

Beleidsagenda 2018-2020

1. Aanleiding

In aansluiting op Koers 2020 van de Stichting Carmelcollege beschrijft het Meerjarenbeleidsplan van Scholengroep Carmel Hengelo (SCH) het meerjarenbeleid 2016-2020. Het is een ambitieus meerjarenbeleidsplan. Nu we halverwege deze periode zijn, is het goed vast te stellen wat ons de komende twee jaar nog te doen staat. Hieronder gaan we kort in op het Meerjarenbeleidsplan Carmel Hengelo 2016-2020. Vervolgens geven we aan hoe de beleidsagenda 2018-2020 er in onze ogen uitziet.

2. Belangrijke pijlers Meerjarenbeleidsplan

De belangrijke pijlers vanuit het meerjarenbeleidplan 2016-2020 komen in de volgende paragrafen kort aan de orde. In een volgend hoofdstuk werken we deze verder uit in concrete beleidsagenda voornemens. Zo ontstaat uit het meerjarenbeleid 2016-2020 langzamerhand een beleidsagenda 2018-2020. Uitgangspunt hierbij is om beleidsvoornemens meetbaar, kenbaar, zichtbaar vorm te geven.

2.1 Focus op onderwijskwaliteit

Het voornemen in het Meerjarenbeleidsplan 2016-2020 was onderwijskwaliteit 'breder' in te vullen dan in de domeinen van de Onderwijsinspectie beschreven is. De maatschappelijke opdracht van het onderwijs is volgens dit meerjarenbeleid driedig: kwalificerend, subjectiverend en socialiserend. Dat betekent in de eerste plaats dat de oordelen van de inspectie over ons onderwijs in de volle breedte tenminste voldoende zijn. In de tweede plaats kunnen we aan elkaar, onze leerlingen en hun ouders uitleggen hoe we de socialiserende en subjectiverende opdracht in onze onderwijsprogramma's vorm en inhoud geven. Hierin zijn stappen gezet, toch vragen de verschillende aspecten van onderwijskwaliteit de komende periode veel aandacht.

2.2 Lerend organiseren

Scholen die hoge leeropbrengsten bij leerlingen weten te realiseren, zijn in alles gericht op leren, ontwikkelen en verbeteren. De essentie is dat een doorgaande leer- en verbetercyclus ontstaat. Het vraagt vooral om het organiseren van leren. Op individueel, team-, vakgroep-, schoollocatie- en Scholengroep-niveau door uitwisseling van kennis, kunde, expertise, feedback en door uitwisseling tussen docenten, onderwijsondersteuners en schoolleiders op de beschreven niveaus. Het voornemen was de kwaliteitszorg systematisch zo in te richten, dat we feedback en verantwoording faciliteren op alle niveaus van de organisatie: meetbaar, kenbaar en zichtbaar. Een attitude om werk te maken van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg is voorwaarde. In kwaliteitszorg zal de komende periode extra worden geïnvesteerd met het oog op een doorgaande ontwikkel- en verbetercyclus.

2.3 Coherent organiseren

Binnen onze scholengroep streven we coherente organisatie na. Het gaat erom alle processen congruent en parallel te organiseren. Dit betekent dat de wijze waarop we met onze leerlingen om willen gaan uitgangspunt is voor onze schoolorganisatie. Zoals een docent zijn leerlingen begeleidt en coacht, begeleidt en coacht een leidinggevende zijn docenten en onderwijsondersteuners. Dit geldt ook voor de directie in de coaching van zijn teamleiders. Het werken aan een veilige, open en lerende schoolcultuur vraagt daarbij veel aandacht. Deze ontstaat niet vanzelf en vraagt om investeren in aandacht, dialoog, leren en ontwikkelen. De besturingsfilosofie "Teams aan de basis" vraagt om nadere uitwerking. Daarnaast zal geïnvesteerd dienen te worden in het werken vanuit de

gezamenlijkheid van Scholengroep Carmel Hengelo. In het kader van Passend Onderwijs betekent dit het gezamenlijk en scholengroep-breed vorm en inhoud geven aan het pedagogisch-didactisch klimaat op de schoollocaties en het concreet vorm en inhoud geven aan de ondersteuningsroute. In het kader van het proces van selectie en determinatie vraagt investeren in een doorgaande leerlijn die transparant en betrouwbaar is voor leerlingen en ouders. Een solide financiële basis faciliteert een coherent georganiseerde Scholengroep.

Inmiddels heeft Scholengroep Carmel Hengelo één brinnummer, is de medezeggenschap vorm gegeven en wordt gewerkt aan een team Bedrijfsvoering en Ondersteuning. Het coherent organiseren en het zorgdragen voor een veilige en lerende schoolcultuur vraagt de nodige aandacht.

2.4 Curriculum en instructie

In het onderwijsprogramma is aandacht voor de volgende onderdelen:

- a. Individu en gemeenschap: vakken en vakgebieden bieden leerlingen mogelijkheden om (aspecten van) de wereld te ontmoeten;
- b. Toekomstige competenties: 21^e eeuwse vaardigheden hebben een vakoverstijgend karakter krijgen betekenis in concrete inhouden, waarin onderlinge samenhang en interactie versterkend werken;
- c. 80/20: 80 is de richtlijn voor de vakinhouden in het vigerend curriculum en 20 is de richtlijn voor ruimte binnen het curriculum voor vakoverstijgend karakter en samenwerkend leren;
- d. De inzet van docenten, onderwijsondersteuners, de fysieke leeromgeving en ICT (virtuele wereld) zijn essentieel bij het vormgeven van het onderwijsprogramma.

Hoewel hier op verschillende plaatsen in Scholengroep Carmel Hengelo stappen zijn gezet, zullen we de komende jaren gericht aan de doorontwikkeling moeten werken.

2.5 Professioneel ontwikkelen stimuleren

Betrokkenheid en ontwikkelen moet verder vorm krijgen binnen de Scholengroep. Er is nog veel te winnen op dit terrein. Investeren in aandacht en dialoog is de moeite waard. Dit vraagt veiligheid en een open en lerende houding. Open staan voor elkaars werkwijze, feedback en tijd nemen voor reflectie. Dit kan in teams, vakgroepen, datateams, ontwikkel- en projectteams en in leer- en kennissamengedenschappen. In het kader van Samen Opleiden creëren we een 'gezamenlijke' Opleidingsschool. In het najaar van 2018 vindt accreditatie plaats. Er moeten nog belangrijke stappen worden gezet.

Voor professioneel ontwikkelen en het investeren in duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers van Scholengroep Carmel Hengelo is een heldere en transparante gesprekscyclus voorwaarde. Deze draagt bij aan het professionele dialoog tussen leidinggevend, medewerkers en teams en faciliteren op die manier het werken aan onderwijs voor en begeleiding van onze leerlingen.

In het kader hiervan is essentieel om vast te stellen welke professionele ruimte en welke vaardigheden voorwaardelijk zijn voor het bieden van goed onderwijs en begeleiding. In hoeverre vereist dit gerichte scholing? Vanzelfsprekend zullen formatieplannen en personeelsplanning een bijdrage kunnen leveren aan het faciliteren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers en schoolleiders.

2.6 Strategisch omgaan met onze omgeving

Om ons onderwijs en de begeleiding van onze leerlingen zo goed mogelijk vorm te geven, is het actief samenwerken met maatschappelijke partners van belang. We werken samen in diverse samenwerkingsverbanden (SWV23.02, RPO, Rectoren Stedenband Twente), met OSG en ketenpartners (po, so, vso, roc, hbo en universiteit), (gemeentelijke) overheid, met maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven. In deze samenwerking zullen we de komende periode moeten investeren in tijd en netwerkcontacten. We gaan na of het zinvol is om een omgevingsraad in te

richten. We stimuleren en faciliteren leerkringen van ouders, leerlingen en medewerkers. We maken ouders serieus partner in het proces van selectie en determinatie. We bieden ouders hierin meer verantwoordelijkheid. Daarnaast betrekken we op ouders meer bij de ontwikkeling van het onderwijs.

2.7 Leiderschap en sturing

De ambitie is anders te sturen. Er bestaat een spanningsveld tussen ruimte bieden, verbinding vorm geven en werken aan onderwijskwaliteit. Een goede balans tussen deze drie elementen draagt bij aan goed onderwijs en begeleiding van onze leerlingen. Helder moet zijn hoe we de rollen binnen onze scholengroep verdelen. Onderwijsondersteuners, LB-, LC- en LD-docenten, teamleiders en directieleden gunnen elkaar elkaars rol. Dat vraagt aandacht. Dat vergt een stevig persoonlijk ontwikkelplan. Daarbij geldt het principe: een carrièrestap is altijd verbonden aan een gecertificeerde opleiding. Gedeeld leiderschap zal vorm moeten krijgen. Naast de teamleider als onderwijskundig leider zijn LC- en LD-docenten dat ook. Dit vraagt ook om nadere uitwerking.

3. Waar we nu staan

De nieuwe rector heeft een schouw gemaakt op basis van (beleids)notities, gesprekken met schoolleiders, bezoeken van diverse schoollocaties, losse gesprekken met medewerkers, medewerkers van de dienst Bedrijfsvoering en Ondersteuning (voorheen TOCH), bijeenkomsten met de CMR, overleggen en incidenten. Deze schouw is gepresenteerd tijdens de tweedaagse van de schoolleiding op 22 en 23 maart 2018. Tijdens de tweedaagse is een beleidsagenda opgesteld. Deze wordt hieronder gepresenteerd aan de hand van de beleidsgebieden: onderwijs en leerlingbegeleiding, leiderschap en organisatie, medewerkers en cultuur, bedrijfsvoering. Er is gekozen voor een korte beleidsagenda, waarin de geagendeerde onderdelen in notities of werkplannen worden uitgewerkt.

4. Beleidsagenda komende periode (2018-2020)

In dit hoofdstuk wordt per (beleids)domein de beleidsagenda beschreven.

4.1 Agenda onderwijs en leerlingbegeleiding

1. Werken aan onderwijsopbrengsten.
 - a. De schoollocaties van Scholengroep Carmel Hengelo beschikken allemaal over het basisarrangement. Wel is aandacht nodig om dit arrangement voor alle schoollocaties te behouden. Daarop is inmiddels actie gezet met extra aandacht voor Twickel College Hengelo en Lyceum de Grundel voor 01082018.
 - b. Werken aan hoge leeropbrengsten vanuit een doorgaande leer- en verbetercyclus (PDCA) op alle schoollocaties in 2018-2019.
2. Passend Onderwijs vorm geven.
 - a. Vanuit een heldere en duidelijke visie op pedagogiek en didactiek onderwijsondersteuning structuur vorm geven. Uitwerken ondersteuningsroute, Pluspunten, en de TOS daarin onderbrengen voor 01082018
 - b. Onderzoeken in hoeverre samenwerking met het Penta College kan leiden tot een gezamenlijke voorziening voor passend onderwijs voor 01072018
 - c. Beleidsrijke afbouw lwoo-gelden naar 11% (?) vorm geven voor 01102018
3. Ouders expliciet betrekken bij het onderwijs en de begeleiding. Uitgangspunt is steeds de pedagogische driehoek: leerling, ouders, school (in eerste instantie: mentor). Directeuren onderwijs, teamleiders en onderwijsteams maken een plan hoe dit concreet vorm krijgt per schoollocatie.
 - a. Dit plan "Uitwerking pedagogische driehoek" is klaar voor 01012019.
 - b. De implementatie vindt plaats tussen januari 2019 en augustus 2020.

- c. Het inrichten van Leerkringen van leerlingen, ouders en medewerkers in schooljaar 2018-2019.
- 4. Kwalificerende, socialiserende en subjectiverende opdracht kenbaar, meetbaar en zichtbaar maken in het curriculum. Zichtbaarheid van deze opdrachten is ook voor leerlingen duidelijk en wordt in heldere doelstellingen vorm gegeven.
Per onderdeel worden per schoollocatie twee à drie speerpunten benoemen (op grond van Biesta en Stevens) en een plan van aanpak om deze aspecten zichtbaar, kenbaar en meetbaar in het onderwijsprogramma te maken in schooljaar 2018-2019.
- 5. Verantwoording waardengericht leren en levensbeschouwing met het oog op de lessentabel voor 01072018.
- 6. Inhoudelijke ontwikkeling onderwijs binnen schoollocaties op elkaar afstemmen:
 - a. Bieden van meer maatwerk (meer recht doen aan de individuele leerling) en hoe dat zichtbaar, kenbaar en meetbaar is
 - b. Aandacht voor doorlopende leerlijn (drempelloze aansluiting) door het starten van een project 'doorlopende leerlijn Carmel Hengelo' in schooljaar 2018-2019
 - c. Samenwerking onderbouw en bovenbouw zorgen voor synergie
- 7. Leerling is eigenaar van onderwijs leerproces . Het is duidelijk wat bedoeld wordt met eigenaar zijn van het onderwijsleerproces door leerlingen. Voorbeelden zijn: zelfstandig werken, keuzevrijheid, differentiatie. Het is duidelijk wat het doel is, hoe het zichtbaar / kenbaar meetbaar is en hoe het geëvalueerd gaat worden.
- 8. Visieontwikkeling op digitalisering van de samenleving en toepassing van ICT in het onderwijs, met aandacht voor gedigitaliseerde onderwijssituaties, communicatiekanalen in het onderwijs, het begeleidingsproces en de kwaliteitsbewaking.
 - a. Deze omzetten in een praktisch plan van aanpak om dit vorm te geven uiterlijk 01022019
- 9. Iedere schoollocatie beschikt over een locatie/teamplan, waarin concreet opgenomen zijn de onderwijsambities en de activiteiten op het gebied van (locatie)teamontwikkeling en de wijze waarop deze gerealiseerd worden (zichtbaar, kenbaar en meetbaar) voor ...
- 10. Profileren van alle schoollocaties door middel van duidelijk herkenbare schoolmerken, extra aandacht besteden we hierbij met name aan Lyceum De Grundel en Twickel Delden
Merken profileren / kiezen voor 01112018
 - a. Hoeveel onderwijssoorten op hoeveel schoollocaties aanbieden? Denk hierbij onder andere aan krimp in combinatie met betaalbaarheid
 - b. Merken: complementair en profilerend in samenhang (incl. onderwijsaanbod per locatie)

Carmel: onderscheidend en aanvullend; verschillend t.o.v. al het ander voortgezet onderwijs in de regio Hengelo
Communicatie en relatie met toekomstige ouders (school en niveaukeuze)

4.2 Agenda leiderschap en organisatie

- 1. Teams aan de basis uitwerken en implementeren.
 - a. Proces om te komen tot notitie Teams aan de basis (Hans van Dijk en Ellen Brinkman) uiterlijk 01072018
 - b. Teams aan de basis implementeren in schooljaar 2018-2019
 - c. Teams aan de basis: alle teamleiders beschikken over kennis en vaardigheden met betrekking tot (gedeeld) leiderschap. Dit stelt eisen aan teamleiders
 - d. Profiel (team)leiderschap huidig – toekomstig – plaats/locatie
- 2. Helder traject van teamleider B naar teamleider A: notitie en procesafspraken (begeleiding Ellen Brinkman en Jeroen Jansen) uiterlijk 01062018
- 3. Besturingsfilosofie Teams aan de basis wordt verhelderd. De rolverdeling van directeuren onderwijs aanpassen uiterlijk 01082018

4. Procesmatig vanuit ambities gezamenlijke en gedragen schoolleidersagenda vormgeven.
 - a. Proces inrichten om beleidsagenda 2018-2020 in te vullen en te implementeren voor 01062018
 - b. Traject vorm geven voor het ontwikkelen van strategisch beleid en komen tot een gedragen Meerjarenbeleidsplan 2020-2024 te ontwikkelen. Dit traject start in schooljaar 2018-2019 en is klaar voor 01122019.
5. Het opzetten van een omgevingsraad op het niveau van de scholengroep in schooljaar 2018-2019.
6. Het monitoren en regelmatig evalueren van de voortgang van deze beleidsagenda in de schooljaren 2018-2019 en 2019-2020.
Met de CMR vindt evaluatie van dit plan plaats rond 01072019.

4.3 Agenda medewerkers en cultuur

1. Interne communicatie vanuit DTO naar TL en schoolbreed verbeteren. Hiervoor intensiever gebruik maken van nieuwsbrieven en daarnaast een communicatieplan maken. Voor 01102018 communicatieplan klaar.
2. Onderstaande evalueren op vrijdagen en tweedaagsen:
 - Gebruik maken van elkaar, van elkaars expertise, leidende/verticale coalities.
 - Gunnen van elkaars positie en elkaar maximaal benutten en gebruiken.
 - Samenwerken stimuleren in én tussen teams én locaties
 - Feedback- en verbetercultuur bevorderen (afspraak = afspraak, gezamenlijke agenda vóór eigen agenda, ...)
 - Waar nodig protocollen, werkwijzen, etc. beschrijven, bijstellen, implementeren en borgen
 Hiervoor globaal jaarplan maken in 2018-2019.
3. Herijking HRM-beleid vanuit het uitgangspunt duurzame inzetbaarheid van iedere medewerker:
 1. Vormgeving gesprekkencyclus (inclusief wijze van implementeren) voor 01102018
 2. Vormgeven vitale organisatie en duurzame inzetbaarheid schooljaar 2018-2019
Stapsgewijs communiceren en implementeren van de vitale schoolorganisatie met het oog op duurzame inzetbaarheid (maatregelen om ziekteverzuim terug te dringen op basis van onderzoek oorzaken ziekteverzuim)
 3. Integreeren Strategische Personeelsplanning (SPP) in meerjaren formatieplan in schooljaar 2018-2019
 4. IPB-plan Scholengroep Carmel Hengelo op basis van het IPB van Stichting Carmelcollege schooljaar 2018-2019
 5. Er is reeds de mogelijkheid om het taakbeleid flexibel vorm te geven. Tot nu toe heeft dat onvoldoende vorm gekregen. Hieraan zullen we een nieuwe impuls geven in schooljaar 2018-2019.
 6. Introductiebeleid voor nieuwe medewerkers)
 7. Maken professionaliseringsplan (scholing, intervisie, collegiale visitatie) voor elke schoollocatie
 8. Versterking van ICT-competenties van medewerkers.
 9. Training voor schoolleiders voor het begeleiden van collega's met daarbij het leren opbouwen van een goed begeleidingsdossier in schooljaar 2018-2019
4. Realiseren van de functiemix en het verder in positie brengen van LC- en LD-docenten en het zorgen voor passende ontwikkelingstrajecten
5. Implementeren Samen Opleiden in schooljaar 2018-2019 en voorbereiden van de accreditatie.

4.4 Agenda bedrijfsvoering

1. Inrichting Dienst Bedrijfsvoering en Ondersteuning (voorheen TOCH).
 - a. Het vormgeven van de Dienst Bedrijfsvoering in een uitvoeringsplan en een plan van aanpak implementatie voor 01072018
 - b. Heldere positionering van de Dienst Bedrijfsvoering en Ondersteuning: deze dienst is een uitvoeringsdienst die het in de directie geaccordeerde beleid uitvoert – waar nodig – in afstemming met de schoollocaties en zorgt voor de kwaliteit(szorg) van de uitgevoerde werkprocessen
 - c. Professionaliseringsplan, waarin aangegeven wordt op welke wijze professionalisering van ondersteunende medewerkers (OOP) vorm wordt gegeven
2. Administratieve, financiële, formatieve en personeels-informatievoorziening verbeteren:
 - a. Opzetten van helder en transparant rapportagesysteem en aangeven van frequentie voor directie en schoolleiding voor 01102018
 - b. Zorg dragen voor een helder en transparant proces van planning en control. Met daarin aandacht voor o.a. de 5 speerpunten (leerlingenprognose, lasten per leerling, lwoobekostiging, investeringen, ziekteverzuim en vervanging). Voor het maken van een meerjaren formatieplan en een meerjaren begroting voor 01112018.
3. Positioneren beleidsmedewerkers: P&O, Communicatie, Kwaliteitszorg en Financiën
 - a. Maken plan van aanpak voor 01092018
 - b. Maken van een Communicatieplan voor de scholengroep (opstellen en implementeren) met betrokkenheid van het onderwijs
 - c. Maken van een plan Vormgeving kwaliteitszorg in afstemming met het onderwijs
We hebben onze systematische kwaliteitszorg zo ingericht dat we feedback en verantwoording faciliteren op alle niveaus van onze organisatie (leerling, docent, team, vakgroep, schoollocatie, scholengroep, Stichting en omgeving): meetbaar, kenbaar en zichtbaar.
4. Uitvoering huisvesting binnen Scholengroep Carmel Hengelo
 - a. Beheer gebouwen
 - b. Adviezen ten aanzien van gebouwenbeheer, o.a. verzorgen advies huisvesting Dienst Bedrijfsvoering en Ondersteuning en directie
5. Samenwerken tussen onderwijslocaties en dienst bedrijfsvoering en ondersteuning is essentieel. Daarbij is kennis van elkaars werkwijze met erkenning van elkaars expertise en rol een voorwaarde.

5. Vervolg

Als we de beleidsagenda vastgesteld hebben, zullen we aangeven wie ingeschakeld worden om de verschillende beleidsagendapunten te realiseren. Stap voor stap vullen we de beleidsagenda verder in met onderliggende notities en plannen van aanpak. Toegezien zal worden op een zorgvuldige implementatie.

–