

Kadernota

2016 - 2020

21 juli 2017



Bonhoeffer College
VERRIJKT JE TOEKOMST.

Inhoudsopgave

1. Vooraf	2
2. Identiteitsbewijs van het Bonhoeffer College	3
2.1. Waar wij voor staan	3
2.2. Onze missie en visie	3
2.3. Onze kracht	4
2.4. Onze kernwaarden	4
2.5. Wanneer hebben wij onze beloftes ingelost	4
2.6. Organisatie van het inlossen van de beloften	4
3. Externe ontwikkelingen	5
3.1. Open oog en oor voor de maatschappij	5
3.2. Gepersonaliseerd leren: recht doen aan verschillen binnen de context van de school	5
3.3. Krimp: ontgroening en vergrijzing	5
4. Onze doelen: Waar gaat onze reis naartoe?	6
4.1. Onze doelen: onderwijs (leerlingen, ouders en ketenpartners)	6
4.2. Onze doelen: medewerkers	6
4.3. Onze doelen: maatschappij en omgeving	6
4.4. Onze doelen: organisatie en financiën	6
5. Wat we gaan doen om onze doelen te bereiken	7
5.1. Acties onderwijskundige doelen	7
5.2. Acties onderwijskundige aspecten van HRM-beleid	8
5.3. Acties maatschappij en omgeving	8
5.4. Acties middelen en organisatie	9
5.5. Acties verdere versterking van leiderschap	9
6. Verbeterfactoren en PDCA	11
6.1. De verbeterfactoren	11
6.2. PDCA	11
6.3. Doelen en advies	12
6.4. Het vervolg	12
7. Tot slot	13

1. Vooraf

Aan het Bonhoeffer College verzorgen we met ruim 500 medewerkers dagelijks onderwijs voor 4300 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.

Als schoolleiding discussiëren wij 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. 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. Met instemming citeren we daarbij uit Koers 2020 van de Stichting Carmelcollege het gedicht van Konstantinos P. Kaváfis:

*Wanneer je de reis naar Ithaca aanvangt,
bid dan dat de weg lang mag zijn,
vol avontuur, rijk aan stof tot kennis.*

*Houd je geestesoog steeds strak op Ithaca gericht,
daar te komen is je uiteindelijke doel.
Maar haast je vooral niet,
je reis kan beter jaren en jaren duren.*

In de vorm is dit document geënt op het document Koers2020 van de Stichting Carmelcollege. Naast de inhoud wordt daarmee de samenhang van de onderwijsontwikkeling van het Bonhoeffer College met de ontwikkelrichting van de stichting Carmelcollege benadrukt.

Stichting Carmelcollege verbindt VO-scholen in heel Nederland, waaronder het Bonhoeffer College in Enschede, zie verder www.carmel.nl .

Bonhoeffer College,
Centrale Directie
Jan van Schilt
Genio Ruesen

2. Het identiteitsbewijs van het Bonhoeffer College

2.1. Waar staan we voor

Binnen de Stichting Carmelcollege geldt als motto *'héél de mens, iedere mens en àlle 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 en medewerkers, gelopen heeft, is dat ook een van de uitgangspunten geweest.

Het Bonhoeffer College is als instelling ontstaan in 2001, toen confessionele scholen in Enschede nauw gingen samenwerken in een fusie-organisatie. Vanuit de lange tradities van de deelnemende scholen groeide de instelling in de afgelopen jaren 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 elkaar daarin vrij moeten laten in hun overtuigingen. Tegelijkertijd legt Bonhoeffer aan zichzelf een actieve houding op. 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.

'Bonhoeffer 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 bereikt 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 *'heel de mens, iedere mens en alle mensen'*. 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. Al onze leerlingen groeien uit tot 'hele' mensen.

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 met de leerlingen en hun ouders, door de inzet van gekwalificeerde medewerkers en in een kleinschalig georganiseerde school.

Door deze drie pijlers evenwichtig in te zetten willen wij onze leerlingen goed voorbereiden om de volgende stap in hun leven te zetten en 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 uiteindelijk weer in Twente zal wonen en werken. Zo dragen wij bij aan de toekomst van stad en streek.

2.3. Onze kracht

Wij putten inspiratie uit de woorden en daden van Dietrich Bonhoeffer, 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 ontplooien. Wij zorgen dat leerlingen een optimale opleiding en vorming krijgen, in het perspectief van maatschappelijke relevantie en gericht op persoonlijke en vakmatige groei.

2.4. Onze kernwaarden

In Koers 2020 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.

Binnen het Bonhoeffer College vertalen we dat intern in 'Geef, Groei en Geniet' en extern in 'Bonhoeffer College verrijkt je toekomst'.

Socialisatie, kwalificatie en persoonsvorming zijn voor ons wezenlijke waarden voor iedere mens, voor alle mensen en heel de mens.

2.5. Wanneer hebben wij onze beloftes ingelost

Wij lossen onze beloften steeds opnieuw in als:

- Leerlingen, ouders en medewerkers tevreden zijn over het klimaat (in ruime zin) op onze school en ons vertrouwen;
- Wij door- en uitstroomresultaten behalen op 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.

2.6. Organisatie van het inlossen van de beloften

Deze kadernota van de centrale directie van het Bonhoeffer College is in algemene en richtinggevende tekst gesteld. De daadwerkelijke uitvoering van de voornemens ligt voor het grootste deel op de locaties en in de teams. Daarom is deze kadernota het fundament onder de locatieplannen, teamplannen en vakwerkplannen 2017 - 2020. 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.

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 tussentijd zal worden bijgesteld.

Op het niveau van geheel Bonhoeffer blijkt de evaluatie in de onderwijsrapportage en de jaarrekening.

3. Externe ontwikkelingen

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 vier jaren die door deze kadernota bestreken worden, willen we aandacht geven aan de volgende ontwikkelingen:

- Inbedding van de 21^e eeuwse vaardigheden in ons onderwijsprogramma;
- Inhoudsrijk vorm geven aan het plusdocument voor alle leerlingen van onze school waarin zij zichtbaar maken op welke wijze zij zich breed hebben voorbereid op hun toekomst;
- Recht doen aan verschillen tussen leerlingen, voor elke leerling een passende onderwijsplek;
- Samenwerking met publieke en private organisaties ten behoeve van het onderwijs (stagebedrijven, sociaal-medische dienstverleners, gemeente, andere onderwijsorganisaties).

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;
- De kwalificatie en doorlopende professionalisering van al onze medewerkers;
- De financiële en organisatorische gezondheid van onze school;
- Het ontvouwen van het beleidsprincipe dat de locaties een eigen onderwijsprofiel hebben en dat we op en met elkaar afgestemd beleid voeren in de tweede lijnsprocessen.

3.2 Gepersonaliseerd leren

Wij willen recht doen aan verschillen 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. Wij begeleiden de leerling in zijn schoolloopbaan om zijn eigen weg te kunnen bewandelen en om het maximale uit zichzelf te halen.

3.3. Krimp of groei: ontgroening en vergrijzing

In de stad Enschede zal de populatie 12-18 jarigen in de komende vijf jaren dalen. 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. Binnen het Bonhoeffer College is de verdeling van 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;
- Aandacht voor de plaatsing en determinatie van leerlingen in hun schoolloopbaan;
- De noodzaak om gezamenlijk de formatie uit te voeren en zorgen voor interne mobiliteit, bevoegde docenten in vakken op de juiste locaties;
- Het voorkomen van vergrijzing van het docentencorps en op tijd startende docenten op te leiden om tekorten van bevoegde docenten in bepaalde vakken te voorkomen.

4. Onze doelen

4.1. Ons doel: onderwijs

Leerlingen, ouders en ketenpartners

Over vier jaar:

1. Weet elke docent van al zijn leerlingen naast de onderwijsbehoefte ook of – en zo ja welke – ondersteuning een leerling nodig heeft;
2. Zorgen we ervoor dat de output van ons onderwijs (doorstroom en uitstroom) structureel op het landelijk gemiddelde ligt;
3. Hebben we op elke schoolsoort en locatie een bij het profiel passende plusroute of toptraject ontwikkeld;
4. Hebben we gepersonaliseerde leerroutes die we aan individuele leerlingen kunnen aanbieden;
5. Betrekken we leerlingen en hun ouders actief bij en zijn ze medeverantwoordelijk voor het ontwikkelproces van leerlingen.

4.2. Ons doel: medewerkers

Over vier jaar:

1. Worden al onze medewerkers steeds opnieuw uitgedaagd om zichzelf voortdurend te ontwikkelen als onderdeel van het doorlopend verbeterproces van de school;
2. Zijn onze medewerkers bevoegd en competent (80% of meer) of zijn zij doende om onder het regime van een studiecontract die bevoegdheid en competenties te verwerven;
3. Zijn alle docenten geregistreerd;
4. Leggen wij in de IPB cyclus een accent op de brede kwaliteit van het onderwijs en beoordelen wij medewerkers in eerste instantie op hun bijdrage aan de realisatie van het primaire proces.

4.3. Ons doel: maatschappij en omgeving

Over vier jaar:

1. Is het Bonhoeffer College een vooraanstaande partner in de Enschedese onderwijsketen, bedrijfsleven en lokale overheid;
2. Werken wij nauw samen met Saxion, Aki/Artez, ROC en UT om onze plustrajecten vorm te geven;
3. Heeft het Bonhoeffer College een breed extern netwerk buiten de onderwijsketen dat onze maatschappelijke betekenis voor de stad in kaart brengt;
4. Volgt het Bonhoeffer College zijn oud-leerlingen in hun vervolgopleidingen om zo de kwaliteit van ons onderwijs en onze keuzebegeleiding in kaart te brengen en te verbeteren.

4.4. Ons doel: organisatie en financiën

Over vier jaar:

1. Heeft de school bedrijfseconomisch een gezonde exploitatie;
2. Heeft het Bonhoeffer College het proces van herschikking van het onderwijs voltooid met vijf krachtige locaties met een eigen herkenbaar profiel binnen het 'merk' Bonhoeffer College;
3. Werken de locaties samen als het gaat om ontwikkeling van het onderwijs; gezamenlijke ontwikkeltrajecten en uitvoering met behoud van hun eigenheid;
4. Heeft Bonhoeffer College de secundaire processen (in nauwe samenwerking met SCC) op orde.

5. Acties

5.1. Acties onderwijskundige doelen

1. Onze leerlingen zijn bekend bij hun docenten bij naam en om hun ondersteuningsbehoefte. Daartoe:
 - Handhaven wij de leerlingenbesprekingen 'nieuwe stijl';
 - Verbeteren we de opbrengsten doordat onze docenten geschoold zijn/worden;
 - Docenten zijn geschoold (door ons Expertise team) in het opstellen en toepassen van (groeps)handelingsplannen;
 - Werken we nauw samen met de leerling zelf en zijn ouders om de behoeften in kaart te brengen. Vanuit school geven we duidelijke de mogelijkheden en onmogelijkheden aan.
2. Onze leerlingen kunnen erop vertrouwen dat de output van ons onderwijs (doorstroom en uitstroom) op het landelijk gemiddelde ligt. Daartoe:
 - zijn vaksecties verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van doorlopende leerlijnen (vakwerkplannen) voor alle schoolsoorten.
 - evalueren vaksecties door middel van Cum Laude Docent en Cum Laude Sectie hun eigen resultaten.
 - is op alle locaties sprake van RTTI-toetsing (in een aangepaste vorm voor PrO).
 - krijgt elke leerling die blijk geeft een ondersteuningsbehoefte te hebben passende ondersteuning om tot leren te kunnen komen.
 - krijgt elke leerling die in de examenjaren als risicovol wordt beoordeeld, daarenboven ondersteuningsonderwijs aangeboden.
3. Hebben we op elke schoolsoort en locatie een bij het profiel passende plusroute of toptraject ontwikkeld. Daartoe:
 - Worden op elke locatie LC/LD opdrachten uitgezet om deze routes of trajecten te ontwikkelen;
 - Deze ontwikkeling geschiedt samen met externe (keten)partners en is waar mogelijk gekoppeld aan concepten zoals bijvoorbeeld Technasium, begaafdheidsprofielschool of de Carmel Business School.
4. Hebben we onderzocht op welke wijze we de 21^e eeuwse vaardigheden in ons onderwijsproces opnemen en welke mogelijkheden tot gepersonaliseerde leerroutes we aan individuele leerlingen kunnen aanbieden. Daartoe:
 - Geven we opdracht aan LC/LD docenten om deze leerroutes te ontwikkelen.
 - Op basis van de onderzoeken en de pilots heeft elke locatie voor schooljaar 2020-2021 een passend personaliseringsprogramma.
5. Hebben we een manier ontwikkeld om leerlingen en hun ouders actief te betrekken bij en medeverantwoordelijk te maken voor het ontwikkelproces van leerlingen. Daartoe:
 - Hebben we een document (IOP op het PrO) waarin we als school per jaar met de leerling en zijn ouders afspreken wat de doelen van de leerling en rechten / plichten van alle drie partners zijn. (Pedagogische driehoek)
 - Houden mentoren met hun leerlingen en eventueel samen met de ouders, evaluatiegesprekken naar aanleiding van het portfolio.

5.2. Acties onderwijskundige aspecten van HRM beleid

1. Zijn onze medewerkers bevoegd en competent of zijn zij doende om onder het regime van een studiecontract die bevoegdheid en competenties te verwerven. Daartoe:
 - Sluiten wij met alle medewerkers die on(der)bevoegd zijn, studiecontracten af.;
 - Maken we op basis van door de locaties geformuleerde behoeften, door het ET gesignaleerde ontwikkelpunten, per locatie een (groeps)scholingsplan.
2. Leggen wij in de IPB-cyclus een accent op de brede kwaliteit van het onderwijs en beoordelen wij medewerkers in eerste instantie op hun bijdrage aan de realisatie van het primaire proces. Daartoe:
 - Vormt lesbezoek een belangrijke bron van informatie voor de leidinggevende;
 - Stimuleren we onze docenten om middels collegiale visitatie en consultatie kritisch te reflecteren op het eigen pedagogisch en didactisch handelen voor de klas;
 - Behouden we het instituut docentcoach in samenhang met het opleidings- en ontwikkelingstraject in het kader van AOS-ON;
 - Vragen we leerlingen en ouders naar de kwaliteit van ons onderwijs en medewerkers.
3. Worden al onze medewerkers uitgedaagd om zichzelf voortdurend te ontwikkelen als onderdeel van het doorlopend verbeterproces van de school. Daartoe:
 - Wordt de gesprekscyclus inhoudsrijk uitgevoerd;
 - Wordt in elk IPB-gesprek de ontwikkelagenda van de individuele medewerker in relatie tot de ontwikkelagenda van zijn locatie expliciet besproken en opnieuw vastgelegd;
 - Zetten wij ons scholingsbeleid actief in. Verleiden we docenten om aan LC of LD trajecten te starten;
 - Stimuleren we OOP actief om in hun functiefamilie de ontwikkel- en carrièremogelijkheden te benutten;
 - Stimuleren we medewerkers om na een aantal jaren van werkplek te wisselen naar een andere locatie/schoolsoort/team.

5.3. Acties maatschappij en omgeving

1. Is het Bonhoeffer College een vooraanstaande partner in de (Enschedese) onderwijsketen. Daartoe:
 - Onderhoudt het Bonhoeffer College goede contacten met het Enschedese stadsbestuur en neemt deel in overlegstructuren als SWV 2302, POVO en Twentse Rectoren Stedenband. Daarin draagt Bonhoeffer College bij aan versterking van relaties en samenwerking;
 - Onderhouden wij de bestaande relaties met de UT, de Stichting Technasium, Consortium Betachallenge, de Vereniging Begaafdheidsprofielschool;
 - Vervullen wij waar mogelijk een rol in de aansturing van die organisaties, zoals in SWV 2302, Stichting Technasium, Vereniging Begaafdheidsprofielschool en de Carmel Business School.
2. Werken wij nauw samen met Saxion, Aki/Artez, ROC en UT om onze plus-trajecten vorm te geven. Worden onderwijsprogramma's die behoren tot het profiel van een locatie opgezet in samenwerking met externe partijen. Er wordt samenwerking opgestart met AKI/Artez voor de inrichting van 'art en design' aan de WL, met ROC voor de ontwikkeling van een plusprofiel op WBS en met Saxion voor de Carmel Business School.
3. Heeft het Bonhoeffer College een breed extern netwerk buiten de onderwijsketen dat onze maatschappelijke betekenis voor de stad in kaart brengt. Daartoe:
 - Besteden we actief aandacht aan het onderhouden van het netwerk stagebedrijven voor de WBS en voor het Pro;
 - Blijft het Bonhoeffer College de Maatschappelijke Stage (MAS) in het derde jaars

- programma voor alle leerlingen aanbieden.
4. Volgt het Bonhoeffer zijn oud-leerlingen in hun vervolgopleidingen om zo de kwaliteit van ons onderwijs en onze keuzebegeleiding in kaart te brengen en te verbeteren. Onze oud-leerlingen worden gevolgd en bevraagd op hun waardering achteraf voor de opleiding op het Bonhoeffer College en op hun succes in hun vervolgopleidingen.

5.4. Acties middelen en organisatie

1. Heeft de school bedrijfseconomisch een gezonde exploitatie. Daartoe:
 - Scholen we de LDO's in de analyse van financiële en formatieve informatie en in afweging bij de combinatie van deze info met onderwijsdoelen en –resultaten;
 - Brengen we maandelijks een financieel-formatief rapport uit, waarmee locatieleidingen effectief kunnen bijsturen;
 - Bewaken we de inzet van formatie zowel op locatie- als op centraal niveau.
2. Werken de locaties samen als het gaat om ontwikkeling van het onderwijs. (gezamenlijke ontwikkeltrajecten en uitvoering met behoud van hun eigenheid). Daartoe:
 - Bereiken we in DO afstemming over de inzet van LC en LD opdrachten die raakvlak hebben met de hele instelling of met enkele van de locaties;
 - Organiseren we voor uitvoerders van LC en LD opdrachten mogelijkheden om elkaar te bevragen en te ondersteunen via Bon-i en indien nodig ook lijfelijk.
3. Heeft de brede onderwijsinstelling een sterke interne organisatie van het secundair proces in samenwerking met de zusterscholen en de moederstichting. Daartoe:
 - Werken we met BC-brede werkgroepen;
 - Nemen medewerkers deel aan werkgroepen SCC.

5.5. Acties verdere versterking van leiderschap

1. Leerlingen, medewerkers OOP, OP en DIR zijn zich bewust van de eigen regie op hun (school)loopbaan. Daartoe:
 - Maken we met leerlingen jaarlijks doelafspraken als onderdeel van zijn ontwikkelplan (zie par 5.1);
 - Betrekken we de leerlingen en hun ouders expliciet bij het formuleren en in de ontwikkeling van onze plannen;
 - Bevragen we leerlingen op hun beoordeling van het onderwijs dat zij op school krijgen en gebruiken we hun input voor de evaluatie en bijstelling van plannen;
 - Bespreken we met medewerkers hun scholings- en opleidingswensen en de richting van hun loopbaanontwikkeling (zie par 5.2);
 - Beleggen we onderwijskundig leiderschap bij docenten. In het bijzonder beleggen we innovatieve onderwijskundige opdrachten bij LD-docenten. In het Directeuren Overleg stimuleren en bewaken we efficiënte combinaties en samenwerkingsmogelijkheden;
 - Volgen alle leden van de directie opleiding of scholing in het kader van het management development van de Stichting (zie par 5.2 en 5.4);
 - Investeren we in locatie-overstijgende samenwerkingsverbanden door de inzet van Bon-i en inrichting van project- of werkgroepen op locatie-overstijgende thema's die zich aandienen.
2. We maken binnen Bonhoeffer College gebruik van de denkkraft en het enthousiasme van medewerkers door hen zelfstandigheid te bieden in de uitoefening van hun taken. Daartoe:
 - Zijn de vaksecties verantwoordelijk voor de inrichting van het onderwijs in een doorlopende leerlijn en in overeenstemming met externe (eindexamen)eisen en teamafspraken op de locatie;

- Verstrekken we opdrachten die aangeven het 'Waarom' en het 'Wat' en de kaders. Daarbinnen heeft de medewerker vrijheid het 'Hoe' te organiseren.
3. Hebben we de schooldoelen vastgesteld en refereren we aan die doelen bij alle projecten, opdrachten, besluiten, en ontwikkelingen. Daartoe:
 - Verwijzen directieleden steeds naar het motto en de doelstellingen van de school;
 - Motiveren we besluiten naar leerlingen, hun ouders en medewerkers steeds met verwijzing naar motto en doelstellingen van de school.
 4. Verduidelijken we de rollen van leden van de directie en versterken we de rol van de afdelingsleider in onderwijs en personeelsbeleid. Daartoe:
 - Investeren we in samenwerking, scholing en het bieden van de mogelijkheid tot collegiale consultatie.

6. Verbeterfactoren en PCDA

6.1. 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 verbeterslag 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.

6.2. 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:



6.3. Doelen en acties

In de kadernota worden de doelen benoemd die we in de periode 2016-2020 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 5.1. *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 5.1. 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.

6.4. Het vervolg

Voor de locaties is de opdracht om bij de acties van hoofdstuk 5 de onderdelen *Plan*, *Do* en *Check* nader in te vullen en daarbij de verbeterfactoren goed te benoemen. Dit proces wordt gevoed met de onderwijsrapportage die in oktober beschikbaar komt. We verwachten van locaties en teams dat er in december plannen voorliggen.

7. Tot slot

Deze kadernota geeft de ontwikkelrichting van het Bonhoefer College aan en vormt zo het kader voor de locaties en teams om hun plannen in de komende vier 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 over welke 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. 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.