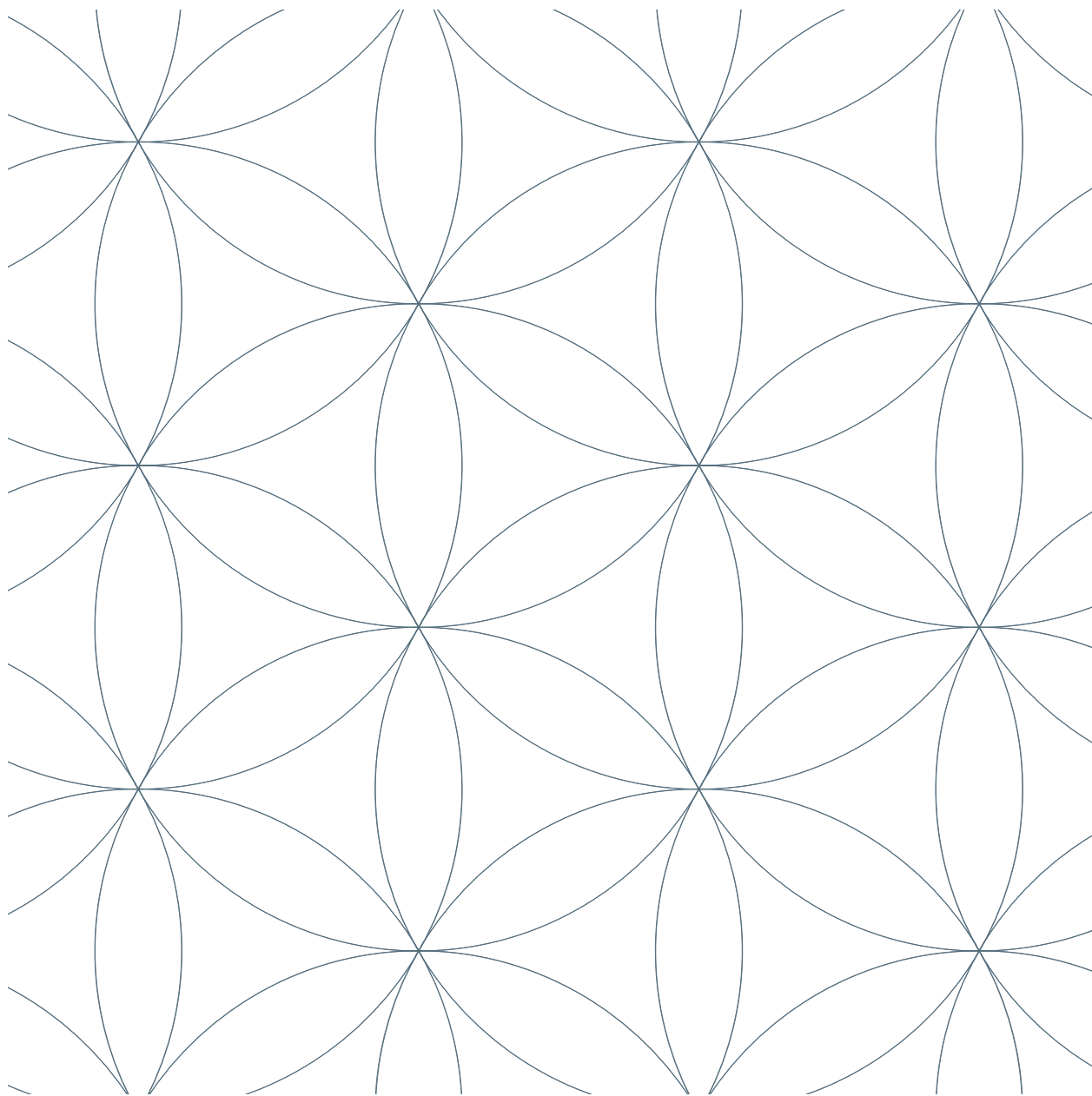


# Kompas 2021- 2026





# Inhoud

1. Opzet en totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan	3
2. Missie: 'Jouw beste plek'	5
3. Kernwaarden: Aandacht, Ruimte en Ambitie	7
4. Context van SGCH voor de nabije toekomst	8
5. Visie: vijf thema's	10
5.1. Profilering	10
5.2. Onderwijsinhoud en -concept	14
5.3. Professionele cultuur, medewerkers en schoolleiding	23
5.4. Samenwerking (intern en extern), organisatie en verbinding met de maatschappij	28
5.5. Bedrijfsvoering: naar een wendbare en flexibele bedrijfsvoering	34



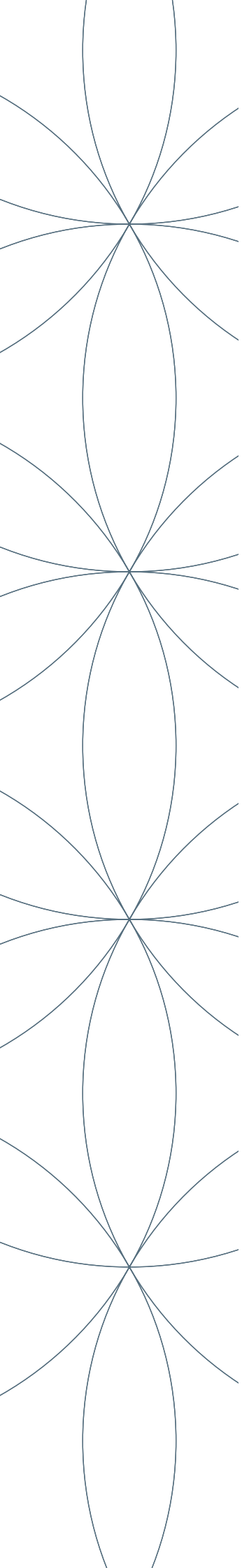
## 1. Opzet en totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan

Voor u ligt het meerjarenbeleidsplan (MJB) van Scholengroep Carmel Hengelo (SGCH). We gebruiken in ons MJB Koers 2025 van de Stichting Carmelcollege en geven een nadere invulling voor onze eigen scholengroep. Dat doen we volgens dezelfde koerswijzer systematiek zoals gebruikt in Koers 2025. We kijken waar we nu staan (feed-back), beschrijven onze ambities (feed-up) en bepalen de eerstvolgende stappen (feed-forward). Waar de Stichting Carmelcollege de globale Koers van de stichting beschrijft, gebruiken wij ons meerjarenbeleidsplan als Kompas voor onze scholengroep voor de komende vijf jaren.

Voordat we, volgens bovenstaande koerswijzer systematiek ingaan op de verschillende thema's die de komende periode als beleidsvoornemens gelden voor SGCH, beschrijven we onze Missie (hoofdstuk 2) en Kernwaarden (hoofdstuk 3). In de afgelopen periode hebben we met verschillende groepen nagedacht over deze missie en bijbehorende kernwaarden. Schoolleiding, vertegenwoordigers van medezeggenschapsraden (CMR en DMR-en), ouders en leerlingen hebben hun input gegeven en op basis hiervan hebben we de missie en kernwaarden in concept bepaald. Volgens de gebruikelijke inspraak en instemming procedures met schoolleiding en CMR zijn missie en kernwaarden vervolgens vastgesteld.

Een volgende stap was het bepalen van onze Visie, als logisch vervolg op de missie en kernwaarden. Welke thema's willen we, buiten ons primaire proces, met voorrang aandacht geven? Onder begeleiding van Peter Vonk hebben we als directie een voorzet gegeven voor een lijst met onderwerpen die bijzonder aandacht behoeven. Om te kunnen komen tot een themalijst die relevant is voor de komende vijf jaren, was het van belang de huidige en toekomstige brede context te beschrijven die geldt voor onze scholengroep (hoofdstuk 4). Deze context bepaalt de randvoorwaarden, relevantie en urgentie van de thema's die we de komende jaren met voorrang aandacht willen geven.

Op basis van de beschreven en bepalende context zijn we gekomen tot thema's die leidend zijn voor het meerjarenbeleid voor onze scholengroep. De lijst thema's is, opnieuw onder begeleiding van Peter Vonk, besproken met de schoolleiding en ter consultatie voorgelegd aan de CMR. In dit MJB geven we een beschrijving van de leidende thema's in vijf categorieën (hoofdstuk 5). Deze zijn: profilering (5.1), onderwijsinhoud en concept (5.2), professionele cultuur, medewerkers en schoolleiding (5.3), samenwerking, organisatie en verbinding met de maatschappij (5.4) en bedrijfsvoering: naar een wendbare en flexibele bedrijfsvoering (5.5). De verschillende onderwerpen binnen de thema's worden van eigenaar voorzien in portefeuilles en/of projecten. Waar deze al vastgesteld zijn worden deze benoemd.



Dit MJB beoogt een Kompas te zijn voor SGCH. Het heeft als doel om enerzijds richting te bieden voor schoolleiding, locaties en ondersteunende staf. Tegelijkertijd is de beschrijving bewust op hoofdlijnen om ruimte te laten aan onze zes schoollocaties voor een nadere invulling binnen hun eigen profilering en aandachtspunten.



## 2. Missie: ‘Jouw beste plek’

Onze missie luidt:

**‘De beste plek om samen te leren, te worden en te zijn: jouw beste plek.’**

Onze missie rust op 3 pijlers:

- o Jouw beste route (Ontdekken hoe je het beste leert)
- o Jouw plek in een veranderende wereld (Zijn wie je bent en worden wie je wilt zijn)
- o Aandacht voor jou en voor elkaar (Je staat er niet alleen voor)

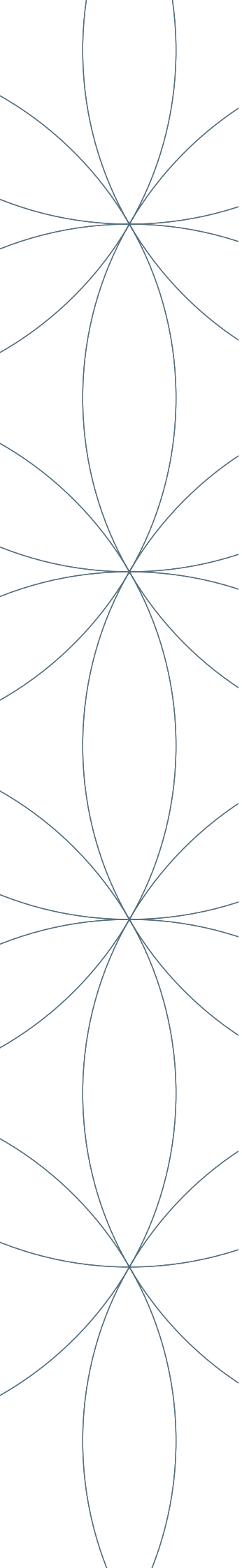
### **Jouw beste route** - *Ontdekken hoe je het beste leert*

In het brede onderwijsaanbod van één van de zes locaties van Scholengroep Carmel Hengelo is er voor elke leerling een beste plek te vinden. Een plek die het meeste past bij de eigen kenmerken, wensen en ambities. Elke school biedt daarvoor een passend aanbod en aanpak waar de leerling kan meedenken over de beste eigen route. Binnen de onderwijslijnen is er ruimte om zelf te bepalen waar je naar toe wilt en op welke manier. De begeleiding is er op gericht structuur te bieden waar nodig, en ruimte waar mogelijk. Zo wordt op de meest passende manier samen gewerkt naar een goede voorbereiding op de toekomst en een diploma. Op Scholengroep Carmel Hengelo is er voor iedereen plek. Door het brede onderwijsaanbod is overstappen tussen verschillende opleidingen mogelijk als dat de beste route blijkt te zijn. Dat is een belangrijk voordeel van meerdere scholen onder hetzelfde Carmel-dak.

### **Jouw plek in een veranderende wereld** - *Zijn wie je bent en worden wie je wilt zijn*

Cijfers en resultaten zijn belangrijk, maar zeker niet alleen dat. Binnen Scholengroep Carmel Hengelo hechten we veel waarde aan de ontwikkeling als mens. Wie ben ik? Wat kan ik goed? Waar liggen mijn talenten? Dát ontdekken is juist van belang. In de opleidingen van Scholengroep Carmel Hengelo is de ontwikkeling als mens net zo belangrijk als cijfers en resultaten.

Iedere leerling is uniek en wordt gestimuleerd zichzelf te zijn. Dat vereist een veilige omgeving om in te leren en te leven. Binnen de scholen wordt samen gezorgd voor die veiligheid en stimulans. Via school vinden leerlingen een eigen plek in een steeds veranderende wereld. We werken actief samen aan het behoud van onze leefomgeving en die van de ander, vanuit duurzaamheid en rechtvaardigheid. Samen met docenten en medewerkers van Scholengroep Carmel Hengelo ontwikkelen leerlingen zich tot wie ze willen zijn. Die verandering gaat niet vanzelf en vraagt om lef, van leerlingen én medewerkers.



**Aandacht voor jou en voor elkaar - *Je staat er niet alleen voor***

Niemand is hetzelfde en verschillen maken de maatschappij. Trots zijn op jezelf en het waarderen van het unieke van anderen is het uitgangspunt op alle scholen. Binnen Scholengroep Carmel Hengelo wordt vanuit een open en sociale houding samengewerkt met aandacht voor elkaar. Kennis over andere culturen, gebruiken en geloven is nodig om die waarderende en sociale houding verder te kunnen ontwikkelen en elkaar te leren kennen. Vanuit die aandacht voor elkaar ontdekken leerlingen wat hun plek in de maatschappij is.



### 3. Kernwaarden: Aandacht, Ruimte en Ambitie

Scholengroep Carmel Hengelo biedt elke leerling zijn of haar beste plek. De beste plek om te leren en te worden wie hij of zij is en wil zijn. Dat geldt voor elk niveau, elke school en elke opleiding. De zes scholen doen er alles aan om leerlingen een fijne en succesvolle schooltijd te laten ervaren. De kernwaarden van waaruit dat wordt vormgegeven zijn: Aandacht, Ruimte en Ambitie.

#### **Aandacht** – *‘Stellen van de goede vragen’*

Ontwikkeling gaat gepaard met succes en tegenslag, binnen en buiten school. De scholen richten zich daarom op meer dan alleen prestaties. Juist het maken van fouten geeft gelegenheid tot groei. Aandacht voor de specifieke situatie van een leerling ligt aan de basis van een succesvolle ondersteuning van hun ontwikkeling. Scholen hebben in hun onderwijs aandacht voor de veranderende wereld, brengen de wereld in de school en brengen leerlingen in de wereld. Welzijn en geluk van jezelf én anderen en het geven van betekenis aan de dingen die je doet zijn even belangrijk als prestaties. Hoe sta ik in het leven? Waar ben ik voor en waar ben ik tegen, en waarom? Wat geeft mij voldoening? En waar ligt mijn toekomst? De eigenheid van jezelf en de ander krijgt aandacht vanuit waardering en respect. Bij Scholengroep Carmel Hengelo verdient iedereen elkaars aandacht en krijgt ruimte voor deze zingeving.

#### **Ruimte** – *‘Kennen van je ruimte’*

Ontwikkeling en groei vraagt om ruimte en die wordt gegeven op de scholen. Iedereen leert op zijn eigen manier en iedereen heeft zijn eigen talenten. Leerlingen krijgen de mogelijkheid te leren op de voor hen meest passende manier. Dat betekent maatwerk in inhoud en aanpak. Iets minder van het ene of juist veel meer van het andere. Structuur waar gewenst en vrijheid waar mogelijk. De opleidingen bieden daarvoor kansen en keuzes. Samen met leerlingen en hun ouders wordt uitgezocht wat het beste voor een leerling is. Vanuit ruimte om de leerling zelf regie te laten nemen en kansen te pakken.

#### **Ambitie** – *‘Weten wat je wilt’*

Scholengroep Carmel Hengelo en haar scholen werken vanuit heldere ambities en daar worden ook de leerlingen toe gestimuleerd. Leerlingen worden ondersteund in het ontdekken en nastreven van hun ambities en het ontwikkelen van hun eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid hierin. Ze worden uitgedaagd de lat net wat hoger te leggen, uit de veilige zone te komen, en ‘ja’ te zeggen terwijl het best wel spannend is. Om de nek uit te steken en niet bang te zijn om fouten te maken. Het onderwijs van Scholengroep Carmel Hengelo is erop gericht om die houding verder te ontwikkelen. Samen, met goede begeleiding, in een veilige omgeving.



## 4. Context van SGCH voor de nabije toekomst

Om te kunnen bepalen welke thema's met voorrang op te pakken de komende jaren is het van belang de context waarin onze scholengroep zich bevindt en gaat bevinden goed in ogenschouw te nemen. Welke zaken spelen in het VO en in onze regio waar we mee te maken krijgen en rekening mee moeten houden? De verkenning van de context bepaalt de noodzaak en wenselijkheid van thema's voor de komende jaren. Tevens geeft een context verkenning de mogelijkheid om urgentie en prioritering te bepalen.

### *Leerlingenkrimp*

In de regio Twente krijgen we te maken met *leerlingenkrimp*. Als gevolg daarvan bestaat het risico dat het bestaansrecht van bepaalde opleidingen of onderwijsniveaus vanwege té kleine leerlingaantallen onder druk komt te staan, terwijl we ernaar willen streven alle onderwijsniveaus en opleidingen in Hengelo e.o. te kunnen blijven aanbieden. De leerlingenkrimp zorgt er op termijn ook voor dat we kritisch zullen moeten kijken naar onze *huisvesting*, om ervoor te zorgen dat deze kosten in verhouding blijven tot de leerlingaantallen.

### *Corona pandemie*

De *Corona pandemie* heeft er voor gezorgd dat we gedwongen hebben moeten nadenken over andere *vormen van het organiseren van ons onderwijs* en het gebruik van ICT. De nu gedwongen onderwijsvormen waarin online en fysiek onderwijs worden gecombineerd én de digitale didactiek en mogelijkheden die ICT en afstandsleren biedt, geven mooie voorbeelden van *blended learning*<sup>1</sup> om te behouden. Daarbuiten zien we dat het potentieel van de mogelijkheden die ICT voor het onderwijs biedt nog lang niet altijd wordt benut. De pandemie leidt tot leerachterstanden en -vertragingen wat vraagt om een meerjarige gedegen, flexibele en zoveel mogelijk blijvende onderwijskundige aanpak op het gebied van inhoud, motivatie, vaardigheden en sociaal-emotionele ontwikkeling.

### *Tekorten arbeidsmarkt*

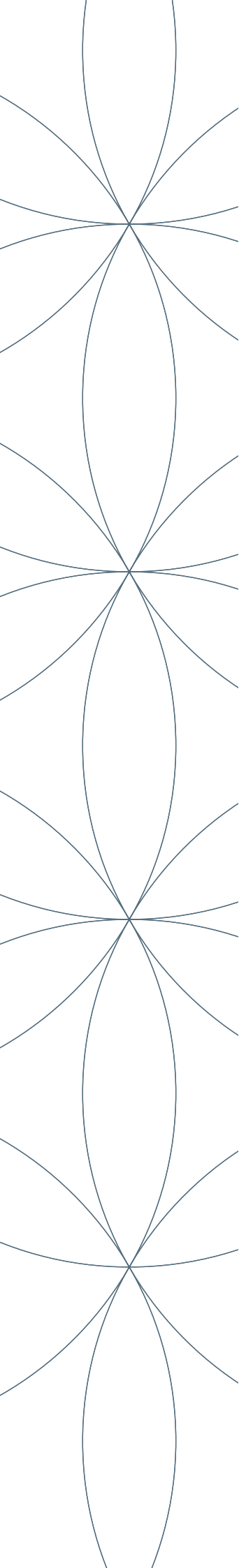
Vanwege de vergrijzing en de beperkte aantrekkelijkheid van het beroep van leraar verwachten we tekorten op de arbeidsmarkt. Met name voor de vakken wiskunde, natuurkunde, informatica, Nederlands, Engels, Frans en Duits. We zullen moeten anticiperen op de uitstroom van ervaren docenten vanwege pensionering. We moeten in Hengelo een aantrekkelijke(r) werkgever zijn voor zittend en nieuw te werven personeel.

### *Samenwerking intensiveren*

Tenslotte is er een wens en noodzaak tot een intensievere samenwerking met verschillende partners (collega-scholen, gemeenten en bedrijfsleven) om samen sterk te blijven en/of samen sterker te worden. Dat geldt binnen onze eigen scholengroep, binnen het VO in Hengelo, maar ook met de ketenpartners in PO aan de instroomkant en MBO, HBO en WO aan de uitstroomkant. Op onderwijskundig vlak

1 Blended Learning: een mix van leren mét en zonder technologie





is een intensivering van de samenwerking wenselijk, maar ook in praktische zin. We zien nu al dat de zorg- en technieksector leerlingen goede perspectieven bieden op een baan, soms al vóór het behalen van het diploma. Vanwege toenemende tekorten aan personeel in het bedrijfsleven zal de samenwerking in de toekomst intensiever moeten worden en onze werving van personeel en profilering van de scholen daarop moeten worden afgestemd.

**De context puntsgewijs:**

- Leerlingenkrimp in Hengelo e.o.
- Alle onderwijsniveaus/opleidingen blijven bestaan in Hengelo
- Huisvesting vanwege krimp
- De impact van een pandemie op ons onderwijs, organisatie en huisvesting
- Meer aandacht voor technologie, digitale geletterdheid en ICT in het onderwijs
- Arbeidsmarkt: tekort aan personeel,
- Hoge uitstroom ervaren docenten vanwege pensioen
- Meer behoefte aan samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven
- Bedrijfsleven en zorg haalt leerlingen al uit de schoolbanken vanwege tekorten op de arbeidsmarkt
- Leerlijnen PO-VO-Vervolgonderwijs; groter beroep op samenwerking



## 5. Visie: vijf thema's

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van de thema's die voor ons de komende periode leidend zijn. We beschrijven achtereenvolgens vijf categorieën, te weten: profilering (5.1), onderwijsinhoud en onderwijsconcept (5.2), professionele cultuur, medewerkers en schoolleiding (5.3), samenwerking, organisatie en verbinding met de maatschappij (5.4) en Bedrijfsvoering: naar een wendbare en flexibele bedrijfsvoering (5.5). In de beschrijvingen van de thema's gebruiken we de koerswijzer systematiek. We kijken waar we nu staan (feed-back), beschrijven onze ambities (feed-up) en bepalen de eerstvolgende stappen (feed-forward). De verschillende onderwerpen binnen de thema's worden van eigenaar voorzien in portefeuilles en/of projecten. Waar deze al vastgesteld zijn worden deze benoemd. Na elke paragraaf worden als samenvatting de ambities puntsgewijs benoemd en de opdrachten geformuleerd.

### 5.1. Profilering

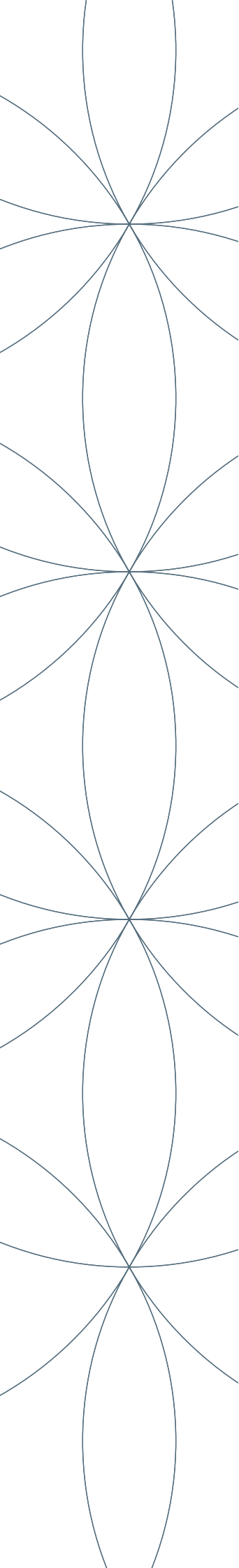
#### **Waar staan we nu (feed-back)**

##### *Samenwerking én een onderscheidend profiel*

In de afgelopen periode zijn we gestart met het verstevigen van de profilering van met name de afzonderlijke schoollocaties. We werken nauw samen als scholengroep om onze leerlingen zo goed mogelijk te kunnen begeleiden en ondersteunen. We stemmen zaken met elkaar af en zorgen voor snelheid en daadkracht. We hechten sterk aan een eigen identiteit en onderscheidend profiel van de zes schoollocaties. Samenwerking én een onderscheidend profiel zijn beide nodig om in de toekomst leerlingen aan ons te (blijven) binden. Voor het Avila College (flexrooster) en Het Twickel College Hengelo (creatieve stad) zijn deze profielen in- en extern bekend, alhoewel verdere invulling en doorontwikkeling zeker gewenst is. Voor Lyceum de Grundel zijn eerste stappen in hernieuwde profilering gezet door het vaststellen van drie pijlers (technologie, ondernemen & internationaliseren en gymnasium) en het aanbieden van keuzemodules in het eerste leerjaar. Twickel College Delden werkt samen met Brigantijn (PO) aan invoering van 10-14 onderwijs. Twickel College Borne baseert haar onderwijskundige invulling op de uitgangspunten van betekenisvol onderwijs. Voor het C.T. Stork College zijn onder meer het Sterk Techniek Onderwijs, de nieuwe leerweg toepassing & technologie en het vernieuwde profiel E&O in samenwerking met het ROC leidend.

##### *Meerwaarde Scholengroep*

Tegenover de identiteit en profilering van de afzonderlijke schoollocaties staat de meerwaarde van het zijn van één scholengroep. Door expertise te bundelen én te delen staan we samen sterk(er) en vinden we niet op elke plek hetzelfde wiel uit. Om elkaar zowel op inhoudelijk als sociaal gebied te ontmoeten, organiseren we



gezamenlijke bijeenkomsten als scholengroepbrede studiedagen, breed sectieoverleg, Carmel Sensation en sporttoernooien. We profiteren gezamenlijk van zaken als regelgeving en subsidietrajecten. Maar ook opleiden in de school, kwaliteitszorg en eenduidig beleid (bijvoorbeeld op het gebied van loopbaanontwikkeling in LC en LD beleid), mobiliteit voor medewerkers en ruime mogelijkheden voor (gezamenlijke) scholing zijn meerwaarde van het zijn van een scholengroep.

We zijn als scholengroep in toenemende mate aan elkaar verbonden geraakt en stemmen zaken steeds vaker en goed met elkaar af. Zowel beleidsmatig voor de langere termijn, als ad-hoc in tijden van crisis wordt snel geschakeld en gehandeld. Door tot eenduidige afspraken te komen op scholengroep niveau voorkomen we verschillen tussen schoollocaties en merken we dat we samen sterk(er) staan. Naar onze medewerkers toe communiceren we via een scholengroep communicatie-site en organiseren we scholengroep brede evenementen en acties (brede studiedag, kerstpakketten, etc).

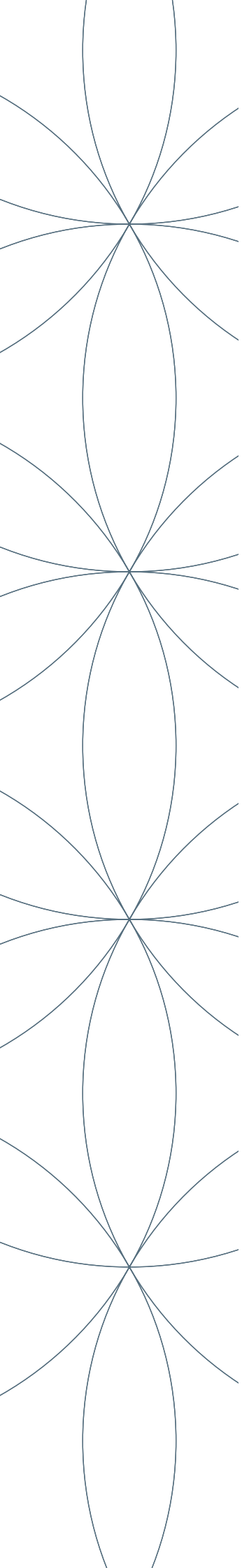
### **Wat zijn onze ambities (feed-up)**

#### *Onderscheidende profilering*

We willen de onderscheidende profilering verder uitwerken en waar mogelijk steviger aanzetten. Dat betekent dat we in de toekomst keuzes moeten maken over het aanbieden van bepaalde programma's op de ene schoollocatie en daarmee dan juist niet op een andere. Daarbij waken we ervoor de breedte van een opleiding in stand te houden. Ook zorgen we ervoor dat de praktische uitwerking van de gekozen profilering doorklinkt in de kern van het curriculum en niet beperkt blijft tot een extra-curriculair aanbod. Toekomstige ontwikkelingen als onder meer 'de nieuwe leerweg' in het VMBO en praktijkonderdelen binnen de Havo opleiding vragen om een heroverweging van het (beroepsgerichte) opleidingsaanbod. Dat, en het willen versterken van onze positie in het VO onderwijs vereist keuzes in wat we in de toekomst in het basiscurriculum op een locatie wel/niet, of meer/minder willen aanbieden.

#### *Communicatie*

Voor wat betreft het in- en extern communiceren van de profileringen van onze locaties willen we actiever zoeken naar mogelijkheden nu al gebruikte communicatie kanalen, zodat we onze doelgroepen meer gaan bereiken via de door hun gebruikte nieuwe media (bv instagram, stories, youtube, vlogs, etc.). In onze krimpende markt willen en moeten we meer aandacht hebben voor marketing en PR. Onze externe gerichtheid, naar (toekomstige) leerlingen en hun ouders/verzorgers moet beter. We onderzoeken wat we daarin zelf willen en kunnen en waar we externe expertise moeten inhuren. We zorgen ervoor dat we door afstemming met elkaar strategisch omgaan met profileringskansen en betrekken hier onze (toekomstige) ouders en leerlingen bij.



#### *Versterken samenwerking*

We versterken de samenwerking binnen de scholengroep door de afstemming te (blijven) zoeken en ons steeds te realiseren dat het handelen van de één gevolgen heeft voor de ander. Tegelijkertijd willen we als scholengroep beter samenwerken om daadkrachtig en slagvaardig een krachtige VO-aanbieder te zijn ten opzichte van de overige VO-scholen in de regio VO-aanbieder te zijn ten opzichte van de overige VO-scholen in de regio en interne concurrentie zoveel mogelijk te voorkomen. We willen meer de dialoog voeren over de onderwijsontwikkelingen op de verschillende locaties om zo tot een gezamenlijke en sterkere onderwijskundige kennisbasis te komen. Alhoewel we onze scholen afzonderlijk krachtig en complementair willen profileren, streven we óók naar samenwerking door bijvoorbeeld bepaalde vakken toegankelijk te maken voor meerdere scholen tegelijkertijd of meer samen op te trekken in LOB-trajecten. Op scholengroep niveau ontwikkelen we een structuur van professionele leergemeenschappen en expertisegroepen om expertise te delen, onderwijsontwikkeling te versterken, en collectief te leren. Tenslotte willen we de samenwerking met externe partners versterken (zie ook 5.4).

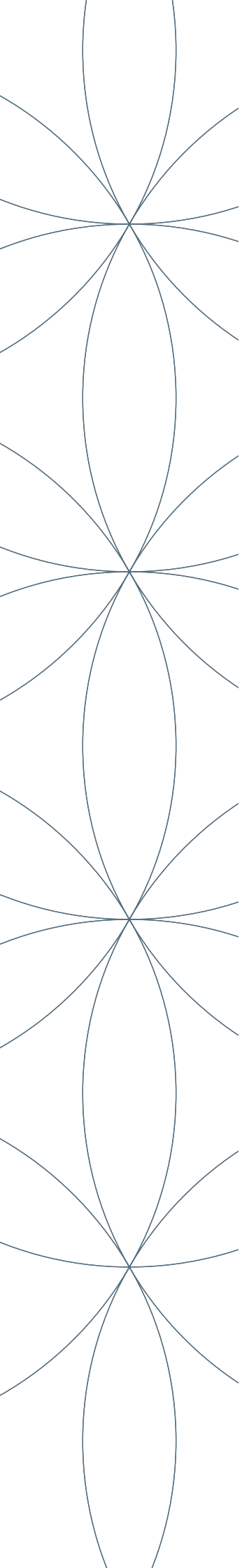
#### **Wat zijn de eerstvolgende stappen (feed-forward)**

##### *Versterkte profilering*

We zetten de ingezette koers van de gekozen profileringen voort. Op verschillende schoollocaties zijn werk- of projectgroepen gevormd om in de profilering onderwijskundige keuzes te maken en het onderwijs te ontwikkelen en het curriculum op de profilering aan te passen en maken een communicatieplan om de profileringen in onze omgeving (verder) gekend te krijgen. Onderdeel van de profilering is de samenwerking met de (externe) omgeving (gemeente, maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven).

##### *Synchronisatie en ambassadeurschap.*

We zetten de synchronisatie van werkprocessen en regelingen (bv. rooster en formatieproces, toekenning taakuren, examenregelingen, overgangsnormen, etc.) voort zodat we elkaars expertise beter gaan benutten en onduidelijkheid en ongewenste verschillen tussen schoollocaties worden voorkomen. Daarmee willen we ons steeds sterker profileren als één scholengroep. Medewerkers ervaren de meerwaarde van het werken in, en zijn van een Scholengroep. Ze zijn ambassadeurs van elkaars scholen, en werken samen aan de verdere ontwikkeling van de beste plek van een leerling binnen de scholengroep. Voor leerlingen ambiëren we eenzelfde ambassadeurschap voor de school en opleiding die ze volgen, met als doel: het positieve gesprek aan de keukentafel. meerwaarde van het werken in, en zijn van een Scholengroep. Ze zijn ambassadeurs van elkaars scholen, en werken samen aan de verdere ontwikkeling van de beste plek van een leerling binnen de scholengroep. Voor leerlingen ambiëren we eenzelfde ambassadeurschap voor de school en opleiding die ze volgen, met als doel: het positieve gesprek aan de keukentafel.



#### **De profilering puntsgewijs:**

- Elke school heeft een onderscheidend en herkenbaar profiel met een motiverend en krachtig onderwijsconcept
- De profielen worden gekend in de samenleving
- We benutten de meerwaarde van het zijn van één scholengroep en bevorderen de samenwerking tussen schoollocaties
- We profileren ons steviger als één scholengroep
- Onderdeel van de profilering is de samenwerking met de (externe) omgeving.
- De interne en externe communicatie wordt verstevigd
- Synchronisatie van werkprocessen en -regelingen
- Medewerkers ervaren de meerwaarde van het werken in, en het zijn van een Scholengroep

#### **Onze opdracht:**

- o We kiezen voor onderscheidende en heldere schoolprofielen met een motiverend en krachtig schoolconcept
- o We vertalen de gekozen profielen in het curriculum en het onderwijsprogramma
- o We maken de samenwerking met onze omgeving onderdeel van de profilering
- o We maken een intern- en extern communicatieplan die bijdragen aan versterking van de profilering van de schoollocaties en de scholengroep en verbeteren de communicatie, opdat de meerwaarde van de scholengroep ervaren wordt
- o We synchroniseren de werkprocessen en regelingen binnen de Scholengroep om de kwaliteit van het onderwijs, het profiel van de schoollocaties en de meerwaarde van de Scholengroep te versterken
- o Onze medewerkers en schoolleiders beschouwen zich ambassadeur van hun schoollocatie en van de (schoollocaties van de) scholengroep

## 5.2. Onderwijsinhoud en -concept

### Waar staan we nu (feed-back)

#### *Voldoen aan Inspectienormen*

Onze zes onderwijslocaties voldoen allemaal aan de inspectienormen. We bieden, met uitzondering van praktijkonderwijs, alle opleidingen in het voortgezet onderwijs aan. We hebben twee onderbouwlocaties (Twickel College Delden en Borne) als regionale brede instroompunten waar, bij voldoende aanmelding, alle opleidingen (muv. Gymnasium) voor de eerste twee leerjaren worden aangeboden. De overige vier locaties bieden voor vrijwel alle opleidingen het gehele programma om het bijbehorende diploma te kunnen behalen. Een uitzondering is het Avila College waar behalve een volledige 4-jarige TL opleiding ook leerjaren 1 tot en met 3 wordt aangeboden.

Opleiding	Omschrijving	Schoollocatie	Leerjaren
Vmbo-B	beroepsgerichte leerweg	C.T. Stork College Twickel College Delden Twickel College Borne	1-4 (diploma) 1-2 1-2
Vmbo-K	kader beroepsgerichte leerweg	C.T. Stork College Twickel College Delden Twickel College Borne	1-4 (diploma) 1-2 1-2
Vmbo-G	gemengde leerweg	C.T. Stork College Twickel College Delden Twickel College Borne	1-4 (diploma) 1-2 1-2
Vmbo-T	theoretische leerweg	Avila College C.T. Stork College Twickel College Delden Twickel College Borne	1-4 (diploma) 1-4 (diploma) 1-2 1-2
Havo	hoger algemeen voortgezet onderwijs	Lyceum de Grundel Twickel College Hengelo Avila College Twickel College Delden Twickel College Borne	1-5 (diploma) 1-5 (diploma) 1-3 1-2 1-2
VWO Atheneum	voorbereidend wetenschappelijk onderwijs	Lyceum de Grundel Twickel College Hengelo Twickel College Delden Twickel College Borne	1-6 (diploma) 1-6 (diploma) 1-2 1-2
VWO Gymnasium	voorbereidend wetenschappelijk onderwijs	Lyceum de Grundel	1-6 (diploma)



### *Redelijk traditioneel*

Het onderwijsconcept van onze locaties laat zich beschrijven als redelijk traditioneel georganiseerd. Er wordt gewerkt in vijf lesdagen met dagindeling van lessen van 45 á 50 minuten. Het Avila College vormt hierop een uitzondering met dagelijks basis lesblokken van 80 minuten en flexuren van 40 minuten. Alhoewel binnen de lessen wordt gevarieerd in didactische werkvormen, samenwerkingsvormen, etc., zijn er verschillen in kwaliteit van pedagogisch en didactisch handelen. In de theoretische lessen is de klasindeling in bus-opstelling, of varianten daarvan dominant. Lessen worden in de regel gegeven door één docent, soms ondersteund door een (technisch) onderwijsassistent. Elke klas/leerling heeft een mentor.

### *Keuze*

In de bovenbouw is er voor de leerling vrijheid in keuze in profielen en vakkenpakketten. Daarbuiten bieden schoollocaties binnen het reguliere programma keuzes in bijvoorbeeld thematisch projectonderwijs. Ook is er op elke schoollocatie ruimte voor de leerling om eigen keuzes te maken, binnen een per schoollocatie wisselend, en door de profilering bepaald, extra-curriculair aanbod zoals: talentprogramma's, ateliers, keuzemodulen, vaardigheidstrainingen, huiswerkondersteuning, etc..

### *Soepele overstap*

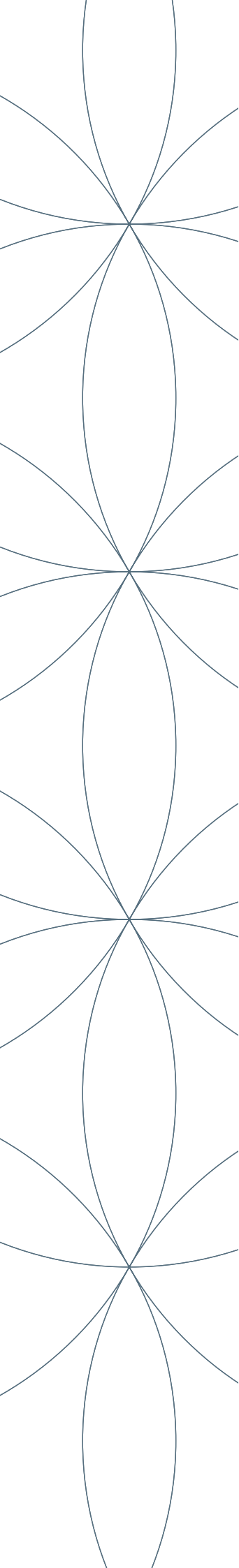
Het overzicht van opleidingen en leerjaren hierboven laat zien dat vanuit de onderbouwlocaties en vanuit het Avila College (Havo), leerlingen na het tweede leerjaar moeten overstappen naar een andere schoollocatie om hun diploma te halen. Een soepele overstap naar één van onze andere schoollocaties vereist afstemming op het gebied van leerlijnen en onderwijsconcept én op het gebied van sociaal-emotionele en pedagogische begeleiding. We hebben (cijfermatig) op vak-niveau onderzocht waar mogelijke problemen zaten. Die bleken beperkt. Waar er aandachtspunten waren hebben vaksecties daarvoor oplossingen gezocht. Een soepele overstap blijft echter punt van aandacht. Afstemming daarover vindt plaats in het breed-sectie overleg.

### *Digitaal onderwijs en blended learning*

Op elke schoollocatie wordt gebruik gemaakt van ICT. Daartoe zijn laptopkarren beschikbaar. Op Lyceum de Grundel hebben leerlingen een eigen laptop (BYOD). Door de verschillende (gedeeltelijke) lockdowns heeft digitaal afstandsonderwijs een (gedwongen) vlucht genomen. Daardoor zijn docenten en leerlingen geconfronteerd met andere vormen van digitaal en blended onderwijs, digitale werkvormen en didactiek, en aangepaste rollen en zelfstandigheid die daarvoor noodzakelijk is gebleken. Duidelijk is inmiddels dat daardoor veel geleerd is op het gebied van ICT gebruik in het onderwijs. Tegelijkertijd zijn hierdoor bij een deel van de leerlingen leerachterstanden ontstaan.

### *LiFo-model*

Door de invoering van LiFo binnen Carmel zijn digitale leermiddelen voor leerlingen en docenten beschikbaar. Scholieren krijgen bij het LiFo-model met één licentie toegang tot de gehele digitale methode, voor alle leerjaren en onderwijsniveaus.



Daarnaast krijgen ze ook folio (papieren) materiaal. Dit is een geïntegreerd leer-werkboek, in een uitvoering waar de leerlingen ook aantekeningen in kunnen maken. Ze kunnen het boek dan ook behouden. De beschikbaarheid van digitaal leermateriaal heeft op de schoollocaties nog niet automatisch geleid tot intensiever gebruik daarvan.

#### *Socialisatie en persoonsvorming*

Op alle schoollocaties wordt op verschillende wijze bewust én onbewust aandacht besteed aan socialisatie en persoonsvorming van de leerlingen. Tijdens een studiedag van de schoolleiding hebben we de activiteiten die hier (mede) op gericht zijn in kaart gebracht. We zagen binnen het curriculum activiteiten die met name verweven zaten in geëigende vakken als levensbeschouwing, maatschappijleer, filosofie en het mentoraat. Maar ook hierop specifiek gerichte projectweken, maatschappelijke stages, programma's als bijvoorbeeld Rots en Water, deelname aan sociale projecten in de wijk en aandacht voor bijzondere dagen als Parse vrijdag. Buiten het curriculum werden vooral de sociale activiteiten benoemd rondom introductie, feestdagen, schoolfeesten en klasse-uitjes. Behalve deze direct aanwijsbare activiteiten en programma's kwamen we tot de conclusie dat het ook gaat om minder grijpbare zaken als: de sfeer op de school, het kennen van de leerlingen, het op een gepaste manier aanspreken op positief en ongewenst gedrag, het naleven van geschreven en ongeschreven regels en het, vooral ook in een veilige setting, ongevroegd aandacht besteden aan leerlingen over zaken die niet school-gerelateerd zijn. Aandacht voor socialisatie en persoonsvorming is er dus op onze schoollocaties, bewust en onbewust. Tegelijkertijd zien we dat de resultaat- en diploma-gerichtheid (in toenemende mate richting het diploma) aanvullende aandacht voor 'kennis is maar de helft' noodzakelijk maakt.

#### *Passend onderwijs*

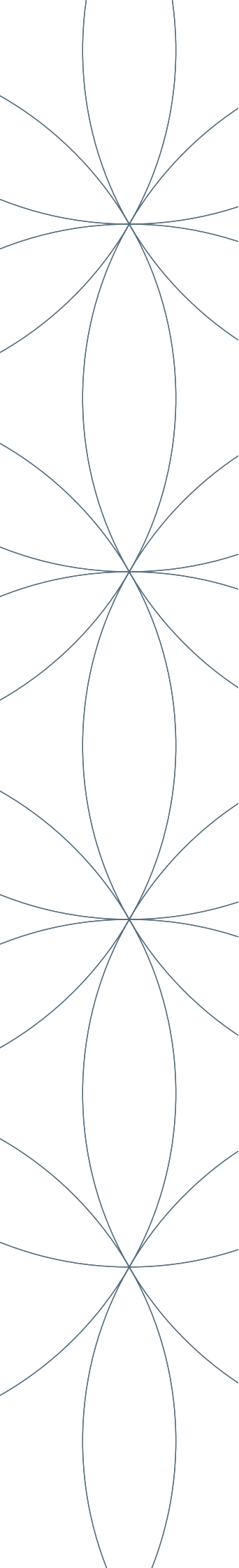
Voor wat betreft het passend onderwijs hebben we de afgelopen jaren de structuur en voorzieningen binnen onze scholengroep opnieuw ingericht. Elke schoollocatie heeft een ondersteuning structuur waarbij mentor, ouder/verzorger en leerling de kern zijn. Aanvullende expertise - in de vorm van een ondersteuningsfunctionaris en orthopedagoog - is op afroep beschikbaar. Als het even niet wil in de klas is er op elke schoollocatie de begeleide werkplek met geschoolde begeleiding (op C.T. Stork is dat het Domein). Voor het VMBO is er in aanvulling het Pluspunt als intensievere begeleiding gewenst is en is er de Buitenklas om tijdelijk uit een belemmerende schoolcontext te kunnen. Blijken deze vormen van ondersteuning onvoldoende, dan volgt verwijzing naar het VSO of een andere instantie. Twickel College Hengelo neemt deel aan een regionaal project over hoogbegaafdheid.

#### **Wat zijn onze ambities (feed-up)**

##### *Onderwijsprogramma past bij profilering*

We werken aan een duidelijke profilering van elke schoollocatie en daarbij kiezen we een passende onderwijsinhoud en onderwijsconcept (zie 5.1: Profilering) vanuit





onze missie 'jouw beste plek' (zie 2) en kernwaarden: aandacht, ruimte en ambitie (zie 3). Het streven naar een meer formatieve leer- en werkcultuur is daarbij gewenst zodat er meer ruimte ontstaat voor leren van fouten en minder toets druk wordt ervaren. Ruimte voor meer inhoudelijk en gerichte feedback, meer aandacht voor het proces van ontwikkeling en minder focus op het uiteindelijke cijfer. We willen het opleidingsaanbod dat we nu bieden in elk geval continueren. Wel maken we keuzes waar we welke opleidingen vormgeven. Daar waar leerlingaantallen het bestaansrecht van een opleiding in gevaar brengen gaan actief we op zoek naar samenwerking met onze collega scholen in Hengelo om het huidige brede aanbod te kunnen blijven behouden. Dat we aan de minimale inspectienormen<sup>1</sup> willen blijven voldoen ligt voor de hand. We willen bij de betere scholen behoren en daarom op opleiding- of vaksectieniveau tenminste vallen in de 50%-100% best scorende scholen categorie. Daarbuiten willen we in de onderwijsprogramma's explicieter doelen stellen om ons in aanvulling op kwalificatie te onderscheiden op het gebied van socialisatie en persoonsvorming. Willen horen bij de betere scholen betekent voor ons ook dat we onze leerlingen een omgeving willen bieden waar welzijn, sociaal welbevinden, ruimte voor diversiteit en inspiratie een prominente rol spelen. We onderzoeken waar er in lijn van de profilering mogelijkheden zijn om ook juist buiten de school te leren.

#### *Wereldburgerschap*

We willen meer aandacht geven aan 'kennis is maar de helft'. Daarom kijken we verder dan alleen de vakinhoud. Naast kwalificatie richting het diploma willen we weten wie de leerling is en wat hij kiest en geven we nog explicieter aandacht aan socialisatie en persoonsvorming. Ook op deze gebieden willen we merkbaar behoren tot de betere scholen in de regio. We willen blijvend aandacht hebben voor diversiteit en dit ook tot thema in de school maken voor leerlingen en medewerkers. Voor onze leerlingen willen we het mogelijk maken dat ze zich kunnen ontwikkelen tot wereldburgers en positief kritische leden van een democratische samenleving. Daarbij beogen we een leergericht klimaat met als doel een houding waarbij leerlingen en medewerkers zich steeds de vraag stellen: 'wat kom ik halen, en wat kom ik brengen'. In directe relatie hiertoe staan wereldburgerschap en duurzaamheid. We willen op onze scholen ruimte nemen om vanuit bijvoorbeeld de sustainable development goals van de Verenigde Naties in en buiten onze curricula bij te dragen aan deze doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Anderzijds willen we onze leerlingen ontwikkelen richting verantwoordelijk en sociaal wereldburgerschap. Expliciet nadenken over je eigen rol en positie in de wereld draagt bij aan de beoogde persoonsvorming. We verhouden ons in het curriculum sterker tot de burgerschapswet uit 2020.

<sup>1</sup> <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderwijsresultatenmodel-vo/indicatoren>



### *Maatwerk*

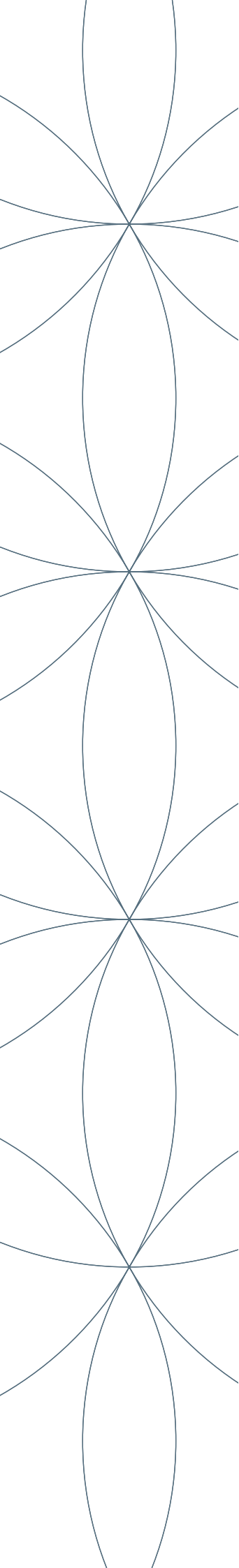
De betrokkenheid en het eigenaarschap bij leerlingen wordt gestimuleerd, doordat leerlingen zelf keuzes maken op basis van interesse en motivatie. Een positief gevolg van het afstandsonderwijs vanwege Corona is dat leerlingen meer ruimte en regie hebben genomen (moeten nemen) in hun leerproces. Voor een deel van de leerlingen heeft dit positief uitgepakt. Zij zijn in staat gebleken ruimte die ze normaal niet hadden, zelf goed in te vullen en de zelfregie te nemen. We nemen ons voor om meer maatwerk en keuzevrijheid voor hen die dat aankunnen te blijven bieden. Daarmee verwachten we de (intrinsieke) motivatie van onze leerlingen te kunnen verhogen; een sterkere eigen wil om te leren en beter aan te sluiten bij de nieuwsgierigheid van onze leerlingen. In onze kernwaarden staat 'structuur waar gewenst en vrijheid waar mogelijk'. Het leveren van meer maatwerk in (keuze)vrijheid in inhoud, begeleiding en regie waar dat kan voor onze leerlingen is een ambitie voor al onze scholen. Waar mogelijk stimuleren we persoonlijke leerroutes en investeren we in thematisch en projectmatig werken. We willen meer flexibiliteit bieden voor onze leerlingen in inhoud én in aanpak voor hen die meer eigen regie en eigenaarschap aankunnen en hen hiertoe stimuleren en een helder aanbod en structuur blijven bieden voor hen die dat nodig hebben. Voor leerlingen die iets extra's nodig hebben bieden we een passend aanbod aan ondersteuning (zie ook Passend Onderwijs).

### *Technologie, digitale vaardigheden en mediawijsheid*

Behoud van wat we leerden van het afstandsonderwijs geldt ook voor het gebruik van ICT. We willen ICT gebruik intensiveren zodat leerlingen ook via school goed voorbereid worden op de digitale wereld. Dit betekent dat we in ons onderwijs meer aandacht besteden aan technologie, digitale vaardigheden en mediawijsheid. Een eigen device is daarvoor voorwaardelijk. We willen CYOD (choose your own device) op alle locaties gefaseerd invoeren in combinatie met het beter benutten van de LiFo mogelijkheden. ICT blijft daarmee een hulpmiddel bij het leerproces en geen doel op zich. Het LiFo systeem biedt juist ook de mogelijkheid om van papier te blijven werken. We kunnen en willen ICT gebruik in het onderwijs sterker benutten om leerprocessen te optimaliseren, maatwerk beter mogelijk te maken en leerlingen ook op ICT gebied goed voor te bereiden voor hun toekomst. De werkzame elementen van het blended onderwijs willen we daarbij blijven inzetten en verder uitbouwen. Bijvoorbeeld door zaken schooloverstijgend online aan te gaan bieden zodat een vraaggestuurd ('learning on demand') onderwijsaanbod kan ontstaan en/of meerdere groepen van verschillende scholen tegelijkertijd online bediend kunnen worden (webinars). Een belangrijke voorwaarde voor ICT gebruik in ons onderwijs is een goed en stabiel werkend wifi-netwerk.

### *Pedagogisch handelen*

Ons onderwijs vraagt van ons meer aandacht voor de begeleiding van onze leerlingen en een veilige leeromgeving. De relatie tussen docenten en leerlingen is van enorm belang. Door een teamgerichte aanpak versterken we ons reguliere onderwijs met meer aandacht voor ondersteuning en coaching van onze leerlingen.



Dit vraagt meer maatwerk en meer aandacht voor pedagogisch-didactische benadering van onze leerlingen. We zijn er van overtuigd dat de basis van Passend Onderwijs ligt in de reguliere klas. Dat vraagt om meer vakmanschap op het gebied van Passend Onderwijs voor de vakdocent en mentor. Onze medewerkers ontwikkelen zich tot het kunnen bieden van maatwerk gericht op de individuele leerbehoefte van onze leerlingen (zie Sardes rapport). Daar waar we onvoldoende in staat zijn aan de behoeften van leerlingen tegemoet te komen, zetten we in op andere vormen van begeleiding, zoals onder andere de begeleide werkplek, het Pluspunt en de Buitenklas. We bieden deze voorzieningen expliciet aan als positief en ontwikkelgericht. Daar waar het gaat om bijzondere, unieke gevallen waar ons reguliere ondersteuningsprofiel niet in kan voorzien gaan we meer de samenwerking zoeken. Dat geldt bijvoorbeeld voor leerlingen met internaliserende en externaliserende problematiek, gediagnosticeerde leerlingen met bijvoorbeeld ADHD en voor hoogbegaafde leerlingen. De aantallen leerlingen zijn daarin relatief klein en de expertise die nodig is om passende begeleiding te bieden erg specialistisch. Samenwerking binnen de scholengroep en in de regio is daarom nodig.

#### *Leren in de maatschappij.*

We halen de maatschappij meer in de school en brengen de school meer in de maatschappij. Dat kan alleen door goede samenwerking met onze partners in de regio (en daarbuiten). Onze scholen werken aan flexibel, inspirerend en actueel onderwijs. We besteden veel aandacht aan samenwerken. De leerlingen leren binnen en buiten de school. Dit maakt hybride vormen van leren mogelijk. Flexibiliteit en creativiteit kenmerken de organisatie van het onderwijs van onze scholen. Onze ambities op het gebied van verbinding met de maatschappij en Passend Onderwijs beschrijven we verder in paragraaf 5.4 (Samenwerking (intern en extern), organisatie en verbinding met de maatschappij).

#### *Doorlopende leerlijnen*

We zorgen ervoor dat onze onderwijsaanpak en -inhoud op de aanleverende scholen en ontvangende scholen niet zover uit elkaar gaan lopen en zorgen voor nog betere doorlopende leerlijnen op vakinhoudelijk, sociaal-emotioneel en pedagogisch gebied. Iedere leerling ontwikkelt zich op zijn eigen manier en deze groei maken we zichtbaar door ruimte voor feedback en reflectie. Onze scholen zorgen voor een balans tussen formatief en summatief toetsen. Voor de verschillende opleidingsvormen hebben we de volgende aanvullende ambities:

- Onderbouwlocatie: ontwikkelen en implementeren 10-14 onderwijs;
- Vmbo BB en KB: sterk techniek onderwijs, O3 community center, zorg & welzijn en project economie & ondernemen verder vormgeven;
- Vmbo GT: sterk techniek onderwijs, de nieuwe leerweg voorbereiden (technologie en toepassing) en invoeren in 2024 en TOP-traject;
- Havo: uitwerken en invoeren van de ideeën rond Havo van de toekomst en verbetering aansluiting met hbo;
- Vwo: verbeterde aansluiting hbo en universiteit en vormgeving vwo-plus en gymnasium.



### *Leerachterstanden*

Tenslotte hebben we de komende jaren te maken met de gevolgen van de corona pandemie, waardoor een deel van onze leerlingen leerachterstanden heeft opgelopen. In het kader van het nationaal programma onderwijsachterstanden (NPO) maken we een plan hoe we leerlingen helpen deze achterstanden waar mogelijk in te lopen. We doen dat 'kansrijk'. We willen voor elke leerling 'de beste plek'. Dat betekent dat kansrijk zowel inhoudt dat je kunt versnellen als dat mogelijk is, maar je ook kansrijk bent door juist even te vertragen. We willen stimuleren waar het kan en afremmen waar het moet. Om leerlingen op een prettige wijze een schooltijd te laten hebben, zonder voortdurend bijna over de grens van eigen kunnen te moeten gaan. Voor het NPO maken we een schoolscan op elke locatie om vervolgens uit de menukaart van het ministerie de meest passende interventies te bepalen. Ons voornemen is daarbij zoveel mogelijk gebruik te maken van een stabiele groep medewerkers bestaande uit eigen (te werven) personeel en (beperkte) externe inhuur.

### *Realistisch Plan van Aanpak*

Het onderwijs vraagt veel van onze docenten en OOP-ers op locatie en de Corona periode vraagt steeds extra inspanning en flexibiliteit. Er zijn door de regering financiële middelen toegezegd om achterstanden weg te werken. De wijze waarop vraagt om een gedegen, doordacht en realistisch plan voor onze leerlingen en medewerkers wat past binnen hun mogelijkheden en veerkracht. Een plan waarin we de creatieve ruimte willen benutten van onze medewerkers en willen maken in samenwerking met onze partners binnen en buiten het VO-onderwijs.

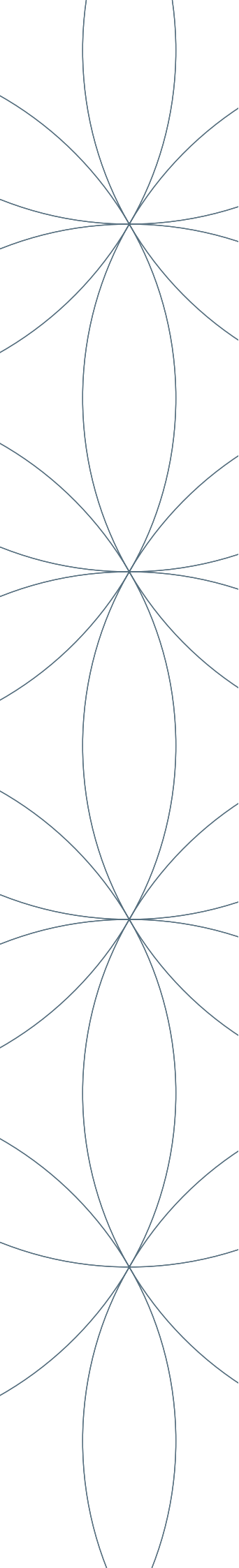
### **Wat zijn de eerstvolgende stappen (feed-forward)**

#### *Versterken onderwijskwaliteit*

Om te blijven voldoen aan de inspectienormen versterken we ons kwaliteitsbeleid op de schoollocaties. We hanteren in alle lagen van de organisatie de Koerswijzer methodiek (feedback, feedup, feedforward) voor het opstellen van beleids- en jaarplannen. We implementeren het kwaliteitsbeleidsplan wat onder meer voorziet in collegiale visitaties en kort-cyclische rapportages op opleiding en vaksectie niveau. Daarmee komen we sterker in control voor wat betreft onze onderwijskwaliteit en kunnen we sneller ingrijpen. Op basis van het zelfevaluatie-model van de stichting Carmel College zorgen we dat op alle scholen het inspectiedossier op orde is.

#### *Schoolplannen*

We vragen de teamleiders onderwijs om deze onderwijs gerelateerde ambities tot praktische uitvoering te brengen in hun eigen school(jaar)plan. Om schoolontwikkeling te stimuleren stellen we op korte termijn vacatures voor LD-posities (teacher leaders) open die de voortdurende opdracht hebben om op wisselende thema's de schoollocaties samen met het team verder te (blijven) ontwikkelen. Expliciet doel daarbij is dat de verworven kennis op een schoollocatie breed binnen de scholengroep beschikbaar wordt gemaakt (zie ook 5.3: Professionele cultuur, medewerk-



ers en schoolleiding). In de schoolplannen is expliciete aandacht voor doelen in het kader van socialisatie en persoonsvorming.

#### *Uitwerking onderwijsthema's op scholen*

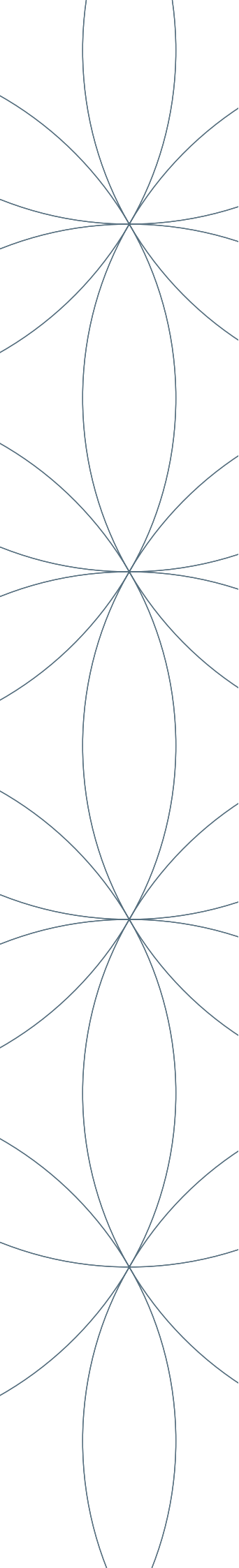
Het gaat om school- of curriculumontwikkeling op het gebied van thema's passend binnen de eigen profilering en/of eerder genoemde voornemens als wereldburgerschap, duurzaamheid, flexibiliteit, maatwerk, digitale vaardigheden, mediawijsheid, intensivering van ICT gebruik, doorlopende leerlijnen en samenwerken met de (externe) omgeving.

#### *Aanpak onderwijsachterstanden*

Voor wat betreft de Corona achterstanden zetten we nu in eerste instantie externe partijen in om leerlingen te helpen zaken in te lopen. We werken aan een passende overgangsregeling vanuit de eerder benoemde 'kansrijkheid'. We gaan scholengroepbreed, binnen het VO in Hengelo én binnen de Carmel in gesprek over het Plan van Aanpak m.b.t. onderwijsachterstanden voor de langere termijn.

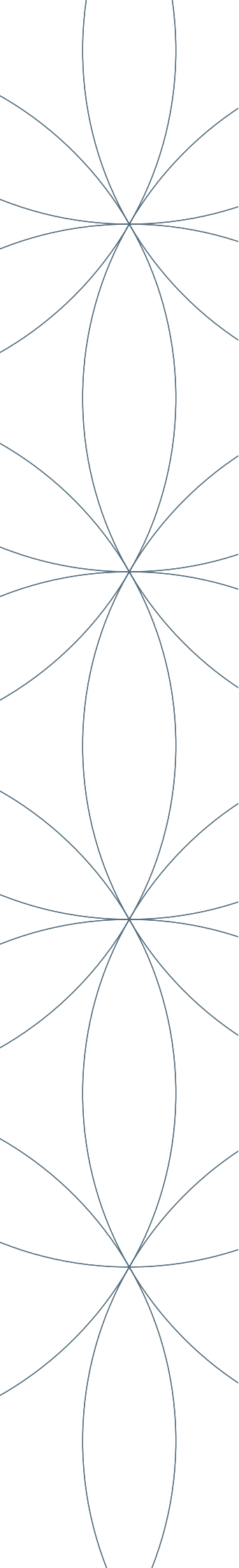
#### Onderwijsinhoud en onderwijsconcept puntsgewijs:

- Alle onderwijsniveaus/opleidingen worden aangeboden in Hengelo (van praktijkonderwijs tot gymnasium)
- Op de afzonderlijke schoollocaties van de scholengroep zijn de zaken 'op orde' o.m. qua eisen van inspectie, kwaliteit van onderwijs en resultaten (we willen behoren tot de beste scholen van de regio)
- Leerlingen verwerven en ontwikkelen behalve kennis ook vaardigheden op het gebied van socialisatie en persoonsvorming om ze toe te rusten op de samenleving waar ze straks deel van uitmaken
- In het onderwijsprogramma besteden we nadrukkelijk aandacht aan duurzaamheid, duurzame ontwikkeling en waardengericht onderwijs
- We bieden per schoollocatie een onderwijsconcept aan dat past bij de diversiteit van leerlingen van deze tijd; we bieden ondersteuning daar waar nodig is; we zorgen voor flexibiliteit in het onderwijsprogramma, bieden waar mogelijk maatwerk en stimuleren de zelfregie van onze leerlingen
- Scholen richten zich actief op hun (beroeps-, wetenschappelijke en maatschappelijke) omgeving; onderwijs krijgt in en buiten de school vorm; we halen de maatschappij in de school en brengen de school in de maatschappij
- Doorlopende leerlijn onderbouwlocaties naar bovenbouw op andere locatie realiseren
- Samenwerken aan Passend Onderwijs
- Leerlingen leren hybride en (inter)actief met gebruik van een device en digitaal leermateriaal



Onze opdracht:

- o Het versterken van ons kwaliteitsbeleid door implementatie van ons kwaliteitsbeleidsplan (rapportages, zelfevaluaties, verbeterplannen en collegiale visitaties)
- o ledere schoollocatie werkt een onderwijsprogramma uit dat de gekozen profilering versterkt
- o ledere schoollocatie zorgt dat burgerschap, duurzaamheid, maatwerk, technologie/digitale vaardigheden en mediawijsheid een plaats krijgen in het curriculum
- o ledere schoollocatie versterkt de teamgerichte aanpak van ons reguliere onderwijs met meer aandacht voor ondersteuning en coaching van onze leerlingen
- o ledere schoollocatie geeft in het schoolplan aan hoe leerlingen de samenwerking met de omgeving in en buiten de school aangaan
- o Binnen de scholen en tussen de scholen van de scholengroep en in de onderwijsketen versterken we de doorlopende leerlijnen
- o Sterk Techniek Onderwijs wordt samen met partners verder vorm gegeven.
- o Er wordt verder gewerkt aan het concept "Havo van de Toekomst"
- o De samenwerking met het vervolgonderwijs krijgt verder vorm
- o De positionering en vormgeving van gymnasium en atheneum-plus worden verder uitgewerkt
- o Heldere keuzes binnen de Scholengroep en met de vo partners in Hengelo e.o. om kwaliteit en omvang van opleidingen en/of onderwijsniveaus te vergroten
- o Het combineren van fysiek onderwijs, digitale didactiek en afstandsleren om de flexibiliteit van ons onderwijs te vergroten
- o De nieuwe leerweg wordt binnen het vmbo in 2024 geïmplementeerd



## 5.3. Professionele cultuur, medewerkers en schoolleiding

### Waar staan we nu (feed-back)

#### *Versterkte samenwerking*

'Teams aan de basis' blijft onverkort het uitgangspunt voor samenwerking in een professionele cultuur. Daarbinnen krijgen we steeds scherper welke rol iedereen heeft binnen de organisatie, en welke professionele ruimte daarbij hoort. SGCH heeft een 'jonge' schoolleiding. In de afgelopen jaren hebben veel wisselingen plaatsgevonden binnen de teamleiders en directie. Alhoewel veranderingen zullen blijven, werken we sinds dit schooljaar met een stabiel, positief en enthousiast team dat samen richting en invulling kan geven aan de ambities en professionele cultuur die we voorstaan. Mede door de Corona-crisis hebben we ervaren dat als we als schoolleiding elkaar actief opzoeken en vooraf afstemmen we eenduidig kunnen handelen en daarmee 'samen sterk' staan. Deze op afstemming en samenwerking gerichte professionele cultuur zien we in toenemende mate binnen de scholengroep en dat werpt zijn vruchten af in kwaliteit van onderwijs (bv. kwaliteitsbeleidsplan, examenreglement, toetsbeleid).

#### *Professionele ruimte*

Bij een professionele cultuur hoort ook dat je je bewust bent van je eigen rol en die van de ander, en daarmee elkaars professionele ruimte. Formeel hebben we de mandaten beschreven in het schoolleidingsreglement en de procuratieregeling. In de uitvoering van de dagelijkse praktijk zien we dat we onze rollen overwegend kennen en pakken, alhoewel we daar met elkaar ook nog wel naar zoeken. Dat komt deels onze organisatiestructuur en door het 'jonge' team, maar ook door de individuele rolinvulling en -opvatting.

#### *Eigenaarschap*

Bij een professionele cultuur hoort ook het elkaar durven aanspreken. Door rollen duidelijk te definiëren weten we in toenemende mate wat iemands ruimte wel en niet is. Door eigenaarschap duidelijk te beleggen weten we wie waarop aanspreekbaar is. Door te werken in een project en portefeuille structuur kunnen we het gesprek op inhoud (gaan) voeren. Deze drie voorwaarden maken het mogelijk om te komen tot een professionele (aanspreek) cultuur die open, transparant en veilig is. Daar zijn we nog niet, maar de basis ligt er.

#### *Ruimte en verantwoording*

Bovenstaande is geschreven vanuit het perspectief van een professionele cultuur binnen de schoolleiding maar geldt onverkort voor elke plek binnen de scholengroep. In elke samenwerking (leidinggevende-medewerker, docent-leerling, mentor-ouder) streven we naar die professionele cultuur waarin je met respect voor elkaars rol en ruimte, verantwoording neemt en aflegt in een fysiek en sociaal veilige leer- en werkomgeving.



### *Personeels- en loopbaanbeleid*

In het kader van personeels- en loopbaanbeleid hebben we onder meer helderheid verschaft in regelgeving en beleid en hebben we het professionaliseringsbeleid versterkt. We hebben het loopbaanbeleid voor teamleiders (B/A) en docenten (LB/LC en LC/LD) beschreven en vastgesteld, en hebben scholingsplannen voor de verschillende schoollocaties en B&O opgesteld. Voor wat betreft de interne mobiliteit hebben medewerkers jaarlijks de mogelijkheid mobiliteitswensen aan te geven, waar in het formatie-proces zoveel mogelijk rekening mee wordt gehouden. Vanuit Part2 (Samen Opleiden) hebben we een begeleidingstraject voor startende docenten. Vanuit de Stichting is er op allerlei gebied een scholingsaanbod voorhanden. Er is sprake van bewerkt specifiek leeftijdsbewust personeelsbeleid.

### *Carmel Hengelo Vitaal*

Naast de professionele en inhoudelijke loopbaanontwikkeling besteden we aandacht aan het persoonlijk welzijn van onze medewerkers. Het doorlopende project Carmel Vitaal richt zich op mogelijkheden voor medewerkers om mentale en fysieke gezondheidsproblemen vóór te zijn. Daar waar in de gezondheidsscan die bij alle medewerkers is afgenomen risico's aan het licht kwamen is een individueel aanbod tot coaching gedaan. Dit aanbod willen we structureel blijven aanbieden en waar mogelijk uitbreiden.

### *Strategische personeelsplanning*

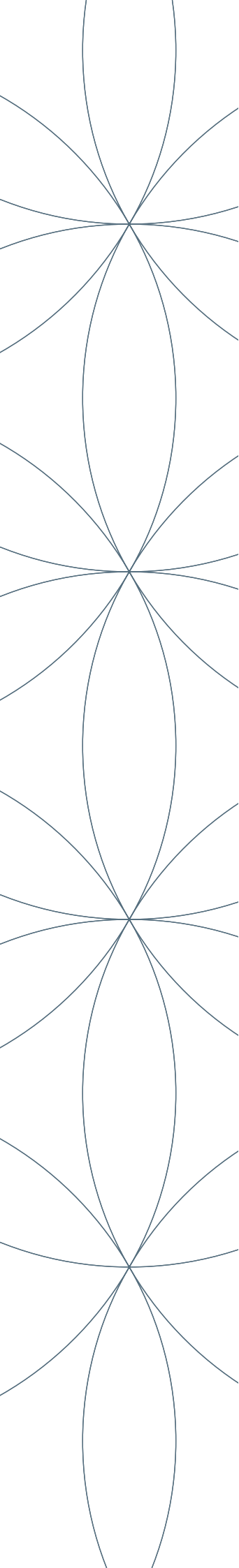
In het kader van strategische personeelsplanning is een plan van aanpak gemaakt om potentiële collega's van andere scholen bekend te maken met onze scholengroep. Door Corona hebben deze initiatieven tot op heden echter geen doorgang gehad. Door actief in te zetten op opleidingstrajecten voor nieuwe docenten (Windesheim, Saxion, UT) in Part2 (Opleiden in de school) proberen we de nieuwe lichten docenten alvast aan ons te binden. Op enkele scholen wordt op basis van de HR3P-methodiek het ontwikkelpotentieel van het docententeam in kaart gebracht.

## **Wat zijn onze ambities (feed-up)**

### *Versterking professionele cultuur*

We vervolgen de ingeslagen weg om 'Teams aan de basis' en de professionele cultuur die we voorstaan verder tot uitvoering te brengen. Dat vraagt waar nodig om een verdere verheldering in rollen, overleg-, portefeuille en projectstructuur en de gezamenlijke wil en durf om hierbinnen het professionele gesprek aan te gaan; elkaar aan te spreken op de afspraken en ambities van de school en scholengroep. Dat doen we ook door binnen de teams het gesprek te voeren en invulling te vinden voor onze missie ('jouw beste plek') en kernwaarden (aandacht, ruimte en ambitie). De schoollocaties bepalen hier binnen hun locatie een eigen aanpak voor, afhankelijk van de op de schoollocatie heersende cultuur en fase van ontwikkeling. We evalueren de gesprekkencyclus. Met als doel dat eigenaarschap en intrinsieke motivatie van onze medewerkers zoveel mogelijk wordt gestimuleerd. Medewerk-





ers krijgen zo de gelegenheid (meer) regie te nemen over hun eigen ontwikkeling. We versterken de zichtbaarheid en toegankelijkheid van onze P&O medewerkers voor de medewerkers op de schoollocaties.

#### *Veilige leer-en werkomgeving*

We werken samen aan een veilige leer-en werkomgeving. Voor wat betreft zowel de fysieke als sociale veiligheid willen we open en transparant het gesprek aangaan daar waar dat niet het geval is. En nemen we maatregelen om die veiligheid te waarborgen. Waar nodig en wenselijk betrekken we daar externe partners bij (bv. jeugdagent, gemeente, hulpverlening).

#### *Scholing en professionalisering*

We zetten in op scholing en professionalisering. De scholingsplannen die er nu liggen gelden als basis om het scholingsbeleid per locatie en school overstijgend verder vorm te geven op het gebied van vakinhoud, pedagogiek, didactiek en inhoudelijk passend bij de gekozen profilering. Behalve onze eigen professionalisering behoeften (bijvoorbeeld op het gebied van ICT en digitale didactiek, de gekozen profilering van de schoollocatie, etc.) sluiten we ook aan op stichtingsbeleid en afspraken in de regio. Zo worden in de komende jaren alle docenten geschoold op het gebied van toetsconstructie (borging kwaliteit toetsing en examinering) en willen we onze docenten actief professionaliseren in het kader van passend onderwijs (Sardes, type B naar type C/D). Daar waar geen sprake is van de juiste onderwijsbevoegdheid moet deze worden behaald. We stimuleren collega's om waar wenselijk een aanvullende bevoegdheid en/of 1e graads bevoegdheid te halen. We zetten in op het instellen van een groter aantal LD functies (teacher leaders) om waar mogelijk evidence-based schoolontwikkeling te versterken.

#### *Versterken aantrekkelijk werkgeverschap*

Om een aantrekkelijke (toekomstige) werkgever te zijn laten we ons leiden door onze kernwaarden. Vanuit aandacht, ruimte en ambitie vullen we ons werkgeverschap in en brengen deze tot uiting in ons handelen. Buiten de hiervoor beschreven inzet op scholing en professionalisering continueren we Carmel Vitaal en brengen het plan van aanpak Strategische Personeelsplanning tot uitvoer. In dit plan staan een aantal maatregelen om collega's kennis te laten maken met onze scholengroep en nieuwe manieren om personeel te werven. Daarbuiten kijken we hoe voor onze zittende medewerkers kunnen komen tot aantrekkelijk leeftijdsfase bewust loopbaanbeleid wat er mede op gericht is de kennis van de uitstromende generatie zoveel mogelijk te behouden in combinatie met prettige en werkbare werkomgeving en werkomstandigheden richting pensionering. Waar mogelijk willen we collega's de mogelijkheid bieden te 'proeven' op andere plekken dan de eigen schoollocatie. Om scholengroep breed expertise te delen en inzicht én begrip te krijgen voor elkaars werksituatie en schoolklimaat. Voor wat betreft toekomstig taakbeleid willen we naar een vrijer taakmodel. Hiervoor is vooronderzoek gedaan binnen de stichting, waar we bij aansluiten. We willen ruimte bieden binnen onze organisatie voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt en/of een



handicap.

#### *Versterken Opleiden in de School (Part2).*

We blijven inzetten op het bieden van begeleiding, opleidings- en stageplaatsen voor onze nieuwe en toekomstige docenten en creëren daarvoor meer ruimte. We versterken de samenwerking in Part2 verband.

#### **Wat zijn de eerstvolgende stappen (feed-forward)**

##### *Versterken schoolontwikkeling en professionele cultuur*

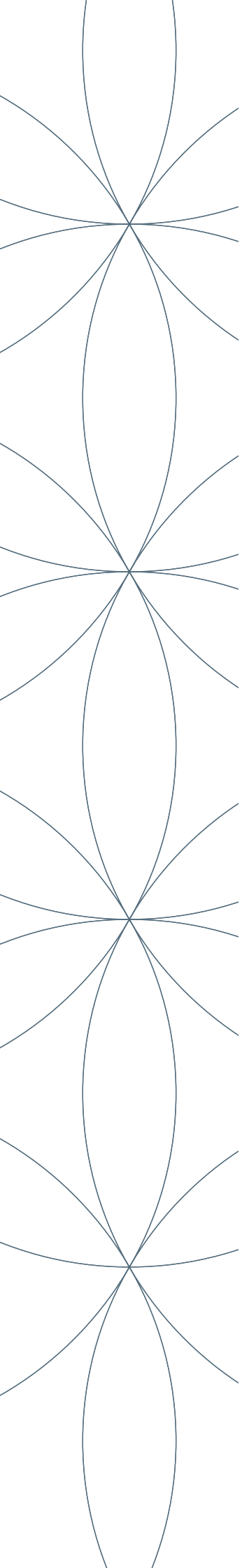
Om tot een op samenwerking gerichte professionele cultuur te komen nemen we zo snel als (weer) mogelijk initiatieven om de verschillende teams fysiek bij elkaar te brengen. We missen elkaar en merken dat de Corona-crisis ons (heeft) vertraagt op veel gebieden, met name schoolontwikkeling en het bouwen aan een gezamenlijke professionele cultuur. Alhoewel onze ICT ontwikkeling een vlucht heeft genomen en er zeker stappen worden gezet in virtuele bijeenkomsten merken we dat we graag in werkelijke fysieke gezamenlijkheid aan het werk willen onze ambities waar te maken. Die gezamenlijkheid gaan we zo snel als het kan organiseren. Tegelijkertijd werken we op elke locatie aan het in kaart brengen van de kenmerken van een professionele cultuur voor die betreffende locatie (project professionele cultuur). We pakken de projecten die passen bij onze ambities weer op als ze noodgedwongen stil hebben gelegen (plan van aanpak strategische personeel-splanning) en continueren lopende projecten waar wenselijk (Carmel Vitaal, scholingsbeleid, Part2). En we initiëren nieuwe projecten zoals leeftijdsgebonden loopbaanbeleid.

##### **Professionele cultuur, medewerkers en schoolleiding puntsgewijs:**

- Wederkerige communicatie (wederzijds informeren en geïnformeerd willen worden); implementatie en actief gebruik van Sharepoint en Teams als primaire schriftelijke digitale informatievoorziening
- Werken aan en in een professionele positieve cultuur gericht op de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers; we stimuleren en coachen ze op positieve wijze en zorgen voor een positieve sfeer waar het graag zijn is en waarin afspraken worden nagekomen
- Leerlingen en medewerkers ervaren sociale en fysieke veiligheid binnen de schoollocaties
- Werken in een positieve en transparante structuur en open communicatie

##### *SCH is een aantrekkelijke werkgever:*

- Stimuleert ontwikkeling en scholing van medewerkers en schoolleiders
- Helder en leeftijdsfasegericht loopbaanbeleid voor OP, OOP en schoolleiding
- Stimuleert mobiliteit en flexibiliteit van alle medewerkers en schoolleiders
- Zorgt voor borgen kennis en vaardigheden i.v.m. grote uitstroom ouder



personeel i.v.m. pensionering

- Arbeidsmarktbenadering: nieuwe manieren van werven van personeel inzetten
- Opleidingschool verder uitbouwen binnen SCH en daarin samenwerken met OSG, Dr. Schaepmanstichting en Stichting Brigantijn
- Passend onderwijs: docenten die met veranderende populatie om kunnen gaan in de les en in de klas (van type B, via type C naar type D volgens rapportage Sardes)

*Binnen Scholengroep Carmel Hengelo geldt voor alle medewerkers en schoolleiders:*

- Iedereen bevoegdheid en iedereen bekwaam (of er zijn hierover heldere afspraken gemaakt), iedereen leert/professionaliseert en werkt aan versterking van zijn/haar ICT-competenties
- Iedereen benut zijn/haar professionele ruimte (zelfregie, verantwoordelijkheid krijgen, nemen en afleggen)
- Medewerkers zijn ambassadeur van hun eigen school en de Scholengroep

#### **Onze opdracht:**

- o Vergroten van eigenaarschap en het benutten van professionele ruimte
- o Versterken van Teams aan de basis, de professionele cultuur en schoolontwikkeling op de schoollocaties en van de scholengroep als geheel
- o Activiteiten ontwikkelen om een veilige leer- en werkomgeving te stimuleren
- o We zorgen voor professionaliseringsactiviteiten in het kader van passend onderwijs
- o We voeren een actief loopbaanbeleid en dragen zorg voor de uitvoering hiervan
- o Vormgeven van aantrekkelijk werkgeverschap van Scholengroep Carmel Hengelo met het oog op het behouden en aanstellen van kwalitatief hoogwaardige en professionele medewerkers
- o We werken aan versterking van Opleiden in de school
- o We pakken de strategische personeelsplanning op
- o Alle docenten worden geschoold in toets-constructie



## 5.4. Samenwerking (intern en extern), organisatie en verbinding met de maatschappij

### Waar staan we nu (feed-back)

#### *Versterkte samenwerking*

De samenwerking en afstemming tussen de verschillende scholen is versterkt. Beleid komt steeds meer in gezamenlijkheid tot stand en er wordt in toenemende mate vooraf nagedacht over de mogelijke gevolgen van bepaalde maatregelen van de ene schoollocatie voor de andere(n) vóórdat een besluit wordt genomen. Ook de inhoudelijke afstemming (bijvoorbeeld op het gebied van examenprocessen, formats van PTA's, toetsbeleid, overgangsnormen, etc.) is versterkt. Er is een overlegstructuur ontwikkeld om onderwijsinhoudelijke thema's over de locaties heen in samenwerking vorm te geven in het Beleidsvoorbereidend School Leiding Overleg (BSLO). Hiermee wordt een belangrijke basis gelegd voor de gezamenlijke kwaliteit van ons onderwijs. In het School Leiding Overleg (SLO) overleggen alle teamleiders en de directie, in het Teamleiders Overleg (TLO) de teamleiders onderling en in het Directie Overleg (DTO) de directeuren en eindverantwoordelijk schoolleider. In deze formele structuur, maar zeker ook daarbuiten weten we elkaar goed te vinden en dragen het zijn van een scholengroep in toenemende mate uit.

#### *Medezeggenschap*

De centrale en decentrale medezeggenschap zijn volgens plan ingericht en bemenst. De samenwerking tussen medezeggenschap en schoolleiding is overwegend goed en constructief.

#### *Samenwerking in de onderwijsketen*

Buiten onze interne samenwerking en organisatie zijn we in verbinding met organisaties en de maatschappij om ons heen. Deze contacten richten zich op de doorlopende lijn van PO enerzijds en het MBO-HBO-WO anderzijds. De contacten met het PO zijn vormgegeven in de PoVo en hieruit vloeien tal van netwerkbijeenkomsten in het belang van de aansluiting van de leerlingen. Ook bij de uitstroom zijn er warme contacten met bijvoorbeeld het ROC van Twente in het Aansluitingsnetwerk en georganiseerde LOB activiteiten, met Saxion voor de aansluitende activiteiten voor havo en vwo leerlingen en de UT voor de vwo leerlingen in bijvoorbeeld het pré-U programma. Op bestuurlijk niveau zijn er goede contacten met het PO (Schaepmanstichting en Brigantijn) en het VO (OSG). Er vindt ook hier voortdurende afstemming plaats over te nemen maatregelen en koers Hengelo-breed, zodat we als VO onderling en met het PO samen sterk staan. Op het gebied van Passend Onderwijs wordt er op regionaal niveau samengewerkt op verschillende niveaus in verschillende overlegstructuren vanuit het SWV2023. Binnen onze schoollocaties zijn er faciliteiten voor leerlingen als de begeleide werkplek, het Pluspunt en de Buitenklas. Extern is er toegang voor onze leerlingen naar (tijdelijke) plekken op andere V(S)O scholen in de regio.



### *Stages en Opleiden in de School*

De stages voor de leerlingen zijn ook onderdeel van de samenwerking met maatschappelijke organisaties, bedrijven en instellingen. Afhankelijk van het type onderwijs is dit meer of minder van toepassing. Voor (aankomende) docenten is Opleiden in de School het aanbod voor werkplekleren en begeleiding. In dit traject wordt er nauw samengewerkt met Windesheim, de UT en collega VO scholen in Part2 verband. Studenten van deze partners hebben voorrang op onze scholen. Waar mogelijk bieden we studenten van andere instituten (bijvoorbeeld: Saxion, Artez) ook een stage of opleidingsplaats.

### *Gemeente en bedrijfsleven*

Ook de gemeenten (Hengelo, Borne, Hof van Twente) zijn partner voor ons in het onderwijs. Met name als het gaat om de ondersteuning, het welzijnswerk, de sportfaciliteiten en Sterk Techniek Onderwijs, waarin we ook samenwerken met het bedrijfsleven.

### **Wat zijn onze ambities (feed-up)**

#### *Versterken gezamenlijkheid*

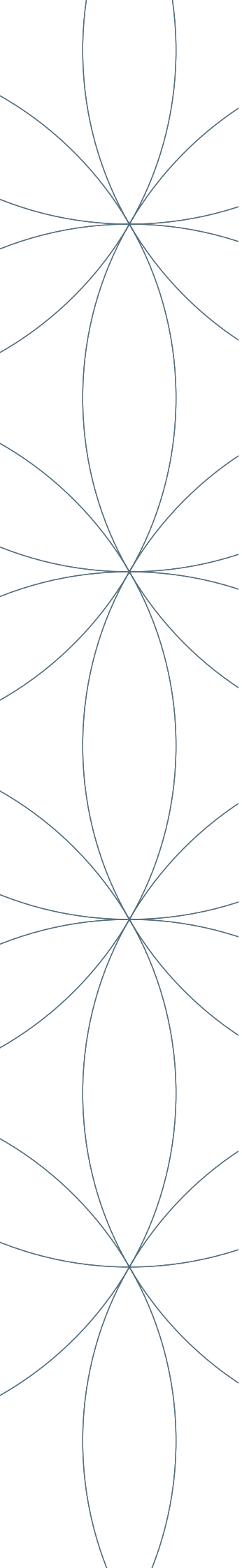
Intern en extern versterken we de onderlinge afstemming en samenwerking zodat we waar mogelijk gezamenlijk krachtig kunnen optreden. Daarvoor synchroniseren we waar mogelijk processen en komen we tot eenduidige afspraken. Om elkaars expertise beter te benutten werken op het gebied van schoolontwikkeling zoveel mogelijk samen. We maken dat uitvoerbaar door de eerder genoemde locatie overstijgende LD opdrachten, het bundelen van gelijksoortige projecten van verschillende schoollocaties vanuit bijvoorbeeld de impulsaanvragen en het komen tot een structuur van scholengroep brede expertisegroepen en/of professionele leergemeenschappen (PLG's). Bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs & ICT, formatief leren en werken, etc.. Deze groepen kennen waar mogelijk een verticale samenstelling zodat samenwerking tussen schoolleiding, OP en OOP wordt versterkt en we tot gezamenlijke beleidsvorming en schoolontwikkeling komen.

#### *Organisatie en schoolontwikkeling duidelijker beleggen*

We willen meer gaan werken in een duidelijke portefeuille en projectstructuur met eigenaren. Dat betekent nog steeds dat we samen blijven optrekken, maar wel dat organisatie en schoolontwikkeling duidelijker belegd is. In onder meer het BSLO willen we samen optrekken om op het gebied van onderwijsinnovatie, organisatieontwikkeling en personeelsbeleid elkaar te voeden, te inspireren, te ontwikkelen en de uitkomsten te implementeren in de organisatie. Dat betekent niet dat we overal hetzelfde moeten gaan doen, maar wel dat we gezamenlijk in een flow komen van ontwikkeling en innovatie.

#### *Samenwerken met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.*

We willen de maatschappij meer de school binnen halen en als school de maatschappij binnen treden. Als SGCH zijn we onderdeel van de maatschappij.



We worden er door beïnvloed en wij beïnvloeden de maatschappij. Intensiever samenwerken met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven zorgt ervoor dat de leerlingen een reëel beeld krijgen van de samenleving. Daar doen ze hun voordeel mee in het kiezen van een weg voor de toekomst: hun opleiding en beroep. Zo worden ze kritische wereldburgers omdat ze gezien hebben wat er speelt in de maatschappij en hoe ze daaraan kunnen bijdragen. We willen er meer zicht op krijgen op de grote en kleine projecten die we nu al uitvoeren, om te bepalen wat we mogelijk laten liggen en waar we meer aandacht voor moeten hebben. We willen meer aandacht hebben voor netwerken en relatiemanagement.

#### *21e-eeuwse vaardigheden en burgerschapscompetenties*

Door ons steviger met de maatschappij te verbinden beogen we een sterkere ontwikkeling van onze leerlingen. Bezoeken aan bedrijven, instellingen en stages vormen een belangrijk onderdeel in aanvulling op het onderwijsprogramma. Stages en projecten hebben een oriënterende, maatschappelijke, sociale, ecologische, economische en culturele functie in het kader van de loopbaanoriëntatie, maar dragen ook bij aan het ontwikkelen van 21e – eeuwse vaardigheden en burgerschapscompetenties. Deze competenties leiden tot actief gedrag, geven ruimte voor (verrassende) leerervaringen en leerlingen worden meer eigenaar van hun leerproces. Bedrijfsbezoeken, bezoeken aan instellingen en stages kunnen aansluiten op de behoefte, de belevingswereld en de talenten van de leerling. Dit geldt overigens voor onze leerlingen, maar ook voor onze docenten.

#### *Samenwerken met buurt*

Maatschappelijke verbinding geldt ook heel dichtbij. Wij willen in de wijken waar onze schoollocaties staan een goede buur kunnen zijn. Wat kunnen we betekenen voor de buurt? Wat kan de buurt voor ons betekenen? Samenwerking tussen onderwijs, gemeente en bijvoorbeeld welzijnsorganisaties kan eveneens zorgen voor een bredere blik op de maatschappij bij de leerlingen. Ook hier kunnen we maatschappelijke kwesties en vragen in het onderwijsprogramma opnemen. We kunnen de burens in de school halen zodat we elkaar leren kennen en zo begrip krijgen voor elkaars verwachtingen en wensen.

#### *Gemeente*

De gemeenten zijn belangrijke partners. Zij weten de weg in Hengelo, Borne en Hof van Twente en hebben een netwerk dat ze graag delen. In het kader van de maatschappelijke betrokkenheid willen we (blijven) aansluiten bij bestaande en nieuwe initiatieven die door hen geïnitieerd of gesteund worden.

#### *Medezeggenschap*

We willen de samenwerking tussen centrale medezeggenschap, decentrale medezeggenschap en schoolleiding versterken. Waar het overleg op locatie tussen DMR en teamleiders en scholengroep breed tussen CMR en directie overwegend goed verloopt, moet duidelijker worden welke thema's centraal en decentraal worden besproken en op welk momenten in de jaarcyclus. De door de CMR ingezette versterking tot samenwerking en afstemming tussen DMR-en en CMR



wordt voortgezet.

#### *Bestuurlijke samenwerking*

Op bestuurlijk niveau is de ambitie om elkaar in toenemende mate te blijven vinden en samen te werken. Vanwege de voorziene krimp en vergrijzing is de verwachting dat het noodzakelijk zal zijn om meer samen te doen om alle opleidingen en een volledig keuzeprogramma in de bovenbouw te kunnen blijven aanbieden, de opleidingen met bekwaam en geschoold personeel te bemensen en de scholen duurzaam te kunnen huisvesten. Het betreft hierbij in eerste instantie intensievere samenwerking binnen het VO met de OSG. Maar ook in bredere zin met onze aansluitingspartners in PO en vervolgonderwijs.

#### *Passend onderwijs*

Voor wat betreft het Passend Onderwijs geldt ook onverminderd onze missie: Jouw beste plek. We willen al onze leerlingen de beste plek geven en daarvoor is maatwerk vereist. We merken dat de uitvoering van het Passend Onderwijs in het samenwerkingsverband en de (nog) beschikbare faciliteiten het soms lastig maakt (snel) een beste plek te vinden. Daar willen we in regionaal verband oplossingen voor zoeken. Daarbuiten willen we inzetten op betere mogelijkheden voor leerlingen die meer aankunnen (bv. hoogbegaafdheid).

### **Wat zijn de eerstvolgende stappen (feed-forward)**

#### *Versterken eigenaarschap*

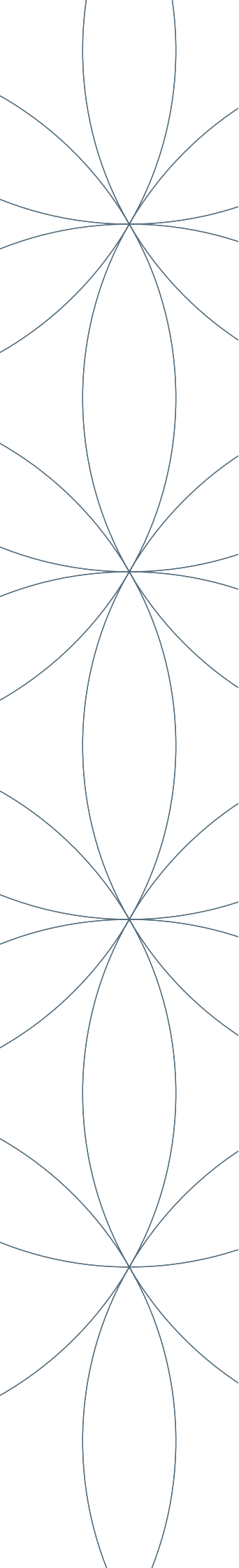
We werken aan een duidelijk portefeuille en projecten structuur voor de scholengroep gevoed door dit MJB. Daarin worden teamleiders, directieleden, en docenten (bv LD-ers) eigenaar en daarmee aanjager en verantwoordelijk voor een bepaald onderwerp of thema.

#### *Agendasetting*

We verscherpen de agendavoering van de verschillende formele overleggen (TLO, SLO, BSLO en DTO) zodat daarin ongewenste overlap verdwijnt en meer duidelijkheid ontstaat in doel en status van de verschillende overleggen. Ook verhelderen we het proces hoe zaken, bijvoorbeeld door beleidsmedewerkers, geagendeerd kunnen en moeten worden. We werken aan een jaaragenda voor de centrale medezeggenschap en een heldere duiding van thema's voor centrale en decentrale medezeggenschap.

#### *Relatiemanagement*

We brengen op scholengroep niveau in kaart met welke partner-scholen maatschappelijke instanties, gemeente en bedrijven (en met wie) we contacten hebben om blinde vlekken te identificeren en het relatiemanagement te kunnen



verbeteren. Om zo samen met de externe partners mogelijkheden te verkennen en benutten voor de brede maatschappelijke vorming van onze leerlingen en de aansluiting naar en vanuit het VO te versterken.

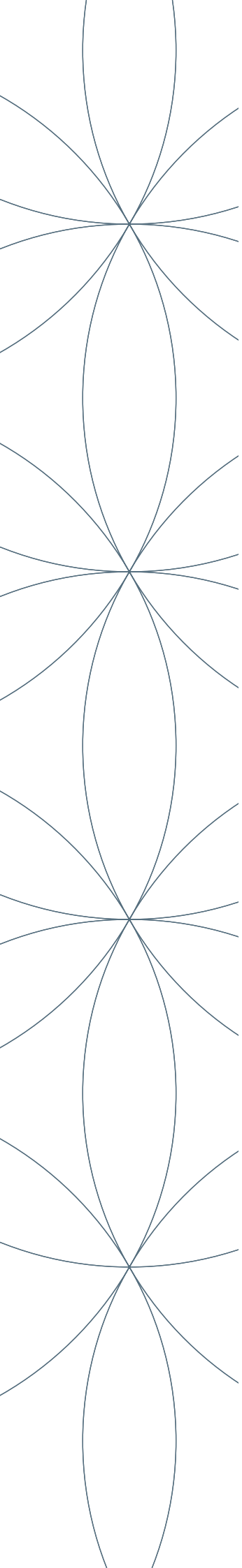
#### *Onderwijshuis Hengelo*

Ter versterking van de bestuurlijke samenwerking van het PO en VO worden de mogelijkheden tot gezamenlijke huisvesting onderzocht.

#### **Samenwerking, organisatie en verbinding met de maatschappij puntsgewijs:**

- Samenwerking binnen scholen, tussen scholen, extern en samenwerking binnen en tussen teams versterken
- Teamleden zijn actief betrokken bij de beleidsvorming van het team en de schoollocatie met de ambitie om het onderwijs op een hoger plan te brengen
- Bijeenkomsten schoolleiding worden zo vorm gegeven dat schoolleiders actief bij beleidsvorming betrokken zijn
- Zorgen voor goede afstemming tussen schoolleiding en medezeggenschap
- Zorgen voor een goede afstemming tussen B&O en onderwijs
- Verstevigen en uitbreiden samenwerking tussen OSG en Scholengroep Carmel Hengelo
- Afstemming met het VSO in het kader van Passend Onderwijs
- Passend onderwijs: faciliteiten vanaf ondersteuningsniveau 3 (na Pluspunt bv een soort Rebound-voorziening, etc.)
- Verstevigen en uitbreiden bestuurlijke samenwerking tussen Scholengroep Carmel Hengelo, Dr. Schaepmanstichting en Stichting Brigantijn
- Binnen onze scholengroep zorgen we voor eenzelfde efficiënte samenwerking en aanpak: (zoveel mogelijk) standaardiseren van examenreglement, format PTA, taakmodel invullingen, etc.
- Samenwerking Hengelo- breed op vak-niveau om totale onderwijsaanbod in bovenbouw keuzeprogramma te kunnen blijven bieden
- Actief werken aan een goede aansluiting PO - VO, en VO - vervolgonderwijs
- In gesprek en in samenwerking zijn met maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven en zorg voor het leren/opleiden van leerlingen en medewerkers
- In gesprek en samenwerken met de gemeente. We haken in op het netwerk van de gemeenten en participeren zo mogelijk in bestaande initiatieven
- Participeren in de wijk en het zijn een goede buur



**Onze opdracht:**

- o Het versterken van de samenwerking binnen de scholengroep om onze gezamenlijke ambities vorm te geven, onder meer op het gebied van onderwijsinnovatie en schoolontwikkeling
- o Onderwijsinnovatie stimuleren met een maatschappelijke relevantie en burgerschapsontwikkeling als inhoud
- o We willen meer gaan werken in een duidelijke portefeuille en projectstructuur met eigenaren
- o We stimuleren de samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap
- o Stimuleren en bevorderen van samenwerking met po-, vo-scholen, mbo, hbo en universitair onderwijs, gemeenten en bedrijfsleven
- o We werken om ons onderwijs vorm te geven intensief samen met gemeente, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven, en laten leerlingen én docenten daar actief kennis mee maken (bijvoorbeeld door stages en projecten)
- o Elke school wil van betekenis zijn voor de buurt waarin de school staat
- o We investeren in relatiemanagement en -beheer
- o De faciliteiten voor Passend Onderwijs vanaf niveau 3 verder ontwikkelen in regio-verband



## 5.5. Bedrijfsvoering: naar een wendbare en flexibele bedrijfsvoering

### Waar staan we nu (feed-back)

#### *Bedrijfsvoering & Ondersteuning (B&O)*

Ondersteunende processen en werkzaamheden horen in dienst te staan van het onderwijs en de schoollocaties. Dat vereist in toenemende mate specialisatie op het gebied van ondersteuning en stelt hoge eisen aan bedrijfsvoering. Om daaraan te kunnen voldoen is enkele jaren geleden de ondersteuning en bedrijfsvoering ondergebracht in het organisatie onderdeel Bedrijfsvoering & Ondersteuning (B&O).

#### *Centraal en schoollocaties*

B&O bestaat uit een centraal team van beleidsmedewerkers (adviseurs) en -ondersteuners (op de Arcade) en uit de facilitaire en ondersteunde medewerkers op de schoollocaties. Bij B&O werken ongeveer 60 OOP-medewerkers. Een deel van B&O diensten is centraal belegd bij het centrale team, zoals directiesecretariaat, financiën, communicatie, beleidsondersteuning, personeelszaken, ict, applicatiebeheer, leerling administratie (deels), roosterzaken en kwaliteitszorg. Het andere deel, waaronder de (leerling)administratie, facilitaire zaken, receptie, conciërges, mediatheek en werkplekondersteuning vindt binnen de scholen plaats.

#### *Directeur bedrijfsvoering*

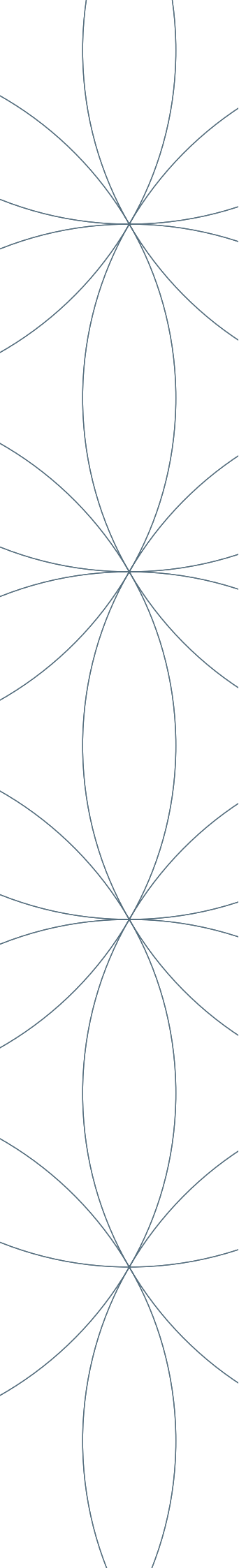
Sinds juni 2021 staat B&O onder leiding van de directeur bedrijfsvoering die direct leiding geeft het centrale team en de drie coördinatoren facilitair. Op de schoollocaties geven deze coördinatoren facilitair leiding aan de OOP-medewerkers en zijn zij het eerste aanspreekpunten voor de bedrijfsvoering voor de teamleiders onderwijs en de onderwijs teams.

#### *Van beheer naar regie*

B&O heeft naast een beheertaak ook een beleidsvoorbereidende taak. Daarnaast draagt zij zorg voor afstemming met het bestuursbureau van Stichting Carmelcollege. Met betrekking tot de bedrijfsvoering bevindt Scholengroep Carmel Hengelo zich in een transitiefase. We willen ons ontwikkelen van een organisatie waar de nadruk ligt op beheer naar een organisatie waar meer de nadruk ligt op regie. Bij het verder vormgeven en realiseren van dit proces spelen de afstemming tussen het B&O-team op de schoollocaties en de onderwijs teams, de afstemming tussen de schoollocaties en het centrale team, en de afstemming met de stichting een belangrijke rol. Dit behoeft nadrukkelijk aandacht.

#### *Klaar voor de toekomst*

Het belang van bedrijfsvoering voor het onderwijs en de schoollocaties wordt onderkend. Op dit moment ondervinden we nog geen directe gevolgen van de (leerlingen)krimp, maar deze ontwikkeling komt in de toekomst wel op ons af. De krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende complexiteit van het werkveld en de



druk op de kosten ervaren we al wel. Daarbij zijn de verwachtingen van het onderwijs hoog en is er onzekerheid over de effecten van economische en maatschappelijke ontwikkelingen op de inrichting van ons onderwijs. We willen voorbereid zijn op de genoemde ontwikkelingen en aansluiten op de ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning binnen de Stichting Carmelcollege zoals deze worden voorbereid in het project Toekomst Bestendige Bedrijfsvoering.

#### *Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)*

Om het AVG-beleid op de scholen te borgen en daarmee adequate maatregelen te nemen om het gebied van de bescherming van persoonsgegevens (privacy) zijn privacy officers aangesteld. Er is een AVG campagne gestart waarbij een toolkit beschikbaar is gesteld met als doel om: informatie over AVG en privacy vindbaar te maken, helderheid te geven over rollen en plichten omtrent AVG en Privacy en bewustwording vergroten over privacy en AVG. Het hanteren van de AVG vraagt aandacht en actie van alle medewerkers.

#### *Gerealiseerde verbeteringen*

De afgelopen twee jaar stond de dienst B&O onder leiding van een interim-teamleider. De lopende zaken worden daardoor goed vormgegeven, maar de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering vraagt nu meer aandacht. Tegelijkertijd zijn er al nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan die positieve effecten hebben. De samenwerking van de roostermakers in een gezamenlijk roosterbureau, waarbij zij deels op de schoollocatie en deels gezamenlijk werken heeft geleid tot versterking van het rooster en formatieproces. Er is voor de scholengroep een strategisch huisvestingsplan ontwikkeld en er zijn structurele verbeteringen aangebracht in de ICT infrastructuur en digitale kluisjes. Breed onderzoek vanuit de projectgroep B&O en directie levert op dat er bij betrokkenen behoefte is aan het in een (vroeg)tijdig stadium op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen de scholengroep en de schoollocaties, kortere besluitvormingslijnen, rol duidelijkheid en meer eigenaarschap en betrokkenheid. Vanuit kwaliteitszorg zijn grote stappen gemaakt in periodieke rapportages over onderwijsresultaten en tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers. Er ligt een kwaliteitsbeleidsplan waarvan delen al zijn/ worden gerealiseerd en wat verder ten uitvoering gebracht kan worden. Het formatie en roosterproces is in kaart gebracht. Qua financieel beheer zijn we in control, met als aandachtspunten inzicht in leermiddelen en licenties. Op iedere schoollocatie wordt gewerkt aan een goede ICT-infrastructuur, dat goed aansluit bij wat we in het onderwijs willen realiseren. SOM en Teams for Education zijn de digitale leeromgevingen waarin Scholengroep-breed gewerkt wordt. Applicatiebeheer faciliteert de verschillende gebruikers op zo'n professioneel mogelijke wijze. SharePoint, Teams en Teams for Education zijn geïmplementeerd. Dit biedt mogelijkheden voor het combineren van fysiek onderwijs en het verzorgen en volgen van afstandsonderwijs. Daarnaast biedt het mogelijkheden voor thuiswerken. Met elkaar gaan we na hoe op deze wijze de kwaliteit en plezier van leren en werken verhoogd kan worden. Iedere schoollocatie heeft toegang tot fysieke en digitale media. Er is blijvende aandacht voor veiligheid en privacy.



## **Wat zijn onze ambities (feed-up)**

### *Onderwijsstrategie vertaald naar bedrijfsvoering*

Het is de ambitie van B&O om onze onderwijsstrategie te vertalen naar de bedrijfsvoering en facilitaire ondersteuning. B&O ontwikkelt en evalueert beleid op het gebied van bedrijfsvoering en draagt actief bij aan een stevige positionering van bedrijfsvoering en ondersteuning binnen onze Scholengroep. B&O staat open voor verandering en innovatie want continue blijven verbeteren is de drive. B&O is van toegevoegde waarde voor het onderwijs. Kortom, het onderwijs stelt hoge eisen: een wendbare en flexibele bedrijfsvoering.

### *Aandacht voor verbinding tussen onderwijs en B&O*

Nadrukkelijke aandacht voor verbinding en samenwerking tussen onderwijs en B&O is vereist. Afstemming tussen teamleiders onderwijs en B&O op de schoollocatie en op Scholengroep-niveau is van groot belang op strategisch, tactisch en operationeel niveau. We bewaken daarbij dat lijnen zo kort mogelijk zijn. Met respect en oog voor ieders professionele ruimte en rol. Daarbij vertrouwen we op de expertise en op de effectieve en efficiënte organisatie van bedrijfsvoering en ondersteuning. Dit ervaren we nadrukkelijk in de dagelijkse onderwijspraktijk.

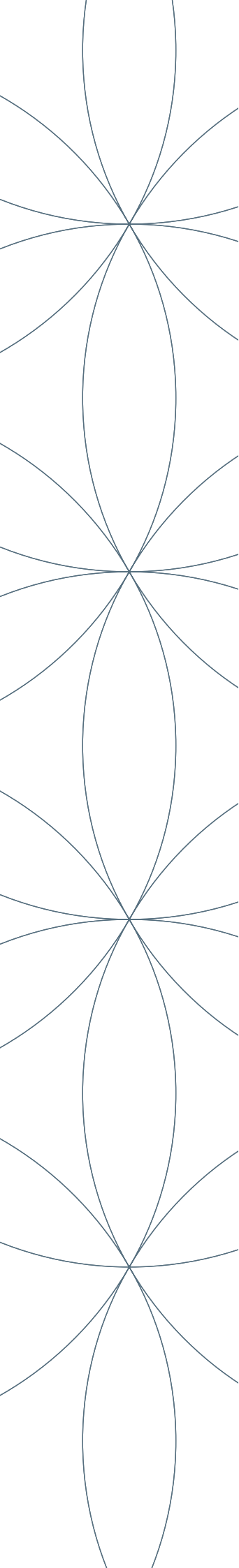
### *Congruent organiseren*

De directie is aangevuld met een directeur B&O. De functie van teamleider B&O komt daarmee te vervallen. Daarnaast is het voornemen om twee hoofden facilitair aan te stellen. Dat draagt bij aan duidelijkheid in de aansturing van het OOP en in de organisatie van B&O kiezen we dezelfde vorm als bij de organisatie van het onderwijs: directie – teamleiders/hoofden – teams. Deze organisatie van B&O beoogt korte en heldere communicatie- en besluitvormingslijnen, en slagkracht van de B&O, passend bij teams aan de basis.

### *Uniforme en gestandaardiseerde werkprocessen*

In de routinematige bedrijfsvoering processen zoeken we naar maximale verbinding en efficiency, in een ondersteunende infrastructuur die Scholengroep-breed is ingericht en goed aansluit op de bedrijfsvoering binnen de Stichting Carmelcollege. De B&O-werkzaamheden voeren we waar mogelijk op uniforme(r) wijze uit volgens gestandaardiseerde werkwijzen en -processen. Dat vraagt om goede procesbeschrijvingen en -lijnen, duidelijke werkinstructies en zorgvuldige dataverzameling en -analyse. Heldere (beroeps)profielen en duidelijke bevoegdheden horen hierbij. We gaan uit van hoogwaardige standaarden en werken vanuit de wens te excelleren. Natuurlijk voldoen deze aan afgesproken beleid en wet- en regelgeving. Naarmate bedrijfsprocessen meer non-routine zijn of gericht op innovatie, is er meer inrichtingsruimte en vrijheid voor het B&O-team op de schoollocaties, tussen schoollocaties en Carmelinstellingen. Waar mogelijk wordt rekening gehouden met de 'couleur locale' van de schoollocatie.

### *Eigenaarschap en regelruimte*



Voor alle B&O-medewerkers geven duidelijke profielen en werkprocessen inzicht in waar welk eigenaarschap ligt en welke ruimte er is. Dat maakt voor iedereen helder wat van hem/haar wordt verwacht. Dat betekent een versterking van de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te hebben. Daarbij hoort het hebben van eigen regelruimte, maar ook het afleggen van verantwoording over het eigenaarschap. Duidelijke profielen helpen ook bij het vaststellen van welke ontwikkelperspectieven er binnen de bedrijfsvoering zijn en welke opleidingsmogelijkheden daarbij horen. Zo krijgen meer OOP'ers (Conciërges, administratie, mediatheek, wpo'ers) naast hun B&O-rol ook een pedagogische rol en voor zover van toepassing een regiefunctie. Dit biedt OOP'ers de kans om zich door te ontwikkelen en wordt gezamenlijk gewerkt aan versterking van de professionele cultuur en de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering.

#### *Versterken communicatie*

Binnen de Scholengroep gaan we investeren in de interne en externe communicatie. De interne communicatie kan beter, zowel van centraal naar de schoollocaties als van de schoollocaties naar centraal. Communicatie verloopt intern naast gesprekken, vergaderingen en bijeenkomsten via SharePoint en Teams. We zorgen voor heldere in- en externe communicatieplannen en duidelijke regelingen. De externe communicatie nemen we onder de loep: hoe kunnen we deze inzetten om samenwerking tussen Scholengroep Carmel Hengelo en leerlingen, ouders, ketenpartners, gemeenten, maatschappelijke instellingen en bedrijven te versterken. We zorgen ervoor dat procedures en protocollen duidelijk in beeld zijn. Daarbij is er voortdurend aandacht voor integriteit, governance en onze beroepscode.

#### *Versterken kwaliteitsbewustzijn*

Vanuit kwaliteitszorg wordt het kwaliteitsbeleidsplan verder tot uitvoering gebracht en onderwijsresultaten en tevredenheidscijfers in beeld gebracht. Er wordt kwaliteitsbeleid geïnitieerd en geformuleerd en kwaliteitsverbetering gestimuleerd. Het streven is om het kwaliteitsbewustzijn binnen onze Scholengroep verder te vergroten.

#### *ICT, applicatiebeheer en mediatheek*

Voor ICT, applicatiebeheer en mediatheek zijn de onderwijs ambities leidend. ICT kan bijdragen aan onderwijskwaliteit en onze onderwijsdoelen door een juiste balans aan te houden tussen de bouwstenen uit het Vier-in-balansmodel van Kennisnet: visie, deskundigheid, infrastructuur en inhoud & toepassingen. Voor wat betreft ICT en applicatiebeheer volgen we het stichtingsbeleid en waken er voor dat dat steeds een werkbare situatie (blijft) opleveren. We streven naar een positieve wederkerigheid in samenwerking tussen OOP en OP, bijvoorbeeld in te maken keuzes voor de inrichting van applicaties (SOM, Teams for Education, etc.) en stemmen de taken op schoollocatie en boven-schools af. We onderzoeken op welke wijze we in de toekomst met mediatheek faciliteiten willen en kunnen omgaan.



### *Planning & control cyclus*

Een versterking van de planning & control cyclus maakt beleidsrijk handelen en begroten beter mogelijk en biedt handvatten voor lange en korte termijn sturing. Het maakt anticiperen op risico's mogelijk en biedt de gelegenheid sneller te besluiten als er zich aanvullende mogelijkheden voordoen. Daartoe worden maandelijks financiële rapportages opgesteld voor de directie en de locaties. We verhelderden de begrotings- en verantwoordingscyclus en professionaliseren onze financiële huishouding in uitvoering, informatievoorziening en verantwoording. Het Carmel-brede inkoopbeleid wordt verder geïmplementeerd.

### *Huisvesting*

De demografische ontwikkeling vraagt van ons keuzes te maken in de inzet van onze huisvesting. We richten ons op het terug brengen van het aantal niet-bekostigde vierkante meters. Tegelijkertijd zijn onze onderwijskundige uitgangspunten en schoolprofielen leidend om strategische huisvestingskeuzes te maken. We werken aan een uitdagende, gezonde, inspirerende, duurzame en sociaal & fysiek veilige leer-en werkomgeving. Het leren vindt zowel binnen als buiten school plaats, met meer flexibiliteit, creativiteit en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en in contact met de omgeving van de leerling. Schoolgebouwen kunnen flexibel worden ingericht ten dienste van verschillende onderwijsvormen, verschillende doelgroepen en samenwerking tussen schoollocaties. Gestimuleerd wordt om schoolgebouwen actief in te zetten ten behoeve van de leefbaarheid van de wijk (door ruimte te bieden aan verenigingen, cursussen, medegebruik, etc.) en samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. We stellen leerlingen in staat de fysieke ruimte te benutten, waarmee we ze activeren om veel buiten te zijn, bijvoorbeeld in het kader van bewegen en vitaliteit.

### *AVG*

We willen binnen 3 jaar voldoen aan de AVG op alle schoollocaties. Waarmee we de privacy van leerlingen en medewerkers garanderen en beveiligings- en privacy incidenten en de eventuele gevolgen hiervan worden voorkomen.

### **Wat zijn de eerstvolgende stappen (feed-forward)**

#### *Combinatie van decentraal en centraal (samen)werken*

De samenwerking tussen B&O-medewerkers op de schoollocaties en scholengroep breed wordt verder vorm gegeven. Er is al ervaring opgedaan met de samenwerking tussen de roostermakers. Deze vorm van een combinatie van decentraal en centraal (samen)werken binnen een expertise team zetten we verder in. Op korte termijn gaan de WPO-ers en centrale ICT-er ook zo'n team vormen, wat naar verwachting zal leiden tot versterking van de (de)centrale digitale dienstverlening. Daarnaast zal ook de samenwerking tussen de diverse (leerlingen) administraties verder vorm worden gegeven. Telkens streven we naar een zo optimale vorm van een combinatie van centraal en decentraal samenwerken.



### *Hoofden facilitair*

We passen de aansturing van de OOP-ers op locatie aan naar (voorlopig twee) hoofden facilitair, passend binnen de structuur van de organisatie van het onderwijs. Deze hoofden hebben een korte lijn naar elkaar, naar het OOP, naar de teamleiders onderwijs en naar de directeur bedrijfsvoering. Het is een sleutelpositie waarin wordt beoogd de teamleiders onderwijs verder te ontlasten van facilitair gerichte zaken. Door de hoofden facilitair aan de schoollocaties te koppelen, ligt de regie op integrale dienstverlening dichtbij de werkvloer. Zij zijn het dagelijkse aanspreekpunt voor de OOP'ers en teamleiders onderwijs, kunnen snel handelen, hebben een duidelijk mandaat en kennen de schoollocatie goed. Ze zijn dan ook met name op de schoollocaties zelf aanwezig.

### *Uniforme werkprocessen*

Binnen de projectgroep B&O is reeds een start gemaakt met het vorm geven van uniforme en gestandaardiseerde werkprocessen. De komende periode krijgt dit verder vorm. Daarbij is aandacht voor de afstemming binnen B&O en voor afstemming tussen B&O en de teamleiders onderwijs van de schoollocaties. Er wordt inzichtelijk(er) gemaakt bij wie welk eigenaarschap ligt en ingezet op het benutten van professionele ruimte. Bijzondere aandacht blijft nodig voor het C.T. Stork College als samenwerkingsschool voor wat betreft het synchroniseren van processen en regelingen vanuit de verschillende Stichtingen.

### *Ontwikkelstappen*

Er wordt extra aandacht besteed aan het voeren van ontwikkelgesprekken. Dit brengt in beeld waar iedere OOP'er in zijn of haar functie staat en welk ontwikkelstappen hij/zij wil gaan zetten. Dit biedt mogelijkheden om zicht te krijgen op de ontwikkelvragen en het benutten van de professionele ruimte. Op basis hiervan wordt een ontwikkelagenda voor B&O gemaakt.

### *Communicatie, inzet Sharepoint en websites*

Er wordt een start gemaakt met een intern- en extern communicatieplan. De ingezette acties op de scholen van de Sharepoint en Teams omgevingen ten behoeve van de interne communicatie wordt verder vormgegeven. De vigerende procedures en protocollen brengen we in beeld en maken deze via deze media voor iedereen toegankelijk.

De websites voor de verschillende locaties krijgen een definitieve en verbeterde vorm. Elke schoollocatie betreft op structurele en regelmatige basis actief leerlingen en ouders bij (de ontwikkeling en profilering van) de school in de vorm van participatie in de medezeggenschap en aanvullende klankbordgroepen als bijvoorbeeld een leerlingenraad, respectievelijk ouderraad. Vanuit de directie organiseren we minimaal jaarlijks een klankbordgesprek met ouders en leerlingen.

### *Kwaliteitszorg*

Vanuit kwaliteitszorg wordt het kwaliteitsbeleidsplan verder tot uitvoering gebracht. Daarnaast stimuleert en ondersteunt kwaliteitszorg het maken van plannen van aanpak om de opbrengsten van de verschillende kwaliteitsmetingen te vertalen in



concrete acties.

#### *AVG*

We maken een inschatting van de belangrijkste risico's en daar geven we prioriteit aan. We kiezen voor (her)gebruik van wat al ontwikkeld is door andere scholen en instanties zoals Kennisnet en de werkgroep IBP binnen de VO-raad.

#### *Teams*

Naar aanleiding van de grote leercurve op het gebied van gebruik van digitale leer- en werkmiddelen vanwege de Corona-crisis brengen we in beeld hoe we Teams voor Education (leeromgeving voor leerlingen en docenten) en Teams (werkomgeving voor medewerkers) de komende periode willen blijven inzetten.

#### *Vergroten inzicht in financiële planning*

Vanuit financiën wordt ingezet op het kort cyclisch (maandelijks) toegankelijk maken van financiële informatie voor de beleidsvorming en sturing op centraal en schoollocatie-niveau. Daarmee krijgen directie, teamleiders en medezeggenschap meer inzicht in de financiële planning en control.

#### *Onderwijshuis Hengelo*

Gestart is met een onderzoek om de besturen en stafbureaus van de Dr. Schaepmanstichting, Stichting de Brigantijn en de OSG samen met de directie en het centrale team B&O van Scholengroep Carmel Hengelo onder te brengen in het Onderwijshuis Hengelo. Om door fysieke nabijheid de samenwerking op bestuurlijk niveau te vergemakkelijken.

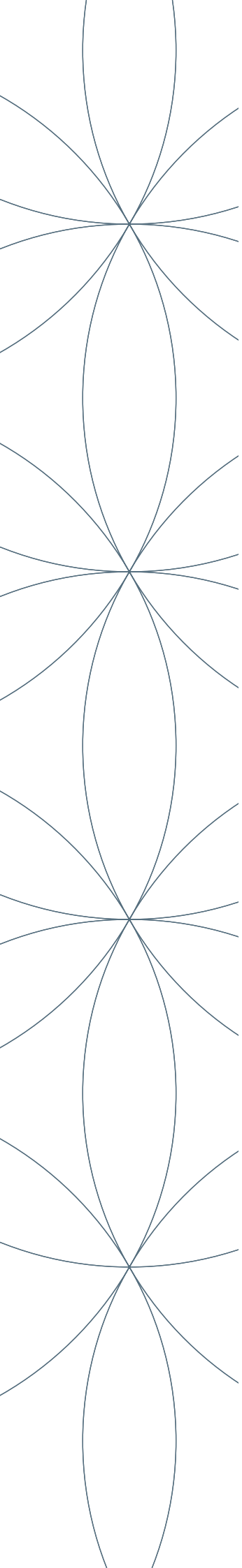
#### *Handboek*

Er wordt gewerkt aan een handboek Huisvesting en Facilitaire dienst.

#### **Bedrijfsvoering: naar een wendbare en flexibele bedrijfsvoering puntsgewijs: Ondersteunende processen en bedrijfsvoering goed en professioneel georganiseerd**

- Nadrukkelijk aandacht voor verbinding en samenwerking B&O en onderwijs; afstemming tussen teamleiders onderwijs en B&O van groot belang. Efficiënt en effectief werken in het operationele proces worden nadrukkelijk vorm gegeven
- Heldere en flexibele organisatie van bedrijfsvoering met duidelijk werk proceslijnen en duidelijkheid over bevoegdheden
- Expertise bedrijfsvoering is aanwezig en goed georganiseerd
- Uniformering en standaardisering werkwijzen binnen SCH
- OOP (Conciërges, administratie, mediatheek, wpo'ers) hebben ook een pedagogisch rol en voor zover van toepassing een regiefunctie ICT en Mediatheek(vraag: outsourcing vs scholengroep)
- Elke schoollocatie beschikt over ICT-voorzieningen op gewenst niveau
- De scholengroep heeft SharePoint, Teams en Teams for Education geïmplementeerd. Dit biedt mogelijkheden voor het verzorgen en volgen





van afstandsonderwijs en thuiswerken.

- Elke locatie heeft toegang tot fysieke en digitale media t.b.v. leesvaardigheid en leesplezier en voor bv. verdieping voor onderwijs, projecten en profielwerkstuk

#### *Communicatie en Informatievoorziening*

- Procedures en protocollen zijn helder in beeld
- Communicatie verloopt Scholengroep breed via Sharepoint en Teams.
- De scholengroep heeft een intern en extern communicatieplan en per schoollocatie is helder hoe de communicatie is geregeld
- Aandacht voor integriteit, governance en beroepscode

#### *Financiën (zie begrotingskader en formatie)*

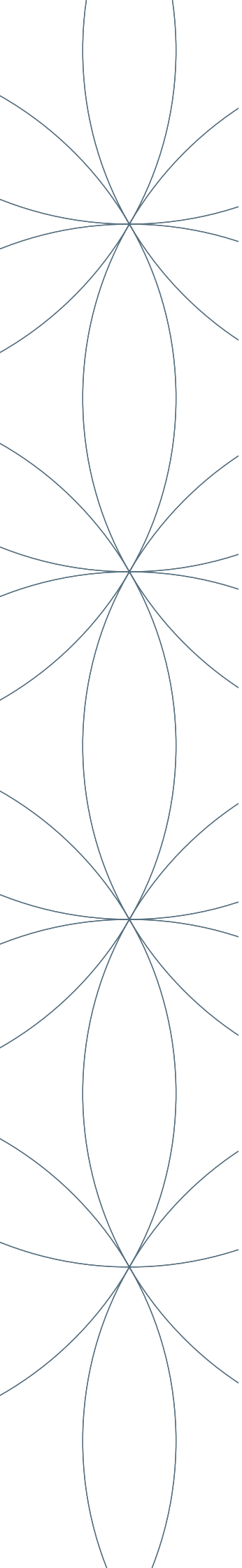
- Heldere begrotings- en verantwoordingscyclus
- Uniformering en standaardisatie administratieve werkwijzen

#### *Huisvesting (zie strategische huisvestingsnotitie)*

- De demografische ontwikkelingen vragen ons keuzes te maken in de inzet van onze huisvesting (aantal niet-bekostigde m2 wordt teruggebracht)
- We werken aan een uitdagende, gezonde, inspirerende en sociaal & fysiek veilige leer- en werkomgeving
- De huisvesting kan flexibel worden ingericht ten dienste van verschillende onderwijsvormen, verschillende doelgroepen en samenwerking tussen locaties
- Gezamenlijke huisvesting centrale directie / besturen Scholengroep Carmel Hengelo, Dr. Schaepmanstichting en OSG (Onderwijshuis Hengelo) realiseren
- Huisvesting wordt actief ingezet ten behoeve van de leefbaarheid van de wijk (bijvoorbeeld door ruimte te bieden aan verenigingen, cursussen en dergelijke)
- Huisvesting stimuleert het verder samenwerken met het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen

#### **Onze opdracht:**

- o De samenwerking tussen B&O-medewerkers op de schoollocaties onderling en scholengroep breed wordt verder uitgewerkt en versterkt
- o De organisatie van de bedrijfsvoering wordt congruent aan de organisatie van het onderwijs vorm gegeven: directie-teamleiders/hoofden-teams, dat betekent het aanstellen van (voorlopig twee) hoofden facilitair
- o Het doorvoeren van uniforme en gestandaardiseerde werkprocessen
- o Er wordt een ontwikkelagenda B&O opgezet, waarin de professionele ontwikkeling van OOP-medewerkers vorm krijgt
- o Er wordt een in- en extern communicatie plan gemaakt



- o De digitale leer- en werkomgeving voor leerlingen én medewerkers wordt doorontwikkeld
- o De financiële informatievoorziening wordt verbeterd door de rapportages inzichtelijker te maken
- o De besturen en stafbureaus van po en vo in Hengelo samen huisvesten in het Onderwijshuis Hengelo
- o Kwaliteitsbewustzijn binnen onze scholengroep vergroten

