

Koers 2020-2025
Stichting Carmelcollege

Hengelo, juni 2020

1000000000

Koers 2020-2025
Stichting Carmelcollege

Hengelo, juni 2020

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Wie wij zijn	5
2.1 Waar wij voor staan – onze missie	6
2.2 Onze visie.....	6
2.3 Onze kernwaarden	7
2.4 Onze gemeenschap.....	7
2.5 Onze besturingsfilosofie: ruimte in verbinding	8
3. Proces.....	9
3.1 Het proces op weg naar impact.....	10
4. Externe ontwikkelingen	12
4.1 De toekomst van het onderwijs.....	12
4.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.....	13
4.3 Krimp: een urgent probleem in onze maatschappij.....	13
4.4 Technologie en onderwijs	14
5. Wat wij beogen: Toekomstbestendig Carmel.....	15
5.1 Wat wij doen op weg naar 2025: Onderwijs.....	15
5.2 Wat wij zien in 2025: Medewerkers en leidinggevenden	22
5.3 Wat wij zien in 2025: Carmel en de omgeving.....	26
5.4 Wat wij zien in 2025: Onze bedrijfsvoering	28
Bijlage 1: Format Carmelrubrics.....	34
Bijlage 2: Evidence-informed koersen naar onderwijsverbetering	35
Bijlage 3: Professionele schoolcultuur - hoofdlijnen naar aanleiding van Galenkamp	42

1. Inleiding

Carmel is als een stabiele vloot met grotere en kleinere schepen. Alle schepen zijn zeewaardig en degelijk uitgerust, en we varen allemaal naar een gemeenschappelijke bestemming, die stip op de horizon.

Op een vlakke zee met mooi weer hebben we elkaar in het vizier, iedereen laveert de goede kant op en af en toe geven we elkaar advies. We hebben de wind in de zeilen. Maar de zee is niet altijd voorspelbaar. Als de golven hoog zijn moeten we alle zeilen bijzetten. Hoe houden we contact met elkaar zodat we van elkaars kennis en ervaringen kunnen leren, terwijl iedereen intussen ook op zijn eigen schip een oogje in het zeil moet houden? Op het schip is het van belang dat we ieders talent benutten en iedereen vanuit zijn professionele expertise kan bijdragen aan de vloot. Het komt dan meer aan op een goede verbinding met je kernwaarden en uitgangspunten zodat je zonder oogcontact ook weet wat de goede richting is. Alleen dan is de kans dat we op ontwikkelingen kunnen anticiperen en reageren. Op de wind van gisteren kun je immers vandaag niet zeilen. Wanneer de storm weer afvlakt zie je de verschillende schepen uit de watermist verschijnen en sluiten de rijen zich.

Net als de zee kent het leven altijd schommelingen en het is aan ons om daar zingeving aan te verbinden. Mensen zetten hun levenskompas in om tussen de klippen door te zeilen, en onze leerlingen zien op school voorbeelden daarvan. Ze raken in situaties verzeild waarin zij zelf kunnen oefenen met het ontwikkelen en inzetten van dat kompas, zodat niemand de boot mist.

Koers 2020-2025 geeft richting aan onze vloot. Onze kernwaarden zijn het kompas waarop we altijd veilig kunnen zeilen. Zodat we samen met vertrouwen op weg zijn naar een toekomst waarin we zelf de richting kiezen.

2. Wie wij zijn

Ons verhaal, het verhaal van Stichting Carmelcollege, is een verhaal van een organisatie in beweging.

In 1923 met enkele klassen op twee kleine scholen gestart; tegenwoordig bieden we ruim 35.000 leerlingen onderwijs op ongeveer 50 locaties door heel Nederland, verzorgd door circa 4.100 medewerkers. Onze scholen zijn van oudsher sterk lokaal verankerd.

De naam Carmel danken we aan de religieuze orde van Broeders en Zusters van Onze Lieve Vrouw van de Berg Karmel, ofwel de karmelieten. In 1922 richtten de karmelieten Stichting Carmelcollege op. Een jaar later nam de Stichting in Oss en Oldenzaal de zorg op zich voor een katholieke middelbare school, tot emancipatie van 'elke mens, heel de mens en alle mensen'. De karmeliet Titus Brandsma was hierin een belangrijke kartrekker.



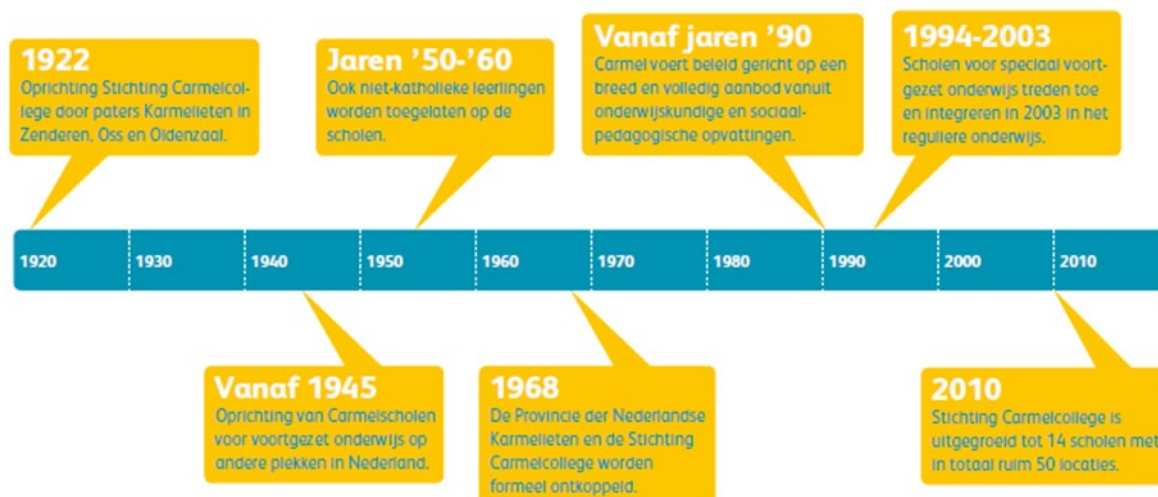
In 1929 introduceerde hij het adagium 'Kennis is maar de helft'; een peidooi voor brede vorming: persoonlijke ontwikkeling, socialisatie en kwalificatie van elke leerling.

Titus Brandsma benadrukte echter niet alleen het belang van brede vorming, hij zei ook iets over pedagogiek: Wil je een leerling vormen, dan kun je niet voorbij aan het mens-zijn van de leerling. Leerlingen hebben allerlei ervaringen, gevoelens en gevoeligheden die meespelen in de mate waarin ze open (kunnen) staan voor het opdoen van kennis.

Beide opvattingen zijn in de loop der jaren erg belangrijk geweest voor Carmelscholen, en klinken ook nu nog door in onze visie op onderwijs.

Na de Tweede Wereldoorlog breidde het aantal scholen van Stichting Carmelcollege zich uit. Behalve dat ze Carmelschool zijn (geworden) hebben onze scholen ook een eigen traditie opgebouwd – soms zichtbaar in de naamgeving van de school. De verbinding tussen Carmelscholen bestaat uit een combinatie van gezamenlijke pedagogische waarden en ruimte voor ieders eigenheid.

Hoewel we sinds 1968 formeel losgemaakt zijn van de Karmelorde klinkt onze geschiedenis door in onze identiteit en kernwaarden.



2.1 Waar wij voor staan – onze missie

Wij rusten onze leerlingen toe voor een goede start van de rest van hun leven. Het gaat daarbij om 'heel de mens' met al zijn talenten. Leerlingen hebben méér nodig dan de basisvakken en cognitieve vaardigheden: Brede vorming staat centraal. Immers: 'kennis is maar de helft'. 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 qua persoonsvorming als socialisatie en kwalificatie. We stimuleren onze leerlingen om ruimte te nemen binnen heldere kaders. We vragen hen wat en hoe ze willen leren, en geven hen eigenaarschap over hun eigen leerproces.

Ons doel is dus om leerlingen te ontwikkelen en breed te vormen. Onze rol is om dat te stimuleren, te faciliteren en te ondersteunen. Carmelscholen onderscheiden zich door onze leerlingen in brede zin de ruimte bieden om het maximale uit zichzelf te halen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming; kortom de ontwikkeling van de eigen uniciteit, ook in verhouding met die van anderen. Dat ontwikkelingsproces is niet altijd meetbaar, maar vaak wel zichtbaar.

We zijn allemaal onderdeel van de samenleving. Vanwege de complexiteit van die samenleving zullen wij leerlingen in situaties moeten brengen waar ze in het hier en nu met deze complexiteit leren omgaan. Daarnaast zijn we in dit traject een natuurlijke partner van de ouder. De betrokkenheid in de driehoek leerling-ouder-school kan zorgen voor een synergie in het begeleiden van jong volwassenen. We hebben vertrouwen in ieders en elkaars kracht. Met elke leerling hebben we een relatie: contact, aandacht en erkenning.

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 en we hebben een actieve focus op het laten ontstaan van een kwaliteitscultuur.

Wij vervullen onze maatschappelijke onderwijsstaak in een keten met andere (onderwijs)organisaties en nemen verantwoordelijkheid voor een dekkend onderwijsaanbod in de regio.

2.2 Onze visie

Wij handelen vanuit een waardevolle en lange traditie, waarin de zorg voor de hele mens centraal staat. Om deel uit te maken van onze gemeenschap is het van belang dat wij met elkaar de waarden van deze traditie voorleven.

Ons onderwijs is eigentijds en onze leerlingen ontwikkelen zich in een uitdagende leeromgeving met goede faciliteiten. Reflectie op ons handelen en onze onderwijsprocessen is essentieel, vanuit het principe: waar staan wij nu, wat is ons einddoel en welke stappen nemen wij op weg naar dit doel. Wij evalueren onze onderwijsresultaten stelselmatig en wij verbeteren ons onderwijs continu met als doel: het verhogen van de brede opbrengsten van elke leerling. Wij vernieuwen ons onderwijs ingrijpend als dat voor groepen leerlingen nodig is.

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.

Een goede relatie en interactie tussen leerling en leraar/school cruciaal is om het leren tot stand te brengen. We realiseren ons dat de kwaliteit van onze medewerkers en het pedagogisch concept ertoe doen: we werken actief aan het leveren van een hoge kwaliteit. Wij zorgen voor een degelijke en deugdelijke organisatie, die aanspreekbaar is op zijn handelen en verantwoordelijkheid.

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 voortdurende ontwikkeling met elkaar vormgeeft en een zichtbare meerwaarde biedt om onze visie tot stand te doen komen.

2.3 Onze kernwaarden

Zoals gezegd: onze kernwaarden kunnen veranderen in de uitingsvorm, maar de diepe achterliggende overtuigingen veranderen niet:

- 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 groot vertrouwen in het talent van onze leerlingen en in elkaar en we willen ieders talent tot bloei laten komen;
- 'Brede vorming' zien wij als waarde voor elke mens, heel de mens en alle mensen;
- Wij reflecteren actief op de diepere zin van het bestaan;
- Ruimte binnen verbinding en kritische oordeelsvorming horen bij ons.

2.4 Onze gemeenschap

Stichting Carmelcollege vormt een pedagogische waardengemeenschap. Als je ervoor kiest om onderdeel te zijn van onze gemeenschap dan kun je op ons rekenen, maar dan rekenen we ook op jou. Dit geldt zowel voor onze medewerkers, leerlingen en hun ouders, als voor onze instellingen en scholen. Wij verwachten dat iedereen handelt vanuit onze kernwaarden.

We hebben zorg voor heel de mens. Wij helpen jonge mensen met het ontwikkelen van een moreel kompas. Dat doen we door het voeren van "het goede gesprek": op basis van openheid en gelijkwaardigheid, niet om consensus te krijgen of elkaar te overtuigen, maar om ieders inzicht te vergroten. Hierdoor worden mensen zich bewust van de wereld vanuit een waarderend perspectief. Vanuit dit paradigma komt waardengericht leren tot stand, waarbij het leren ieders verantwoordelijkheid is. Binnen een waarderende school, staat de pedagogische relatie van leraar en leerling centraal en is er ruimte voor medewerkers en leerlingen om hun (levens-)verhaal te vertellen. Deze ontmoeting tussen waarderende personen is essentieel voor het dynamische proces van de ontwikkeling van het morele kompas van leerlingen.

In onze gemeenschap word je gekend en gezien, je mag fouten maken. Dit geldt ook voor onze professionele cultuur¹. We gaan op zoek naar ieders kwaliteiten, die we benutten in plaats van bestrijden. Onze professionele cultuur stelt enerzijds eisen aan onze professionals, maar biedt hen anderzijds ook kansen zich te verbeteren. Je mag gebruikmaken van de ruimte in onze organisatie zolang je hierbij actief in verbinding blijft en onze afspraken respecteert.

¹ Zie bijlage 3.

2.5 Onze besturingsfilosofie: ruimte in verbinding

Stichting Carmelcollege is een verbond van scholen, met een College van Bestuur dat de rechtspersoon vertegenwoordigt. Onze scholen zijn resultaatverantwoordelijke eenheden, die invulling geven aan het stichtingsbeleid vanuit eigenaarschap door schoolleiding. Vanwege de specifieke context van elke school is er ruimte voor eigen tempo en keuzes, passend binnen de strategische koers.

In ons schoolleidersstatuut beschrijven we de nadere invulling van de bevoegdheden centraal versus decentraal. Het is in dit tijdsgewricht echter te simpel om alleen te denken vanuit een verantwoordelijkheidsmatrix; de werkelijkheid is immers gecompliceerder en staat niet stil. Onze besturingsfilosofie gaat uit van subsidiariteit, waarbij ieder niveau doet waartoe het gehouden is. Om de balans tussen bestuurlijke verantwoordelijkheid en subsidiariteit in evenwicht te kunnen houden is het noodzakelijk om steeds te kalibreren.

Om als verbond van scholen sterk te staan is verbinding belangrijk: gezamenlijk optrekken is vaak gewenst en soms vanuit wetgeving ook noodzakelijk. Dit wordt nog eens versterkt doordat het Inspectietoezicht op onderwijskwaliteit op bestuursniveau geplaatst is.

Het speelveld van onze organisatie passen we zodanig aan, dat iedere Carmelinstelling zich als een actief partner beweegt binnen dat speelveld, met ruimte voor de eigen context. De komende jaren zal pro-actief partnerschap, het samenwerken binnen het geheel een belangrijk thema zijn. Het delen van ontwikkelingen, leren van en met elkaar en feedback geven dragen bij aan het samen groeien naar een lerende organisatie.

Als solidair verbond kunnen we beter zorgen voor een goede kwaliteit van primaire en secundaire processen. Efficiënt ingerichte en eenduidig gebruikte bedrijfsvoeringsprocessen of kwaliteitssystemen om de onderwijskwaliteit te monitoren zijn hiervan goede voorbeelden. Ook hier speelt de balans tussen het eigen belang en het groepsbelang een rol. Kennis van elkaars gedeelde belangen en communicatie daarover vergroot de betrokkenheid bij elkaar en bij het geheel. Alleen als je je verplaatst in de andere perspectieven en met elkaar afwegingen maakt kun je tot optimale afstemming komen. Je bent immers zo sterk als de zwakste schakel. Afwijken van de gezamenlijke kaders is alleen mogelijk in uitzonderlijke gevallen en in gezamenlijk overleg met het College van Bestuur.

3. Proces

Ons vorige strategisch beleidskader, 'Koers 2020', heeft onze stichting veel goeds gebracht. Het gaf onze instellingen richting en ruimte om vorm te geven aan het onderwijs en de organisatie. Iedere Carmelinstelling koos hierbij het tempo dat bij hun eigen context paste.

Uit onderzoek blijkt, dat in organisaties met een lange historie – zoals het bijna honderdjarige Carmel – de kernwaarden van belang zijn. Deze kunnen weliswaar veranderen in de uitingsvorm, maar de diepe achterliggende overtuigingen veranderen niet. En dat is inderdaad ook het geval bij Carmel. Onze eerste stap in het proces naar 'Koers 2020-2025' was daarom antwoord geven op de vraag: vullen we onze kernwaarden nog op een actuele manier in? Tijdens een bezinningsdag op het Titus Brandsma Memorial met de eindverantwoordelijk schoolleiders geconstateerden we dat onze identiteit en waarden onverminderd actueel zijn. Hiermee gaan we de uitdagingen van het huidig tijdsgewicht aan. De uitingsvorm ervan leest u in hoofdstuk 3 van dit document; de achterliggende overtuigingen nemen we mee naar de volgende stap.

De tweede stap was om antwoorden te krijgen op de vraag: wat waardeer je aan Carmel en wat zou je willen aanpassen? In 2019 maakten we al eens de balans op in de vorm van een 'midterm review' over Koers 2020. We vroegen toen een kleine groep leerlingen en collega's naar opbrengsten, maar ook naar thema's die zij misten in Koers 2020. Uit de review bleek dat we onszelf niet volledig opnieuw hoefden uit te vinden in het kader van 'Koers 2020-2025'.

Het bracht ons wel tot het inzicht dat het buitengewoon zinvol zou zijn om onze vraag aan een veel grotere groep voor te leggen, als belangrijk vertrekpunt voor een nieuwe strategische beleidskoers. We kozen er nadrukkelijk voor om eerst leerlingen te vragen; zij zijn immers degenen voor wie we ons werk doen en die elke dag met het resultaat van ons handelen te maken hebben. We nodigden zowel huidige leerlingen als oud-leerlingen² uit om ons feedback te geven tijdens een drietal 'Carmel Meetups'. Deze onderlinge dialogen leverden een aantal hoofdthema's op, die we vervolgens bespraken met onze 'binnen- en buitenwereld'.

In een tweede serie van drie Carmel Meetups ontmoetten Carmelmedewerkers en -leerlingen een brede vertegenwoordiging uit de maatschappij: medewerkers van basisscholen en vervolgonderwijs, van mbo tot en met universiteit. Vertegenwoordigers van gemeenten en samenwerkingsverbanden, bedrijven uit de omgeving en maatschappelijke organisaties. Ook hier was de basisvraag: wat moeten we behouden en welke nieuwe uitdagingen moeten we omarmen?

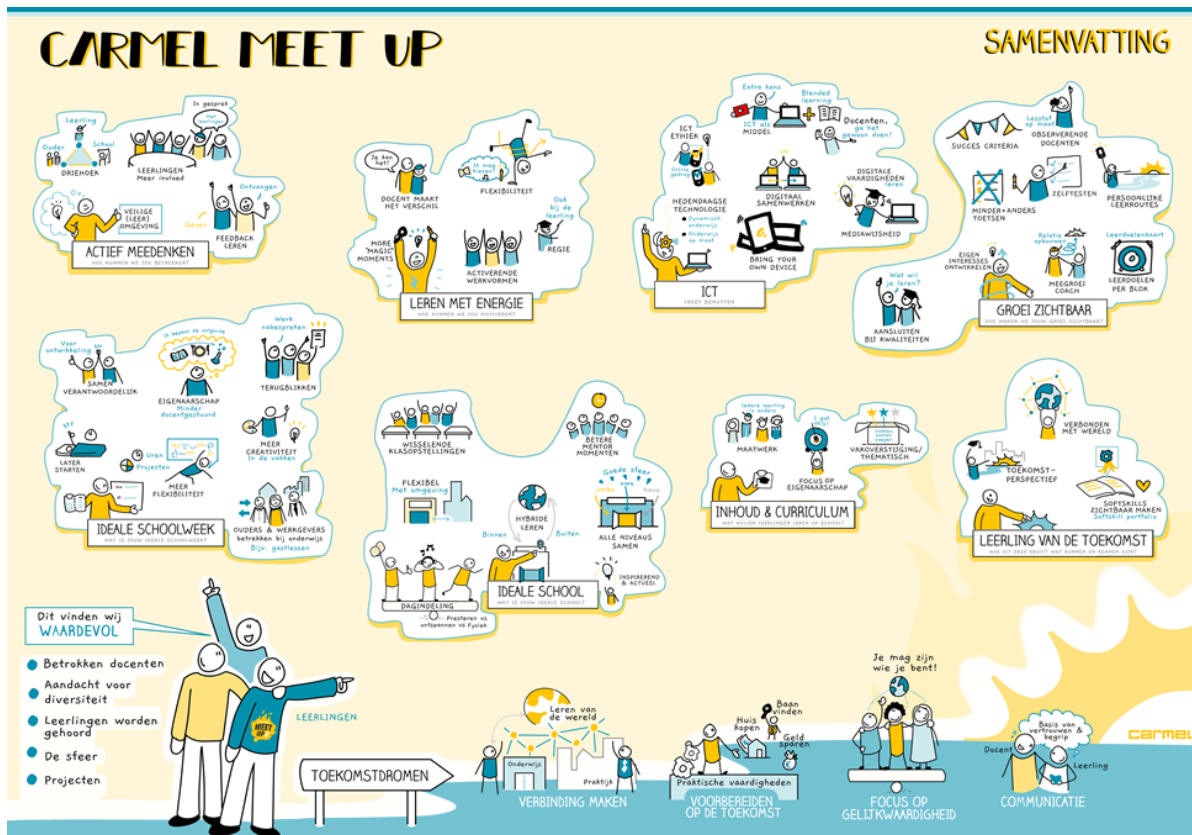
De opbrengsten van de Carmel Meetups werkten we verder uit. De thema's en uitkomsten van de feedbackrondes vormen de contouren van onze 'Koers 2020-2025'.

Vanuit deze schets van de opbrengst vroegen we een aantal interne en externe experts om onderdelen uit te werken. We vinden het namelijk belangrijk dat 'Koers 2020-2025' geen spoorboekje is, maar eerder een duidelijk beeld neerzet van de organisatieontwikkeling, beschreven in zichtbaar gedrag. Net als in 'Koers 2020' is er voor alle organisatieonderdelen de ruimte om de doelen te bereiken op een wijze die past bij hun eigen context en ontwikkeling. Het oog is dan steeds gericht op het doel, de weg ernaartoe wordt door de professionals ingevuld.

We hebben het geheel op een beeldende wijze vormgegeven. Zodat we de hoofdthema's zo goed mogelijk kunnen reproduceren. Zo ontstaat een levende koers, een kompas waarbij je in verschillende situaties kunt inschatten of je de zeilen moet bij zetten, de koers iets moet wijzigen of even aan een boei moet blijven liggen.

² De oud-leerlingen waren maximaal 5 jaar van school.

Vanzelfsprekend bespraken we ons nieuwe koersdocument in alle Carmelgeledingen, waardoor er breed draagvlak ontstaat en het een gezamenlijke brug naar onze toekomst is.



3.1 Het proces op weg naar impact

“Improvement without accountability is whimsical action without direction”³

We hebben onze strategische beleidskoers en bijbehorende doelen geformuleerd. Onze koers is zoals gezegd geen spoorboekje, maar geeft een beeld van de ontwikkeling van onze organisatie. Natuurlijk willen we gedurende het proces zicht hebben op de stand van zaken en weten hoe effectief ons handelen is. Daarvoor hebben we een aantal randvoorwaarden vastgesteld.

Doelen en criteria

De doelen moeten helder zijn en bij voorkeur met betrokkenheid van eenieder worden geformuleerd. De succescriteria (hoe ziet succes eruit en waar meten we dat aan af) moeten zo concreet mogelijk zijn geformuleerd. Uitgangspunt is: ik loop rond en ik zie; de opbrengsten van de doelen moeten zichtbaar en merkbaar zijn.

Ook is het van belang om het doel te meten op het niveau waarop het gericht is. Als we bijvoorbeeld leerlingen meer eigenaarschap willen geven is het door de leerling ervaren eigenaarschap de graadmeter voor succes en niet de intentie van de schoolleiding of de medewerker.

Rubrics

Leren van en met elkaar is in het belang van ons allemaal. Het helpt om dan hetzelfde instrumentarium in te zetten. Daarmee ontwikkelen we een gezamenlijke taal voor de ontwikkelingen

³ Zie bijlage 2: Evidence-informed koersen naar onderwijsverbetering.

en kunnen we ook het leren van en met elkaar beter faciliteren. We kiezen er voor om gebruik te maken van rubrics.

Rubrics helpen het begrip over het leerdoel te vergroten en zijn zeer geschikt om complexe leerdoelen van een organisatie helder in beeld te brengen. De verschillende dimensies van het leerdoel kunnen bijdragen aan een beter begrip over hoe het leerdoel te bereiken. Daarmee kunnen we een versnelling in het proces bereiken.

Bij het maken en gebruiken van rubrics voor organisatieontwikkeling zijn er 3 belangrijke fases:

1. Formuleren van duidelijke verwachtingen (succescriteria);
2. Regelmatige zelfevaluatie: op grond van de mate van het bereiken van het kwaliteitsniveau ten opzichte van het leerdoel;
3. Revisie: analyse op het mogelijk aanpassen van het leergedrag om de realisatie van het leerdoel naderbij te brengen.

Ruimte in verbinding

Het in beeld brengen van meerdere stappen op weg naar het bereiken van het hoogste kwaliteitsniveau van het leerdoel vergroot bij mensen niet alleen de kennis over de werkwijze, maar ze begrijpen ook hoe ze de succescriteria bereiken.

Het per stap in beeld brengen van de volgende fase van het leerdoel impliceert een strikt lineaire leercurve, wat natuurlijk in de praktijk niet zo is. De diversiteit van onze scholen en de verschillende speerpunten van de diverse locaties komt tot zijn recht bij het maken van de rubrics op zowel instellingsniveau als op locatieniveau. Doordat iedereen de doelen van de nieuwe koers als uitgangspunt heeft kunnen we door het samen inzetten van de rubrics hier ook een organisatiebreed leerproces van maken waarbij we eventueel ook gebruikmaken van externe ondersteuning.

Ruimte in verbinding: aan de slag!

Elke Carmelschool maakt een eigen schoolplan, dat is afgeleid van de gemeenschappelijke strategische beleidskoers 2020-2025. Vanwege de grote verschillen in context, ontwikkeling en tempo is er binnen de verbinding met Koers 2020-2025 de ruimte om in het schoolplan eigen rubrics te formuleren. Carmelscholen gebruiken hiervoor het format in bijlage 1.

4. Externe ontwikkelingen

Vanuit onze kernwaarden en visie op onderwijs en pedagogiek willen wij acteren op externe ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zijn een belangrijk deel van de context waarin wij onze strategie bepalen. Hierbij kijken we ook naar de langere termijn, omdat dit ons helpt om de doelen voor de komende 5 jaar scherp te stellen.

In dit hoofdstuk een korte toelichting op de belangrijkste externe ontwikkelingen.

4.1 De toekomst van het onderwijs⁴

Stimuleren in plaats van afrekenen

Van oudsher staat Nederland hoog in de ranglijsten over goede onderwijskwaliteit. Maar we merken dat deze positie wankelt. We zien steeds minder uitblinkers en de leesvaardigheid daalt. Waarom rekenen we leerlingen eigenlijk af op hun minste vak en stimuleren we in plaats daarvan niet hun grootste talenten? Laten we de generaties van de toekomst beter begeleiden richting het vervolgonderwijs.

Iedere leerling een eerlijke kans

Het onderwijs is een afspiegeling van de samenleving. Sociale kloven blijven ook tijdens het leerproces in stand. Kinderen met dezelfde talenten maar met verschillende sociale achtergronden komen uiteindelijk op verschillende niveaus uit. Daar draagt de groei van het 'schaduwonderwijs'⁵ ook zeker aan bij. Iedere leerling moet een eerlijke kans krijgen op weg naar verdere ontwikkeling. Ook als het gaat om kwetsbare leerlingen. Het verbeteren van overgangen in het onderwijs is daarom belangrijk voor gelijke kansen.

Hoera voor het beroepsonderwijs!

Beroepsgerichte leerwegen lopen steeds meer leeg, terwijl de maatschappij juist deze vakmensen en hoogwaardig opgeleide professionals nodig heeft. Door de prestatiedruk van ouders en de samenleving als geheel worden leerlingen gepusht om door te stromen naar academisch en hoger onderwijs in plaats van naar het beroepsonderwijs. Met als gevolg: desinteresse, talenten die onderontwikkeld blijven en uitval. Het onderwijs moet leerlingen hun beroepsgerichte talenten laten ontdekken.

Is het nog wel leuk om te leren?

Het onderwijs verliest voor veel leerlingen zijn glans doordat zij het gevoel hebben dat zij zich steeds minder mogen ontwikkelen. Terwijl school toch een belangrijke plek is om je persoonlijkheid te vormen. Binnen en buiten het curriculum is hier weinig ruimte voor. Daar komt nog de studiedruk bij en een maatschappij die steeds onzekerder wordt. We moeten ons bewust zijn van de mentale druk die dit veroorzaakt bij leerlingen. Zeker bij kwetsbare groepen kan hierdoor kansenongelijkheid ontstaan. Het moet vooral leuk zijn om je te ontwikkelen en nieuwe dingen te leren over jezelf en de wereld.

Erkenning en waardering voor onderwijsprofessionals

Zijn we eigenlijk nog wel blij met leraren? Hun imago wordt er niet beter op en de personeelstekorten lopen al een tijd op. Daar komt nog bij: een steeds groter wordende werkdruk, hoge administratieve last en verantwoordingsdruk. Onderwijsprofessionals verdienen meer erkenning en waardering, en hun talenten moeten continu ontwikkeld worden.

Stimuleren van creativiteit en flexibiliteit

Het liefst willen we een brede en sterke leercultuur waarin niet alleen het onderwijs bloeit, maar waar ook het bedrijfsleven en maatschappelijke partners baat hebben. Creativiteit en ondernemend denken

⁴ Grotendeels ontleend aan "Discussiestuk Toekomst van ons onderwijs", via <https://toekomstvanonsonderwijs.nl/>.

⁵ Schaduwonderwijs is door ouders ingehuurde extra begeleiding; van huiswerkklas tot examentraining.

zouden gestimuleerd moeten worden. Flexibel kunnen inspelen op de veranderende vragen uit de arbeidsmarkt is immers van groot belang. Nauwe samenwerking met bedrijven en kennispartners spelen hierin een belangrijke rol.

4.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

In plaats van personeeloverschotten als gevolg van demografische krimp, krijgen we in de nabije toekomst te maken met personeelstekorten als gevolg van natuurlijk en tussentijds verloop. Tegelijkertijd worden we geconfronteerd met een beroepsbevolking en personeelsbestand dat langzaam steeds meer 'veroudert'⁶. Daarnaast zullen mensen langer moeten (en soms willen) werken.

Nieuwe vormen van carrières en carrièrepaden

(Toekomstig) personeel richt zich steeds minder op een beroep voor het leven, maar een project voor een bepaalde periode. Dit uit zich in individualisering en een groeiende behoefte om werk en privé op elkaar aan te laten sluiten. Voor een deel betreft dit een autonome ontwikkeling van behoeften van de huidige en toekomstige beroepsbevolking; voor een ander deel van de beroepsbevolking is dit een (gedwongen) reactie op ontwikkelingen in de samenleving.

Hoe dan ook zullen andere arbeidsverhoudingen, zoals een hybride arbeidsverhouding waarbij men deels in het onderwijs en deels in de beroepspraktijk werkzaam is, meer gemeengoed worden. Loopbaanpaden zullen veranderen; (toekomstig) personeel bouwt een carrière op door zich continu te ontwikkelen, te vernieuwen en aan te passen aan een steeds sneller veranderende wereld. Loopbaanpaden zullen niet langer lineair, maar meer circulair zijn.

4.3 Krimp: een urgent fenomeen in onze regio's

In Nederland worden steeds minder kinderen geboren. Gemiddeld gaan er in 2030 12% minder leerlingen naar het voortgezet onderwijs. In 2015 waren dat ongeveer 1 miljoen leerlingen; in 2030 zijn dat ongeveer 880.000 leerlingen. Deze krimp is een regionaal fenomeen dat kan leiden tot verschraving van onderwijsaanbod, lagere bekostiging, toenemende reistijd, hogere huisvestings-/exploitatiekosten en een onzekerder werkgeversperspectief⁷.

Onze conclusies over krimp:

- Van schoolbesturen mag verwacht worden dat zij zich gezamenlijke verantwoordelijk voelen voor de educatieve infrastructuur in de regio. In plaats van te concurreren op marktaandeel zal de focus veel meer gericht moeten zijn op samenwerking en fusies om het onderwijs ook in de toekomst mogelijk te maken.
- Krimp kan ook benut worden voor onderwijskundige vernieuwing waar leerlingen baat bij hebben.
- Leerlingendaling in combinatie met hoge vaste kosten vragen om vernieuwing van de bedrijfsvoering.
- Krimp heeft invloed op onze HR-strategie.

⁶ Momenteel zijn 1.318 van de in totaal 4.143 Carmelmedewerkers ouder dan 55 jaar.

⁷ Bron: Informatiegids leerlingendaling – VO-raad (2019).

4.4 Technologie en onderwijs⁸

De wereld van morgen

Technologie beïnvloedt de maatschappij van morgen en ons onderwijs. Ook heeft het een sterke invloed op de toekomstige beroepenwereld van onze leerlingen. Een school die gebruikmaakt van moderne technologie bereidt leerlingen beter voor op de wereld na school.

Meer mogelijkheden in maatwerk

De inzet van technologie is essentieel om individueel maatwerk mogelijk te maken. Denk bijvoorbeeld aan adaptief leermateriaal.

Artificial intelligence en veiligheid

De invloed van artificial intelligence (AI) en robotica op mens en maatschappij is ingrijpend. Een belangrijk deel van de taken die mensen nu uitvoeren, is over 25 jaar overgenomen door een robot of AI-systeem. Dat levert voor het onderwijs uitdagingen op, maar biedt ook nieuwe kansen.

Invloed AI op het vak leraar

Scholen en leraren hebben een onmisbare rol in het ontwikkelen van sociaal-emotionele vaardigheden, naast het onderwijzen van kennis en denkvaardigheden. Vooral bij het aanleren van kennis en denkvaardigheden zien wij een groeiende rol voor technologie.

Vernieuwing in onderwijs- en schoolorganisatie

Vernieuwing wordt aangejaagd door AI en dat draagt bij aan het slimmer (adaptief) worden van leermiddelen, individuele roostering, integrale en voorspellende dashboards, virtuele assistenten, feedback, toetsing en intelligente leerlinginformatiesystemen met bijvoorbeeld taakspecifieke robots.

⁸ Deze paragraaf is tot stand gekomen met medewerking van Michael van de Wetering, adviseur bij Kennisnet.

5. Wat wij beogen: Toekomstbestendig Carmel

We hebben stilgestaan bij ons DNA, onze visie en toekomstige ontwikkelingen. Deze ingrediënten sturen onze keuzes voor onze speerpunten voor de komende 5 jaar op het gebied van onderwijs en bedrijfsvoering. Natuurlijk bouwen we hierbij voort op al ingezette ontwikkelingen, en op de fundamenten die in Koers2020 werden beschreven..

Zowel voor ons onderwijs als voor onze bedrijfsvoering kozen we steeds een aantal thema's. Bij deze thema's formuleerden we vervolgens speerpunten. We beschreven vervolgens welk zichtbaar gedrag we willen zien als resultaat in 2025.

5.1 Wat wij doen op weg naar 2025: Onderwijs

Voor de koers van ons onderwijs borduren we voort op 'Koers 2020'. We willen nog altijd dat leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen bij ons, dat ze breed gevormd worden, dat zij het maximale uit zichzelf halen dankzij gepersonaliseerd leren en dat zij succesvol zijn in hun volgende stap na Carmel. Onze strategische koers tot 2025 is vooral een verdieping hiervan. Aansluitend bij onze kernwaarden, richten we ons onderwijs ontwikkelingsgericht in, werken we vanuit leerdoelen en feedbackgestuurd. Zo leggen we de focus op betekenisvol onderwijs voor alle Carmelleerlingen.

Hoe willen we onze leerlingen dan laten leren? Samen met onze leerlingen denken we daarover na. Uit de gesprekken tijdens de Carmel Meetups kwam naar voren dat leerlingen bovenal willen dat ze goed zijn voorbereid om zelf invulling te kunnen geven aan hun toekomst als ze de middelbare school verlaten.

We focussen in de komende Koersperiode op de volgende 5 onderwijsthema's:

1. Een Carmelleerling is wereldwijd en klaar voor de toekomst;
2. Een Carmelleerling leert met energie, ervaart eigenaarschap en gaat samen met de omgeving op weg;
3. In het onderwijsprogramma van een Carmelleerling is ruimte voor maatwerk waarbij we gebruikmaken van de mogelijkheden van ICT-inzet;
4. Iedere Carmelleerling ontwikkelt zich op zijn eigen manier en deze groei maken we zichtbaar;
5. Voor de Carmelleerling creëren we hun ideale school met flexibel, inspirerend en actueel onderwijs.

1. De Carmelleerling

Wereldwijd en klaar voor de toekomst

De maatschappij vraagt om burgers die flexibel en wereldwijd zijn. Stabiele wereldburgers die zich staande kunnen houden tijdens de vele veranderingen die de maatschappij doormaakt.

“Kennis is maar de helft”, zei Titus

Brandsma al. De wijze woorden van deze karmeliet uit de vorige eeuw zijn ook vandaag de dag nog zeer actueel. Bij Carmel kijken we daarom verder dan alleen de vakken. Ons curriculum geeft

kaders, maar geeft ook ruimte. Om onze leerlingen zich te laten ontwikkelen tot volwassen en verantwoordelijke mensen, met een goed ontwikkeld moreel kompas, die zelfstandig hun weg vinden in de wereld en daar hun bijdrage aan leveren. Zelfvertrouwen, eigenaarschap en verantwoordelijkheid zijn belangrijke eigenschappen om samen met anderen creatieve oplossingen te ontwikkelen voor de problemen die zij ervaren.



Dat betekent voor het onderwijs op onze Carmelscholen dat we ons richten op de volgende vergezichten:

- Het toekomstperspectief van elke individuele leerling is het startpunt voor de ontwikkeling en het maken van doelgerichte keuzes in ons onderwijs.
- Leerlingen van Carmel kunnen een reëel beeld van hun toekomst schetsen, waarbij we leerlingen in het hier en nu willen leren omgaan met de complexiteit van de samenleving.
- Onze leerlingen zijn verbonden met de wereld van nu en morgen. Met aandacht voor elkaar en voor de gemeenschap.
- Iedere leerling haalt het maximale uit zichzelf op het gebied van persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie.

Speerpunten	Wat zien we?
Toekomstperspectief als startpunt voor ontwikkeling vanuit eigenaarschap en betrokkenheid.	De leerling maakt doelgerichte keuzes en ervaart dat de eigen interesse en motivatie uitgangspunt is voor de activiteiten die hij onderneemt, binnen of buiten de school, verbonden met de wereld van nu en morgen.
Ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau.	De leerling ervaart ondersteuning in het ontwikkelen van zelfvertrouwen en eigenaarschap om vanuit hier zelf verantwoordelijk te worden. De leerling neemt regie om te werken aan eigen leerdoelen en evalueert het bereiken daarvan met leraar en medeleerlingen. Docenten hebben groot vertrouwen in de talenten van de leerlingen en willen ieders talent tot bloei laten komen.
Kennis is maar de helft.	De leerling ervaart dat zijn persoonlijke en sociale ontwikkeling net zo belangrijk is als zijn cognitieve ontwikkeling.

2. Leren met energie

Samen gemotiveerd op weg

Een leerling komt pas tot bloei als hij zich veilig en gemotiveerd voelt. We zien dat leerlingen graag actief meedenken, betrokken willen worden en in gesprek gaan over de manier waarop zij leren. Daarin zien we meerwaarde en we werken er continu aan om ze gemotiveerd en energiek te laten leren.

Op onze Carmelscholen willen we om die reden inzetten op flexibiliteit en

gezamenlijke verantwoordelijkheid, door

de leerling meer eigenaarschap te laten ervaren en samen met de docenten te sturen op hun eigen leerproces. Zo willen we de leerling nog meer motiveren.

In de praktijk betekent dat voor ons onderwijs:

- De relatie tussen docenten en leerlingen blijft centraal staan op onze scholen.
- Docenten krijgen juist nog meer kansen om het verschil te maken door hun leerlingen flexibiliteit te bieden binnen een veilige (leer)omgeving.
- We willen onze leerlingen loslaten zonder ze echt los te laten.
- We creëren meer 'magic moments', waarin leerlingen echt het gevoel hebben dat het kwartje valt. Daar hebben ze de rest van hun leven profijt van.



Speerpunten	Wat zien we?
De stem van de leerling	De leerling ervaart eigenaarschap, denkt actief mee en wordt betrokken in gesprekken die gaan over het eigen onderwijs.
Veilige leeromgeving	De leerling ervaart een veilige leeromgeving waarin men respectvol met elkaar omgaat, op basis van gelijkwaardigheid en waar fouten gemaakt mogen worden, om van te leren.
Samenwerken	De leerling ervaart dat samenwerken een meerwaarde heeft en een belangrijke vaardigheid is voor een succesvol vervolg.

3. Programma en curriculum

Ruimte voor maatwerk en ICT-oplossingen

Mensen verschillen van elkaar. We zien op onze scholen dat iedere leerling anders is en op een andere manier leert. Daarom bieden we onze leerlingen ruimte voor maatwerk binnen het curriculum.

Daarnaast vinden we het belangrijk om in ons programma ook ruimte te bieden voor vakoverstijgend, thematisch en/of projectmatig werken. Zo leren onze leerlingen, als probleemoplossers van de toekomst, kennis samen te voegen en deze in te zetten. Ieder op zijn eigen manier.

In het lesprogramma van vandaag en morgen is technologie niet meer weg te denken. ICT is een hulpmiddel, bijvoorbeeld in het geval van blended learning. In de maanden van 2020 waarin het door het coronavirus niet mogelijk was om op school te komen, bleek de toegevoegde waarde van goede ICT eens te meer. Bovendien zien we dat ICT volop mogelijkheden biedt voor onderwijs op maat en dat onderwijs minder tijd- en plaatsafhankelijk wordt. We willen onze leerlingen voorzien van digitale vaardigheden en mediawijsheid en zetten in op dynamisch onderwijs, waarbij we het curriculum verrijken met actuele, maatschappelijk relevante elementen. Digitale geletterdheid heeft als doel om leerlingen op eigen kracht te leren functioneren in een samenleving waarin digitale technologie en media een belangrijke plaats hebben. Bij digitale geletterdheid is begrip van de concepten van digitale technologie essentieel. Leerlingen leren kritisch nadenken over technologievraagstukken.

In ons onderwijs komen de domeinen van digitale geletterdheid aan bod: informatievaardigheden, mediawijsheid en veiligheid, de werking en het gebruik van digitale technologie, digitale communicatie en samenwerking en computational thinking.

ICT kan ondersteunend zijn aan de inhoud van het primaire proces, het personaliseren van leerroutes van leerlingen, ook door gebruik te maken van adaptieve methodes en artificiële intelligentie.

Er zijn allerlei manieren waarop we maatwerk kunnen aanbieden, al dan niet met behulp van ICT:

- Via persoonlijke leerroutes, gedifferentieerd naar leerstijl, krijgen leerlingen alle kennis aangeboden die ze verder helpt.
- Daarbij ligt de focus op eigenaarschap. Het zijn jouw vakken, dus hoe ga je ervoor zorgen dat je de inhoud goed in je opneemt?
- De creativiteit en diversiteit die we vakoverstijgend stimuleren bij onze leerlingen, komt ook terug in het aanbod van het curriculum.



Speerpunten	Wat zien we?
Maatwerk in het curriculum	De leerling volgt persoonlijke leerroutes waarbij de focus ligt op eigenaarschap en de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en eigen talenten.
Vakoverstijgend, thematisch en/of projectmatig werken	De leerling leert om de kennis samen te voegen en in te zetten als probleemoplosser van de toekomst

Speerpunten	Wat zien we?
Technologie in het lesprogramma	De leerling maakt op een verantwoorde manier gebruik van technologie/ICT om te kunnen versnellen en/of verdiepen en is digitaal vaardig en mediawijs.
Creativiteit en diversiteit in de programmaonderdelen	De leerling ervaart dynamisch onderwijs, waarbij het curriculum is verrijkt met actuele, maatschappelijk relevante elementen.

4. Groei zichtbaar maken

Iedere leerling groeit op zijn eigen manier

Een belangrijk aspect dat de leerlingen in de Meetups aanstipten en dat goed aansluit bij actuele ontwikkelingen in onze scholen, is dat de groei die ze doormaken op school beter zichtbaar en merkbaar gemaakt moet worden maken. Omdat het niet alleen gaat om die cijfers op je eindlijst, want groei gaat over veel meer dan alleen cijfers. Daadwerkelijke impact creëren voor de leerlingen is het doel op onze scholen.



We willen zien dat leerlingen zelf goed weten waar ze staan in hun ontwikkeling. Daarom zijn de docent en de leerling samen verantwoordelijk voor het opstellen en toepassen van leerdoelen en succescriteria om het leerproces vorm te geven. Alleen dan is het mogelijk om de groei te observeren en vervolgens bij te sturen. Ook dit observeren en bijsturen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van docent en leerling. Voor onze docenten is het van belang dat ze inzicht hebben op hun impact op het leren van de leerling.

Op de volgende manieren kunnen we op onze scholen groei beter zichtbaar maken:

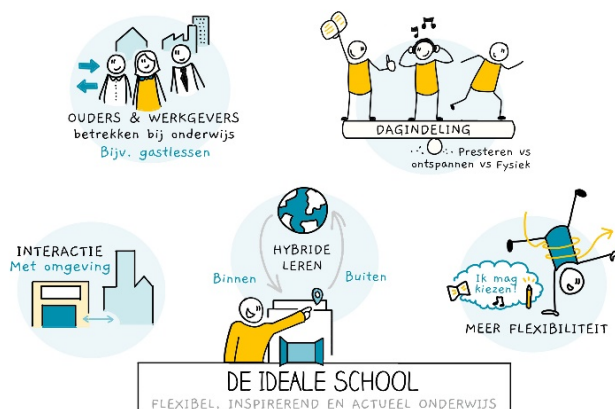
- Door formatief handelen in te zetten in het onderwijsproces kunnen leerlingen hun persoonlijke leerroutes beter volgen en hun eigen interesses verder ontwikkelen.
- Minder summatief toetsen, maar vooral op een andere manier zicht krijgen op het leerproces, helpt leerlingen om beter te leren van de feedback die ze krijgen.
- De driehoek leerling-docent-ouder werkt hierin optimaal samen. Door samen terug te kijken en vooruit te kijken.

Speerpunten	Wat zien we?
Leerdoelen en succescriteria vormen de basis van het leerproces.	De leerling is samen met de docenten verantwoordelijk voor het opstellen en toepassen van leerdoelen en succescriteria om het eigen leerproces vorm te geven.
Balans tussen formatief en summatief toetsen.	De leerling heeft zicht op de eigen ontwikkeling en leerbehoeftes door samen met de docent en medeleerlingen informatie te verzamelen in het leerproces. De leerling leert van de feedback die hij geeft en ontvangt.
Groei en ontwikkeling zichtbaar maken.	De leerling reflecteert op de eigen ontwikkeling met de betrokken volwassenen, waarbij docenten reflecteren op de impact die zij hebben op het leren van de leerling.

5. De ideale school

Flexibel, inspirerend en actueel onderwijs

Leerlingen geven aan dat ze gevoelig zijn voor een goede sfeer op school. Daarom willen we inzetten op meer flexibiliteit en creativiteit op school. Denk daarbij aan de dagindeling (presteren versus ontspannen versus fysiek bezig zijn). Projecten bieden de kans om eigenaarschap te ontwikkelen. Door bijvoorbeeld ouders en werkgevers te betrekken bij het onderwijs, of door gastlessen wordt het leren voor leerlingen steeds concreter en verbinden we de buitenwereld met de binnenwereld.



De ideale school zien we als een plek waar leerlingen volop inspiratie opdoen en actuele onderwerpen bespreken. Waar we ook buiten de klassenstructuur zoeken naar de beste mogelijkheden. Waar ruimte is voor leerlingen om binnen gestelde kaders hun eigen weg te kiezen. Waar we ICT functioneel inzetten om het onderwijs van de toekomst vorm te geven.

De ideale school kunnen we op de volgende manieren realiseren:

- Hybride leren, dus zowel binnen als buiten school, biedt extra flexibiliteit en meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid.
- We zetten we in op onderwijs dat meer in contact is met de omgeving.
- De organisatie van het onderwijs vraagt om flexibiliteit en creativiteit waarbij in de school verschillende niveaus samenkomen.

Speerpunten	Wat zien we?
Hybride leren: binnen- en buitenschools leren.	De leerling ervaart dat de leeromgeving zowel binnen als buiten de school te vinden is en dat de leerling daarop invloed heeft door aan te geven wat, hoe, wanneer en met wie hij wil leren.
Leren in netwerken en in samenwerking met partners.	De leerling profiteert van het netwerk dat de school heeft waarin sprake is van een uitgebreide samenwerking met sociale, culturele en maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven in de omgeving.
Flexibiliteit en creativiteit kenmerken de organisatie van het onderwijs.	De leerling ervaart ruimte binnen kaders zoals dagindeling, groepssamenstelling, praktijkvakken binnen avo.

5.2 Wat wij zien in 2025: Medewerkers en leidinggevenden

Ook in onze HR-visie, -beleid en de speerpunten die eruit voortvloeien zijn onze kernwaarden belangrijke richtingaanwijzers. De ontwikkelingen die we in en voor het onderwijs voor ogen hebben vragen om de juiste ondersteuning van en met onze medewerkers. Hun handelen (vanuit onze kernwaarden, gericht op onze doelen en ambities) is voorwaardelijk voor het realiseren van goed onderwijs aan onze leerlingen. Het krachtig samenwerken in ons solidaire verbond vraagt om meer uitwisseling tussen en meer verbinding met elkaar. De verbetering van de kwaliteit van deze verbinding leidt de komende jaren tot personele vraagstukken.

Onze medewerkers en leidinggevenden zijn betrokken, bevoegd en bekwaam, en dragen bij aan het realiseren van onze doelen.

Medewerkers en leidinggevenden: samen op weg naar een lerende, professionele cultuur

We gaan verder groeien in het realiseren van de lerende, professionele cultuur waarin we handelen vanuit betrokkenheid, betrouwbaarheid, respect en zorg voor elkaar en de gemeenschap.

De bewegingen die we al hebben gemaakt zetten we voort. We blijven investeren in leergemeenschappen en in opleidingen en scholing voor medewerkers en leidinggevenden. We gaan daarmee door. Op deze manier kunnen we de talenten binnen onze organisatie optimaal benutten.

We stimuleren creativiteit en flexibiliteit. We hebben niet alleen groot vertrouwen in de talenten van leerlingen, maar ook in die van onze medewerkers. Initiatief nemen, eigenaarschap, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen horen daarbij.

We willen een professionele schoolcultuur zien waar erkenning en waardering is voor de onderwijsprofessional, de ondersteuner en de leidinggevende. Een cultuur waarin alle medewerkers samen leren en werken aan het realiseren van de gezamenlijke doelen en aan het voorleven van de vaardigheden die onze leerlingen nu en straks nodig hebben.

Leren & ontwikkelen centraal

Carmelonderwijs is expliciet gericht op de ontplooiing van elk mens, heel de mens en alle mensen. We werken vanuit het waarderend perspectief voor iedereen waarbij continue ontwikkeling centraal staat, zodat we ons zo goed mogelijk voorbereiden op de vraagstukken van de toekomst. Wat voor onze leerlingen geldt, geldt ook voor onze medewerkers: we leren een leven lang, we ontwikkelen ons continu (vanuit brede vorming) omdat de toekomst dat van ons vraagt, en omdat het hier en nu dat van ons vraagt. Actief betrokken zijn bij je eigen leerproces en je verantwoordelijk te voelen voor je eigen ontwikkeling draagt bij aan dat leren. Vanuit het gedachtegoed van gedeeld eigenaarschap zijn onze medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen continue leer- en ontwikkelproces én wordt hierbij gestimuleerd, gefaciliteerd en gesteund door de leidinggevende.

We hebben expliciete aandacht voor de opleiding en bevoegdheden van ons onderwijzend personeel. Samen opleiden en professionaliseren wordt de norm, bijvoorbeeld in de vorm van opleidingsscholen.

Ruimte en verantwoording

Elke Carmelmedewerker heeft en neemt professionele ruimte en legt verantwoording af over de resultaten van zijn werk, zijn bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen en over zijn eigen leerproces. Leren, feedback, eigenaarschap en verantwoording (afleggen) zijn vanzelfsprekend. We voelen ons samen verantwoordelijk voor de vraagstukken in onze organisatie en de uitdagingen daarbij. We dragen bij vanuit verschillende perspectieven en met de inzet van verschillende talenten. De leidinggevende draagt bij aan het creëren van geleide ruimte voor het leren. Het (laten) creëren en (laten) benutten van professionele ruimte is een belangrijk thema binnen het leiderschap. Professionele ruimte verwijst naar de mogelijkheden van de medewerker om invloed uit te oefenen op de inrichting en ontwikkeling van het onderwijs, op collega's en werkprocessen. Dit is op te vatten als het tonen van leiderschap. Professionele ruimte is dus niet alleen een 'recht' dat door de

leidinggevende aan de medewerker moet worden over gelaten, maar vereist ook dat onze medewerkers die ruimte nemen en daarover verantwoording afleggen.

Verdere versterking van leiderschap

De manier waarop leiderschap vorm krijgt, heeft invloed op het realiseren van onze missie en opdracht. Als we eigenaarschap en verantwoordelijkheid willen stimuleren, vraagt dat om een passende stijl van leidinggeven. Gespreid leiderschap past goed bij onze visie. Het formele leiderschap is nog steeds belegd bij de leidinggevende, echter neemt ieder binnen zijn eigen rol en binnen een bepaalde situatie een bepaald soort leiderschap op zich. Gespreid leiderschap zien we als kenmerk van een team dat elkaars expertise bundelt en daarvan gebruikmaakt bij het behalen van gemeenschappelijke doelen. Het kan van situatie tot situatie verschillen wie op welk moment initiatief neemt en hierover op een later moment verantwoording aflegt.

Om het leiderschap van leraren in scholen te versterken werken we bijvoorbeeld met teacher leadership.

Leidinggevendens zetten constructieve vormen van leiderschap in. Gespreid leiderschap maar ook situationeel leiderschap dragen bij aan het versterken van professionele ruimte in onze professionele cultuur; afhankelijk van de ontwikkelingsfase van het team en de medewerker. Onze leidinggevendens zijn tenminste in staat om situationeel leiding te geven.

Speerpunten	Wat zien we?
Samen op weg naar een lerende, professionele cultuur.	We dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelen, nemen daarvoor initiatief, voelen ons verantwoordelijk en leggen verantwoording af. We zijn aanspreekbaar en willen leren met en van elkaar.
Versterken van de professionele ruimte.	Naast het formele leiderschap nemen medewerkers leiderschap op taak en vanuit rol. Meerdere personen nemen leiderschap op zich in een bepaalde situatie.
Leren & ontwikkelen centraal.	De Carmelmedewerker voelt zich verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces, is actief en doet voorstellen. Leidinggevendens stimuleren en faciliteren leer- en ontwikkelprocessen.
Ruimte en verantwoording.	Medewerker en leidinggevendens ervaren ruimte om invloed uit te oefenen op de inrichting en ontwikkeling van het onderwijs en werkprocessen.
Verdere versterking van leiderschap	Leidinggevendens zetten vormen van leiderschap in zoals situationeel en/of gespreid leiderschap. Carmelleidinggevendens zijn in staat om verschillende vormen van leiderschap toe te passen.

HR-vraagstukken

Op basis van analyse van (externe) ontwikkelingen en vergezichten, en vanuit bovenstaande pijlers en ambities werken we aan HR-vraagstukken binnen een drietal kernthema's.

Arbeidsmarkt en werkgelegenheid

Er wordt toenemende krapte voorspeld op de arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel. De ramingen laten zien dat deze tekorten zich voornamelijk concentreren op een aantal vakgebieden. Dit

personeelstekort wordt versterkt door de trend dat de beroepsbevolking in het algemeen en ons personeelsbestand in het bijzonder vergrijsd. Dat geldt niet alleen voor het onderwijspersoneel maar ook voor de categorie leidinggevenden. Voor het realiseren van onze onderwijskundige ambities is het van belang dat we voldoende gekwalificeerde medewerkers vinden en binden. Hoe kom je aan de juiste medewerkers en hoe behoud je ze? En ook: hoe zorgen wij als werkgever dat we aantrekkelijk zijn en blijven?

We richten ons de komende periode op de volgende speerpunten:

- Employer branding: we ontwikkelen een aantrekkelijk werkgeversmerk en we zorgen ervoor dat Carmel aantrekkelijk is voor potentiële werknemers.
- Recruitment: onze werving- en selectieactiviteiten en-procedures zijn zodanig ingericht dat ze aansluiten bij vraag en aanbod.
- Generatief en inclusief werkgeverschap: we maken ruimte voor jonge collega's en we proberen oudere collega's te behouden. We zorgen voor wendbaarheid en flexibiliteit van organisatie en medewerker. We bieden kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Opleiding en voorbereiding op beroep: we stimuleren onze medewerkers tot brede inzetbaarheid (bijvoorbeeld via meerdere bevoegdheden). We organiseren c.q. faciliteren het leren op de werkplek.

Speerpunten	Wat zien we?
Employer branding en recruitment.	Een groeiende belangstelling voor werken bij Carmel. Er is een goede snelle match tussen vacature en kandidaat.
Generatief en inclusief werkgeverschap.	We hebben beleid en concrete activiteiten ontwikkeld om jonge en oudere collega's te behouden. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen een eerlijke kans op volwaardig werknemerschap.
Opleiding en voorbereiding op beroep.	Duale opleidingstrajecten, opleidingsplaatsen binnen alle scholen. Nauwe afstemming met beroepsopleidingen. Hybride trajecten.

Vitaliteit en inzetbaarheid

Onze medewerkers zijn betrokken en vitaal en vinden het fijn om bij Carmel te werken. Onze focus ligt op het versterken en vergroten van de vitaliteit van medewerkers, ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. We richten ons de komende periode op een aantal speerpunten om de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers te bevorderen zodat hun inzetbaarheid verbetert of op peil blijft:

- Gezondheid: we stimuleren onze medewerkers om verantwoording te nemen voor hun fysieke en mentale gezondheid.
- Werkplezier: we dragen vanuit onze rol bij aan zingeving en betekenisvol werk van medewerkers.
- Mobiliteit: we faciliteren de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers.

Speerpunten	Wat zien we?
Versterken, vergroten en stimuleren van de fysieke en mentale gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers.	Eigenaarschap voor gezondheid bij alle medewerkers. Het is onderwerp van gesprek in tenminste elke gesprekkencyclus.
Bijdragen aan zingeving en werkplezier.	Onze medewerkers ervaren dat ze nuttig werk doen en hebben het naar hun zin.
Faciliteren van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers.	Er is duidelijk beleid dat de medewerkers ondersteunt bij mobiliteitsvragen.

Ontwikkeling en professionalisering

We hebben behoefte aan bekwame en bevoegde medewerkers. We gaan uit van een ontwikkelingsgerichte grondhouding. Voor onderwijzend personeel betekent dit dat een bevoegdheid geen eindpunt is, maar een markeringspunt in de ontwikkeling van de leraar als professional. Het onderwijsondersteunend personeel kan rekenen op een passend scholingsaanbod dat tegemoet komt aan hun persoonlijke ontwikkeling én tegelijkertijd ook past bij organisatieontwikkelingen zoals toekomstbestendige bedrijfsvoering. Leidinggevendens dragen bij aan de lerende en professionele cultuur, wat betekent dat zij hun leiderschap ontwikkelen en hun leiderschap af kunnen stemmen op de ontwikkelbehoefte van de medewerker en de ontwikkelingsfase van een team. Door ruimte te bieden voor de professionele dialoog stellen we Carmelmedewerkers in staat het beste uit zichzelf te halen en betekenis te geven aan het begrip 'lerende organisatie'. We brengen op die manier persoonlijke doelen en persoonlijke ontwikkeling in overeenstemming met organisatiedoelen en organisatieontwikkeling.

We motiveren onze medewerkers om te blijven werken aan persoonlijke ontwikkeling via de volgende speerpunten:

- Permanente ontwikkeling: we faciliteren de permanente ontwikkeling van medewerkers zodat zij bevoegd en bekwaam zijn.
- Professionele dialoog: we voeren het goede gesprek.
- Loopbaanbeleid: we geven vorm aan een loopbaanbeleid dat zowel tegemoet komt aan ontwikkelingsbehoeften als aan ontwikkelingskansen (ontwikkelingsruimte).

Speerpunten	Wat zien we?
Bekwame en bevoegde medewerkers.	Alle medewerkers zijn bevoegd, voldoen aan de bekwaamheidseisen of werken hieraan binnen gestelde termijnen. Onze medewerkers zijn voldoende toegerust voor de voor hun werk benodigde competenties.
Permanente ontwikkeling en loopbaanbeleid.	Medewerkers blijven werken aan hun eigen ontwikkeling. Ons loopbaanbeleid komt tegemoet aan ontwikkelingsbehoeften.
Professionele dialoog.	Medewerkers en leidinggevendens dragen bij aan de lerende en professionele cultuur door samen te bewaken dat het goede gesprek wordt gevoerd. Leidinggevendens kunnen hun leiderschap afstemmen op de ontwikkelbehoefte van de medewerker en de ontwikkelingsfase van een team. Leidinggevendens geven ruimte aan leren en ontwikkelen. Leidinggevendens zijn in staat op constructieve wijze feedback te geven op leren.

5.3 Wat wij zien in 2025: Carmel en de omgeving

Vanuit onze publieke taak vinden wij het belangrijk om in verbinding te staan met onze omgeving. Dat doen we door te luisteren, samen te werken en via co-creatie. Onze omgevingsraden zijn actief in verbinding met onze instellingen, met het bedrijfsleven, met partners in de keten en in het bijzonder met de samenwerkingsverbanden in het kader van passend onderwijs. De komende jaren kiezen wij ervoor de sterke verbindingen uit het verleden te behouden en nieuwe verbindingen tot stand te brengen. Om als deel van de onderwijsketen te kunnen functioneren is een betere doorgaande leerlijn van belang. Zowel in het kader van kansengelijkheid als in het kader van het leren in de reële context zijn onze partners essentieel, omdat zowel de overgangen tussen PO-VO en VO-vervolgonderwijs risicoplekken zijn voor kwetsbare leerlingen.

Ook in het kader van het krimpvraagstuk is het van belang om in de regio samen te werken aan een dekkend onderwijsaanbod. Dit kan zich uiten in verregaande samenwerking met PO, VSO, mbo, of in bestuursoverdrachten. Vooral het in stand houden van goed vmbo-onderwijs daagt uit tot samenwerkingen tussen verschillende VO-besturen.

Techniekpact

In vier regio's (Brabant, Achterhoek, Salland en Twente) zijn Carmelscholen betrokken bij projecten voor verbetering van het techniekonderwijs in samenwerking met het bedrijfsleven. 'Sterk Techniekonderwijs vmbo' (begeleid door OCW) focust zowel op techniek als technologie, twee speerpunten voor de toekomst. We werken samen met PO en mbo om een wezenlijke en duurzame versterking van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de arbeidsmarkt te realiseren. Zo geven we in de komende jaren vorm aan een duurzaam, dekkend en hoogstaand techniekaanbod.

Samenwerking Universiteit Twente

Wij stimuleren en faciliteren wetenschappelijke promoties van onze medewerkers om de innovatieve en inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs te stimuleren. Deze programmalijs vloeit rechtstreeks voort uit een samenwerkingsrelatie die we met de Universiteit Twente (UT) onderhouden. De gezamenlijke coördinatiecommissie heeft vooral een belangrijke functie als 'kennismakelaar,' die in scholen onderzoek en praktijk met elkaar weet te verbinden. In de komende bestuursperiode krijgt juist die makelaarsfunctie meer profiel door het instellen van professioneel intern programmamanagement. De resultaten uit promotieonderzoeken zullen we in komende jaren inzetten tegen de achtergrond van de onderwijsdoelen die we in deze Koers hebben geformuleerd.

Field Lab

Om de vaak ervaren kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk te overbruggen, hebben we een 'Field Lab' geïnitieerd. We zoeken daarbij vooral de samenwerking met het basisonderwijs, het mbo, hbo en WO. Onderzoeksresultaten sluiten dan aan bij het zoeken naar oplossingen voor problemen die men in hun onderwijspraktijk ervaart, zodat ze ook kunnen leiden tot (begeleide) interventies. Via goede feedback en evaluatie groeit niet alleen de onderwijspraktijk, maar ook de wetenschappelijke kennis erover. Het Field Lab is uitgewerkt in goed overleg met NRO en OCW. Inmiddels zijn ook organisaties uit het basisonderwijs, mbo en hbo in Overijssel aangesloten. Een kick-off in februari 2020 leidde tot een gezamenlijk plan van aanpak dat zich over de komende bestuursperiode Koers 2025 uitstrekt.

Speerpunten	Wat zien we?
Verbeteren van de doorgaande leerlijn.	Intensivering van de samenwerking met PO, VSO, mbo, hbo en WO.
Kansenongelijkheid in de keten aanpakken.	Verbetering van de advisering en begeleiding bij de overgangen tussen onderwijssoorten.
Leren in een reële context.	Samenwerkingen met bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.
Aansluiten bij ontwikkelingen en het oppikken van de geluiden uit de gemeenschap.	Geïntensiveerd contact met en opbrengsten uit omgevingsraden.
Techniek en technologie in het onderwijs versterken.	Meer leerlingen kiezen voor techniek en technologie in studie en werk.
Dekkend onderwijsaanbod in de regio.	Leerlingen hebben binnen de regio een breed en uitdagend onderwijsaanbod.
Co-creëren van kennis ter verbetering van de onderwijspraktijk.	Onderzoek en praktijk worden met elkaar verbonden, bijvoorbeeld via Field Lab 2.0.

5.4 Wat wij zien in 2025: Onze bedrijfsvoering

Onze secundaire processen staan in dienst van onze ambities voor ons onderwijs. Dat stelt hoge eisen aan onze bedrijfsvoering. Ons ambitieniveau is hoog: een toekomstbestendige, goed ingerichte en eenduidige bedrijfsvoering maakt het voor Carmelscholen mogelijk om hun onderwijs nu en in de toekomst te kunnen verzorgen op basis van onze strategische beleidskoers, in een voor leerlingen en medewerkers optimale, duurzame en prettige leer- en werkomgeving met goede faciliteiten. Ook onze medewerkers die werkzaam zijn in het domein organisatie en financiën werken in een professionele cultuur waarin zij verantwoordelijkheid nemen voor en verantwoording afleggen over het resultaat. We verwachten van onze professionals in de ondersteuning dat ze van toegevoegde waarde worden ervaren door schoolleiding en onderwijsprofessionals.

Onze bedrijfsvoering is toekomstbestendig en veel meer dan de optelsom van onze locaties. Onafhankelijk van de plaats waar de werkzaamheden worden uitgevoerd, richten we onze bedrijfsvoering uniform(er) in, waarbij we uitgaan van collectieve hoogwaardige standaarden en werken vanuit 'operationele excellentie'. Scherpste, een eenduidig kwaliteitsbegrip, elkaar ruimhartig informeren en evenwicht in bestedingen en beschikbare middelen zijn daarbij voorwaardelijk. Onze afspraken leggen we vast in het Afsprakenhuis en worden door iedereen gekend en nageleefd. Zo bewaken we met elkaar ons gezamenlijk kwaliteitsniveau.

Onze financiële huishouding heeft een solide basis, is transparant, borgt verantwoording naar de belanghebbenden en maakt keuzes mogelijk zodat ons onderwijs ook op langere termijn stuurbaar, betaalbaar en beheersbaar blijft.

We helpen vanuit de bedrijfsvoering om in control te blijven, we anticiperen op risico's en dragen bij aan resultaatverantwoordelijk management.

Bij routinematige bedrijfsvoeringsprocessen zoeken we maximale verbinding en efficiency, in een ondersteunende infrastructuur die vanuit het collectief is ingericht. Naarmate processen meer non-routine zijn, is er meer inrichtingsruimte op locatie, voor partnerschap/co-creatie met en tussen scholen. Naarmate processen meer zijn gericht op innovatie is er vrijheid in de inrichtingsruimte, mits deze voldoet aan afgesproken beleid en wet- en regelgeving.

Veel van ons beleid is gegrondvest op procesbeheersing, we willen "in control zijn" en in staat om goed te sturen op kwaliteit. Dat vraagt om goede procesbeschrijvingen, duidelijke werkinstructies en zorgvuldige dataverzameling en -analyse. Het is belangrijk om samenwerking en afstemming te borgen en realiseren tussen de verschillende beleidsterreinen binnen onze bedrijfsvoering, zoals Huisvesting, ICT en rond de controlcyclus, maar ook op het gebied van onderwijsontwikkeling.

Deze ambities geven we vorm in een context van krimp, waarbij de onderwijsvraag sterk in ontwikkeling is en met onzekerheid over de effecten van economische en maatschappelijke ontwikkelingen op de inrichting van ons onderwijs. Dat vraagt van ons een open, maar vooral wendbare bedrijfsvoering met als pijlers integraal werken en denken in bedrijfskolommen.

We richten ons de komende periode binnen onze bedrijfsvoering op onderstaande speerpunten:

- Financiën: een daadkrachtige, professionele, hoogwaardige financiële organisatie die bijdraagt aan financiële stabiliteit en innovatiekracht
- Huisvesting, facilities en inkoop: gericht op duurzaamheid, efficiency en effectiviteit
- ICT-infrastructuur en technologie in het onderwijs: excellente prestaties en een goede balans tussen de bouwstenen van het Vier-in-balansmodel van Kennisnet.

Speerpunten	Wat zien we?
Invoering regieorganisatie.	In de bedrijfsvoering denken en werken we vanuit kolommen, waar plaats is voor verticale functionele aansturing van procesondersteunde medewerkers. Een stevige centrale regieorganisatie in samenwerking met overige ondersteunende functies in scholen, binnen kaders van Toekomstbestendige Bedrijfsvoering.
Doorontwikkeling van het Afsprakenhuis.	Helderheid over welke activiteiten op welke plek in de organisatie worden uitgevoerd, met zicht op de hiervoor benodigde kwalitatieve en kwantitatieve formatie.
Vernieuwing van bedrijfsvoeringsapplicaties.	Uniforme, gebruikersvriendelijke processen in geïntegreerde systemen, met oog voor lokale omstandigheden.
Optimalisering van informatiemanagement.	Brede informatievoorziening, gebruikmakend van dashboards met voor scholen bruikbare normen en indicatoren.
Professionalisering van ondersteunende medewerkers.	Op alle plekken en niveaus zijn medewerkers toegerust om te voldoen aan de voor hun werk benodigde competenties.
Professionele cultuur.	Gezamenlijk werken met veel onderlinge afstemming, waarbij feedback krijgen en geven standaard is en iedereen zich houdt aan gemaakte afspraken.

Financiën

1. We ontwikkelen één daadkrachtige financiële organisatie:
 - a. met uniforme processen
 - b. met geïntegreerde systemen
 - c. met goed geëquipeerde en gefaciliteerde medewerkers
 - d. die wordt ervaren als professioneel, communicatief en toegevoegde waarde leverend
 - e. die de schoolleiding op efficiënte wijze met informatie en advies ondersteunt voor het nemen van de juiste beslissingen over de allocatie van middelen
 - f. die de externe verantwoording mede verzorgt
 - g. in een regieorganisatie die de logische uitkomst is van gezamenlijke besluitvorming over de optimale inrichting van onze bedrijfsvoering, zodat we een goede belangenbehartiging realiseren van onze scholen en van de stichting als geheel.

2. De financiële organisatie kenmerkt zich door:
 - a. een onafhankelijke werkhouding waarin professionals hun werk kunnen doen (gekend, herkend en erkend) en zich daarbij zowel inzetten voor de individuele scholen als voor Carmel als geheel
 - b. een vanzelfsprekende juistheid van de interne informatie door een uitgekende procesvoering, ondersteund door een stelsel van relevante checks & balances en een hoog niveau van interne controle, die zowel naleving van wet- en regelgeving als van interne Carmelafspraken borgt
 - c. uniform ingerichte en moderne digitale systemen die we inzetten voor standaardprocessen.

3. De opbrengst hiervan is:

- a. hoogwaardige sturings- en verantwoordingsinformatie op alle aspecten van ons werkgebied (leerlingen, medewerkers, huisvesting en financiën)
- b. die voortkomt uit een soepel werkende, flexibele planning & controlcyclus waarin beleidsrijk begroten, sturing op basis van voortschrijdende prognoses en state of the art verantwoording vorm heeft gekregen
- c. die bijdraagt aan langjarige stabiliteit van de organisatie
- d. maar die ook bijdraagt aan solidariteit en innovatiekracht.

Speerpunten	Wat zien we?
Actualisering financieel beleid.	Financieel beleid dat bijdraagt aan de in Koers 2025 opgenomen doelen en activiteiten.
Optimalisering van informatiemanagement.	Brede informatievoorziening, gebruikmakend van dashboards met voor scholen bruikbare normen en indicatoren.
Professionalisering van financieel-administratieve ondersteunende medewerkers.	Op alle plekken en niveaus zijn medewerkers toegerust om te voldoen aan de voor hun werk benodigde competenties, waarbij de focus van medewerkers in het financieel-administratieve domein zich verlegt van uitvoerende taken naar control-/audit-werkzaamheden.

Huisvesting, Facilities en Inkoop

Wij zijn juridisch eigenaar en beheerder van circa 50 onderwijsgebouwen, verspreid door het land. Bijna 40.000 leerlingen en medewerkers moeten kunnen rekenen op een duurzame, veilige leef-, werk- en leeromgeving. Daarbij hebben we te maken met verplichtingen uit de wet: de wet voortgezet onderwijs, Arbo & milieuwetgeving en gemeentelijke verordeningen.

Passende en efficiënte huisvesting

Binnen de 'ideale school' vindt het leren zowel binnen als buiten school plaats, met meer flexibiliteit, creativiteit en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en in contact met de omgeving van de leerling. Zeker als we locaties moeten vernieuwen, door renovatie of verbouwing, maar ook bij mogelijke nieuwbouw zullen we dan in onze gebouwelijke concepten inzetten op meer ruimte voor gepersonaliseerd onderwijs en maatwerk.

Dat betekent bijvoorbeeld dat de indeling van ruimten meer flexibel zal moeten zijn zodat deze beter aansluit op de onderwijsvisie en het hieruit voortvloeiende onderwijsconcept. Het voorzien in kleinere roosterbare eenheden waar zowel zelfstandig als onder begeleiding kan worden gewerkt heeft ook een efficiëntievoordelen en gunstige effecten op de exploitatie van een gebouw. Terugdringen van verkeersoppervlak en bijvoorbeeld het efficiënt inzetten van een aula voor andere werkvormen buiten de aloude pauzemomenten om biedt kansen voor een efficiënter en effectiever gebruik van het gebouw. Ook zal afstandsonderwijs steeds meer gemeengoed gaan worden en flexibilisering van het onderwijs beter ondersteunen.

Krimp

Leerlingendaling als gevolg van krimp zorgt voor een normatieve leegstand van 25%. We beschikken over strategische huisvestingsplannen zodat we weten hoe we onze 'kernvoorraad' kunnen behouden en hoe we meer gebruik kunnen maken van een 'flexibele schil', in samenspraak met gemeenten en andere onderwijspartners. We maken duidelijke keuzes binnen de zeer verschillende lokale omstandigheden.

Leerlingendaling dwingt ons om 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' te voeren, gericht op kwaliteitsverbetering, effectiviteitsverhoging, efficiencyvergroting en kostenreductie. Huisvesting en

facilitaire diensten zijn daarin aangemerkt als een van onze kernprocessen. We ontwikkelen ons naar een facilitaire regieorganisatie. We stemmen vraag en aanbod optimaal op elkaar af samen met de inkoopprofessionals. Duurzaamheid, rechtmatigheid en doelmatigheid (bijvoorbeeld door het verder ontwikkelen van contract- en leveranciersmanagement) zijn belangrijk voor ons, en passen bij onze kernwaarden.

We laten zien dat we voor onze leerlingen ook een voorbeeld kunnen zijn, door ze voorbeelden aan te reiken waaraan zij zichzelf kunnen spiegelen. Deze lijn hebben we eerder ingezet bij onze Zonnestroomprojecten; we willen met onze leerlingen en voor hen betekenis geven aan het begrip 'duurzaamheid', breed in onze organisatie. Niet alleen de techniek van installaties en de staat van onze gebouwen spelen daarbij een rol, vooral bewustwording vinden we op dit gebied heel belangrijk. Zo gaan we door met het organiseren van projecten die leerlingen uitdagen om zelf na te denken over het verduurzamen van hun eigen schoolgebouw en het terugdringen van het energieverbruik.

Data- en informatiemanagement

Data- en informatiemanagement wordt steeds belangrijker. We implementeren een tool (Prestatiemanager) waarmee we de (duurzame) kwaliteit van onze huisvesting en facilitaire diensten steeds kunnen monitoren. Ook vanuit het Huisvestingsdomein besteden we de komende jaren veel aandacht aan afstemming van systeemapplicaties, bij voorkeur in geïntegreerde systemen.

Terreinen

Onze eigen terreindienst verzorgt het groen en de sportterreinen rondom de gebouwen en dat geeft ons mogelijkheden om meer direct te sturen op duurzaamheid en de instandhouding van zoveel mogelijk biodiversiteit in de omgeving van onze scholen. In ons onkruidbestrijdingsbeleid kiezen we altijd voor milieuvriendelijke methoden. 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. Ook daardoor is Huisvestingsbeleid voor elke leerling, voor heel de leerling en alle leerlingen.

Speerpunten	Wat zien we?
Huisvesting en facilities.	Een duurzame, veilige leef-, werk- en leeromgeving die voldoet aan wet- en regelgeving en gemeentelijke verordeningen. Ruimtelijke interventies en gebouwelijke concepten. Hoogwaardige kwaliteitsstandaarden van techniek van gebouwen en installaties. Kostenefficiënte inzet van mensen en middelen.
Invoering regieorganisatie.	Huisvesting en Facilities is aangemerkt als onderdeel van de collectieve bedrijfsvoering. Ons beleid op gebied van Inkoop, Huisvesting en Facilities is geheel ingevoerd en doorleefd (bewustzijn) en naar objectieve maatstaven toetsbaar onderdeel van PDCA.
Duurzaamheid, rechtmatigheid en doelmatigheid	Optimaal afgestemd inkoop-, contract- en leveranciersmanagement. Keuze voor duurzame gebouwinrichting en -installaties. Goede voorbeelden integreren in ons onderwijs. Groene keuzes waar mogelijk.
Optimalisering informatiemanagement	Brede informatievoorziening, gebruikmakend van dashboards met voor scholen bruikbare normen en indicatoren. Huisvesting en Facilities draagt door kennis en systemen bij aan gericht onderzoek, bijvoorbeeld en met name op gebied van informatie- en datamanagement en gebouwelijke concepten die dienstbaar zijn aan onderwijsdoelen (flexibele ruimten, outillage,

Speerpunten	Wat zien we?
	installaties, onderwijsrelevante projecten op gebied van duurzaamheid, veiligheid).
Professionalisering medewerkers	Medewerkers Inkoop, Huisvesting en Facilities hebben, naast noodzakelijke uitvoerende taken, hun focus op het centrale niveau, control, audit, rapportage en regie op processen en contracten.

ICT-infrastructuur en technologie in het onderwijs

Voor onze strategische koers zijn onderwijsdoelen 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. Dat gezegd zoomt dit hoofdstuk vooral in op keuzes die we in komende jaren rond technologie zullen maken; de overige bouwstenen zijn elders in dit document al beschreven. Collectieve ICT-inzet ondersteunt onderwijsinnovatie in onze scholen en de optimalisatie van onze collectieve bedrijfsvoering.

In de komende jaren gaan we door op de ervaringen die we samen hebben opgedaan met onderwijs op afstand en plaatsafhankelijk werken en leren. Onze centrale ICT-infrastructuur is een betrouwbare nutsvoorziening van hoge kwaliteit die de benodigde functionaliteiten ondersteunt. We investeren in kennis, techniek en veiligheid.

Onze ICT-infrastructuur staat garant voor:

- het excellent en kostenefficiënt organiseren van toegang tot internetdiensten voor docenten, leerlingen en medewerkers, faciliterend aan tijd- en plaats-onafhankelijk werken;
- het excellent formuleren en inrichten van een daarbij passende architectuur voor randapparatuur volgens gangbare industrie-standaarden;
- het uitsluitend toestaan van uitzonderingen op de voorgenoemde keuzes voor nader bepaalde specials;
- het onderhouden van een gestroomlijnd applicatielandschap, waarin uiteindelijk uitsluitend cloud-, online- of SaaS-oplossingen worden ingezet;
- het ontwikkelen en dan ondersteunen/beheren van een uniform werkplekconcept als alternatief voor volledig (lokaal) beheerde werkstations.

Invloed AI op het vak leraar

De rol van onze leraren is cruciaal, ook als het gaat om toepassing van ICT. Ervaringen van leraren, zo leert Kennisnet ons, wijzen verder op samenhang tussen (meer) gebruik van ICT-toepassingen en hogere opbrengsten voor onderwijs. ICT-toepassingen kunnen de leraar ondersteunen zodat die meer tijd en ruimte krijgt voor het begeleiden van leerlingen in hun brede ontwikkelingsproces. Denk bijvoorbeeld aan software die leerpatronen opspoorst en ondersteunt, video-instructie etc.

Technologie en de organisatie van het onderwijs

Het toepassen van technologie kan verder effecten hebben op de organisatie van het onderwijs. Op roostering bijvoorbeeld, of op de tijd die nodig is per vak per leerling. Mogelijk geeft dit meer ruimte voor ontwikkeling van inhoud, didactiek en pedagogiek. We zien ook grote mogelijkheden bij het slimmer worden van (adaptieve) leermiddelen, individuele roostering, integrale en voorspellende dashboards, virtuele assistenten, feedback, toetsing en intelligente leerlinginformatiesystemen met bijvoorbeeld taakspecifieke robots.

In komende jaren zal onze ICT-inzet vooral daarop gericht zijn, met natuurlijk onverminderde aandacht voor het waarborgen van hoogwaardige techniek van verbindingen, veiligheid en privacybescherming.

Tot slot, doordat leerlinggegevens uit verschillende systemen kunnen worden samengebracht, ontstaan mogelijkheden voor learning analytics: het verantwoord meten, verzamelen en analyseren van leerlingdata.

Speerpunten	Wat zien we?
Borgen hoogwaardige ICT-infrastructuur: techniek en verbindingen Kostenefficiënte inzet van mensen en middelen	ICT-interventies op de domeinen connectiviteit/hosting & virtualisatie.
Invoering regieorganisatie	Ons beleid op gebied van ICT, security, AVG en informatiebeveiliging is geheel ingevoerd en doorleefd (bewustzijn) en naar objectieve maatstaven toetsbaar onderdeel van PDCA..
Bijdragen aan vernieuwing van bedrijfsvoeringsapplicaties	Uniforme, gebruikersvriendelijke processen in geïntegreerde systemen, met oog voor lokale omstandigheden. Waar dat kan, is sprake van Single Sign On.
Optimalisering informatiemanagement	Brede informatievoorziening, gebruikmakend van dashboards met voor scholen bruikbare normen en indicatoren. ICT draagt door kennis en systemen bij aan gericht onderzoek, bijvoorbeeld en met name op gebied van informatie- en data-management en ICT-toepassingen voor onderwijs (leermiddelen, AI).
Professionalisering medewerkers	Op alle plekken en niveaus zijn ICT-medewerkers toegerust om te voldoen aan de voor hun werk benodigde competenties, met hun focus op het centrale niveau, naast noodzakelijke uitvoerende taken, op naar control, audit, rapportage en regie op processen en contracten.

Bijlage 1: Format Carmelrubrics

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

Bijlage 2: Evidence-informed koersen naar onderwijsverbetering

Carmel wil graag Evidence-informed aan haar koers werken. Als we in het onderwijs op Carmelscholen willen sturen op de leermotivatie, eigenaarschap en regie bij leerlingen (niet alleen in het voortgezet onderwijs maar voor een leven lang leren) dan blijkt uit onderzoek dat drie aspecten hierbij van belang zijn voor het verbeteren van de leerprestaties van leerlingen⁹. Het stellen van doelen, het verzamelen van data hierover, en het analyseren en interpreteren van de data zodat er feedback ontstaat die gebruikt kan worden in het verbeteren van het onderwijs.

Het stellen van doelen

Het stellen van heldere *doelen* is cruciaal in het onderwijs¹⁰. Het stellen van doelen leidt vaak tot doelgericht gedrag (en tot een vermindering van activiteiten die niet bijdragen aan de te behalen doelen), het doen van meer moeite om de doelen te bereiken en het zoeken naar strategieën die bijdragen aan de te behalen doelen¹¹. Deze doelen kunnen op verschillende niveaus opgesteld worden. Op het niveau van de klas en de leerling hebben we het hierbij vaak over leerdoelen en succescriteria. Op het niveau van het bestuur of de school kan het bijvoorbeeld gaan om bepaalde geaggregeerde prestatiedoelen¹². Hierbij gaat het niet alleen om een focus op prestaties, maar ook om persoonlijke vorming en het ontwikkelen van talenten van elke leerling, bijvoorbeeld m.b.t. de vaardigheid van leerlingen om beredeneerd met verschillende soorten problemen te kunnen omgaan, reflecteren, zelfregulatie en regie bij leerlingen¹³. Daarnaast kan het ook nog gaan om de maatschappelijke vorming van leerlingen, bijvoorbeeld burgerschap, de toekomstige plek in de samenleving en de verantwoordelijkheid voor elkaar.

Vaak wordt er onderscheid gemaakt tussen drie typen doelen, doelen m.b.t.: verantwoording, schoolontwikkeling en instructie¹⁴. M.b.t. verantwoording gaat het bijvoorbeeld om het gebruiken van examenresultaten en interne evaluaties om te laten zien aan de inspectie en ouders hoe de school het doet. M.b.t. schoolontwikkeling kan het gaan om het gebruiken van data voor het ontwikkelen van beleid, curriculum en het plannen van professionele ontwikkeling van de staf¹⁵. M.b.t. instructie gaat het bijvoorbeeld om het gebruiken van data om leerdoelen te behalen, voortgang van leerlingen te meten en het geven van feedback aan leerlingen¹⁶.

Bij het opstellen van deze doelen spelen schoolleiders een belangrijke rol. Schoolleiders moeten ervoor zorgen dat de verschillende doelen van de verschillende betrokkenen (e.g., inspectie, bestuurders, ouders, leerlingen, docenten) met elkaar in balans zijn. Op basis van beleid kunnen schoolleiders doelen opstellen waar de school aan kan werken, schoolleiders kunnen ook bepaalde doelen prioriteren, en kunnen invloed uitoefenen op welke data wel en niet verzameld worden bij het werken aan deze doelen. Het is van belang dat doelen m.b.t. onderwijsverbetering gezamenlijk worden opgesteld en dat er dialoog is over deze doelen. De schoolleider heeft invloed op in welke mate en hoe er aan deze doelen gewerkt wordt. De attitude en het gedrag van de schoolleider is ook van invloed op de attitude en het gedrag van docenten, m.b.t. de betrokkenheid van docenten bij het opstellen van doelen, de bereidheid van docenten om aan deze doelen te werken, de bereidheid van docenten om data te gebruiken bij het werken aan de gestelde doelen en of docenten inzien dat het gebruiken van data belangrijk is voor het realiseren van onderwijsverbetering¹⁷.

⁹ Zie bijvoorbeeld Hattie & Timperley, 2007; Lai et al. 2014; McNaughton, Lai, and Hsaio 2012; Locke & Latham, 2002; Poortman and Schildkamp 2016; Van Geel et al. 2016.

¹⁰ Locke & Latham, 2002; Mandinach & Honey, 2008; Marsh, 2012; Schildkamp & Poortman, 2015.

¹¹ Locke & Latham, 2002.

¹² Schildkamp, 2019.

¹³ Black & William, 2009; Penuel & Shepard, 2016; Van der Kleij, Vermeulen, Schildkamp, & Eggen, 2015.

¹⁴ e.g., Schildkamp, Karbautzki, & Vanhoof, 2014; Schildkamp, Lai, & Earl, 2013; Schildkamp, Poortman, Luyten, & Ebbeler, 2017.

¹⁵ e.g., Schildkamp & Kuiper, 2010; Schildkamp et al., 2013.

¹⁶ e.g., Schildkamp & Kuiper, 2010; Schildkamp et al., 2013.

¹⁷ Coburn, 2006; Park, Daly, & Guerra, 2013.

Hoewel er soms spanning is m.b.t. verschillende typen doelen (en zeker als het gaat om verantwoording), moet er binnen iedere school aan deze drie doelen worden gewerkt¹⁸. Zoals Earl en Katz¹⁹ stellen: “*Accountability without improvement is empty rhetoric, and improvement without accountability is whimsical action without direction*” (p. 12). Doelen moeten doordacht opgesteld worden, voordat er allerlei data worden verzameld binnen de school. Nog te vaak worden er allerlei verbeteringsprocessen in scholen opgestart al dan niet op basis van data, maar zonder heldere doelen. Ook worden veel data binnen scholen verzameld, simpelweg omdat deze data nu eenmaal al jaren verzameld worden. Deze data hadden misschien ooit eens een doel, maar aangezien de samenleving en scholen veranderen is het aan te raden om bij iedere vorm van data de vraag te stellen wat het doel is en waarom bepaalde dingen gemeten worden²⁰. Ook is het mogelijk dat bepaalde doelen belangrijk zijn geworden, waar nog geen of weinig data over beschikbaar zijn²¹, zoals burgerschap en verantwoordelijkheid voor elkaar, maar ook zelfregulatie en eigenaarschap van leerlingen over het eigen leren²². De opgestelde doelen bepalen welke data er (niet meer) verzameld moeten worden²³.

Het verzamelen van data

Als de doelen eenmaal helder zijn kunnen er *data* worden verzameld m.b.t. het al dan niet behalen van de gestelde doelen. Het kan hier gaan om verschillende soorten data, bijvoorbeeld in de vorm van systematisch verzamelde gegevens (proefwerken, examens, vragenlijsten, observaties in de klas aan de hand van een observatieformulier)²⁴. Deze data worden bijvoorbeeld gebruikt in datateams²⁵, zoals deze al meer dan 10 jaar actief zijn binnen Carmel.

Data kunnen ook op een meer informele manier verzameld worden, bijvoorbeeld door middel van informele observaties tijdens een les en discussies in de klas. Deze data kunnen worden gebruikt in een proces van formatief toetsen²⁶. Bij formatief toetsen gaat het erom dat er inzicht verkregen wordt in het leerproces van leerlingen en ook in de misconcepties van leerlingen. Het stellen van conceptuele vragen kan bijvoorbeeld helpen bij het verkrijgen van dit inzicht²⁷. Ook door het houden van discussies met leerlingen (aan de hand van bepaalde antwoorden, ervaringen en/of feedback) in de klas kunnen er informeel data verzameld worden die inzicht geven in dit leerproces en misconcepties van leerlingen²⁸. Deze discussies geven inzicht in het denkproces van leerlingen, waar leerlingen moeite mee hebben en wat ze wel/niet begrijpen. Hierbij is het wel van belang dat docenten deze data onmiddellijk moeten kunnen interpreteren en hier ook snel op moeten reageren²⁹. Een derde vorm van data betreft bewijs uit onderzoek³⁰. Tot slot kunnen ook de zogenoemde big data een rol spelen hierin³¹. Het is belangrijk om verschillende soorten data te gebruiken voor het behalen van de gestelde doelen en niet alleen te focussen op cijfers³².

Feedback

De verzamelde data moeten geanalyseerd en geïnterpreteerd worden, zodat de data leiden tot *feedback* die gebruikt kan worden³³. Deze data moeten gecombineerd worden met de expertise en

¹⁸ Schildkamp, 2019.

¹⁹ 2006, p. 12.

²⁰ Tulowitzki, 2016.

²¹ Schildkamp, 2019.

²² Black & Wiliam, 2009.

²³ Schildkamp, 2019.

²⁴ e.g., Marsh, 2012; Schildkamp & Poortman, 2015.

²⁵ e.g., Schildkamp, Poortman, & Handelzalts, 2015; Poortman & Schildkamp, 2016.

²⁶ e.g., Heitink et al., 2016; Kippers et al., 2018; Wolterinck et al., submitted.

²⁷ Aschbacher & Alonzo, 2006.

²⁸ Aschbacher & Alonzo, 2006; Gamlem & Smith, 2013; Hargreaves, 2013.

²⁹ Birenbaum et al., 2011; Feldman & Capobianco, 2008; Lee et al., 2012.

³⁰ e.g., Brown, 2015.

³¹ e.g., Veldkamp, Schildkamp, Keijsers, Visscher, & De Jong, 2017.

³² Schildkamp, 2019.

³³ Weick, 1995; Vanlommel, Van Gasse, Vanhoof, & Van Petegem, 2017.

(soms jarenlange) ervaring van de gebruiker om er zo betekenis aan te verlenen³⁴. Op basis van die data analyse en interpretatie ontstaat er informatie m.b.t het al dan niet bereiken van de gestelde doelen wat als feedback gebruikt kan worden. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om de schoolleider die op basis van data werkt aan beleidsplannen en plannen voor de professionalisering van docenten, docenten die samen op basis van data een actieplan opstellen voor hun sectie, de docent die data gebruikt om de eigen instructie te verbeteren, de docent die leerlingen feedback geeft over de te behalen leerdoelen en succescriteria, of de leerling die op basis van zijn/haar eigen resultaten bepaalt wat de volgende stap in het leerproces moet zijn.

De ontvanger van de feedback kan deze dus gebruiken om te werken aan het behalen van de gestelde doelen. Uit meer dan 100 jaar onderzoek op het gebied van feedback weten we ook dat prestaties op welk gebied dan ook kunnen verbeteren op basis van feedback³⁵. Echter, uit onderzoek weten we tevens dat feedback niet altijd tot de gewenste effecten leidt. Uit een grootschalig onderzoek van Kluger en DeNisi (1996) naar de effecten van feedback bleek zelfs dat in 38% van de studies³⁶ die zij onderzochten feedback een negatief effect had op prestaties.

De effectiviteit van de feedback hangt weer af van verschillende factoren, zoals in hoeverre de ontvanger van de feedback (bijvoorbeeld de docent of student) deze begrijpt. Niet alle data zijn makkelijk te analyseren en te interpreteren³⁷. Ook de inhoud van de feedback is van belang, bijvoorbeeld m.b.t. de mate waarin deze suggesties tot verbetering bevat³⁸. In het onderzoek van Kluger en DeNisi bleek bijvoorbeeld dat in die 38% van de studies waarbij feedback een negatief effect had, de feedback geen concrete suggesties voor verbetering bevatte. In het onderwijs komt dit type feedback veel voor. Een cijfer op een proefwerk geeft bijvoorbeeld geen concrete suggesties voor verbetering³⁹. Verder spelen de mate van feedback en de timing van de feedback ook nog een rol⁴⁰.

Hoe de ontvangen feedback gebruikt wordt is ook weer afhankelijk van de vaardigheden van de gebruiker en ook van de houding/attitude van de gebruiker, zoals ook beschreven in het boek van Shirley Clarke⁴¹. Ziet de gebruiker de feedback als waardevol, wil de gebruiker actief werken aan zijn/haar eigen leerproces en is de gebruiker in staat om de feedback correct te interpreteren⁴² en om vervolgens op basis hiervan maatregelen te nemen die bijdragen aan de te behalen doelen⁴³. Als de docent de gebruiker is dan spelen ook nog evaluatie competenties, pedagogisch didactische vaardigheden (bijvoorbeeld hoe doecer je een specifieke vakinhoud, ben je op de hoogte van bepaalde veel voorkomende misconcepties bij leerlingen over je vakgebied) en algemene didactische vaardigheden (bijvoorbeeld orde houden, het structureren van een les, instructievaardigheden) een rol⁴⁴. Als de leerling de gebruiker is dan is het van belang dat de leerling zich actief betrokken voelt bij het onderwijsleerproces, dat de leerling voldoende ruimte binnen de gestelde kaders heeft⁴⁵ en goed op de hoogte is en zich eigenaar voelt van de gestelde leerdoelen en succescriteria⁴⁶.

De ontvangen feedback kan op verschillende manieren gebruikt worden. We zien vaak data op een effectieve manier gebruikt worden voor veranderingen m.b.t het curriculum (bijvoorbeeld werken aan een doorlopende leerlijn), instructie (bijvoorbeeld differentiatie) en assessment (bijvoorbeeld meer

³⁴ Schildkamp, 2019.

³⁵ zie bijvoorbeeld Clarke, 2019; Hattie & Timperley, 2007; Kluger & DeNisi, 1996; Visscher & Coe, 2003.

³⁶ Dit onderzoek ging niet alleen over onderwijs, feedback in hier is in verschillende contexten onderzocht.

³⁷ Staman, Visscher, & Luyten, 2014.

³⁸ Kluger & DeNisi, 1996.

³⁹ Visscher, 2020.

⁴⁰ Faber & Visscher, 2014; Shute, 2008.

⁴¹ Clarke, 2019.

⁴² Fletcher & Shaw, 2012; Harris & Brown, 2013; Havnes et al., 2012; Van Lommel, Van Gassel, Vanhoof, & Van Petegem, 2017.

⁴³ Visscher & Coe, 2002.

⁴⁴ Mandinach & Gummer, 2016; Reeves, Summers, & Grove, 2016; Yin et al., 2014.

⁴⁵ Fletcher & Shaw, 2012; Lee et al., 2012.

⁴⁶ Black & Wiliam, 2009; Newby & Winterbottom, 2011.

formatief toetsen i.p.v. vooral summatief⁴⁷. Uiteindelijk gaat het erom dat de feedback gebruikt wordt, zodat de gestelde doelen op bestuurs-, school-, klas- en leerlingniveau behaald worden.

Referenties

Aschbacher, P., & Alonzo, A. (2006). Examining the utility of elementary science notebooks for formative assessment purposes. *Educational Assessment*, 11(3-4), 179-203.

Birenbaum, M., Kimron, H., & Shilton, H. (2011). Nested contexts that shape assessment for learning: School-based professional learning community and classroom culture. *Studies in Educational Evaluation*, 37(1), 35-48.

Black, P., & Wiliam, D. (2009). Developing the theory of formative assessment. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability (formerly: Journal of Personnel Evaluation in Education)*, 21(1), 5.

Brown, C. D. (2015). *Leading the use of research and evidence in schools*. Institute of Education Press.

Clarke, S. (2019). *Visible Learning: Feedback*. Routledge.

Coburn, C. E. (2006). Framing the problem of reading instruction: Using frame analysis to uncover the microprocesses of policy implementation. *American educational research journal*, 43(3), 343-349.

Earl, L. M., & Katz, S. (Eds.). (2006). *Leading schools in a data-rich world: Harnessing data for school improvement*. Corwin Press.

Faber, J. M., Visscher, A. J., & en Data-analyse, M. (2014). Digitale leerlingvolgsystemen: Een review van de effecten op leerprestaties. *Digital pupil monitoring systems: A review of effects on student achievement results*.

Feldman, A., & Capobianco, B. M. (2008). Teacher learning of technology enhanced formative assessment. *Journal of Science Education and Technology*, 17(1), 82-99.

Fletcher, A., & Shaw, G. (2012). How does student-directed assessment affect learning? Using assessment as a learning process. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 6(3), 245-263.

Gamlem, S. M., & Smith, K. (2013). Student perceptions of classroom feedback. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 20(2), 150-169.

Gelderblom, G., Schildkamp, K., Pieters, J., & Ehren, M. (2016). Data-based decision making for instructional improvement in primary education. *International journal of educational research*, 80, 1-14.

Hargreaves, E. (2013). Inquiring into children's experiences of teacher feedback: Reconceptualising assessment for learning. *Oxford Review of Education*, 39(2), 229-246.

Harris, L. R., & Brown, G. T. (2013). Opportunities and obstacles to consider when using peer-and self-assessment to improve student learning: Case studies into teachers' implementation. *Teaching and Teacher Education*, 36, 101-111.

⁴⁷ e.g., Gelderblom et al., 2016; Poortman & Schildkamp, 2016; Schildkamp et al., 2016.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.

Havnes, A., Smith, K., Dysthe, O., & Ludvigsen, K. (2012). Formative assessment and feedback: Making learning visible. *Studies in Educational Evaluation*, 38(1), 21-27.

Heitink, M. C., Van der Kleij, F. M., Veldkamp, B. P., Schildkamp, K., & Kippers, W. B. (2016). A systematic review of prerequisites for implementing assessment for learning in classroom practice. *Educational research review*, 17, 50-62.

Kippers, W. B., Wolterinck, C. H., Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Visscher, A. J. (2018). Teachers' views on the use of assessment for learning and data-based decision making in classroom practice. *Teaching and teacher education*, 75, 199-213.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.

Lai, M. K., Wilson, A., McNaughton, S., & Hsiao, S. (2014). Improving achievement in secondary schools: Impact of a literacy project on reading comprehension and secondary school qualifications. *Reading Research Quarterly*, 49(3), 305-334.

Lee, H., Feldman, A., & Beatty, I. D. (2012). Factors that affect science and mathematics teachers' initial implementation of technology-enhanced formative assessment using a classroom response system. *Journal of Science Education and Technology*, 21(5), 523-539.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2013). A systemic view of implementing data literacy in educator preparation. *Educational Researcher*, 42(1), 30-37.

Mandinach, E. B., & Honey, M. (Eds.). (2008). *Data-driven school improvement: Linking data and learning*. Teachers College Press.

Marsh, J. A. (2012). Interventions promoting educators' use of data: Research insights and gaps. *Teachers College Record*, 114(11), 1-48.

McNaughton, S., Lai, M. K., & Hsiao, S. (2012). Testing the effectiveness of an intervention model based on data use: A replication series across clusters of schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 203-228.

Newby, L., & Winterbottom, M. (2011). Can research homework provide a vehicle for assessment for learning in science lessons?. *Educational Review*, 63(3), 275-290.

Park, V., Daly, A. J., & Guerra, A. W. (2013). Strategic framing: How leaders craft the meaning of data use for equity and learning. *Educational Policy*, 27(4), 645-675.

Penuel, W. R., & Shepard, L. A. (2016). Assessment and teaching. *Handbook of research on teaching*, 5, 787-850.

Poortman, C. L., & Schildkamp, K. (2016). Solving student achievement problems with a data use intervention for teachers. *Teaching and teacher education*, 60, 425-433.

- Reeves, T. D., Summers, K. H., & Grove, E. (2016). Examining the landscape of teacher learning for data use: The case of Illinois. *Cogent Education*, 3(1).
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational research*, 61(3), 257-273.
- Schildkamp, K., & Poortman, C. (2015). Factors influencing the functioning of data teams. *Teachers college record*, 117(4), 1-42.
- Schildkamp, K., Poortman, C., Luyten, H., & Ebbeler, J. (2017). Factors promoting and hindering data-based decision making in schools. *School effectiveness and school improvement*, 28(2), 242-258.
- Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2016). Data teams for school improvement. *School effectiveness and school improvement*, 27(2), 228-254.
- Schildkamp, K., Karbautzki, L., & Vanhoof, J. (2014). Exploring data use practices around Europe: Identifying enablers and barriers. *Studies in educational evaluation*, 42, 15-24.
- Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (Eds.). (2013). *Data-based decision making in education: Challenges and opportunities* (Vol. 17). Springer Science & Business Media.
- Schildkamp, K., & Kuiper, W. (2010). Data-informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promoting and hindering factors. *Teaching and teacher education*, 26(3), 482-496.
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of educational research*, 78(1), 153-189.
- Staman, L., Visscher, A. J., & Luyten, H. (2014). The effects of professional development on the attitudes, knowledge and skills for data-driven decision making. *Studies in Educational Evaluation*, 42, 79-90.
- Tulowitzki, P. (2016). Educational accountability around the globe. Challenges and Possibilities for School Leadership. In *Educational Accountability: International perspectives on challenges and possibilities for school leadership*, edited by J. Easley II and P. Tulowitzki, 233-238. London: Routledge 233.
- Van der Kleij, F. M., Vermeulen, J. A., Schildkamp, K., & Eggen, T. J. (2015). Integrating data-based decision making, assessment for learning and diagnostic testing in formative assessment. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 22(3), 324-343.
- Van Geel, M., Keuning, T., Visscher, A. J., & Fox, J. P. (2016). Assessing the effects of a school-wide data-based decision-making intervention on student achievement growth in primary schools. *American Educational Research Journal*, 53(2), 360-394.
- Vanlommel, K., Van Gasse, R., Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2017). Teachers' decision-making: Data based or intuition driven?. *International Journal of Educational Research*, 83, 75-83.
- Veldkamp, B., Schildkamp, K., Keijsers, M., Visscher, A., & de Jong, T. (2017). Verkenning data-gedreven onderwijsonderzoek in Nederland. [Report: *Exploration of Big Data in Education in the Netherlands*].
- Visscher, A.J., & Coe, R. (Eds.) (2002). *School Improvement through Performance Feedback*. Lisse/Abingdon/Exton/Tokyo: Swets & Zeitlinger.

Visscher, A.J. (2020, online pre-publication). On the value of data-based decision making in education: the evidence from six intervention studies. *Studies in Educational Evaluation*.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Wolterinck, C.H., Schildkamp, K., Visscher, A.J. (submitted). Formative Assessment: influence of teacher competences and the role of students.

Yin, H., Lu, G., & Wang, W. (2014). Unmasking the teaching quality of higher education: students' course experience and approaches to learning in China. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(8), 949-970.

Bijlage 3: Professionele schoolcultuur - hoofdlijnen naar aanleiding van Galenkamp⁴⁸

- Professioneel gedrag: het is van belang een beeld te hebben van wat dit inhoudt: Je gedrag draagt bij aan de doelen van de organisatie. Het leidt tot toename van het welbevinden van jezelf, wat weer leidt tot toename van het welbevinden van anderen.
- Twee uitgangspunten voor een professionele (school)cultuur: Maak expliciet welk gedrag wel en welk gedrag niet acceptabel is in de organisatie. Begrens en stop niet-acceptabel en niet-professioneel gedrag.
- Om een professionele cultuur te realiseren heb je een breed gedragen koers nodig, die leidende principes en een helder kader geeft. Formuleer je doelen in heldere taal en beelden. Als leider gebruik je het koersdocument in vergaderingen en dagelijkse contacten. Het is de basis van de professionele cultuur.
- Professioneel gedrag brengt je in de goede flow: je stimuleert elkaar, ieder neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen vakmanschap, wil beter worden, je stelt je kwaliteiten ten dienste van het geheel, je gaat soepel om met fouten, je maakt plezier. Er is energie, dynamiek, stabiliteit. Je gaat adequaat om met gevoelens en je maakt een helder onderscheid tussen denken en voelen.
- Niet-professioneel gedrag leidt niet tot toename van welbevinden bij jezelf en bij anderen. Het leidt tot een ongezonde cultuur: eilandjes, taboes, ja zeggen - nee doen, ontkennen van problemen, weinig gevoelens delen, emotioneel, werkdruk, gejaagdheid, geen tijd voor ontmoeting, geen energie, over elkaar praten, het verleden niet afsluiten, wantrouwen, ziekteverzuim, dalende resultaten.
- Effectief leiderschap is een van de belangrijkste factoren in de ontwikkeling van een professionele schoolcultuur. Het vindt de balans tussen sturen en steunen en sluit aan bij wat de organisatie of het team nodig heeft. Het is authentiek, dienend, bescheiden en krachtig. Het heeft oog voor organisatie én mensen en is in staat naar het naast hogere hiërarchische niveau te escaleren, wanneer er disbalans is tussen sturen en steunen. Escaleren is het hanteren van constructieve boosheid richting eigen leidinggevende, respectvol én duidelijk.
- Grenzen geven ruimte. Professionele cultuur vraagt om grenzen stellen. Ruimte zonder grenzen is als een voetbalwedstrijd zonder lijnen. Grenzen stellen is meest bepalende factor in de opbouw van een professionele schoolcultuur. Dat doe je o.a. door goede feedback, elkaar aanspreken en ontwikkelingsgerichte functioneringsgesprekken. Begrenzen van gedrag mét behoud van relatie! Hard met een hart. Dat vraagt om expliciet onderscheid tussen persoon en gedrag. En ja, dat is cruciaal bij professionalisering van de omgangscultuur.
- Zelfsturing mislukt als er geen professionele omgangscultuur is. Zorg eerst voor een professionele schoolcultuur, waarin betrokkenheid, vertrouwen en plezier groeit. Dan ontstaat een gezonde behoefte aan zelfsturing.

⁴⁸ H. Galenkamp en J. Schut (2018). *Handboek professionele schoolcultuur - Focus op koers en gedrag*.

