

Kadernota

2020 - 2025



Bonhoeffer College
VERRIJKT JE TOEKOMST.

Inhoudsopgave

1. Vooraf	3
2. Identiteitsbewijs van het Bonhoeffer College	4
2.1. Waar staan we voor	4
2.2. Onze missie en visie	4
2.3. Wanneer hebben wij onze beloftes ingelost	5
2.4. Organisatie van het inlossen van de beloften	5
3. Bonhoeffer College in zijn omgeving	6
3.1. Open oog en oor voor de maatschappij	6
3.2. Gepersonaliseerd leren	6
3.3 Krimp of groei: ontgroening en vergrijzing	6
4. Onze doelen	8
4.1. Ons doel: onderwijs	8
4.2. Ons doel: medewerkers	9
4.3. Ons doel: maatschappij en omgeving	10
4.4. Ons doelen: leidinggeven en medewerkers	11
4.5 Ons doel: band met onze omgeving	12
5. Acties beleidsafdelingen ICT, Financiën en bedrijfsvoering	12
5.1. Ons doel: organisatie, ICT en financiën	12
6. De locaties	13
7. Bijlagen verbeterfactoren en PDCA	15
7.1. De verbeterfactoren	15
7.2. PDCA	15
7.3. Doelen en advies	16
7.4. Rubrics	17
7.5. Het vervolg	18
8. Tot slot	18

Kadernota 2020 - 2025

Behandeld in CDO	2020
Behandeld in DO	2020
Behandeld en instemming in MR	12 januari 2021
Behandeld en instemming in DO	13 januari 2021
Definitief besluit CD	13 januari 2021

1. Vooraf

Aan het Bonhoeffer College verzorgen we met ruim 500 medewerkers dagelijks onderwijs voor ruim 4000 leerlingen uit Enschede en omgeving. Deze leerlingen willen wij de best mogelijke startpositie geven voor hun toekomstig leven na de school; zowel op het vlak van opleiding als op het vlak van persoonlijke ontwikkeling.

Wij doen dit vanuit het besef dat de jeugd de toekomst heeft en dat wij die jeugd willen voorbereiden op een toekomst die vol verandering zit, een toekomst die van hen flexibiliteit en veerkracht zal vragen, een toekomst die zij zelf mede vorm zullen geven. Hoe zij dat kunnen doen, ervaren onze leerlingen doordat we hen betrekken bij de ontwikkelingen in onze onderwijsinstelling. Onze leerlingen hebben invloed op hun onderwijs, hun eigen leven en op het leven in hun omgeving. Wij dragen dus bij aan de vormgeving van de toekomst van Enschede en Twente.

Wij discussiëren over de vraag *Wat*, *Hoe* en vooral *Waarom*. We vragen ons voortdurend af, wat wij doen, hoe wij het doen en vooral waarom wij iets doen om daarmee antwoorden te krijgen op de dilemma's die wij voorgeschoteld krijgen.

Daarom geven wij de steeds veranderende maatschappelijke omgeving van de school nadrukkelijk een plaats in ons onderwijs. Daarbij bouwen wij voort op wat al bereikt is. Dat maakt dat deze kadernota geen routebeschrijving is, maar een richtinggevend document dat als kompas dient op de reis die we als instelling, als medewerkers en als leerlingen hebben te gaan. Het einddoel van die reis wordt in deze kadernota geformuleerd. Hoever we op die reis komen wordt bepaald door wederzijdse beïnvloeding van onze niet aflatende inzet en externe factoren.

De naald van dat kompas is een van de uitspraken van onze naamgever Dietrich Bonhoeffer:

“Wellicht is er geen groter geluk dan het gevoel te hebben iets voor een ander te kunnen betekenen.” (Verzet en overgave. 1951)

Dit document is de Kadernota van het Bonhoeffer College mede gebaseerd op Koers 2020 – 2025 van de Stichting Carmelcollege, zie verder www.carmel.nl. Daarom ook is de looptijd van dit document vijf jaar, passend bij het Koersdocument 2020-2025.

Bonhoeffer College,
Centrale Directie
Genio Ruesen

2. Het identiteitsbewijs van Bonhoeffer College

2.1. Waar staan we voor

Binnen de Stichting Carmelcollege geldt als motto *'elke mens, heel de mens en alle mensen'*. Dat motto is vanzelfsprekend ook van toepassing op de visie die het Bonhoeffer College wil uitdragen. In het identiteitstraject dat het Bonhoeffer College vanaf 2011 met medewerking van alle geledingen, leerlingen, ouders, medewerkers en andere stakeholders, gelopen heeft, is dat ook een van de uitgangspunten geweest.

Het Bonhoeffer College is als instelling ontstaan in 2001, toen confessionele VO-scholen in Enschede nauw gingen samenwerken in een fusie-organisatie. Vanuit de lange tradities van de deelnemende scholen groeide de instelling in het voorbije decennium naar één Bonhoeffer College met locaties die elk een eigen onderwijsprofiel hebben.

Het gedachtegoed van Dietrich Bonhoeffer is daarin voor ons een belangrijke inspiratiebron. Vanuit zijn Christelijke overtuiging betekent dat, dat mensen voor elkaar leven in een gemeenschap en daarin mondig moeten zijn en elkaar vrij moeten laten in hun overtuigingen. Tegelijkertijd legt Bonhoeffer aan zichzelf een actieve houding op, waarin daadwerkelijke zorg voor kwetsbare mensen, oecumenische gezindheid en een eigentijdse visie op de mens belangrijk zijn. Als een mens geconfronteerd wordt met onrecht, moet hij niet alleen de gevolgen verzachten, maar moet hij ook actief dat onrecht bestrijden.

In die geest willen wij bijdragen aan de vorming van de maatschappij: met ons voorbeeld en de vorming van actieve, maatschappelijk betrokken, jonge mensen dragen wij in onze overtuiging bij aan een betere toekomst. Wij gaan uit van een positief mensbeeld. Iedereen heeft zichtbare en verborgen talenten. We stimuleren leerlingen en medewerkers om die tot wasdom te brengen op de solide ondergrond van een brede vorming.

'Bonhoeffer College verrijkt je toekomst' is het motto waarmee we naar buiten treden. In ons logo is ook verwerkt dat niet alleen het hoofd, maar ook het hart een belangrijke rol speelt in onze mensvisie. Intern hanteren we als kernbegrippen *'Geef, groei, geniet'*. Wij geloven namelijk dat een mens alleen kan groeien als hij dat in een gemeenschap doet. Als hij geeft aan en om anderen, dan groeit zowel de gever als de ontvanger en valt er voor allen te genieten van het bereikte resultaat.

In onze scholen is de relatie tussen leerlingen, medewerkers en ouders onderling en met elkaar geënt op deze waarden.

2.2. Onze missie en visie

Wij zien onze leerlingen in aansluiting bij de missie van de Stichting Carmelcollege als *'elke mens, heel de mens en alle mensen'* en als een mens met mogelijkheden en talenten. Nadrukkelijk willen wij ons richten op alle kinderen in ons voedingsgebied. Een leerling groeit uit tot burger in onze maatschappij als hij niet alleen kennis verwerft en vaardigheden leert, maar als hij ook nadenkt over ethiek en moraal en zelfbewust de wereld waarvan hij deelgenoot wil zijn, tegemoet treedt. Wij werken er dagelijks aan om al onze leerlingen te stimuleren uit te groeien tot 'hele' mensen die de uitspraak van Dietrich Bonhoeffer hierboven als belangrijke leidraad in hun leven willen nemen.

Wij willen dat dat zichtbaar is in de gedragingen van onze leerlingen. Wij handhaven de maatschappelijke stage, opdat leerlingen weten wat het is zich in te zetten voor anderen en zo bij te dragen aan een leefbare stad. Wij willen dat bereiken in samenwerking en verbondenheid met de leerlingen en hun ouders. In samenwerking en verbondenheid met de gemeente Enschede, instellingen en bedrijven en door de inzet van gekwalificeerde medewerkers in een grote, doch kleinschalig georganiseerde school.

Door de nadruk te leggen op de ontwikkeling van onze leerlingen tot moreel bewuste en geëngageerde burgers en medemensen willen wij hen goed voorbereiden om de volgende stap in hun leven te zetten. Bonhoeffer zei: *"Je bent pas een mens als je er voor een ander bent."*

Wij putten inspiratie uit de woorden en daden van Dietrich Bonhoeffer, vanuit deze tekst wij zijn bereid alles te geven om onze leerlingen te laten groeien. Onze gedrevenheid om goed onderwijs te verzorgen vanuit onze principes, zorgt ervoor dat wij pas tevreden zijn als wij onze leerlingen uitdagen hun talenten te

ontplooiën. Wij zorgen ervoor dat leerlingen een optimale opleiding en vorming krijgen, in het perspectief van maatschappelijke relevantie en gericht op persoonlijke en vakmatige groei. Dat doen wij door de externe ontwikkelingen te betrekken in ons dagelijks onderwijs.

Wij doen dit alles, omdat wij weten dat een groot deel van onze leerlingen in Enschede of Twente zal wonen en werken. Ook een groot deel van de leerlingen die elders gaan studeren, komt terug naar Enschede of Twente. Zo dragen wij bij aan de toekomst van stad en streek.

In Koers 2025 staan de volgende kernwaarden voor de Stichting Carmelcollege: wij zijn betrokken, verdraagzaam, integer en betrouwbaar. Ons handelen getuigt van respect, transparantie en verantwoordelijkheidsbesef. We hebben hoge verwachtingen van leerlingen en van elkaar. Wij gaan uit van kritische oordeelsvorming en autonoom moreel besef.

Dat geeft ons als taak, het is onze opdracht in het onderwijs, te werken aan socialisatie, kwalificatie en persoonsvorming; want dit zijn voor ons wezenlijke waarden voor “elke mens, heel de mens en alle mensen”. Binnen het Bonhoeffer College vertalen we dat intern in ‘Geef, Groei en Geniet’ en extern in ‘Bonhoeffer College verrijkt je toekomst’.

Daarbij gaan wij uit van een positief mensbeeld. We willen talenten van mensen aanboren en versterken, dat geldt voor leerlingen en medewerkers. We observeren en bevragen mensen op hun talenten en hun gewenste ontwikkeling en wij stimuleren die.

2.3. Wanneer hebben wij onze beloftes ingelost

Wij lossen onze beloften steeds opnieuw in als alle locaties van het Bonhoeffer College op hun wijze zorgen dat:

- Onze leerlingen aangeven dat zij naast hun diplomakwalificatie ook zijn gegroeid als mens;
- Leerlingen, ouders en medewerkers tevreden zijn over het klimaat (in ruime zin) op onze school en ons vertrouwen;
- Wij door- en uitstroomresultaten behalen op tenminste het landelijk gemiddelde;
- Wij ervoor zorgen dat iedere leerling het beste uit zichzelf heeft gehaald;
- Onze medewerkers voldoende gekwalificeerd zijn en zich verder ontwikkelen;
- Onze partners in de onderwijsketen en het bedrijfsleven met ons (willen) samenwerken op basis van vertrouwen en respect;
- Wij onze organisatie doelmatig en financieel gezond hebben ingericht.

2.4. Organisatie van het inlossen van de beloften

Deze kadernota van het Bonhoeffer College is in algemene en richtinggevende tekst gesteld. De daadwerkelijke uitvoering van de voornemens ligt voor een groot deel op de locaties en in de teams. Daarom is deze kadernota het fundament onder de locatieplannen, teamplannen en vakwerkplannen 2020 - 2025. Daarin worden de beloften en voornemens met een tijdsplanning concreet gemaakt. Doelen worden benoemd, opgesplitst in taken om die doelen te realiseren en de taken worden toebedeeld aan eigenaren. Dit alles willen we uitvoeren in een professionele cultuur waarin de medewerkers verantwoordelijkheid nemen en krijgen. Zodat zij allen bijdragen aan de doelen van het Bonhoeffer College; bijdragen aan hun eigen welbevinden en aan dat van anderen. Medewerkers spreken elkaar ook aan als gedrag van een collega daarmee in strijd is.

Naarmate de werkeenheden kleiner worden, worden de taken ook kleiner en concreter en wordt de eigenaar steeds meer de praktische uitvoerder van de taak. In de vakwerkplannen, teamplannen en locatieplannen wordt ook aangegeven op welke criteria geëvalueerd zal worden of de doelen gerealiseerd zijn of hoe de route tussentijds zal worden bijgesteld. In Hoofdstuk 6 van deze Kadernota vullen de locaties in hoe ze uitvoering geven aan de Kadernota, verder toegespitst op de specifieke situatie van de betreffende locatie.

We willen de manier waarop we de processen organiseren, gebruiken om een ontwikkelgerichte en professionele cultuur in de school te versterken. Daarom gebruiken we bij alle ingezette ontwikkelingen de koerswijzermethodiek. Die helpt ons om ontwikkelingen met zicht op het beoogde doel stapsgewijs te evalueren en te ontwikkelen. Daarvoor gebruiken we het volgende ontwikkelingsgerichte schema.

Focuspunt vanuit Koers	Focuspunt vanuit Kadernota	Doel duidelijkheid & doelacceptatie Waar willen we naartoe? Hoe ziet succes eruit? (feed-up)	Waar staan we nu? (feed-back)	Wat is/zijn de eerstvolgende stap(pen)? (feed-forward)	Wat is daarvoor nodig? (materieel immaterieel) Wie is daarvan eigenaar?	Tijdpad. Wat zie ik in de school / organisatie?
------------------------	----------------------------	---	-------------------------------	--	--	--

Op het niveau van het hele Bonhoeffer College blijkt de evaluatie van het inlossen van beloften onder meer in de jaarlijkse onderwijsrapportage en de jaarrekening.

3. Bonhoeffer College in zijn omgeving

3.1. Open oog en oor voor de maatschappij

In ons onderwijs voldoen we aan vragen uit de maatschappij in het besef dat we jongeren opleiden voor een toekomst die er anders uitziet dan de huidige samenleving. We kunnen slechts de antwoorden die we hebben, geven in samenwerking met de leerlingen, hun ouders en de (keten)partners samen. In de jaren die deze Kadernota bestrijkt, willen we aandacht geven aan de volgende ontwikkelingen:

- Inbedding van de brede vaardigheden in ons onderwijsprogramma;
- Recht doen aan verschillen tussen leerlingen, voor elke leerling een passende onderwijsplek en een passende ontwikkelingsroute;
- Samenwerking met publieke en private organisaties ten behoeve van het onderwijs (stagebedrijven, sociaal-medische dienstverleners, gemeente, andere onderwijsorganisaties);
- De maatschappelijke nadruk op duurzaamheid vertalen naar onze schoolorganisatie en ons onderwijs.

De maatschappij stelt eisen aan de school waaraan we nooit allemaal en tegelijkertijd direct kunnen voldoen. We gaan ons bewust richten op de volgende hoofdzaken die de samenleving relevant vindt:

- De kwaliteit en de resultaten van ons onderwijs;
- Het bieden van kansen aan leerlingen in de stad Enschede met zijn eigen, typerende sociale structuur;
- De kwalificatie en doorlopende professionalisering van al onze medewerkers;
- De financiële en organisatorische gezondheid van onze school.

3.2. Gepersonaliseerd leren

Wij willen recht doen aan verschillen tussen leerlingen binnen de context van de school. Gezien de diversiteit in de samenleving en ook bij onze leerlingen, is flexibiliteit en creativiteit in school noodzakelijk om leerlingen hun schoolloopbaan in eigen tempo te laten doorlopen en zich optimaal te laten ontplooiën. Vanuit onze overtuiging dat we talenten willen ontwikkelen, begeleiden wij de leerling in zijn schoolloopbaan om zijn eigen weg te kunnen bewandelen en om het maximale uit zichzelf te halen. Dit vereist dat wij de regie over het onderwijs willen delen met leerlingen en hun ouders, waarbij we niet uit het oog verliezen dat onderwijs naast kwalificatie en persoonsvorming, óók socialisatie als kenmerk heeft. Daar ligt ook een belangrijke opdracht voor een school in Enschede; gepersonaliseerd leren kan enorm bijdragen aan de kansengelijkheid voor kinderen in deze stad.

3.3. Krimp of groei: ontgroening en vergrijzing

In de stad Enschede zal de populatie 12-18 jarigen in de komende vijf jaren ongeveer gelijk blijven op ruim 8000 leerlingen. We rekenen op een min of meer bestendige verdeling van de leerlingenpopulatie over de vier scholen voor VO binnen de stad, waarmee het Bonhoeffer College in omvang niet veel zal groeien of krimpen en boven 4000 leerlingen zal blijven. Binnen het Bonhoeffer College is de leerlingenpopulatie onevenredig verdeeld.

Dat vraagt van de schoolleiding een gezamenlijke aanpak voor een aantal samenhangende uitdagingen en vraagstukken:

- Keuzes maken over het onderwijsaanbod op de locaties, mede met het oog op de positionering in de stad;

- Aandacht voor de plaatsing en determinatie van leerlingen in hun schoolloopbaan;
- De noodzaak om gezamenlijk de formatie uit te voeren en te zorgen voor interne mobiliteit, bevoegde docenten in vakken op de juiste locaties;
- Blijvende inspanning leveren om tijdig (startende) docenten op te leiden om tekorten van bevoegde docenten in bepaalde vakken te voorkomen;
- Aandacht geven aan de professionele cultuur in de school waarin van eenieder leiderschap verwacht wordt en mensen worden uitgedaagd verantwoordelijkheid te nemen én verantwoording af te leggen en dus transparant te zijn in hun denken en doen.
- Aandacht geven aan de inzetbaarheid van medewerkers is, in alle fasen van hun leven en loopbaan, een van de HR thema's in het Personeelsbeleid van het Bonhoeffer College.

4. Onze doelen

4.1. Ons doel: onderwijs

Wij brengen in het onderwijs onze leerlingen samen op hun weg naar volwassenheid in een wereld die flexibiliteit en veerkracht vraagt. In die wereld kenmerken zij zich door hun moreel kompas, zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel naar zichzelf en naar anderen. We benoemen hieronder de belangrijkste speerpunten van de onderwijsontwikkeling in de komende vijf jaar en daarbij steeds het criterium waaraan we ons succes afmeten. De locaties geven zelf invulling aan de speerpunten en kunnen daar eigen speerpunten aan toevoegen.

In 2025 zijn onze leerlingen :

1. Bij het behalen van hun diploma wereldwijd en klaar voor hun toekomst

Speerpunt	Wat zien we?
Toekomstperspectief als startpunt voor ontwikkeling vanuit eigenaarschap en betrokkenheid.	Uit zijn portfolio blijkt dat de leerling doelgerichte keuzes maakt vanuit motivatie en interesse. Dat hij zich bewust is van zijn plek en verantwoordelijkheid in de wereld en de samenleving.
Realisatie van het ontwikkelingspotentieel van elke leerling.	In onder meer tevredenheidsonderzoeken blijkt dat de leerling ondersteuning ervaart in de ontwikkeling van zelfvertrouwen, eigenaarschap en verantwoordelijkheid. De leerling neemt samen met ouders en docenten de regie over zijn ontwikkeling. Hij ervaart vertrouwen en aanmoediging van zijn docenten en evalueert met hen en de peergroep zijn ontwikkeling.
Kennis is maar de helft.	In zijn portfolio blijkt dat de leerling ervaart dat persoonlijke en sociale ontwikkeling naast zijn cognitieve ontwikkeling staat.

2. Gemotiveerd en energiek betrokken op het onderwijs

Speerpunt	Wat zien we?
De stem van de leerling.	We hanteren in de school methodieken en procedures waardoor de leerling eigenaarschap ervaart en actief betrokken is in de gesprekken over ons onderwijs.
Veilige leeromgeving.	We werken in de school in een formatieve sfeer, opdat de leerling ervaart dat fouten maken mag, dat iedereen gelijkwaardig is en dat school een veilige omgeving is.
Samenwerken.	Ons onderwijs is zo ingericht dat de leerling merkt dat de vaardigheid samenwerken een bouwsteen is voor zijn ontwikkeling en welslagen

3. Leerlingen met een eigen programma en curriculum

Speerpunt	Wat zien we?
Persoonlijke leerroute.	De leerling volgt binnen de mogelijkheden van de school een persoonlijke route, met aandacht voor zijn eigenaarschap en de ontwikkeling van kennis vaardigheden en talenten.
Vakoverstijgend, thematisch en/of projectmatig werken.	De leerling leert kennis en vaardigheden te combineren om creatief en flexibel toekomstgericht te werken.
Inzet van technologie in het onderwijs.	De leerling is digitaal vaardig en mediawijs en hij maakt op een verantwoorde manier gebruik van technologie en ICT.

Creativiteit en diversiteit in het onderwijs.	De leerling neemt deel aan onderwijs dat actueel en betrokken op de maatschappij is.
---	--

4. Leerlingen groeien op hun eigen manier

Speerpunt	Wat zien we?
Het leerproces van leerlingen wordt gebouwd op leerdoelen en vooraf geformuleerde succescriteria.	De leerling stelt met zijn docenten en zijn ouders leerdoelen en persoonlijke succescriteria op en neemt ook verantwoordelijkheid om dat te realiseren.
We organiseren het onderwijsproces formatief.	De leerling neemt formatief (ontwikkelingsgericht) werken over als leidraad in zijn eigen handelen, naar zichzelf toe en naar anderen. Hij laat dat zien in de wijze van feedback geven en ontvangen
We maken groei en ontwikkeling zichtbaar.	De leerling reflecteert met medewerkers en ouders op zijn ontwikkeling. Medewerkers reflecteren op hun betekenis voor de leerling. Leerlingen behalen landelijk erkende kwalificaties

5. Leerlingen leren in een flexibele, inspirerende onderwijsomgeving die aanhaakt aan hun beleving.

Speerpunt	Wat zien we?
Het leren is hybride; binnen- en buitenschools.	De leerling leert binnen en buiten school en hij beseft dat hij er zelf invloed op heeft door het formuleren van zijn behoefte; aan de hand van 5W2H, wie, wat, waar, wanneer en waarom, hoe en hoeveel.
Het leren organiseren we in samenwerking in netwerken en met partners.	De leerling merkt dat hij profiteert van de relaties van de school in de sociale, culturele, maatschappelijke en ondernemerswereld
De organisatie die we bouwen, is flexibel en creatief.	De leerling merkt dat er keuzeruimte is in dagindeling, in groepssamenstelling, in (praktijk)vakken.

4.2. Ons doel: medewerkers

Onze kernwaarden gelden natuurlijk niet alleen voor onze leerlingen. Zij gelden zeker ook voor onze medewerkers. Gezamenlijk willen we voortbouwen aan een professionele schoolcultuur, waarin alle medewerkers van onze school bijdragen aan onze doelen, verantwoordelijkheid nemen en transparant zijn over hun daden naar elkaar, naar leidinggevend, naar leerlingen en hun ouders in het ontvangen en geven van feedback. Onze medewerkers vertonen eigenaarschap over hun taken en hun eigen ontwikkeling en de samenwerking met anderen. Met het eigenaarschap komt ook leiderschap, dat elke professional bij ons neemt en toont.

In 2025 geldt:

1. Alle medewerkers zijn dragers van de professionele cultuur in onze school.

Speerpunt	Wat zien we?
Vormen van een lerende professionele cultuur	Medewerkers nemen initiatief, krijgen verantwoordelijkheid en leggen verantwoording af. Medewerkers werken samen.
We scheppen professionele ruimte	Medewerkers pakken leiderschap op taken en vanuit hun rol. Dit is situationeel verschillend.
Leren en ontwikkelen staat bij medewerkers centraal	De medewerker zoekt actief naar mogelijkheden om te leren en bespreekt voorstellen met zijn stimulerende en faciliterende leidinggevende.
ruimte en verantwoording gaan hand in hand	Iedere medewerker ervaart en gebruikt de ruimte om invloed uit te oefenen op de inrichting van het onderwijs

	en werkprocessen vanuit zijn eigen rol en taak binnen de kaders van onze visie.
Versterking van leiderschap	Leidinggevend gebruiken (situationeel) verschillende vormen van leiderschap en versterken gespreid leiderschap. Ook medewerkers buiten de formele lijn vertonen leiderschap in hun werken.

2. HR vraagstukken

Speerpunt	Wat zien we?
Employer branding en recruitment	Belangstelling om te werken bij het Bonhoeffer College en we selecteren uit de belangstellenden, kandidaten die qua persoonlijkheid passen bij ons.
Inclusief werkgeverschap	We hebben concrete activiteiten om alle collega's vitaal te houden. We voeren een taakbeleid dat medewerkers aanspreekt op hun professionaliteit en we bieden kansen aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
Fysieke en mentale gezondheid	Krijgt aandacht in de jaargesprekken en er is een concreet aanbod van individuele of groepscoaching.
Zingeving en werkplezier	In medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) zien we werkgeluk van en waardering voor collega's
Inzetbaarheid en mobiliteit	Aandacht in jaargesprekken voor ontwikkel- en veranderingswensen
Opleiding en voorbereiding op beroep	We bieden ruimte aan medewerkers voor opleidingstrajecten met het oogmerk hen te enthousiasmeren en hen te behouden voor BC. We nemen deel aan opleidingsverbanden en stemmen af met opleiders.
Bekwame en bevoegde medewerkers	Medewerkers zijn aantoonbaar bevoegd en bekwaam of werken eraan binnen gemaakte afspraken. Er is aandacht voor dit thema in de jaargesprekken
Ontwikkeling van medewerkers	In de jaargesprekken is aandacht voor het thema 'verdere professionalisering'.
Professionele dialoog	Zowel de medewerker als zijn leidinggevende neemt initiatief tot het goede gesprek. De leidinggevende heeft een (immateriële) faciliterende rol; geeft ruimte, daagt uit en geeft en ontvangt op de juiste wijze feedback. De medewerker neemt initiatief, stelt voor en geeft en ontvangt op de juiste wijze feedback.

4.3. Ons doel: maatschappij en omgeving

Het Bonhoeffer College is een school in Enschede. Wij zijn ons ervan bewust dat wij een van de scholen van de Stichting Carmelcollege zijn en dat wij een dienstverlenende organisatie zijn voor leerlingen en ouders. Wij zijn ons ook ervan bewust dat wij werken in een bijzondere stad met enerzijds een beladen verleden en een grote groep inwoners in de lagere inkomensgroepen en anderzijds een stad met een Universiteit, HBO en MBO-opleidingen, een topklinisch ziekenhuis en sterke bedrijven. Wij zien het als onze taak een belangrijke rol te spelen in de opleiding van jongeren in Enschede en hen kansen te bieden, mede door de inbedding van onze school in de stad.

In 2025 geldt:

1. onze school is op vele manieren verbonden met de omgeving

Speerpunt	Wat zien we?
Ketenverbondenheid	Bestuurlijke en praktische verbondenheid in de PO-VO structuur, samenwerkingsafspraken met het VSO, MBO HBO en WO.
Versterking van de kansengelijkheid	Advisering en begeleiding bij wisseling van schoolsoort is op orde. Door formatief werken, vergroten we het zelfvertrouwen van onze leerlingen.

	Inzetten op zelfvertrouwen in de keuze van hun vervolgopleiding bij de groepen waar dat nodig is.
Leren in een actuele en reële context	Samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties, in stages, begeleid werken. Input vanuit bedrijven en organisatie gebruiken in onderwijsplannen.
Techniek en technologie in onderwijs versterken	Inzetten op onderhouden van programma's als Technasium, Bèta Challenge, STO (Sterk Techniek Onderwijs) en stimuleren keuze van deze programma's door leerlingen.
Co-creëren van kennis ter verbetering van de onderwijspraktijk	Positieve insteek in samenwerkingsprojecten met andere instellingen, wetenschappelijk (praktijkgeoriënteerd) onderzoek, Professionele Leergemeenschappen (plg's) e.d. vanuit de Stichting Carmelcollege, deelname van medewerkers aan platforms buiten school.

4.4. Ons doel: leidinggevenden en medewerkers

In het Bonhoeffer College willen we onze leerlingen een positieve leeromgeving bieden. Dan kan het niet anders dan dat we dat ook aan al onze medewerkers inclusief de leidinggevenden willen bieden. Het vormen van een lerende, professionele cultuur is een proces van lange adem, maar gaandeweg willen we initiatief nemen, eigenaarschap, verantwoordelijkheid nemen en (vanzelfsprekend) verantwoording afleggen als vanzelfsprekend gedrag in onze school zien.

In 2025 zien we:

Speerpunt	Wat zien we?
Samen op weg naar een lerende professionele cultuur	Medewerkers en leidinggevenden nemen binnen hun rol initiatief om bij te dragen aan organisatiedoelen, samen met anderen. Transparantie is een vanzelfsprekendheid.
Versterken van professionele ruimte	Op basis van initiatieven nemen medewerkers eigenaarschap / leiderschap op hun taak en hun rol. Zij ervaren de ruimte om invloed te hebben op onderwijs- en organisatieprocessen
Versterken van de eigen ontwikkeling	Iedere medewerker is actief bezig met zijn ontwikkeling en professionalisering. Hij doet voorstellen aan zijn leidinggevende die binnen de organisatiedoelen waardeert en faciliteert.
Versterking van leiderschap	Formele leiders in de school gebruiken verschillende vormen van leiderschap in verschillende situaties. Zij laten zien dat zij het leiderschap in hun team delen.
Generatief en inclusief leiderschap	In de uitvoering van ons personeelsbeleid hebben we activiteiten opgenomen die dienen om de verschillende groepen medewerkers te behouden (vitaliteit, scholing en ontwikkeling, loopbaan, mobiliteit)
Employer branding en recruitment	We gebruiken onze opleidingsnetwerken en -activiteiten om te voorzien in onze behoefte aan nieuwe medewerkers
Bijdragen aan zingeving en werkplezier	We waarderen onze medewerkers om wat zij doen voor toekomstige generaties in de stad. We vergroten ons zelfvertrouwen door ons te realiseren dat we kinderen vormen voor de toekomst.
Onderwijs, Onderwijzend Personeel	Medewerkers zijn bevoegd of daarvoor lerend. Zij voldoen ook aan bekwaamheidseisen binnen de organisatie lijnen en binnen gestelde termijnen
Professionele dialoog	Medewerkers en leidinggevenden dragen bij aan de professionele cultuur door het goede gesprek te voeren, de dialoog aan te gaan. Beide zijn in staat constructieve feedback te geven en te ontvangen.

4.5. Ons doel: band met onze omgeving

Het Bonhoeffer College weet dat onderwijs niet alleen in onze school plaatsvindt. Leerlingen en school functioneren in een bredere context; die van de stad en de regio, die van de onderwijsketen en die van de Stichting Carmelcollege. Dit zijn naast de persoonlijke context van elke leerling en medewerker de drie belangrijkste. In deze paragraaf richten we ons op de bredere contexten.

Investeren in de doorgaande leerlijnen	We werken samen met keteninstellingen in overlegstructuren en gezamenlijk onderwijsprojecten.
Investeren in goede relaties met de ouders van onze leerlingen	We betrekken de ouders bij onze onderwijsontwikkeling en bij het onderwijs aan hun kind. We delen in de pedagogische driehoek onze verantwoordelijkheden met elkaar
Vergroten van kansengelijkheid voor kinderen	Gezamenlijke inspanning met het PO en MBO in de verbetering van advisering en begeleiding van de overgang tussen onderwijssoorten.
Onderwijs is ook leren in een actuele context	Samenwerking met bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties in onderwijsprocessen. Uitvragen van hun feedback op onze processen en handelen op door hen aangegeven aandachtspunten
Versterken van techniek en technologie in het onderwijs	Uitbouwen, behouden en borgen van onderwijs in Technasium, Bètachallenge en STO
Dekkend onderwijs in de regio	Aanbieden van alle soorten VO blijft binnen het Bonhoeffer College gewaarborgd
Co-creatie van kennis ter versterking van de onderwijspraktijk	Deelname aan ontwikkelprojecten in Carmelverband, in samenwerking met UT en andere partners

5. Acties beleidsafdelingen ICT Financiën en Bedrijfsvoering

Een onderwijsinstelling kan alleen goed functioneren als de backoffice processen op orde zijn. We stellen daaraan hoge eisen en willen tegelijkertijd dat de balans van al onze inspanningen uitslaat ten gunste van de directe onderwijsprocessen. In dit hoofdstuk krijgen de harde backoffice processen aandacht

5.1. Ons doel: organisatie, ICT en financiën

Op zowel de middellange als de lange termijn kunnen we onze maatschappelijke en onderwijsdoelen alleen realiseren als de secundaire processen duurzaam georganiseerd zijn. Dat houdt in dat we financieel zodanig op orde moeten zijn, dat we bij krimpende leerlingenaantallen en krimpende financiering toch onze doelen blijvend kunnen realiseren. Niet alleen onze financiën, ook onze bedrijfsvoering/secundaire processen moeten we duurzaam organiseren; dat betekent optimale dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten.

In 2025 zien we:

1. een goed georganiseerde en financieel gezonde school, waarin alle inspanning gericht is op het faciliteren van leren van leerlingen en medewerkers

Speerpunt	Wat zien we?
Invoering van een regieorganisatie.	Ondersteuning is voor de hele instelling functioneel georganiseerd en gekoppeld aan de regieorganisatie van de Stichting Carmelcollege
Secundaire processen zijn georganiseerd binnen het afsprakenhuis van de Stichting	In onze functioneel ingerichte organisatie van de secundaire processen zijn taken, rollen en verantwoordelijkheden goed gealloceerd bij bekwame en gefaciliteerde medewerkers.

Carmelcollege en van het Bonhoeffer College	
Aansluiting bij de Carmel-bedrijfsvoeringsapplicaties	We maken gebruik van de applicaties die in de stichting zijn en worden ingevoerd. Daarbij houden we oog voor onze eigen lokale behoeften.
Aansluiting bij het systeem en optimalisering van Carmelinformatiemanagement.	We maken gebruik van en leveren data aan de dashboardsystemen van de Stichting Carmelcollege. We gebruiken die informatie in onze besluitvorming.
Professionalisering van secundair OOP	We stimuleren de ontwikkeling van medewerkers tot minimaal het basisniveau dat bij hun functie hoort, ten behoeve van de school alsook voor hun eigen werkgeluk.
Realisatie van een professionele cultuur	Samenwerking en de capaciteit om voor jezelf op te komen, om feedback te geven en te ontvangen. Waarin verantwoordelijkheid nemen vanzelfsprekend is en gewaardeerd wordt.
Actualisering van het financieel beleid	In het financieel vlak zijn de aanbevelingen van de Taskforce Financiën gerealiseerd. De begroting en de realisatie zijn gericht op het behalen van de (onderwijs)doelen van de school op de korte en lange termijn
Huisvesting en faciliteiten	De locaties zijn adequaat en kostenefficiënt gehuisvest in een duurzame veilige leef-, werk- en leeromgeving. Er wordt voldaan aan wet- en regelgeving.
Geborgde ICT-infrastructuur	De school is actief aangesloten bij de systemen op het vlak van ICT, Security, AVG, Informatiebeveiliging

6. De locaties

In dit hoofdstuk worden de locatiespecifieke speerpunten toegevoegd. Deze zijn concreet te vinden in de locatie(jaarplannen) die veelal per schooljaar zijn opgesteld. In de sturingsfilosofie van het Bonhoeffer College zijn wij één onderwijsinstelling met onderscheiden onderwijsconcepten. Dat doen wij bewust. Locaties bieden voor een specifieke doelgroep onderwijs aan. Dat voldoet natuurlijk aan alle eisen vanuit de kadering door rijksoverheid, Stichting Carmelcollege en het Bonhoeffer College, maar kent een eigen sfeer. Wij hebben daarom de organisatie van de school ook zo ingericht dat elke locatie een locatieleiding heeft die samen met de medewerkers uitvoering geeft aan het eigen onderwijsconcept. De leidinggevendenden van het Bonhoeffer College zijn dus verbonden aan een locatie en gebonden aan de afspraken binnen het Bonhoeffer College. De locatiedirecteuren dienen zowel het onderwijsconcept van hun eigen locatie en tevens het overkoepelende belang van het Bonhoeffer College en de Stichting Carmelcollege. Dat stelt alle leidinggevendenden in het Bonhoeffer College voor de uitdaging om evenwicht te houden tussen locatie-, instellings- en stichtingsbelangen. Dat levert spanning op en in het gesprek waarin die spanning besproken wordt, komen leidinggevendenden tot juiste keuzes.

In 2025 zien we:

Speerpunt	Wat zien we?
Stabiele leidinggevende cultuur	Locatiedirecteuren en teamleiders <ul style="list-style-type: none"> die in hun afwegingen aantoonbaar evenwicht zoeken tussen locatie-, instellings- en stichtingsbelang. die situationeel, gespreid en verbonden leiderschap tonen die zich ervan bewust zijn dat ze een aanstelling aan het Bonhoeffer College hebben met daarvan afgeleid een standplaats op locatie.
Stabiele leidinggevende structuur	Een onderwijsinstelling met onderscheiden en nauw verbonden locaties

	<p>Een sterk en verenigd DO (DirecteurenOverleg) dat in zijn besluiten het algemeen en lange termijn belang van de instelling laat prevaleren boven het locatiebelang.</p> <p>Een goede samenwerking tussen de leidinggevenden van de locaties door middel van studiedagen, werkgroepen en samenwerking in projecten.</p> <p>Een goede samenwerking tussen CD en MR dat o.a. vorm krijgt door geregeld onderling overleg.</p>
Professionele schoolleiding	Een bekwame en competente schoolleiding die professioneel opereert en die voldoet aan de opleidingseisen of zich daarin bekwaamt.

7. Bijlagen

Verbeterfactoren en PCDA

7.1. De verbeterfactoren

Om de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren, onze leerling tevredenheid te vergroten en ons financiële resultaat goed op orde te houden, is een doorlopende verbeterstrategie nodig waarin een aantal opeenvolgende stappen gezet worden.

Hierbij is het van belang de kritische factoren te onderscheiden die de aangrijpingspunten vormen voor het beleid dat het realiseren van onze doelen bereikbaar maakt. Dit zijn de verbeterfactoren. Deze verbeterfactoren vormen de brug tussen de doelen die we op het gebied van onderwijs, de medewerkers, de maatschappij en omgeving en de organisatie en financiën geformuleerd hebben en het concrete beleid dat op de locaties gestalte moet krijgen.

7.2. PDCA

Het uitwerken van de doelen in concreet beleid, het uitvoeren van dit beleid, het onderzoek naar de effectiviteit van dit beleid en de bijstelling ervan, verloopt in een cyclisch proces, de PDCA cyclus.

Plan

In de plan- of onderhandelingsfase worden de afspraken gemaakt voor het onderzoek. Er wordt een plan opgesteld waarin is opgenomen welke resultaten beoogd worden, door middel van welke activiteiten deze doelen kunnen worden gerealiseerd en hoe (en wanneer) getoetst gaat worden of het gewenste resultaat is bereikt. Essentieel hierbij is dat de plannen smart geformuleerd worden.

Do

Het uitvoeren van de geplande activiteiten met daarbij ook de toetsing/monitoring ervan.

Check

In deze fase wordt het resultaat van de, inmiddels uitgevoerde activiteiten, geconfronteerd met de oorspronkelijke doestellingen en wordt nagegaan waar eventuele verschillen door te verklaren zijn.

Act

Het bijstellen van de plannen en het uitvoeren van de verbeterde plannen waarmee de cyclus opnieuw begint maar met startpunt op een hoger kwaliteitsniveau. Daar past onderstaande illustratie bij:



7.3. Doelen en acties

In de kadernota worden de doelen benoemd die we in de periode 2020-2025 willen realiseren.

Het is aan de locaties om deze doelen te vertalen naar beleid dat past bij het locatieprofiel in locatie- en teamplannen. Daaraan worden de plannen van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van vaksectieplannen weer gekoppeld. In deze vertaalslag krijgen ook de voornemens steeds concreter vorm.

Een voorbeeld

Als voorbeeld paragraaf 4.1. *Acties onderwijskundige doelen.*

De verbeterfactoren zijn hier:

- de docent/leerling relatie;
- toetsing en feedback;
- inhoud en vaardigheden;
- motivatie, verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

De doelen en acties die hier geformuleerd zijn, kunnen omgezet worden in beleid door deze doelen en acties te confronteren met de verbeterfactoren en na te gaan of er sprake is van een match. Vervolgens kan deze match geconcretiseerd worden in beleid.

Nader uitgewerkt

In 4.1. is de eerste actie het handhaven van de leerlingbespreking nieuwe stijl.

Dit past bij het verbeterpunt docent/leerling relatie en bij het verbeterpunt motivatie, verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Als we de PDCA cyclus hierop toepassen:

Plan

De leerlingbespreking nieuwe stijl is geformuleerd met als doel de opbrengst te verbeteren.

Do

We hebben het afgelopen jaar ervaring opgedaan met deze manier van bespreken, we kiezen daarvoor een geschikt instrument.

Check

Zo gauw we bv door een evaluatie van het verloop van de besprekingen, de resultaten ervan helder hebben, kunnen we vaststellen of het doel gehaald wordt.

Act

Na de check, kan het beleid aangepast worden.

7.4. Rubrics

stichting carmelcollege ●●●

Bijlage 1: Format Carmelrubrics

ONDERWERP RUBRIC				
	BEGINNEND	IN ONTWIKKELING	GEVORDERD	GETALENTEERD
Deelvaardigheid 1	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau
Deelvaardigheid 2	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau
Deelvaardigheid 3	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau
Deelvaardigheid 4	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau
Deelvaardigheid 5	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau	Toelichting op niveau

7.5. Het vervolg

Voor de locaties is de opdracht om bij de acties van hoofdstuk 4 de onderdelen *Plan*, *Do* en *Check* nader in te vullen en daarbij de verbeterfactoren goed te benoemen. Daartoe gaan we in de periode 2020-2025 de methode van de koerswijzer gebruiken. En maken we eventueel ook gebruik van Rubrics. Dit proces wordt gevoed met de onderwijsrapportage die in oktober/november beschikbaar komt.

8. Tot slot

Deze kadernota geeft de ontwikkelrichting van het Bonhoeffer College aan en vormt zo het kader voor de locaties en teams om hun plannen in de komende jaren vorm te geven. Voor de centrale directie vormt dit document het kader waarbinnen de ontwikkelingen van de organisatie en zijn onderscheiden onderdelen (locaties, afdelingen) gestuurd worden. Tevens vormt dit document de basis voor de beoordeling van plannen, ontwikkelingen en acties binnen de school.

In deze planning voor de realisatie van de voornemens binnen de school nemen we ook op dat er evaluatie plaatsvindt en welke criteria worden aangelegd om te beoordelen of iets als geslaagd mag worden beoordeeld.

We realiseren ons dat er nooit sprake kan zijn van een rechte (snel)weg waarover we ons doel bereiken. Onze weg zal altijd vol bochten zijn, met onverwachte uitdagingen, maar ook met mooie vergezichten. Onze medereizigers zullen ook altijd anderen zijn; leerlingen haken aan bij onze reis en gaan op een gegeven moment hun eigen weg. Datzelfde geldt voor medewerkers.

Maar het doel blijft gelijk voor allen op die weg, op welk moment ook.

Refererend aan paragraaf 2.1. blijft dat doel het doel van (vrij naar) Dietrich Bonhoeffer:

Wij mensen leven voor elkaar in een gemeenschap en laten elkaar daarin vrijheid van overtuiging. Tegelijkertijd leggen wij aan onszelf een actieve houding op. Uitspraken van onze naamgever parafaserend:: Als wij worden geconfronteerd met onrecht, verzachten wij de gevolgen en bestrijden we ook actief dat onrecht. In die geest willen wij allen op onze reis bijdragen aan de vorming van de maatschappij.