat een cum laude-beoordeling kreeg. Tot 2004 studeerde ze Arbeids- en Organisatiepsychologie in Groningen.

Meer tips voor schoolleiders en leerkrachten vind je op www.prima-online.nl/magazines