

# Werken met lokale netwerken

Van: Koersteam  
Versie: 2.0  
Datum: september 2024

# Inhoud

<u>1</u>	<u><a href="#">Inleiding</a></u> .....	3
<u>2</u>	<u><a href="#">Inrichting en vertegenwoordigers</a></u> .....	4
<u>3</u>	<u><a href="#">Besluitvorming</a></u> .....	8

## Inleiding

Binnen de Scholengroep SKO | Ontwerpers van Onderwijs is in 2020 een verandering van besturingsfilosofie ingevoerd.

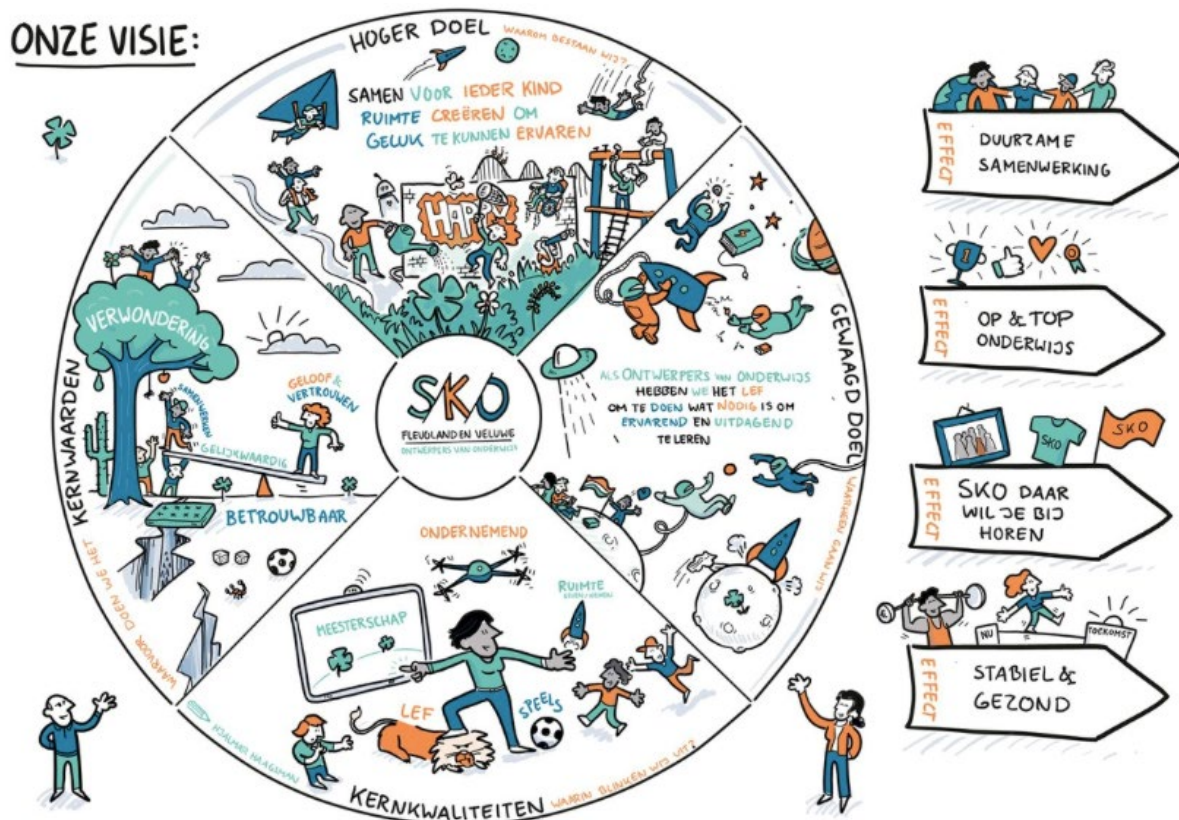
Waar er voorheen meer centraal leiding werd gegeven door een tweehoofdig College van Bestuur (CvB) met ondersteuning van de staf, heeft in 2020 een transitie plaatsgevonden naar een andere wijze van besturen. Bij deze veranderende werkwijze worden lokale netwerken en het netwerk staf vanuit een sociocratisch principe gepositioneerd en zijn we gaan werken met vertegenwoordigers vanuit de netwerken in een koersteam.

In dit document wordt achtereenvolgens beschreven waarom we met lokale netwerken werken en wordt de rol van de vertegenwoordigers van deze netwerken beschreven. Daarna wordt het proces van besluitvorming gepresenteerd.

Koersteam, 11 september 2024

## Inrichting en vertegenwoordigers

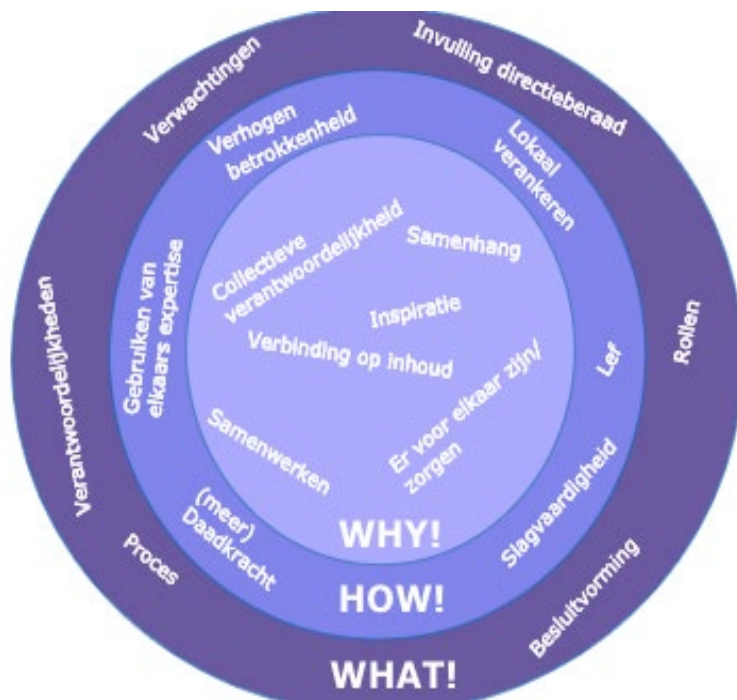
De kernwaarden maken zichtbaar waar SKO voor staat: geloof & vertrouwen, verwondering, betrouwbaarheid, gelijkwaardigheid en samenwerken. In de volgende illustratie is de visie van SKO | Ontwerpers van onderwijs weergegeven.



Vanuit deze kernwaarden is SKO voortdurend in beweging en ontwikkeling.

Waar er voorheen meer centraal leiding werd gegeven door een tweehoofdig College van Bestuur (CvB) met ondersteuning van de staf, heeft in 2020 een transitie plaatsgevonden naar een andere wijze van besturen. Bij deze veranderende werkwijze worden lokale netwerken en het netwerk staf vanuit een sociocratisch principe gepositioneerd en zijn we gaan werken met vertegenwoordigers vanuit de netwerken in een koersteam.

WHY, HOW, WHAT: Cirkel positie lokaal netwerk vs. directiebestuur



#### Collectieve verantwoordelijkheid

- Inzetbaar bij elkaar op scholen op basis van expertise, vormen van koppels;
- Gezamenlijk voorzien in personeel;
- Crisis-plaatsing van leerlingen;
- Interne audits
- Ondersteuning nieuwe directeuren door ervaren directeur ('maatjes')

#### Zorgen voor elkaar/ elkaar in de gaten houden

- SKO-gevoel;
- Aandacht voor welbevinden, elkaar opvangen (voorkomen van door het ijs zakken);
- Elkaar kennen en ontmoeten (ook door teams);
- Veiligheid en vertrouwen.

#### Inspiratie

- Mogelijkheid van wisselende vergaderplekken (per school);
- Delen van goede voorbeelden;
- Presenteer je eigen school;
- Ontmoetingen op lokaal niveau (informeel).

### **Verbinding op inhoud**

- Koppelen van beleidsvoornemens;
- Delen beleidsvoornemens, hoe kunnen we samen leren?;
- Implementeren van bijvoorbeeld methodes, expertises van scholen;
- Elkaars scholen kennen.

### **Samenwerken:**

- Inzet van bijvoorbeeld Teams en het Onderwijsportaal schooloverstijgend door leerkrachten. Bijvoorbeeld op thema niveau advies groep 8 etc.;
- Gericht ontwikkelen van talenten en delen met elkaar. Hoe organiseer je je Follow up? (N.a.v. de Integrale Schoolbespreking).

### **Samenhang:**

- Contacten op SKO niveau van kennis delen en inspireren;
- Alles wat lokaal kan, lokaal doen;
- Discussies vinden plaats op lokaal niveau, besluitvorming op organisatie – niveau (door afgevaardigden/ voorzitters);
- Thematische bundeling lokaal beraad overstijgend (kleine school problematieken / achterstandswijken etc.).

### **Koersteam**

Bestaat uit beide leden van het College van Bestuur, de controller, de directeur stafbureau, voorzitters van de lokale netwerken en de bestuurssecretaris.

### **Uitgangspunten positionering lokale netwerk:**

- Lokaal bespreken wat lokaal kan;
- Meer gebruik maken van elkaars expertise;
- Daadkracht en slagvaardigheid vergroten;
- Versterken onderlinge samenwerking;
- Verbinding op inhoud;
- Ruimte voor inhoudelijk onderwerpen ook op lokaal niveau;
- Duidelijkheid op gebied van proces en besluitvorming;
- Beleidsontwikkeling op netwerkniveau, diversiteit hierin per netwerk.

### **Rol van de voorzitter van het netwerk:**

Binnen SKO is de organisatiestructuur sterk gericht op samenwerking en gelijkwaardigheid. Binnen het koersteam vormen de voorzitters van de lokale netwerken een brugpositie tussen het lokaal netwerk en het koersteam. Deze voorzitters zijn de vertegenwoordigers van het netwerk en zullen daarom ook zo genoemd worden. De kwaliteitskalender is leidend voor de inhoud van het netwerkoeverleg, dit naast lokale onderwerpen die geagendeerd worden.

### **De voorzitter van het netwerk:**

- wordt door de directeuren van het lokaal netwerk gekozen als netwerkvoorzitter (benoeming).
- De directeur van het stafbureau vervult eveneens de rol van netwerkvoorzitter en vertegenwoordigt het netwerk staf.
- vervult de rol van netwerkvoorzitter en daarmee vertegenwoordiger van het netwerk in het koersteam

- diens functioneren als netwerkvoorzitter wordt jaarlijks in het lokaal netwerk geëvalueerd (einde schooljaar);
- wordt door de directeuren van het lokaal netwerk gedragen als vertegenwoordiger en heeft mandaat om in het koersteam besluiten te nemen; wanneer de netwerkvoorzitter het raadzaam acht kan hij ook altijd eerst nog de achterban (de directeuren van het lokaal netwerk) raadplegen alvorens hij een beslissing neemt in het koersteam.
  
- bewaakt in het koersteam mede de strategische koers van SKO;
- is een verbindend leider;
- stelt het collectieve belang boven het belang van de eigen school;
- kan vanuit helicopterview (belang van organisatie als geheel) reflecteren op het proces;
- neemt inhoudelijk deel in het lokaal netwerk, maar kan gelijktijdig het proces monitoren en waar nodig bijsturen;
- heeft een open houding in communicatie;
- is in staat te verbinden op inhoud en kan daarbij ruimte geven aan de verschillende belangen;
- heeft oog voor de individuele leden van het lokaal netwerk;
- ziet samenhang tussen processen en in inhoudelijke onderwerpen;
- kan goed samenwerken.
- denkt mee in het positioneren/versterken van het lokale netwerk (doorontwikkeling).

**Facilitering:**

De vertegenwoordiger van het lokale netwerk krijgt een halve dag per week (0,1 wtf) tijd om inhoud te geven aan het voorzitterschap. Er is ruimte voor scholing. Vanuit het CvB is een voorstel gedaan voor een financiële tegemoetkoming (2022).

## Besluitvorming

We werken vanuit het sociocratische model van besluitvorming en gebruiken dit als basis voor ons SKO-besluitvormingsproces. Het is een vorm van besluitvorming die uitgaat van gelijkwaardigheid van individuen. Sociocratie is een bestuursvorm die de verantwoordelijkheid voor beleidsvorming belegt op alle niveaus van de organisatie. Bij de beleids- en besluitvorming is gelijkwaardigheid van alle betrokkenen een belangrijk uitgangspunt. Besluiten worden alleen genomen wanneer alle deelnemers hun ‘consent’ geven. Dat betekent dat zij geen overwegend, beargumenteerd bezwaar hebben tegen het nemen van dat besluit. In figuur 1 is het stroomschema besluitvorming<sup>1</sup> weergegeven.

Om deze besluitvorming in een organisatie met meerdere organisatieniveaus toe te passen is er een systeem van delegatie van beslissingsbevoegdheid nodig, waarbij een groep (de zogenaamde sociocratische kring) vertegenwoordigers kiest en deze beslissingsbevoegdheid geeft om namens hen op een ‘hoger’ niveau besluiten te nemen.



Deze manier van besluiten:

- genereert creativiteit om verschillende belangen bij elkaar te brengen;
- versterkt het lerend vermogen van organisaties;
- versterkt het gevoel actief mee te kunnen denken en gehoord te worden;
- versterkt (mede-) verantwoordelijkheid over beleid van het eigen team / bedrijfsonderdeel;
- zorgt dat gemaakte afspraken vaker worden uitgevoerd / nageleefd;
- verbetert de sfeer en versterkt onderlinge relaties.

*‘Je creëert meer discussie en betrokkenheid bij besluitvorming waardoor medewerkers zich in hogere mate verantwoordelijk voelen’*

Met de bovenstaande punten in onze gedachte hebben we ons eigen SKO-besluitvormingsproces verder vormgegeven. We gaan ‘stralend falen’, proberen stappen uit, we mogen fouten maken, leren daarvan en maken het proces telkens een beetje beter.

<sup>1</sup> In geval van crisis kan een besluit worden genomen, zonder consent. In dat geval wordt achteraf verantwoording afgelegd aan het netwerk/koersteam



Figuur 1 Stroomschema besluitvorming

Onderstaand SKO-model van besluitvorming komt voort uit de verschillende brainstormsessies die zijn gevoerd in de denktank 'Directiebestuur Vs Lokaal Netwerk'. We hebben geprobeerd de sociocratische principes erin te verwerken.



Een vraag, ontwikkelthema of uitdaging wordt in eerste instantie voorgelegd aan het koersteam die hier een mening over vormt. De netwerkvoorzitters zijn door het lokaal netwerk gemandateerd om consent te geven in het koersteam, tenzij er naar het inzicht van de netwerkvoorzitters aanleiding is om overleg te plegen in het lokaal netwerk.

Als het voorgelegd wordt aan het lokaal netwerk dan worden er suggesties gedaan om het voorgestelde besluit te verrijken/verbeteren. Dit voorgenomen besluit komt vervolgens terug in het koersteam, waarna het College van Bestuur besluit.

### **Hulpkringen**

Hulpkringen werken aan en ondersteunen bij beleidsvoorbereiding. Hulpkringen worden ingezet wanneer er input gewenst is vanuit de organisatie.

Er bestaan structurele hulpkringen en tijdelijke hulpkringen.

Aan het koersteam wordt voorgelegd of het inzetten van een hulpkring gewenst is. Het koersteam heeft hierin een beslissende stem. Daarnaast bepaalt het koersteam de vraag of opdracht van de hulpkring. Stafmedewerkers zijn de dragers van de hulpkringen en faciliteren het proces en de organisatie. In alle hulpkringen zitten vertegenwoordigers vanuit de drie verschillende lokale netwerken. Afhankelijk van het onderwerp hebben directeuren, intern begeleiders, leerkrachten of andere medewerkers of externen een rol.

Het koersteam bepaalt de opdracht, het kader en zo mogelijk de gewenste doorlooptijd.

### **Agendavorming**

Gedurende een schooljaar zullen zich structurele en incidentele thema's, vragen en/of uitdagingen voordoen die om een zorgvuldig en gedragen proces van besluitvorming vragen. De structurele thema's hebben betrekking op processen die zich jaarlijks voordoen. Via de netwerkvoorzitters komen onderwerpen op de agenda's van de lokale netwerken. Om zo transparant mogelijk te communiceren worden er tussentijds ook zaken gepubliceerd in de directieurenieuwsflits.

Incidentele vraagstukken komen voort vanuit het jaarplan, óf zijn vraagstukken/uitdagingen die vanuit de verschillende lokale netwerken/extern worden voorgelegd aan het koersteam.

Het agenderen en plannen van thema's en onderwerpen is de taak van de bestuurssecretaris., in samenspraak met het CvB en een van de netwerkvoorzitters tijdens de agenda-voorbereiding van het koersteamoverleg.