

Koers 2020

Hengelo, 2 juni 2015

WELKOM

Koers 2020

Hengelo, 2 juni 2015

Inhoud

1.	Vooraf	4
2.	Wie zijn wij anno 2015: het Identiteitsbewijs van Stichting Carmelcollege	6
2.1	Waar wij voor staan	6
2.2	Onze missie en visie.....	6
2.3	Onze kracht	7
2.4	Onze kernwaarden	7
2.5	Wanneer hebben wij onze beloftes ingelost.....	7
3.	Externe ontwikkelingen	8
3.1	Onze leerlingen en hun persoonlijke vaardigheden in de 21 ^e eeuw	8
3.2	Gepersonaliseerd leren: recht doen aan verschillen binnen de context van de school.....	8
3.3	Krimp: ontgroening en vergrijzing.....	10
4.	Onze doelen: Waar gaat onze reis naartoe?	11
4.1	Onze doelen: onderwijs (leerlingen, ouders en partners)	11
4.2	Onze doelen: medewerkers en leidinggevenden	11
4.3	Onze doelen: maatschappij en omgeving	12
4.4	Onze doelen: organisatie en financiën	12
4.5	Algemene toelichting op doelen	12
5.	Wat we gaan doen om onze doelen te bereiken.....	14
5.1	Acties met het oog op onze onderwijskundige doelen	15
5.2	Acties met het oog op een goed HRD-beleid	15
5.3	Acties met betrekking tot middelen ten behoeve van het primaire proces.....	15
5.4	Acties omtrent strategie & beleid.....	15
5.5	Acties met het oog op verdere versterking van leiderschap	16
6.	Tot slot.....	16

1. Vooraf

Iedere dag nemen ruim 38.000 leerlingen deel aan het onderwijs op onze scholen. Meer dan 4.400 medewerkers werken dag in dag uit intensief samen om met elkaar en met onze leerlingen het best denkbare onderwijs te realiseren. Vanuit het besef dat ieder kind maar één kans heeft op goed onderwijs. Wij willen voor iedere leerling een succesvolle schoolloopbaan als een stevig fundament voor zijn of haar toekomst. Een toekomst die voor de meeste van onze leerlingen veel verder weg ligt dan 2020, de termijn waarover dit Koersdocument gaat. De brugklasleerlingen die in augustus 2015 vol vertrouwen aan hun onderwijsloopbaan bij één van onze scholen beginnen, gaan tussen 2025 en 2030 aan de slag op de arbeidsmarkt. We weten nu al dat er dan vele beroepen zullen zijn die nu nog niet bestaan.

Wij zien het als onze opdracht om onze leerlingen maximaal voor te bereiden op hun toekomstige plek in de samenleving. Het gaat dan om 'heel de mens: hoofd, hart en handen'; om een brede persoonlijke ontwikkeling van elke leerling, om socialisatie en om kwalificatie.

Om die opdracht waar te maken stellen wij ons met grote regelmaat de vraag wat onze leerlingen in de toekomst nodig hebben om succesvol invulling te geven aan hun leven en wat ons onderwijs moet bieden om ze daarvoor maximaal toe te rusten.

Daarover hebben wij de afgelopen periode met alle geledingen binnen onze stichting, met onze stakeholders en natuurlijk ook met onze leerlingen gesproken. Deze gesprekken hebben geleid tot Koers 2020.

We discussieerden over de vraag waar wij als Stichting echt voor staan. Wij bespraken interne en externe ontwikkelingen en hebben die met elkaar verbonden. We hebben ons afgevraagd wat de grote lijnen zijn die onmiskenbaar van invloed zijn op het onderwijs in Nederland en wat wij daarmee willen doen als Stichting Carmelcollege. Dan gaat het om de vraag wat het antwoord is op deze ontwikkelingen, wat bij ons past gelet op onze historie, traditie, waarden en normen en welke keuzes wij op grond daarvan maken om ons onderwijs verder te ontwikkelen, zodat we onze leerlingen optimaal voorbereiden op hun toekomst.

Koers 2020 zien wij als een doorontwikkeling van Koers 2014. Er is echter één wezenlijk verschil: Voor het eerst in de historie van onze stichting hebben we een gezamenlijke visie geformuleerd op wat wij verstaan onder goed onderwijs.

Met Koers 2020 willen wij inspiratie en houvast bieden bij de reis die onze stichting en elk van onze scholen in hun eigen context maken om onze leerlingen het beste te bieden voor hun toekomst. Koers 2020 is een kompas op deze gezamenlijke reis. Een gemeenschappelijk kompas omdat we samen een beeld hebben van en een visie hebben op belangrijke elementen die de kwaliteit van ons onderwijs bepalen. Koers 2020 stuurt ons op weg en op reis. We weten dat de reis niet lineair zal verlopen, maar we hebben wel een duidelijk gemeenschappelijk doel voor ogen: Het beste onderwijs voor onze leerlingen. Koers 2020 is ons symbolisch Ithaca:

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

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

Ithaca - Konstantinos P. Kaváfis

Wij hebben Koers 2020 als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 is het 'Identiteitsbewijs' van onze Stichting. In dit hoofdstuk geven wij antwoord op de vraag wie wij zijn en wat wij willen betekenen voor onze leerlingen: het 'waarom' van ons bestaan, 'onze identiteit'. Onze Stichting is in 1922 opgericht. We hebben een historie van ruim 90 jaar, en daarmee een rijke traditie en gedeelde waarden en normen. Onze historie bepaalt mede wie we zijn en willen zijn anno nu. Dat hebben we verwoord in dit hoofdstuk.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we welke externe ontwikkelingen we het belangrijkste vinden voor onze leerlingen en ons onderwijs en hoe we ons vanuit onze eigenheid, onze identiteit tot deze ontwikkelingen zullen verhouden.
- Daarna beschrijven we in hoofdstuk 4 welke doelen wij, gelet op waarvoor wij staan, met ons reisplan willen bereiken. Het gaat daarbij om de vraag wat wij onze leerlingen tijdens hun schooltijd willen meegeven, zodat ze goed toegerust de volgende stap in hun leven kunnen zetten. Wat wij willen meegeven aan onze leerlingen moet zichtbaar en voelbaar zijn in alle vezels van onze organisatie. We noemen dat het 'congruentiebeginsel'. Vanuit dat beginsel gaan we in dit hoofdstuk ook in op de vraag hoe we ervoor zorgen dat alle andere (secundaire) processen ondersteunend kunnen zijn aan het bereiken van deze doelen en op welke manier we ze moeten inrichten, zodat ze 'congruent' zijn aan wat we onze leerlingen willen meegeven.
- Tot slot beschrijven wij in hoofdstuk 5 wat wij met elkaar moeten doen, welke 'acties' er nodig zijn, om onze doelen te realiseren. Ook bij deze 'acties' hanteren wij het 'congruentiebeginsel': *Practice what you preach.*

Koers 2020 is geen keurslijf. We beschrijven een koers om ons gezamenlijke doel in het belang van onze leerlingen te bereiken. Daarbij hebben we elkaar nodig. De bijdragen van een ieder kunnen en mogen verschillen, maar ze vormen wel bijdragen aan de realisatie van de Koers.

2. Wie zijn wij anno 2015: het Identiteitsbewijs van Stichting Carmelcollege

Onze Stichting is in 1922 opgericht en kent een lange traditie. Onze scholen zijn van oudsher sterk lokaal verankerd en willen bijdragen aan de brede ontwikkeling van leerlingen. In Koers 2014 hebben wij dat genoemd: 'Elke mens, heel de mens en alle mensen'.

In de voorbereiding van Koers 2020 hebben we ons de vraag gesteld, waarvoor wij vanuit onze lange traditie anno 2015 staan. We hebben onze identiteit opnieuw bevraagd, omdat wij vanuit onze eigenheid antwoord geven op wat wij onze leerlingen willen meegeven voor de rest van hun leven.

2.1 Waar wij voor staan

Wij rusten onze leerlingen toe voor een goede start van de rest van hun leven. Zij hebben méér nodig dan de basisvakken en cognitieve vaardigheden: het gaat om 'heel de mens' met al zijn talenten. Wij willen onze leerlingen helpen zich te ontwikkelen tot volwassen en verantwoordelijke mensen, met een goed ontwikkeld moreel kompas, die zelfstandig hun weg vinden in de wereld en daar hun bijdragen aan leveren. Daarom richten wij ons onderwijs zo in, dat onze leerlingen in alle opzichten het maximale uit zichzelf kunnen halen: zowel voor wat betreft persoonlijke en maatschappelijke vorming als voor kwalificatie.

Wij staan voor betrokkenheid, betrouwbaarheid, respect, zorg voor elkaar en de gemeenschap. We nemen onze verantwoordelijkheid en we leggen verantwoording af over de keuzes die we maken, over wat we onze leerlingen meegeven en over hoe we dat doen.

Wij staan voor onze onderwijskwaliteit: die is op orde.

2.2 Onze missie en visie

Brede vorming van onze leerlingen staat centraal. We hebben hoge verwachtingen van iedere leerling. We geven leerlingen ruimte en stimuleren hen ruimte te nemen binnen heldere kaders. Met elke leerling hebben we een relatie: contact, aandacht en erkenning.

Leerlingen en hun ouders zijn serieuze gesprekspartners. Wij communiceren actief met hen op basis van gelijkwaardigheid. In onze gesprekken met leerlingen en ouders staan de talenten en passies van de leerling centraal.

We leggen verantwoording af aan de ouders; met hen gaan we een pedagogisch partnerschap aan, waarbij we de wederzijdse verwachtingen helder formuleren.

We realiseren ons dat de kwaliteit van onze medewerkers en het pedagogisch concept ertoe doen: we leggen voor onszelf de lat zo hoog mogelijk.

Wij zorgen voor een degelijke en deugdelijke organisatie, die aanspreekbaar is op zijn handelen en verantwoordelijkheid. Onze focus ligt op de kwaliteit van het primaire proces, het voortdurende verbeteren daarvan en als resultaat daarvan optimale resultaten van onze leerlingen.

2.3 Onze kracht

Wij handelen en leven vanuit een waardevolle en lange traditie, waarin de zorg voor de mens centraal staat. Met elkaar leven wij de waarden van deze traditie voor.

Ons onderwijs is eigentijds en onze leerlingen ontwikkelen zich in een uitdagende leeromgeving met goede faciliteiten. Wij evalueren onze onderwijsresultaten stelselmatig en wij verbeteren ons onderwijs continu met als doel het verhogen van de opbrengsten van elke leerling. Wij vernieuwen ons onderwijs ingrijpend als dat voor groepen leerlingen nodig is.

Onze docententeams zijn krachtig en bestaan uit bevoegde en bekwame docenten. Wij zetten hoog in op professionalisering en loopbaanontwikkeling, waarbij het ontwikkelproces van al onze medewerkers ten dienste staat van het ontwikkelingsproces van onze leerlingen.

Met elkaar zijn wij een solidair verbond, dat kracht, stabiliteit en een zichtbare meerwaarde biedt om waar te maken wat wij onze leerlingen en hun ouders beloven.

2.4 Onze kernwaarden

- We handelen vanuit betrokkenheid, betrouwbaarheid, respect, zorg voor elkaar en de gemeenschap;
- Als gemeenschap hebben we aandacht voor iedereen en iedereen heeft aandacht voor de gemeenschap: we weten ons verantwoordelijk voor elkaar;
- We hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen en van elkaar;
- 'Brede vorming' zien wij als waarde voor iedere mens, alle mensen, deel van heel de mens;
- Wij reflecteren actief op de diepere zin van het bestaan;
- Autonomie en kritische oordeelsvorming horen bij ons.

2.5 Wanneer hebben wij onze beloftes ingelost

Wij hebben onze beloftes ingelost als:

- Leerlingen zich veilig, welkom en thuis voelen bij ons;
- Onze leerlingen hun schooltijd als 'waarde(n)vol' hebben beleefd en tot hun recht zijn gekomen;
- Onze leerlingen kunnen reflecteren op de diepere zin van het bestaan en van daaruit zelf betekenis geven aan de zin van hun bestaan;
- Iedere leerling het maximale uit zichzelf heeft gehaald;
- Leerlingen succesvol zijn in hun volgende stap na Carmel (studie of werk);
- Leerlingen en ouders vertrouwen in ons hebben en houden, en tevreden zijn over de samenwerkingsrelatie met ons;
- Onze partners in de onderwijsketen (basis- en vervolgonderwijs) vertrouwen in ons hebben en blijven investeren in onze samenwerkingsrelatie;
- De inspectieoordelen over ons onderwijs in de volle breedte ten minste voldoende zijn;
- Wij keer op keer voldoen aan de toets van rechtmatigheid en doelmatigheid, zodat we onze aandacht maximaal op ons onderwijs kunnen richten;
- Onze organisatie een gezonde stabiele financiële basis kent als voorwaarde voor het realiseren van het onderwijs dat wij onze leerlingen en ouders beloven.

3. Externe ontwikkelingen

Onze opdracht is er samen met onze leerlingen voor te zorgen dat zij toegerust worden om straks als volwassenen optimaal te kunnen participeren in de samenleving. De ontwikkelingen in onze samenleving gaan snel. Dat heeft betekenis voor wat wij onze leerlingen willen meegeven en voor onszelf. In dit hoofdstuk beperken we ons tot een drietal ontwikkelingen die we vanuit onze identiteit belangrijk vinden en waarop wij in ieder geval van betekenis willen zijn voor onze leerlingen.

3.1 Onze leerlingen en hun persoonlijke vaardigheden in de 21^e eeuw

Onze leerlingen zullen in een samenleving leven, waarin veranderingen elkaar in een steeds hoger tempo opvolgen als gevolg van technologische, sociale en demografische ontwikkelingen. Die maatschappij vraagt dat mensen eigen keuzes kunnen en willen maken, zichzelf doelen stellen en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Voor ons is het daarbij essentieel dat wij leerlingen helpen deze keuzes te maken vanuit de betekenis die zij aan hun leven willen geven. Daartoe willen wij ze toerusten.

Ons onderwijs moet leerlingen daarnaast uitnodigen zich al tijdens hun schoolloopbaan die vaardigheden eigen te maken, die de snel veranderende samenleving in de 21^e eeuw van hen vraagt. Het gaat dan om de volgende vaardigheden, die we integreren in het totale curriculum en de schoolvakken:

- Creativiteit;
- Kritisch denken;
- Probleemoplossingsvaardigheden;
- Communiceren;
- Samenwerken;
- Digitale geletterdheid, waartoe behoren:
 - Basiskennis ICT;
 - Mediawijsheid;
 - Informatievaardigheden.
- Sociale en culturele vaardigheden;
- Zelfregulering.

Deze externe ontwikkeling daagt ons uit een betekenisvolle verandering in ons onderwijs te realiseren: van het centraal stellen van *het doceren van de docent*, naar het centraal stellen van *het leren van de leerling*.

3.2 Gepersonaliseerd leren: recht doen aan verschillen binnen de context van de school

Onze samenleving vraagt steeds meer om het maken van eigen keuzes, eigen doelen stellen en het nemen van verantwoordelijkheid voor het bereiken van deze doelen. Leerlingen zijn verschillend, hebben verschillende talenten en mogelijkheden. Wij willen dat iedere leerling het maximale uit zichzelf haalt. Dat betekent 'van de pedagogie van de selectie, naar de pedagogie van het succes'. Het uitsluitend klassikaal en collectief leren volstaat daarom niet meer als het overheersende onderwijsmodel. Dat model biedt te weinig mogelijkheden voor individuele leerlingen om te versnellen, te verdiepen, te verbreden of te remediëren. Dat zijn de doelen die wij met gepersonaliseerd leren nastreven: recht doen aan verschillen binnen de context van de school.

Daarom gaan wij op gepaste wijze vorm geven aan gepersonaliseerd leren. Het gaat ons dan om het leerproces waarbij leerlingen op hun eigen wijze en in hun eigen tempo werken aan leerdoelen. Per vak, leerinhoud of onderdeel bieden wij afhankelijk van de prestaties en voorkeuren van de leerling

een op de leerling aangepast programma voor herhaling, verdieping, verrijking of remediëring. Bij gepersonaliseerd leren zijn leerlingen en leraren, ieder met een eigen rol, samen verantwoordelijk voor het leerproces.

Bij gepersonaliseerd leren staat de individuele leerling centraal en organiseert de leraar een uitdagend onderwijsproces rondom de leerling. De leeromgeving maakt vraagsturing voor de leerling mogelijk, waarbij rekening wordt gehouden met de interesses en leerstijl van de leerling. Wij dagen de leerling uit door bij realistische vraagstukken de eigen creativiteit te ontwikkelen. Uitdagende opdrachten die regelmatig ook samen met andere leerlingen worden uitgevoerd, educatieve games en directe feedback maken onderdeel uit van het leeraanbod. Op deze manier stimuleren wij iedere leerling het maximale uit zichzelf te halen.

We realiseren ons dat de ontwikkeling van gepersonaliseerd leren een grote inspanning van ons vraagt. Het vraagt veel van alle medewerkers, het stelt andere eisen aan de schoolorganisatie; vertrouwde jarenlange beproefde concepten zullen we moeten loslaten. Wij vinden dat de moeite waard. Het biedt de mogelijkheid iedere leerling maximaal tot zijn recht te laten komen. Dat wordt met de invoering van Passend Onderwijs nog noodzakelijker dan het altijd al was.

We gaan zorgvuldig en doordacht te werk. We leren van elkaars good practices en die van elders.

3.3 Krimp: ontgroening en vergrijzing¹

Veel van onze scholen staan in regio's waarin de bevolking de komende jaren snel in omvang zal dalen. Dat stelt deze zogenaamde krimpregio's en onze scholen voor een aantal samenhangende uitdagingen en vraagstukken:

- (On)mogelijkheden tot het handhaven van het onderwijsaanbod;
- De noodzaak om leerlingen nog beter te laten presteren, in het belang van henzelf, en ook om ervoor te zorgen dat in de regio zoveel mogelijk goed gekwalificeerde jongeren zijn. Dat is van grote betekenis voor de bedrijvigheid in het gebied en daarmee voor het vestigingsklimaat;
- Het in stand houden van de infrastructuur in de regio en de bijdragen die scholen daaraan kunnen leveren door samenwerking met collega-scholen en bedrijfsleven, en het te voeren alumnibeleid om ex-leerlingen zich met de regio te laten verbinden;
- Bedrijfsvoering: consequenties m.b.t. de formatie (flexibiliteit, mobiliteit, het voorzien in bevoegde docenten in vakken waar een tekort aan docenten bestaat, het voorkomen van vergrijzing van het docentencorps), teruglopende financiële mogelijkheden, de gebouwsituatie etc.

Bij het vinden van een passend antwoord op deze uitdagingen gaat het in essentie om inzetten op gepersonaliseerd leren, een sterke verbinding met alle relevante partijen in de regio en om samenwerking met andere scholen in de regio in plaats van om concurrentie. Het gaat om het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van de regio, vanuit een diep gevoeld verantwoordelijkheidsbesef voor het welzijn in de regio, passend in de lange traditie van Carmel, waarin scholen ontstonden bij kloosters in vaak dunbevolkte regio's.

¹ Ten behoeve van dit hoofdstuk hebben wij o.a. de volgende documenten geraadpleegd.

- WRR-advies: Naar een lerende economie (2013);
- Toptalenten in het funderend onderwijs (2013)
- Nationaal Onderwijsakkoord (2013)
- Sectorakkoord Voortgezet Onderwijs OCW (2014)
- Samen Scholen, Sociaal Cultureel Planbureau (2013)
- Een smalle kijk op onderwijskwaliteit, Onderwijsraad (2013)
- Een eigentijds curriculum, Onderwijsraad (2014)
- Trendrapport 2014, Kennisnet (2014)
- Onderwijsbegroting 2015.

4. Onze doelen: Waar gaat onze reis naartoe?

Hiervóór hebben we aangegeven 'waar we voor staan' (ons ID) en welke externe ontwikkelingen we mede daarom belangrijk vinden. In dit hoofdstuk beschrijven we welke doelen we willen bereiken. Het gaat daarbij om de vraag wat wij onze leerlingen tijdens hun schooltijd willen meegeven, zodat ze goed toegerust de volgende stap in hun leven kunnen zetten.

Wat wij willen meegeven aan onze leerlingen moet zichtbaar en voelbaar zijn in alle vezels van onze organisatie. We noemen dat het 'congruentiebeginsel'. Vanuit dat beginsel gaan we in dit hoofdstuk ook in op de vraag hoe we ervoor zorgen dat alle andere secundaire processen, zoals ons HRD-beleid, ondersteunend kunnen zijn aan het bereiken van deze doelen en op welke manier we ze moeten inrichten, zodat ze 'congruent' zijn aan wat we onze leerlingen willen meegeven: 'Practice what you preach'. Als wij bijvoorbeeld eigenaarschap over het eigen leren bij onze leerlingen centraal stellen, dan moeten wij ervoor zorgen dat onze medewerkers eigenaarschap over hun werk kunnen ervaren. Vanuit het congruentiebeginsel formuleren we hier doelen op het gebied van HRD, facilitair beleid, financiën en huisvesting.

4.1 Onze doelen: onderwijs (leerlingen, ouders en partners)

- Onze leerlingen voelen zich veilig, welkom en thuis; weten zich gekend, gerespecteerd en gewaardeerd en beleven hun schooltijd als 'waarde(n)vol', inspirerend, relevant en uitdagend;
- Onze leerlingen zijn breed gevormd (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) en beschikken over 21^e eeuwse vaardigheden: zijn eigenaar van hun leerproces, stellen doelen, maken gemotiveerde en verantwoorde keuzes, nemen verantwoordelijkheid, leggen verantwoording af, zijn flexibel, reflecteren op eigen handelen;
- Onze leerlingen halen het maximale uit zichzelf doordat zij de mogelijkheden tot gepersonaliseerd leren optimaal benutten;
- Leerlingen zijn succesvol in hun volgende stap na Carmel;
- Leerlingen en ouders hebben en houden vertrouwen in ons en zijn tevreden over de samenwerkingsrelatie met ons.

4.2 Onze doelen: medewerkers en leidinggevenden

Ons HRD-beleid is congruent aan de doelen die wij met leerlingen nastreven:

- Onze medewerkers/leidinggevenden zijn bezield en betrokken, bereiken beloofde resultaten met leerlingen en worden door leerlingen en ouders positief beoordeeld;
- Onze medewerkers/leidinggevenden werken actief en doelgericht aan de doelen die wij met onze leerlingen willen bereiken;
- Onze medewerkers/leidinggevenden zijn allen bevoegd en bekwaam, staan aldus geregistreerd en onderhouden actief hun bekwaamheid;
- Onze medewerkers/leidinggevenden geven gerichte feedback, beschikken over reflecterende vaardigheden, tonen zich eigenaar van hun werk, stellen doelen, maken gemotiveerde keuzes, evalueren systematisch het eigen handelen/bereikte resultaten, verbeteren en innoveren verantwoord, nemen verantwoordelijkheid en leggen verantwoording af;
- Onze medewerkers/leidinggevenden geven actief invulling aan de maatschappelijke betekenis van de school in de regio.

4.3 Onze doelen: maatschappij en omgeving

Ons maatschappelijk handelen fungeert als voorbeeld voor wat wij onze leerlingen willen meegeven:

- Onze partners in de onderwijsketen (basis- en vervolgonderwijs) en wij hebben vertrouwen in elkaar en samen blijven wij investeren in de samenwerkingsrelatie met elkaar;
- Wij delen en ontwikkelen actief kennis met elkaar en met partners. Wij hebben daartoe strategische samenwerkingsrelaties. We werken met concepten als opleidingsschool, gedeeld leiderschap, professionele leergemeenschappen, verbeterteams en participeren in onderzoek en kennisnetwerken binnen en buiten de Stichting: zogenaamde kennisallianties;
- Wij realiseren de afspraken uit het sectorakkoord VO;
- Inspectieoordelen zijn op zijn minst voldoende;
- Wij participeren in relevante maatschappelijke netwerken en leveren onze bijdrage aan de regionale ontwikkelingen in samenwerking met andere relevante partijen.

4.4 Onze doelen: organisatie en financiën

- Onze gehele organisatie is gericht op het optimaal ondersteunen en ontzorgen van het onderwijsproces en een verdere optimalisering van onze facilitaire organisatie om zoveel mogelijk middelen direct ten goede te laten komen aan het onderwijsproces;
- Wij beschikken over een systeem van kwaliteitszorg dat ons informeert over de kwaliteit van ons onderwijs en onze organisatie en dat ons in staat stelt om voortdurend en adequaat ons onderwijs en onze organisatie te evalueren;
- Wij voldoen aan de toets van rechtmatigheid en doelmatigheid;
- Wij hebben een gezonde stabiele financiële basis als voorwaarde voor het realiseren van ons onderwijs, voor het innoveren van ons onderwijs en voor de opvang van risico's.

4.5 Algemene toelichting op doelen

Brede kijk op onderwijskwaliteit

In onze ogen is de kwaliteit van ons onderwijs (zeer) goed als we in inspectietermen in ieder geval voor alle afdelingen minimaal een voldoende scoren. Dat moet een vanzelfsprekendheid zijn. Het gaat ons echter om meer. Wij willen voor iedere leerling een optimale balans tussen persoonlijke vorming, maatschappelijke vorming en kwalificaties. Wij staan voor een brede vorming van onze leerlingen: Bildung. Wij geven onze leerlingen die vaardigheden mee die zij in de 21^e eeuw nodig hebben.

Recht doen aan verschillen

Om optimaal recht te kunnen doen aan verschillen tussen leerlingen, kiezen wij voor gepersonaliseerd leren. Wij zien gepersonaliseerd leren als middel om leerlingen de mogelijkheid te bieden tot versnellen, verdiepen, verbreden of remediëren. Wij geloven dat gepersonaliseerd leren binnen het geheel van de school als waardengemeenschap bij kan dragen aan de brede vorming van leerlingen. Wij bieden leerlingen mogelijkheden van gedifferentieerde leerroutes. Dat draagt bij aan hun intrinsieke motivatie waardoor de kans toeneemt dat iedere leerling het maximale uit zichzelf haalt. Wij zien het ook als een adequaat antwoord op Passend Onderwijs.

Iedereen leert door feedback

In wat ons voor ogen staat is het consequent geven en ontvangen van feedback op alle niveaus van grote betekenis. Een van de meest effectieve manieren om onderwijs te verbeteren is wat ons betreft het geven van feedback: leerling-leerling, leraar-leerling, leerling-leraar, leidinggevende-medewerker, collega-collega en tussen scholen en collega's van verschillende scholen onderling op het niveau van de kennisalliantie die we willen zijn. Zonder feedback geen lerende organisatie. We komen op dit onderwerp terug in hoofdstuk 5.

Kwaliteitszorgsysteem

Voor het kwaliteitszorgsysteem zijn voor ons twee aspecten voor verdere doorontwikkeling van belang.

In de eerste plaats: in onze visie op goed onderwijs zitten harde en zachte elementen, soms meetbaar, maar veelal ook niet. Kwaliteit mag echter nooit een vaag begrip zijn, het is altijd zichtbaar en kenbaar, objectiveerbaar. Dit vraagt om de verdere ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem zodat het recht doet aan de verschillende aspecten van kwaliteit: zichtbaar, kenbaar en meetbaar.

In de tweede plaats willen we daarbij ook de diverse lokale niveaus van de scholen verbinden met het stichtingsniveau.

5. Wat we gaan doen om onze doelen te bereiken

Om onze doelen te kunnen bereiken zullen we ons verder moeten ontwikkelen als 'lerende organisatie'. Als voor leerlingen geldt dat zij zich permanent moeten kunnen blijven ontwikkelen omdat de samenleving zo snel verandert, dan geldt dat natuurlijk ook voor onszelf. Bovendien staat ons voor ogen dat leerlingen ook van en met elkaar leren, leren samenwerken, elkaar feedback geven, zichzelf doelen stellen, verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leren etc. Vanuit het congruentiebeginsel zullen we dat dan ook zelf moeten doen en laten zien: Practice what you preach.

We hebben elkaar nodig om onze doelen te realiseren. Ieder moet zijn bijdrage leveren en op zijn kracht worden ingezet. Dan wordt de som meer dan de optelsom der delen. We moeten van elkaar (willen) leren, elkaar feedback geven en elkaar aanspreken op ieders bijdragen, op het behalen van resultaten en het nakomen van afspraken. Kortom: we moeten ons verder ontwikkelen als een lerende organisatie. Feedback is een noodzakelijk element in elke lerende organisatie. Zonder inhoudelijke feedback, zowel op het niveau van het proces als de resultaten, zullen we onvoldoende vooruitgang boeken. Zonder feedback geen lerende organisatie.

In de lerende organisatie die wij nastreven staat het leren van en met elkaar centraal. Het gaat dan vooral om het met elkaar delen van kennis en het ontwikkelen van kennis. Dat kan op vele manieren: collegiale consultatie, audits, conferenties, werkbijeenkomsten, verbeterteams etc. Daarmee hebben we al veel positieve ervaringen opgedaan en hebben we een begin van een lerende organisatie. Die ontwikkeling zullen we verder moeten versterken om onze ambitieuze doelen te realiseren. Daartoe staan ons verschillende 'organisatievormen' voor ogen om kennis te delen en te ontwikkelen. We onderscheiden ze, maar ze zullen in de praktijk niet strikt te onderscheiden zijn. Al doende leren we.

Naast de vele praktijken die we al kennen gaat het om:

- In een community delen collega's met elkaar kennis en ervaringen om van elkaar te leren. Een community kent een vrij open structuur waardoor de samenstelling kan wisselen, de communicatie verloopt hoofdzakelijk via internet. Wij gaan het vormen van communities stimuleren.
- De professionele leergemeenschap is een groep of team dat collectief leert over de eigen onderwijspraktijk met de uitdrukkelijke bedoeling die te verbeteren of verder te ontwikkelen. De leergemeenschap kent een tamelijk vaste samenstelling van professionals en een duidelijke leervraag waaraan men als gemeenschap wil werken. Ook deze vorm van samen leren zullen we stimuleren.
- In een kennisalliantie gaat het vooral om het aanbrengen van de verbinding tussen de onderwijspraktijk en de resultaten van wetenschap en onderzoek. Het gaat er dan om inzichten uit (praktijk-)onderzoek aan te boren, beschikbaar te maken en een vertaling te laten krijgen in de onderwijspraktijk, met de bedoeling de resultaten van het onderwijs verder te verbeteren. Andersom kan in een kennisalliantie ook onderzoek plaatsvinden naar de onderwijspraktijk. Niet als doel op zichzelf, maar om het onderwijs verder te verbeteren. Hier is in ieder geval sprake van samenwerking tussen onderwijspraktijk en kennisinstellingen als universiteiten en/of hogescholen. Het werken met kennisallianties beoogt de ontwikkeling van professionele standaarden (opvattingen, methoden enz.), waaraan Carmelonderwijs (en Carmel zelf) gekend wil worden. We gaan actief ervoor zorgen dat deze kennisallianties tot stand komen.

Alle praktijken beogen Carmel nog meer in beweging te brengen en te houden, op weg naar een organisatie die op alle niveaus, van leerling tot iedere medewerker, het leren van mensen centraal stelt, met als doel een continue verbetering van het onderwijs en de ondersteunende secundaire processen.

5.1 Acties met het oog op onze onderwijskundige doelen

Om onze onderwijskundige doelen uit hoofdstuk 4 te realiseren stimuleren we de totstandkoming van communities en professionele leergemeenschappen en voorzien we in kennisallianties over de volgende thema's:

- Thema 1: Wij geven actief invulling aan de vorming van 'heel de mens' en zorgen dat iedere leerling structureel persoonlijke inhoudelijke feedback krijgt op zijn totale ontwikkeling;
- Thema 2: Wij geven actief invulling aan het leren van 21^e eeuwse vaardigheden binnen en buiten de school om onze leerlingen toe te rusten voor de 21^e eeuwse samenleving;
- Thema 3: Wij werken systematisch aan personalisering van ons onderwijs, m.b.v. ICT, DTT en verdere flexibilisering en modulering van onderwijsprocessen en onderwijsorganisatie;
- Thema 4: Wij evalueren, verbeteren en innoveren ons onderwijs systematisch: werken met datateams, audits, visitaties en doorontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem;
- Thema 5: Doorontwikkeling van ondersteunende processen: financiën, ICT, HRD, huisvesting, kwaliteitszorg;
- Thema 6: Ontwikkeling van persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden van leidinggevenden om hun rol doelmatig en adequaat te vervullen.

5.2 Acties met het oog op een goed HRD-beleid

- Wij voeren een actief, inspirerend en bezielend HRD-beleid dat aansluit bij onze identiteit en dat aantoonbaar bijdraagt aan het realiseren van onze doelen;
- Wij bieden onze medewerkers en leidinggevenden professionele ruimte, vragen hen om verantwoording af te leggen en stimuleren hen actief te participeren in kennisallianties, communities en professionele leergemeenschappen;
- Wij zorgen voor voldoende bevoegde, bekwame en geregistreerde medewerkers en leidinggevenden op basis van meerjaren kwantitatieve en kwalitatieve formatieplanning.

5.3 Acties met betrekking tot middelen ten behoeve van het primaire proces

- Wij stellen een ICT-beleidsplan op, gericht op optimale ondersteuning van onderwijs- en bedrijfsprocessen;
- Wij stellen een beleidsplan huisvesting op t.b.v. een inspirerende leeromgeving en gewenste flexibiliteit;
- Wij optimaliseren de administratieve organisatie en de financiële functie ter vergroting van tijdigheid en betrouwbaarheid van onze sturings- en verantwoordingsinformatie.

5.4 Acties omtrent strategie & beleid

- Wij stimuleren de doorontwikkeling van Carmel als lerende organisatie door het bevorderen van de totstandkoming van communities en professionele leergemeenschappen, kennisnetwerken, verbeterteams en leiderschapsteams en door participatie in onderzoek en opleiden in de school;
- Wij ontwikkelen daartoe strategische samenwerkingsrelaties met relevante kennisinstellingen en voorzien samen met hen in kennisallianties;
- Wij verbinden onderwijs met onze maatschappelijke omgeving;
- Onze communicatiestrategie richt zich op onze Carmelidentiteit, onze kennisallianties en aantrekkelijk werkgeverschap.

5.5 Acties met het oog op verdere versterking van leiderschap

Het realiseren van bovenstaande doelen en praktijken vraagt veel van het leiderschap binnen de Stichting. In dit kader gaan we MD-programma's realiseren, waarin de ontwikkeling centraal staat van persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden van leidinggevendenden om hun rol professioneel te vervullen. Daarbij gaat het om de volgende inhoudelijke thema's:

- Het werken vanuit onze gezamenlijke visie op leren, doceren en organisatieontwikkeling als uitgangspunt voor alle beslissingen;
- Het realiseren van optimale condities voor leren/doceren;
- Het stimuleren van de professionele ontwikkeling van individuele medewerkers en het team;
- Het realiseren van coherentie tussen alle beleidsterreinen binnen de organisatie;
- Het realiseren van een proces van continue verbetering, o.a. door een gesprekkencyclus over inzet, resultaten en ontwikkeling;
- Het verbinden van de organisatie met de omgeving om de doelen te realiseren;
- Het in de praktijk werken vanuit bovenstaande leiderschapsprincipes.

6. Tot slot

In ons Koersplan 2020, zoals hierboven verwoord, staan de leerlingen centraal. Onze plannen zijn alleen dan geslaagd als de leerlingen over enkele jaren zeggen dat we onze beloftes aan hen hebben waargemaakt. Daarbij spelen onze scholen en hun medewerkers een cruciale rol. We schetsen in dit document een Koers, maar de concrete invulling, met name op onderwijskundig gebied, komt van onze scholen.

De vertaling van Koers 2020 naar het niveau van de scholen luistert nauw. We realiseren ons dat onze scholen onderling verschillen zowel in lokale positionering als in hun inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling. We nodigen iedere school uit in het eigen strategisch beleidsplan een bij de school passende vertaling van dit Koersdocument op Stichtingsniveau naar schoolniveau te geven. Koers 2020 is daarbij geen keurslijf, maar wel een duidelijk richtinggevend document.

