

Regelgevend kader voor netwerken van LBO-schoolleiders in Suriname



Januari 2020

Auteur: ODB i.s.m CeNaSu en VVOB

Inhoud

Afkortingen	4
Inleiding.....	5
1. Achtergrond en doelstelling.....	5
2. Organisatie.....	7
2.1 Samenstelling en werking van de netwerken.....	7
2.1.1 Samenstelling SLN's	7
2.1.2 SLN	7
2.1.3 SLN-eindevent.....	8
2.1.4 Procesbeschrijving SLN	8
2.2 Taakverdeling SLN.....	8
2.2.1 Taken en verantwoordelijkheden ODB.....	8
2.2.2 Taken en verantwoordelijkheden CeNaSu	9
2.2.3. Taken en verantwoordelijkheden SLN-trekker	10
2.3.4 Taken en verantwoordelijkheden schoolleiders.....	10
3. Leren/versterken/ontwikkelen in de netwerken.....	11
3.1 Ondersteuning van de schoolleiders in de netwerken	11
3.1.1. Identificeren van de noden.....	11
3.1.2 Organiseren van inhoudelijke input.....	11
3.2 ondersteuning van de SLN-trekkers.....	11
3.2.1 Basistraining SLN-trekker	11
3.2.2 Intervisie trekkers	11
3.2.3 Opvolgesprek trekker.....	11
Bijlage 1 Layout digitale presentielijst.....	12
Bijlage 2 Layout geconsolideerde presentielijst	13
Bijlage 3 Voorbeeld Template gedragscodes	14
Bijlage 4 Actie- en Besluitenlijst.....	15
Bijlage 5 Methodiek SLNs	16
Bijlage 6 Aangepaste methodiek SLNs (twee bijeenkomsten)	19
Bijlage 7 Onderwijskundig Schoolleiderschap.....	22
Bijlage 8 Profielschets voor trekkers	23

Afkortingen

BLBO	Bureau Lager Beroepsonderwijs
CeNaSu	Centrum voor Nascholing Suriname
FP CeNaSu	Focal Point CeNaSu
FP ODB	Focal Point ODB
OD	Onderdirecteur
ODB	Onderdirectoraat Beroepsonderwijs
SLN	Schoolleidersnetwerk
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand
WG-SL	Werkgroep Schoolleiderschap

Inleiding

Op 1 januari 2017 is een nieuw MinOWC-VVOB-samenwerkingsprogramma gestart dat zich richt op de kwaliteitsverbetering van het **Lager Beroeps Onderwijs (LBO)**. Dit programma PROGRESS-LBO heeft een looptijd van 5 jaar.

De specifieke doelstelling van het programma is: *Leerkrachten en schooldirecties van het lager beroepsonderwijs (LBO) in Suriname hebben de competenties om de kwaliteit van het onderwijs en het leren van alle jongeren in alle lbo-scholen te verbeteren, met bijzondere aandacht voor competentiegericht en leerlinggericht onderwijs.*

Resultaat 2 van het PROGRESS-LBO-programma is gericht op de versterking van de schooldirecties van Suriname's 50 lbo-scholen en vier praktijkcentra en luidt: **Verbeterde professionalisering voor lbo-schooldirecties m.b.t. onderwijskundig schoolleiderschap met het oog op een leerlinggerichte en competentiegerichte leeromgeving**. Binnen het programma is gekozen om daaraan te werken middels het opzetten van een systeem van lerende netwerken voor schoolleiders, de zogenaamde School Leader Netwerken of SLN als een effectieve en kostenbesparende werkwijze om schoolleiders te professionaliseren. De schoolleider speelt immers een centrale rol bij de kwaliteitsverbetering in de verschillende scholen. Het versterken van de capaciteit van de schoolleiders op het vlak van onderwijskundig schoolleiderschap is dan ook een belangrijke hefboom om de Surinaamse lbo-scholen verder te versterken.

In het kader van het PROGRESS-LBO-programma hebben de SLN proefgedraaid sinds schooljaar 2017-18. In nauw overleg met alle partners is de werkwijze steeds verder verfijnd met het oog op een verderzetting van de SLN na afronding van het programma eind 2021. In dit document is de regelgeving voor de organisatie van kwaliteitsvolle SLN beschreven zoals die tot stand is gekomen binnen het programma.

1. Achtergrond en doelstelling

In 2019 keurde het MinOWC de vernieuwde beroepsprofielen voor het Surinaamse onderwijs goed. Ook het beroepsprofiel van de schoolleider werd daarin opgenomen en toont het belang aan dat MinOWC hecht aan onderwijskundig schoolleiderschap (voor meer informatie over onderwijskundig schoolleiderschap: zie bijlage 7). MinOWC en meer concreet ODB hebben ervoor gekozen om de schoolleiders van het LBO verder te professionaliseren rond onderwijskundig schoolleiderschap, door hen te versterken in de competenties uit het beroepsprofiel. Dit doen zij via het opzetten van schoolleidersnetwerken. Deze netwerken worden samengesteld uit een vaste groep schoolleiders die op regelmatige basis bijeenkomt om **met elkaar en van elkaar te leren** met als uiteindelijk doel het **verbeteren van het welzijn en de schoolprestaties van de leerlingen** in hun school. 'Met en van elkaar leren' gebeurt door in het netwerkervaringen uit te wisselen en door het opzetten en uitvoeren van praktijkonderzoek. Voor specifieke thema's kan ook externe inhoudelijke input ingebracht worden in het netwerk.

De netwerken worden opgezet volgens de principes van Professional Learning Communities (PLC) waarbij mensen die reeds professioneel actief zijn in een sfeer van onderling vertrouwen met elkaar kunnen uitwisselen en leren in functie van de uitdagingen waar ze mee worden geconfronteerd. Om optimale resultaten te behalen vanuit lerende netwerken zijn volgende key enablers belangrijk:



Figuur 1 Key enablers SLN

In lerende netwerken is het de bedoeling dat het netwerk op basis van een vooraf bepaald doel, kennis met elkaar deelt over uitdagingen, good practices etc. Het is ook de bedoeling dat er nieuwe kennis wordt gecreëerd door het gezamenlijk analyseren van literatuur en/of data die op de verschillende scholen of daarbuiten is verzameld en door te reflecteren en aan de kaak stellen van het eigen handelen, deze werkwijze wordt samengevat onder de noemer praktijkonderzoek. De specifieke methodiek is terug te vinden in bijlage 5.

Deze combinatie van gericht uitwisselen en leren in een vertrouwelijke sfeer kan samengevat worden in onderstaande zin:

Alles wat binnen een netwerk wordt besproken blijft binnen, maar alles wat er wordt geleerd gaat naar buiten.

Bovenstaande doelstellingen en belangrijke aandachtspunten werden in dit regelgevend kader vertaald in een concrete en praktische organisatie van de SLN binnen het Surinaams LBO.

Goedkeuring en aanpassing van dit document

De eindverantwoording van dit document ligt bij de Minister van Onderwijs, Wetenschap en Cultuur.

Voor de goedkeuring wordt dit document allereerst voorgelegd aan de leiding van ODB en CeNaSu. Na verwerking van eventuele opmerkingen, wordt het document verstuurd naar de directeur Onderwijs en vervolgens naar de Minister voor verdere input. De Minister geeft uiteindelijk goedkeuring aan het document.

Bij de aanpassing van dit document wordt dezelfde werkwijze, zoals hierboven beschreven, gevolgd.

Het ODB behoudt zich het recht voor te allen tijde het systeem voor SLN te evalueren en vervolgens eventueel dit document aan te passen.

2. Organisatie

2.1 Samenstelling en werking van de netwerken

2.1.1 Samenstelling SLN's

Een **schoolleidernetwerk (SLN)** bestaat uit een vast aantal schoolleiders en een trekker. Slechts met schriftelijke toestemming van ODB kan een OD deel uitmaken van een netwerk, bv. bij langdurige afwezigheid van de SL. Per netwerk wordt 1 vaste trekker aangeduid die als externe het netwerk begeleidt. Daarnaast wordt 1 schoolleider aangeduid als back-up trekker. Schoolleiders zijn verplicht om deel te nemen aan het hun toegewezen netwerk. Schoolleiders kunnen daarbuiten via informele netwerken contact onderhouden met andere schoolleiders. Bij de samenstelling van de netwerken wordt rekening gehouden met de volgende criteria:

- Genderbalans
- Heterogene verdeling naar type school (technische en dienstverlenende studierichtingen)
- Logistieke haalbaarheid voor de organisatie van de bijeenkomsten. Dit geldt in het bijzonder voor de 'verre' scholen die buiten de districten Paramaribo, Wanica, Para, Saramacca, Commewijne en Marowijne liggen.

2.1.2 SLN-bijeenkomsten

Tijdens de SLN-bijeenkomsten passen de schoolleiders de methodiek voor praktijkonderzoek (zie bijlage 5) toe, onder begeleiding van hun trekker. Tussen de verschillende bijeenkomsten gaan de schoolleiders zelfstandig aan de slag met uitwerking en implementatie van het praktijkonderzoek, volgens de gemaakte afspraken.

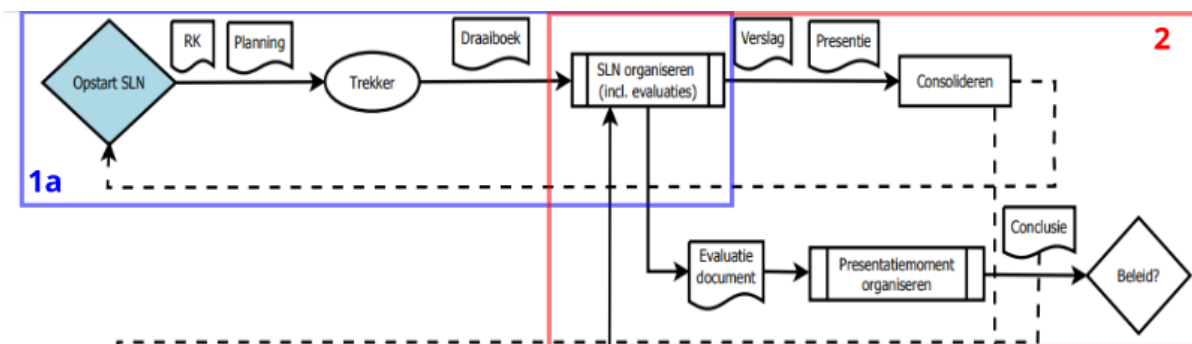
Voor optimaal rendement zijn drie bijeenkomsten per jaar voor elk netwerk minimaal. Om zo efficiënt mogelijk te werken kunnen een of meerdere bijeenkomsten van de verre scholen gekoppeld worden aan een directeurenoverleg. In uitzonderlijke gevallen kan de leiding van ODB besluiten om de netwerken maar twee keer samen te laten komen. In dat geval kan de aangepaste methodiek uit bijlage 6 gebruikt worden. Dit heeft echter niet de voorkeur omdat er een zwaarder beroep wordt gedaan op de trekker en er minder ruimte is voor onderlinge uitwisseling en discussie. De bijeenkomsten zullen steeds plaatsvinden tijdens schooluren en duren elk drie uren, bijvoorbeeld (10u-13.00u). De netwerken kiezen zelf de plaats waar ze bijeenkomen. Men kan een roulatiesysteem toepassen, waarbij de scholen binnen het netwerk om beurten de logistieke organisatie van de bijeenkomst op zich nemen. Dit gebeurt in overleg met de trekker die instaat voor de uitnodiging van alle deelnemers van het netwerk (zie punt 2.2.3 voor de van taken trekker). Het netwerk neemt besluiten over de thema's die men heeft geagendeerd en legt die vast in een actie en besluitenlijst (zie bijlage 4). Hoewel consensus gewenst is, is dit geen verplichting. Binnen het netwerk zijn alle leden elkaar onderling verantwoording schuldig aangaande opvolging van onderling gemaakte afspraken. Het netwerk is geen verantwoording schuldig aan het BLBO voor wat betreft de ervaringen die onderling uitgewisseld worden tussen de schoolleiders tijdens de netwerkbijeenkomsten. Slechts de gearresteerde actie- en besluitenlijst en presentielijst wordt gedeeld met ODB. In geval er door het netwerk besluiten worden genomen voor het implementeren van nieuwe activiteiten of maatregelen die buiten de bevoegdheid van de schoolleider vallen, dan kiest het SLN een schoolleider die hierover contact opneemt met ODB. De schoolleiders gaan pas over tot implementatie als er schriftelijk akkoord verkregen is van het betreffende diensthoofd.

2.1.3 SLN-eindevent

Naast de vaste bijeenkomsten komen alle schoolleiders jaarlijks 1 maal bijeen tijdens het **SLN-eindevent**. Tijdens dit event kunnen stakeholders kennis maken met de resultaten van het werk van de verschillende netwerken, kan opgedane kennis en ervaring breder gedeeld worden dan binnen het eigen netwerk en kunnen aanbevelingen, (leer)noden e.d. aan bod komen. Ook is het een kans voor de schoolleiders om verder kennis te maken en uit te wisselen met de schoolleiders uit andere netwerken. Eventueel kan er ook inhoudelijke input verzorgd worden om de schoolleiders verder te versterken. Om efficiënt te werken kan ervoor gekozen worden om het SLN-event te koppelen aan het laatste directeurenoverleg van het betreffende schooljaar.

2.1.4 Procesbeschrijving SLN

SLN is een langer lopend proces waarbij door de jaren heen vertrouwen met elkaar en met de werkwijze kan worden opgebouwd. Dit laat toe om de SLN jaar na jaar verder te verdiepen en de versterken. Desalniettemin wordt de organisatie en planning van de SLN gekoppeld aan de jaarplanning van MinOWC, ODB en de betrokken scholen. Dit jaarritme is ook terug te vinden in de SLN-procesbeschrijving en taakomschrijvingen.



Schematische weergave SLN doorheen het schooljaar. Kader 1a schetst het proces te doorlopen bij de opstart van het SLN jaar. Kader 2 schetst het organiseren van de verschillende SLN-bijeenkomsten en het jaarlijkse SLN-eindevent.

2.2 Taakverdeling SLN

Binnen het systeem van schoolleidersnetwerken zijn ODB en CeNaSu, de twee instanties die de verantwoordelijkheid hebben over de organisatie en kwaliteit van deze netwerken. ODB coördineert het logistieke en inhoudelijke deel van de organisatie. CeNaSu ondersteunt bij het inhoudelijke deel. Betrokken partijen binnen het SLN-systeem:

- ODB: leiding en focal point
- CeNaSu: leiding en focal point
- SLN trekkers en BU trekkers¹
- Schoolleiders die deelnemen aan de SLN-bijeenkomsten

2.2.1 Taken en verantwoordelijkheden ODB

De leiding van ODB is verantwoordelijk voor:

- Jaarlijks opstarten van het SLN-systeem, door:
 - o bepalen van de samenstelling van de netwerken,

¹ De back-up trekker neemt de rol van de trekker over indien die in de onmogelijkheid verkeert om zijn/haar rol als trekker te vervullen. Voor de leesbaarheid wordt in dit document enkel over de trekkers gesproken. Dit houdt in dat de back-up trekker in bepaalde omstandigheden een dubbele rol heeft binnen het SLN. Voor de back-up trekker geldt dezelfde selectieprocedure en hetzelfde profiel als de netwerktrekker.

- bepalen van het aantal bijeenkomsten (inclusief SLN event) en in welke periode,
- bepalen van inhoudelijke en praktische richtlijnen,
- aanstellen van de trekkers en hun eventuele opleiding/ondersteuning,
- het voorzien van de nodige middelen en menskracht voor het SLN systeem;
- Aansturen van de communicatie in verband met SLN;
- Monitoring van de werking en doeltreffendheid van het systeem;
- Zorgen voor en/of verlenen van vrijstellingen aan deelnemers, trekkers en andere betrokkenen van de netwerken;
- Ter beschikking stellen van een laptop, printer en projector voor elke trekker, na ondertekening van een gebruikersovereenkomst².

Focal Point ODB is verantwoordelijk voor:

- Ondersteunt de leiding ODB voor wat betreft de communicatie met alle SLN-betrokkenen (schoolleiders, trekkers, ODB-leiding, CeNaSu leiding, focal points en anderen indien relevant);
- Is eerste aanspreekpunt bij vragen, moeilijkheden etc. m.b.t SLN-aangelegenheden wanneer de trekker/het SLN het zelf niet kan oplossen en signaleert naar de leiding indien nodig;
- Ondersteunt de praktische organisatie van SLN-bijeenkomsten (o.a. vrijstellingsaanvragen, evt. declaraties, administratie, planning, etc.)
- Houdt vinger aan de pols voor wat betreft het SLN-systeem middels bijwonen SLN-bijeenkomsten, trainingen, bijscholing, intervisie en netwerkmomenten voor beter begrip van de noden van de trekkers, noden van de schoolleiders en mogelijke verbeterpunten SLN-systeem en vertalen die waar mogelijk tot voorstellen (bv. vorming/bijbscholing) die worden voorgelegd aan de leiding van ODB;
- Gaat op een correcte manier om met de informatie waar hij/zij over beschikt
- Identificeert mogelijke thema's voor inhoudelijke input voor de SLN's, legt die voor aan de leiding ODB en is verantwoordelijk voor aansturing van de realisatie van de inhoudelijke input;
- Houdt tenminste 1 keer per jaar evaluatiegesprekken met de trekkers;
- Verwerkt de presentielijsten tot een geconsolideerde presentielijst (zie bijlage 2) na elke netwerkbijeenkomst;
- Monitort de voortgang van de netwerkactiviteiten op basis van de netwerkverslagen;
- Spreekt (op basis van een signaal gegeven door de trekker) afwezige schoolleiders aan en motiveert hen om deel te nemen. Signaleert afwezigheid bij de leiding van ODB;
- Organiseert het jaarlijkse SLN-eindevent;
- Verricht alle in het verlengde van de functie liggende werkzaamheden.

2.2.2 Taken en verantwoordelijkheden CeNaSu

Focal Point CeNaSu is verantwoordelijk voor:

- Houdt vinger aan de pols voor wat betreft het SLN-systeem middels bijwonen SLN-bijeenkomsten, trainingen, bijscholing, intervisie en netwerkmomenten voor beter begrip van de noden van de trekkers, noden van de schoolleiders en mogelijke verbeterpunten SLN-systeem en ondersteunt FP ODB bij het vertalen naar mogelijk voorstellen (bv. vorming/bijbscholing) die worden voorgelegd aan de leiding van ODB;
- Het ontwikkelen en voorbereiden en/of verzorgen van inhoudelijke input voor SLN's in opdracht van ODB;

² Deze ter beschikking gestelde middelen dienen prioritair te worden gebruikt voor de netwerkbijeenkomsten, maar kunnen indien beschikbaar op de school van de netwerktrekker worden ingezet. Bij wisseling van netwerktrekkers dienen deze middelen worden overgedragen aan de nieuwe trekker. De overdracht wordt ook schriftelijk vastgelegd in een gebruikersovereenkomst waarvan er een kopie wordt gestuurd naar ODB.

- Het trainen van netwerktrekkers in het faciliteren van lerende netwerken op aanvraag van ODB;
- Het organiseren en faciliteren van intervisiebijeenkomsten voor netwerktrekkers op aanvraag van ODB.
- Ondersteunt FP ODB in het organiseren van het SLN-eindevent;
- Geeft input aan FP ODB over het functioneren van de trekker in functie van het jaarlijkse evaluatiegesprek;
- Legt verantwoording over de SLN-taken af bij de leiding van CeNaSu.

2.2.3. Taken en verantwoordelijkheden SLN-trekker

De netwerktrekker is verantwoordelijk voor:

- Het bijeenroepen, organiseren (locatie en tijd) en opstellen agenda van de aan hem/haar toegewezen netwerken;
- Begeleiden van het netwerk volgens de afgesproken methodiek (zie bijlage 5);
- Garandeert de effectiviteit van het netwerk door de keuze van werkvormen en door alle deelnemers de gelegenheid te bieden om actief te participeren;
- Het aanspreken van afwezige leden om hen te wijzen op hun verplichte aanwezigheid. In geval van 2 opeenvolgende afwezigheden meldt de trekker dit schriftelijk bij het FP ODB;
- Administratie van de SLN-bijeenkomsten verzorgen volgens onderstaand schema waarvan het gearresteerde³ **actie- en besluitenlijst** en de gearafaerde **presentielijst** binnen 10 dagen moet ingediend worden bij FP ODB.

Eerste bijeenkomst	Vervolgbijeenkomsten
Bepalen naam/identificatiecode (indien nog niet bepaald) Presentielijst (gearafaerd door alle aanwezigen), volgens sjabloon in bijlage 1 Actie- en besluitenlijst volgens sjabloon in bijlage 4 (opgemaakt door notulist of door de trekker) Jaarplan met daarin de momenten waarop het netwerk bijeenkomt en de te bespreken thema's Gedragscode (zie bijlage 3) Al het opgemaakte materiaal verzamelen en opslaan	Presentielijst (gearafaerd door alle aanwezigen), volgens sjabloon in bijlage 1 Actie- en besluitenlijst volgens sjabloon in bijlage 4 (opgemaakt door notulist of door de trekker) Al het opgemaakte materiaal verzamelen en opslaan

2.3.4 Taken en verantwoordelijkheden schoolleiders

Van de deelnemende schoolleiders wordt het volgende verwacht:

- Actieve aanwezigheid en inzet tijdens de netwerkbijeenkomst en indien overmacht tijdig afmelden bij de trekker;
- Nakomen van de afspraken gemaakt tijdens de netwerkbijeenkomsten;
- Verzorgen van de communicatie met het eigen schoolteam over de SLN indien van toepassing;
- Zorgvuldige implementatie van het ontwikkelde product in de eigen school inclusief het verzamelen van de nodige data daarvoor.

³ Het verslag wordt binnen drie (3) werkdagen per e-mail naar de schoolleiders van het netwerk gestuurd. Schoolleiders dienen binnen 3 werkdagen hun reacties/aanvullingen of akkoord te versturen naar de trekker, waarna de definitieve actielijst wordt gearresteed en aan alle leden van het netwerk en aan ODB wordt verstrekt.

3. Leren/versterken/ontwikkelen in de netwerken

3.1 Ondersteuning van de schoolleiders in de netwerken

3.1.1. Identificeren van de noden

Leerbehoeften of vormingsnoden kunnen op verschillende manieren en op verschillende momenten geïdentificeerd worden door de Focal Points (ODB en CeNaSu). Deze noden kunnen voortvloeien:

- Uit de jaarlijkse evaluatie van de SLN.
- Uit de zelfevaluatie van de netwerktrekkers.
- Bij observatie van netwerkbijeenkomsten.
- Tijdens intervisiesessies met netwerktrekkers.
- Op basis van informatie die verkregen wordt tijdens het SLN-eindevent.
- Uit de actie- en besluitenlijsten van de netwerken.

Indien noodzakelijk kunnen er ook anderen evaluatie-activiteiten worden ingelast. Op basis van de geïdentificeerde leernoden kunnen de Focal Points ODB en CeNaSu aanbevelingen doen aan hun leidinggevenden voor eventuele vormingsactiviteiten.

3.1.2 Organiseren van inhoudelijke input

Minimaal 1 maal per jaar wordt er inhoudelijke input verzorgd, gekoppeld aan de SLN's of het SLN-eindevent. De inhoud van deze input komt voort uit de geïdentificeerde noden van de schoolleiders. De leiding van ODB beslist over de invulling, op basis van de voorstellen van het FP ODB en het FP CeNaSu (zie taken FP's in paragraaf 2.2). De uiteindelijke keuze voor de inhoudelijke input wordt afgestemd op het beleid van het ministerie voor vorming van schoolleiders.

Deze input kan verzorgd worden door:

- CeNaSu
- Experten vanuit ODB
- Experten extern MinOWC

3.2 ondersteuning van de SLN-trekkers

3.2.1 Basistraining SLN-trekker

Trekkers worden geselecteerd door CeNaSu aan de hand van het opgestelde profiel (zie bijlage 8). Alle netwerktrekkers en back-up trekkers moeten een training 'Faciliteren van Lerende Netwerken' hebben gevolgd voordat zij als trekker aan de slag gaan. Deze training wordt verzorgd door CeNaSu.

3.2.2 Intervisie trekkers

Minimaal een keer per jaar vindt er een intervisie van netwerktrekkers plaats. Deze intervisie wordt op aanvraag van ODB georganiseerd door CeNaSu. Binnen dit 'netwerk van netwerktrekkers' zullen de netwerktrekkers hun ervaringen en lessons learned m.b.t. het faciliteren van netwerken met elkaar delen om samen te komen tot nieuwe inzichten voor het verhogen van de effectiviteit van hun netwerken. Als er bij de intervisie een leerbehoefte ontstaat bij de trekkers, zal die over het algemeen meteen door CeNaSu worden uitgewerkt. CeNaSu kan voorstellen doen voor extra trainingsmomenten voor trekkers.

3.2.3 Opvolgesprek trekker

Een keer per jaar houdt het focal point van ODB een opvolgesprek met elke netwerktrekker. Tijdens dit gesprek wordt de algehele voortgang van de netwerkactiviteiten besproken, het functioneren van de trekker en afspraken gemaakt over de voortgang en/of verbetering van het netwerk. Van dit gesprek wordt er door het focal point van ODB een verslag gemaakt.

Bijlage 3 Voorbeeld Template gedragscodes

De uitgangspunten voor het bepalen van gedragscodes zijn dat deze de effectiviteit van het netwerk, het onderlinge respect en doeltreffende samenwerking tussen netwerkliden moeten stimuleren en waarborgen.

Aanvangsregels: Onze bijeenkomsten beginnen op tijd. Als u afwezig bent voor een bijeenkomst, dient u dit een dag voor aanvang van de bijeenkomst te melden bij de netwerktrekker.

Geheimhouding: Behalve de acties en besluiten, wordt alles wat er op een netwerk besproken is, als confidencieel beschouwd.

De netwerktrekker leidt de bijeenkomsten. Zijn/haar instructies zullen worden opgevolgd.

Elke inbreng is even belangrijk als een andere. Wanneer een lid aan het woord is, wordt er aandachtig geluisterd door de andere leden.

Mobiele telefoons zullen in de silent-modus worden bediend of compleet worden uitgeschakeld tijdens de bijeenkomst. U wordt verzocht uw telefoongebruik tijdens de bijeenkomst tot een minimum te beperken. Telefoongesprekken worden buiten de vergaderruimte gepleegd. In niet dringende gevallen wordt u verzocht uw telefoongesprekken uit te stellen tot in de pauze of na de bijeenkomst.

Bijlage 4 Actie- en Besluitenlijst

ALGEMEEN	
Netwerk identificatiecode	
Naam netwerktrekker	
Bijeenkomst #	
Datum	
Lokatie	
Aanvangstijd	
Sluitingstijd	

AGENDA (voeg indien noodzakelijk rijen toe aan deze tabel)	
Agendapunt	Titel
1	Opening
2	Mededelingen
3	Topic 1
4	Topic 2
Etc.	Etc.

BESLUITEN (voeg indien noodzakelijk rijen toe aan deze tabel)	
Besluit	Titel
1	
2	
3	
Etc.	

ACTIES (voeg indien noodzakelijk rijen toe aan deze tabel)			
Actie	Titel	Verantwoordelijk	deadline
1			
2			
3			
Etc.			

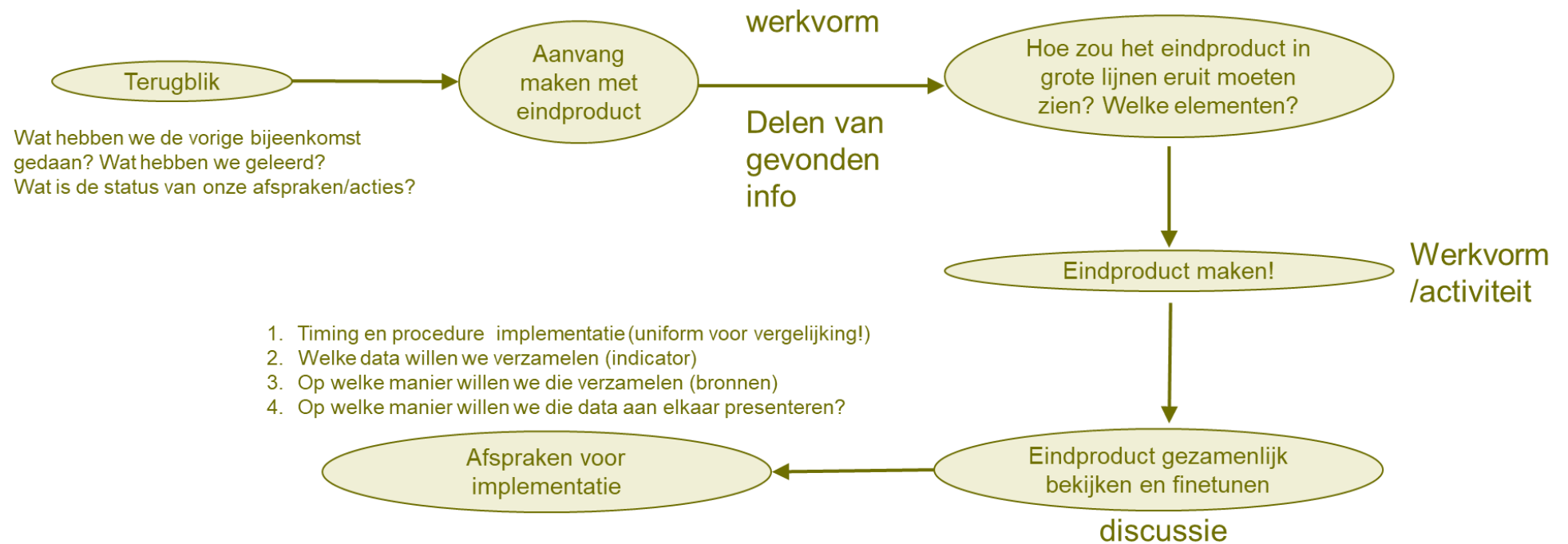
SLN-bijeenkomst 1

Hoofddoel: bepalen doel en focus van het SLN in dit jaar



SLN-bijeenkomst 2

Hoofddoel: Ontwikkelen eindproduct.



SLN-bijeenkomst 3

Hoofddoel: evalueren eindproduct en SLN-proces



Wat hebben we de vorige bijeenkomst gedaan? Wat hebben we geleerd?
Wat is de status van onze afspraken/acties?



Reflectie

Richtvragen:

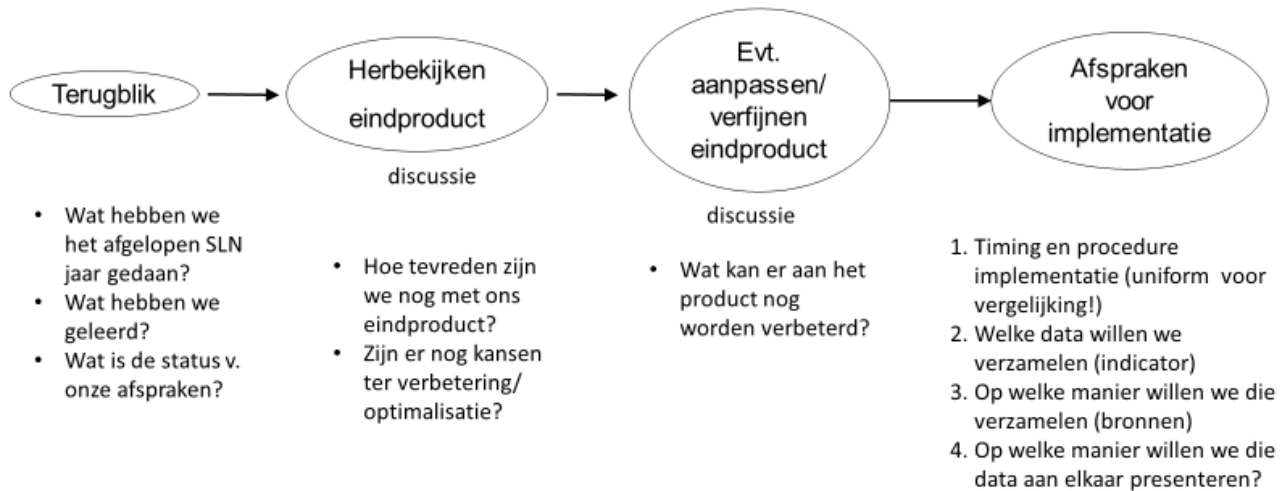
- Hoe is de implementatie verlopen?
- Hoe heb ik mijn team erbij betrokken?
- Hoe is dit product ontvangen door mijn team?
- Wat ging goed?
- Wat vond ik moeilijk?
- Heb ik andere SLN-leden moeten raadplegen?

Bijlage 6 Aangepaste methodiek SLNs (twee bijeenkomsten)

Als het niet mogelijk is om drie keer bij elkaar te komen dan moet de methodiek van de SLN aangepast worden aan twee bijeenkomsten. Er zijn twee verschillende aanpakken beschikbaar, afhankelijk van waar het netwerk staat en wat het wil. Het is aan de trekker om, in overleg met het netwerk, een inschatting te maken welke route passend is voor dit netwerk op dit moment. De twee aanpakken (aanpak A en aanpak B) worden op de volgende pagina's uitgewerkt.

Aanpak A: Bijeenkomst 1

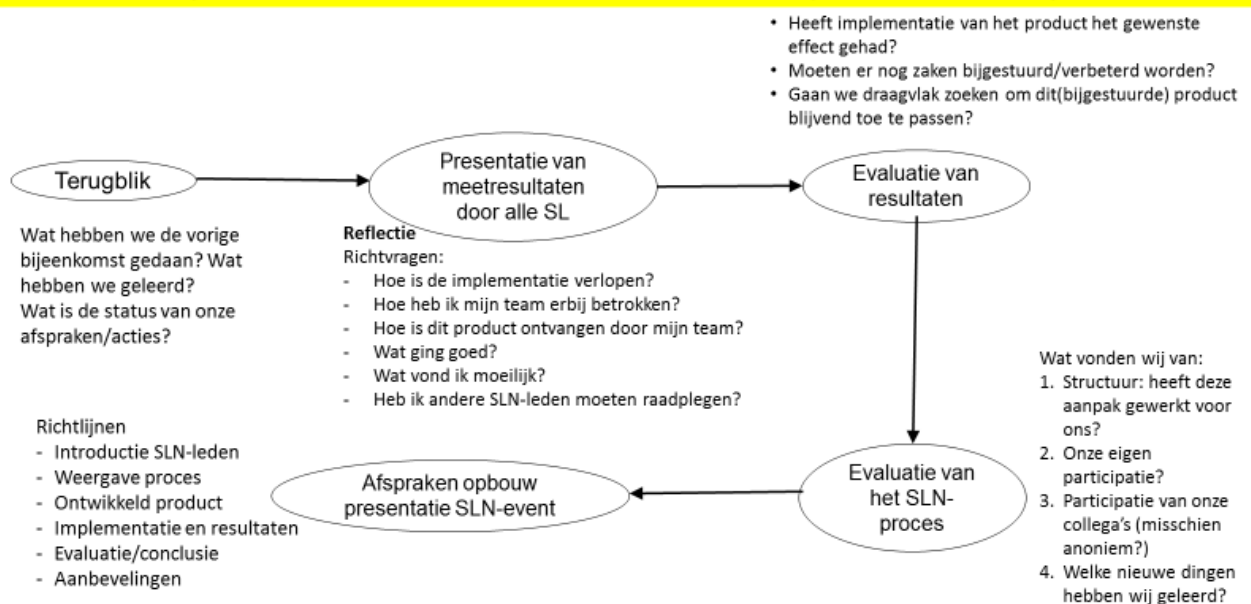
Aanpak A: indien Network doorgaat met het product van voorgaand SLN jaar SLN-bijeenkomst 1. Hoofddoel: verfijnen eindproduct (1 - 1,5 uur)



Bovenstaande activiteiten wordt aangevuld met een inhoudelijke input van 1-1,5 uur of met intervisie en/of uitwisseling tussen de netwerkleden, gefaciliteerd door de trekker. Op die manier worden de drie beschikbare uren zinvol met elkaar besteed.

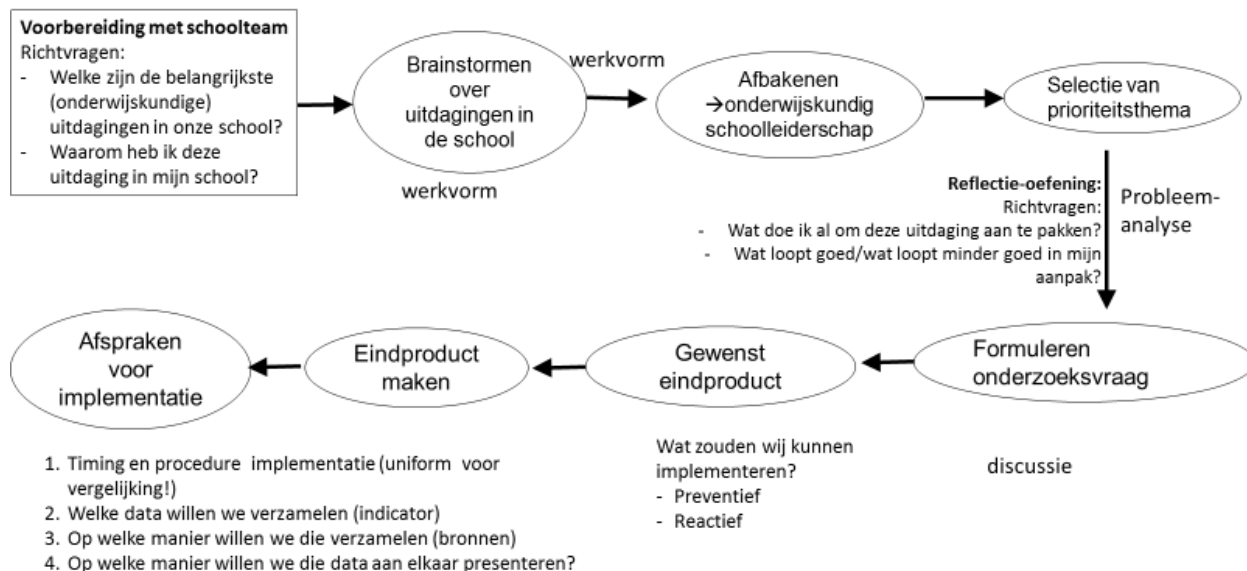
Bijeenkomst 2

Aanpak A: indien Network doorgaat met het product van voorgaand SLN jaar SLN-bijeenkomst 2. Hoofddoel: evalueren eindproduct en SLN-proces



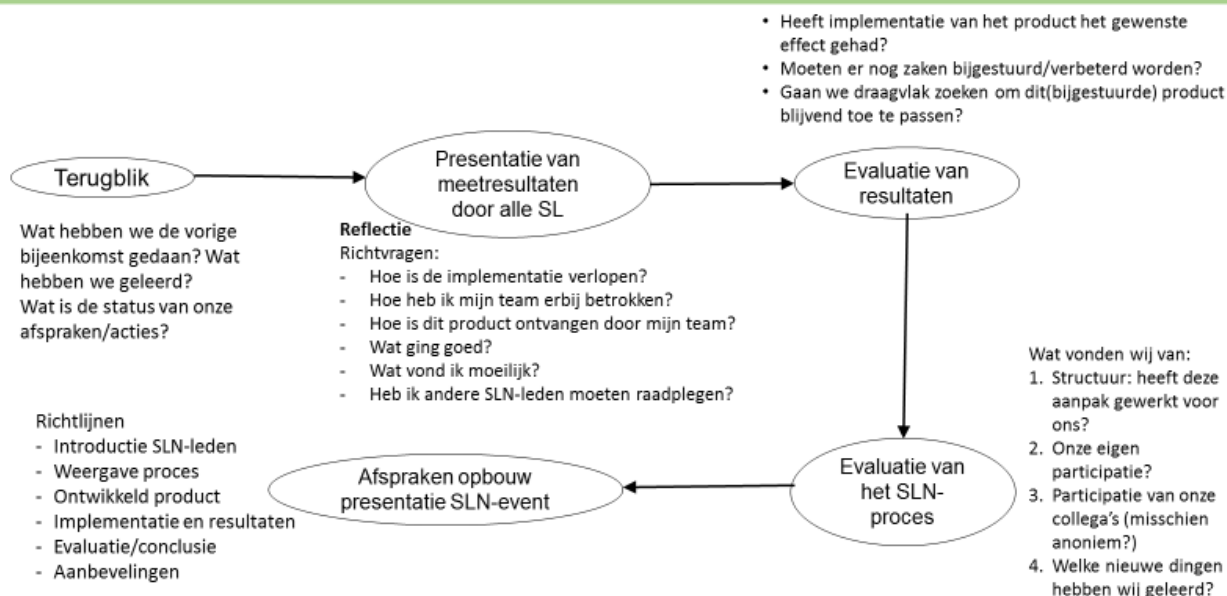
Aanpak B: Bijeenkomst 1

Aanpak B: indien Network liever met een nieuw thema begint Bijeenkomst 1. Hoofddoel: bepalen focus en ontwikkelen eindproduct



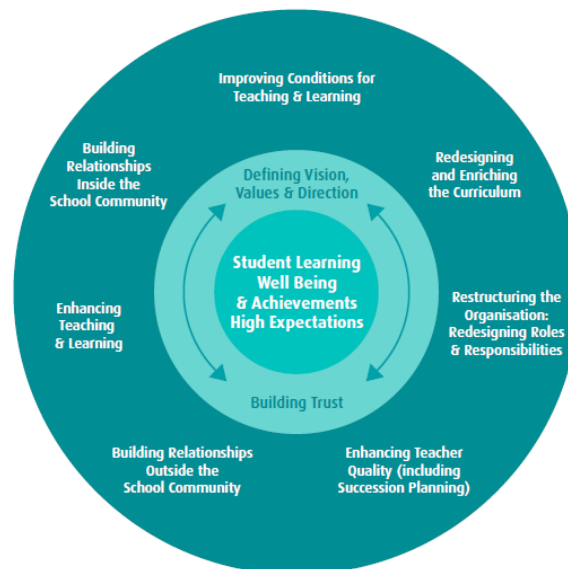
Bijeenkomst 2

Aanpak B: indien Network liever met een nieuw thema begint SLN-bijeenkomst 2. Hoofddoel: evalueren eindproduct en SLN-proces



Bijlage 7 Onderwijskundig Schoolleiderschap

Er zijn verschillende modellen beschikbaar over onderwijskundig schoolleiderschap. Alle modellen vertalen het onderwijskundig leiderschap in verschillende dimensies (zie figuur 1), waarbij het welzijn en de prestaties van de leerling centraal staan: (1) het verbeteren van de omstandigheden waarin wordt lesgegeven en geleerd; (2) het verbeteren van de kwaliteit van de leerkrachten; (3) het bouwen van goede relaties buiten de school; (4) en binnen de school; (5) het optimaliseren van het lesgeven en leren; (6) het ontwerpen en verrijken van het (micro-) curriculum; en (7) het herstructureren van de school als organisatie.



Figuur 2 dimensies van effectief schoolleiderschap.

*Bron: 10 strong claims about successful school leadership.
National College for Leadership of Schools and Children's Services, 2010.*

Bijlage 8 Profielschets voor trekkers

Een potentiële SLN-trekker moet over de volgende competenties beschikken:

- Organisatorische vaardigheden;
- Planning, monitoring en evaluatie competenties;
- Goede communicatieve vaardigheden (mondeling en schriftelijk);
- Capaciteit om binnen het netwerk een atmosfeer van vertrouwen te cultiveren;
- In staat zijn om een sterke groepscohesie te ontwikkelen en handhaven;
- In staat zijn om alle leden binnen het netwerk te motiveren en te inspireren tot beter resultaat;
- Tactvol en onpartijdig kunnen handelen;
- Beschikken over kennis en vaardigheden m.b.t. (het begeleiden van) individuele en collectieve leerprocessen
- Bezit reflectievaardigheden: reflecteert over zijn/haar rol in het netwerk en is in staat de groepsleden te helpen reflecteren op hun eigen praktijk;
- Onderricht in/ bekend zijn met verschillende werkvormen en faciliteringstechnieken;
- Zelf uiterst gemotiveerd zijn in het bereiken van een collectief resultaat (met oog op verbeterd leren en resultaten bij leerlingen/studenten, zie boven).
- Heeft minimaal twee (2) jaar leidinggevende ervaring in het beroepsonderwijs en is niet minder dan drie (3) jaar van zijn/haar pensioen.