



tto gymnasium atheneum havo mavo vmbo lwoo eoa

Carmelcollege Gouda

# Werken vanuit je kracht

Schoolplan van het Carmelcollege Gouda voor de  
cursusjaren 2008-2009 tot en met 2012-2013

Gouda, november 2009

Versie 2.0

*Elke weg naar God, het mysterie, loopt via de mens, elke mens, heel de mens en alle mensen.*

Citaat uit de encycliek Redemptor Hominis

# Inhoudsopgave

|  | <b>Blz.</b> |
|--|-------------|
| <b>Inleiding</b>   | 4           |
| <b>1. Missie Carmelcollege Gouda</b>                         | 6           |
| 1.1    Uitwerking missie                                     | 6           |
| 1.2    Nadere uitwerking van elementen van de missie         | 7           |
| 1.3    Samenvatting van missie en doelstellingen             | 9           |
| <b>2. Onderwijs</b>  | 11          |
| 2.1    Inleiding   | 11          |
| 2.2    Onderwijskundige uitgangspunten van het Carmelcollege | 13          |
| <b>3. Organisatie</b>  | 16          |
| <b>4. Personeel</b>  | 19          |
| <b>5. Kwaliteit en kwaliteitszorg</b>                        | 21          |
| <b>6. Financiën en beheer</b>                                | 23          |
| 6.1    Uitwerking  | 24          |
| 6.1.1    Administratieve processen                           | 24          |
| 6.1.2    Huisvesting en materiële voorzieningen              | 24          |
| 6.1.3    De financiële positie van de school                 | 25          |
| 6.1.4    Beheer  | 25          |
| 6.1.5    Leermiddelen  | 26          |
| <b>7. ICT</b>  | 27          |
| <b>8. Communicatie</b>                                       | 29          |
| Literatuurlijst  | 31          |

## Inleiding

Het citaat op de vorige pagina zou een samenvatting kunnen zijn van onze missie. Het gaat ons immers, vanuit de katholieke traditie of anderszins, om mensen, de mens. Om leerlingen die in het onderwijs centraal horen te staan. Om docenten en onderwijsondersteunend personeel zonder wie er geen school in traditionele zin mogelijk is. ‘Elke mens’, want het Carmelcollege Gouda sluit geen mensen uit. Ieder mens is uniek en heeft talenten en capaciteiten op een bepaald niveau. Wij bieden een breed aanbod aan leerroutes opdat elke leerling, elk talent, de kans krijgt om zich te ontdekken en zich te ontwikkelen op een niveau dat bij die persoon past. Het gaat ons op het Carmelcollege Gouda<sup>1</sup> om ‘heel’ de mens. Niet alleen om zijn of haar prestaties, capaciteiten of competenties. Wij willen onze leerlingen vormen en laten nadenken over levens- en zingevingsvragen zonder dat de school hen direct met pasklare antwoorden confronteert en zeker niet met antwoorden vanuit religieuze of politieke dogma’s. Het gaat ons om alle mensen. Het Carmelcollege Gouda neemt haar maatschappelijke opdracht serieus. Wij willen proactief het vreedzaam samenleven met en de integratie van mensen met verschillende culturele achtergronden bevorderen. Wij willen ook op dit gebied een voorbeeld zijn voor de omgeving.

Dit schoolplan heeft de titel meegekregen ‘Werken vanuit je kracht’. Wij willen dat leerlingen en collega’s (leren) werken vanuit hun kracht. Wij willen met elkaar zoeken naar de krachten in elkaar. Als school willen we werken vanuit onze kracht. Dat moeten we ook. Het St.- Antoniuscollege heeft het de afgelopen jaren niet gemakkelijk gehad. Van het verleden zullen we leren, maar in het verleden blijven hangen en van daar uit proberen de goede tijden te laten herleven zal niet gaan. De keuze voor leerlingen en ouders in Gouda is groot. Alleen een zelfbewuste school met een krachtige uitstraling en een interessant en uitdagend onderwijsaanbod kan de concurrentie aangaan. Dus werken we vanuit onze kracht. Iedere medewerker van het Carmelcollege Gouda is even belangrijk. Iedereen is ambassadeur van onze school. Iedereen draagt bij aan het bereiken van onze ambities, onze dromen en die van onze leerlingen. We doen heel veel dingen goed, er kunnen altijd dingen beter en we onderkennen ook een aantal duidelijke ontwikkelpunten, met name op organisatorisch gebied. Wij bieden de Goudse regio drie scholen met kwalitatief goed en uitdagend onderwijs. We stralen uit dat het Carmelcollege Gouda de school is voor Gouda en omstreken. Onze ambitie is niet om de grootste school te zijn in de Goudse regio, maar wel de beste. De opdracht is duidelijk. Om het leerlingenaantal op de drie locaties samen op termijn weer tussen de 1800 en 2000 leerlingen te brengen, dienen het onderwijsaanbod en het primaire proces van hoge kwaliteit te zijn en vlekkeloos georganiseerd.

---

<sup>1</sup> In het strategisch communicatiebeleid is opgenomen dat lopende deze schoolplanperiode de ‘paraplunaam’ Carmelcollege Gouda zal worden vervangen door Carmelcollege Gouda. De naam Antoniuscollege zal dan alleen nog verwijzen naar de locatie John Mottstraat. Na de formele naamwijziging zal, waar nodig, de tekst van dit schoolplan in die zin worden aangepast zonder verdere inhoudelijke wijzigingen. Bovengenoemde aanpassing heeft in augustus 2009 feitelijk plaats gevonden

In dit schoolplan staat in grote lijnen waar we voor staan, waar we goed in zijn, wat we beter gaan doen en welk contextrijk<sup>2</sup> onderwijsaanbod we reeds hebben en in de nabije toekomst gaan realiseren. De beleidlijnen in dit schoolplan worden uitgewerkt in tweejaarlijkse 'locatiebeleidsplannen' en in jaarlijkse 'teamactiviteitenplannen'. Om onze doelstellingen te bereiken zal de organisatie als geheel en iedere medewerker individueel veranderingsbekwaam moeten zijn. Dit houdt in dat we initiatiefrijk, creatief, innovatief en ondernemend dienen te zijn en dat we (gecalculeerde) risico's durven nemen.

J.S. Oldemans MME  
rector

---

<sup>2</sup> In het algemeen wordt contextrijk onderwijs gedefinieerd als onderwijs dat aansluit bij de belevingswereld van leerlingen.

## 1. Missie Carmelcollege Gouda

Het Carmelcollege Gouda maakt deel uit van de Stichting Carmelcollege in Hengelo en werkt binnen de kaders die in de missie van de stichting zijn geformuleerd:

‘De Stichting Carmelcollege stelt de zorg voor de mens centraal. Niet alleen bij haar primaire taak: het aanbieden van bijzonder voortgezet onderwijs, maar ook bij het scheppen van noodzakelijke randvoorwaarden voor dat onderwijs.

Deze zorg biedt ruimte voor en nodigt uit tot eigen inzet en verantwoordelijkheid van onderwijsdeelnemers, -medewerkers en -schoolleiders, bestuursleden en toezichthouders. Zo draagt de zorg voor de mens bij aan de grondslag van de Stichting Carmelcollege, aan humanisering en ontwikkeling van individu en school’.

Binnen de kaders van die missie luidt onze missie:

***Het Carmelcollege Gouda is een open katholieke scholengemeenschap die haar leerlingen in een veilige en zorgzame omgeving met uitdagend en contextrijk onderwijs wil vormen en opleiden tot verantwoordelijke, creatieve, zelfbewuste en zelfsturende wereldburgers, betrokken bij de medemens en dienstbaar aan de maatschappij.***

### 1.1 Uitwerking Missie

#### ***Zorgzaam en veilig***

Het Carmelcollege Gouda heeft een leefklimaat dat gekenmerkt wordt door zorg voor elkaar, veiligheid en betrokkenheid. Leerlingen, ouders en medewerkers hebben hierbij allen een eigen verantwoordelijkheid. Iedereen wordt geacht daadwerkelijk bij te dragen aan het gewenste leefklimaat. Duidelijke grenzen en regels leveren een wezenlijke bijdrage aan een schoolklimaat waarbinnen iedereen zich veilig en op zijn plaats voelt. Tegen gedrag dat geen positieve bijdrage levert en de grenzen overschrijdt, nemen wij krachtig stelling.

#### ***Uitdagend en motiverend onderwijs***

Tijdens lessen en buitenactiviteiten dagen we onze leerlingen uit tot onderzoekend gedrag met veel ruimte voor verrijking, verdieping en individuele ontplooiing. Onze school onderscheidt zich met inspirerende lessen, gericht op de (duurzame) samenleving, cultuur, wetenschap en internationalisering.

#### ***Opleiden en opvoeden***

De school gaat ervan uit dat we leven in een pluriforme samenleving, zowel in maatschappelijk, cultureel als in levensbeschouwelijk opzicht. De katholieke traditie wordt dan ook respectvol met deze werkelijkheid in relatie gebracht. Onze school staat daarom open voor alle ouders, leerlingen en medewerkers die bereid zijn, vanuit de eigen levensbeschouwelijke achtergronden, onze doelstellingen (zie 1.3) te onderschrijven.

## **1.2 Nadere uitwerking van elementen van de missie**

### ***Zorgzaam en veilig***

Het Carmelcollege Gouda gaat uit van een positieve houding ten opzichte van de medemens. Hieronder verstaan we dat we in principe uitgaan van positieve intenties. De nadruk ligt op het benoemen van positief gedrag en van wat goed gaat en niet op wat fout is en het bestraffen van negatief gedrag.

### ***Onderwijs***

Binnen een zorgzame en veilige school is de mentor vanwege de geïntegreerde leerlingbegeleiding de spil in het leertraject. De mentor kent zijn leerlingen en de leerlingen weten zich gekend. De mentor voert regelmatig mentorgesprekken en is aanspreekpunt voor alle betrokkenen. Bovendien zorgt de mentor hierbij voor afstemming op het gebied van studieresultaten, sociaal-emotionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB). Om voor elke leerling, ook voor hen die goed presteren, aandacht te hebben, kan het aantal leerlingen per mentorgroep niet te groot zijn.

Afhankelijk van leerjaar en schoolsoort is het wenselijk om het aantal docenten per klas te beperken. 'Minder handen voor de klas' kan de betrokkenheid tussen leerlingen, ouders en docenten verder versterken.

### ***Personeel***

Het Carmelcollege Gouda ziet haar medewerkers als de belangrijkste schakel in het onderwijsproces. Het zijn de medewerkers die de doelstellingen van de organisatie realiseren. Hun kwaliteit en motivatie vormen de kritieke succesfactoren. Om de kwaliteiten van medewerkers optimaal te benutten wil het Carmelcollege Gouda zich de komende beleidsperiode verder ontwikkelen tot een professionele organisatie. Dit betekent een schoolorganisatie waarin mondige mensen werken die hun verantwoordelijkheid nemen en daarop aangesproken mogen worden. Dit vraagt om een omgeving waarin medewerkers gestimuleerd en begeleid worden in het verder ontwikkelen van hun eigen kwaliteiten.

Alle medewerkers van het Carmelcollege Gouda hebben nadrukkelijk een voorbeeldfunctie. Zij houden zich aan de gestelde regels en spreken elkaar en leerlingen op deze regels en de gewenste attitude aan. Wij dragen uit wat wij met elkaar hebben afgesproken. Onze medewerkers zijn niet alleen didacticus, maar ook opvoeder en begeleider.

### ***Uitdagend en motiverend onderwijs***

Het Carmelcollege Gouda wil leerlingen en medewerkers binden en boeien. Daartoe dient ons onderwijs uitdagend en contextrijk te zijn. Leerlingen en docenten worden gestimuleerd tot een actieve en zelfstandige werkhouding. Natuurlijk zijn en blijven docenten fungeren

als bron van kennis. Afhankelijk van de omstandigheden en de individuele mogelijkheden van leerlingen en docenten, zullen naar keuze van het kernteam docenten in toenemende mate de rol van begeleider en regisseur van het leerproces op zich nemen. Om uitdagend en motiverend onderwijs te kunnen geven maken we gebruik van verschillende elementen, zoals een activerende didactiek, aansluiten bij actuele ontwikkelingen in de samenleving en gebruiken we de mogelijkheden van ICT. Naast de bekende en meer traditionele vormen van onderwijs maakt onze school onder meer ook gebruik van projectonderwijs, excursies en stages om aantrekkelijk 21<sup>e</sup> eeuwse onderwijs te bieden.

Om het bovenstaande te realiseren is het van belang dat de medewerkers, werkzaam in het primair proces, structureel en frequent overleggen. Naast het gebruikelijke vaksectie- of clusteroverleg is het overleg over didactische ontwikkelingen en toepassingen binnen de (kern)teams<sup>3</sup> essentieel voor een organisatie die zich wil professionaliseren en tot een 'lerende organisatie' wil komen. Juist in de teams kan uitwisseling en vruchtbare beïnvloeding tussen docenten onderling plaatsvinden en kan de 'ketenverantwoordelijkheid'<sup>4</sup> vorm en inhoud krijgen. Naast een leerbare opstelling is het team de organisatorische eenheid bij uitstek voor collegiale ondersteuning, collegiale coaching en intervisie om de doelstellingen van de school te bereiken. Hierbij is een vragende, open en kritische houding vanuit het vertrouwen in elkaar als 'critical friend' van iedere medewerker van essentieel belang.

Om in de regio aantrekkelijk te zijn en te blijven voor ouders en leerlingen is het zaak dat onze drie locaties zich in werkwijze en onderwijsaanbod duidelijk profileren. Voor het **Carmelcollege Gouda** (nu nog locatie John Mottstraat) betekent dit naast een herijking van het **cultuurprofiel** en een samenhangende verdieping van het aanbod in de **bètavakken (wetenschapsprofilering)**, een nieuwe profilering op het gebied van internationalisering. Per 1 augustus 2009 wordt gestart met **tweetalig onderwijs (tto)** voor vwo- en havo-leerlingen. Hiermee worden aan de reeds bestaande activiteiten op het gebied van internationalisering, met name vanuit de oriëntatie op Europa, vorm en inhoud gegeven. Daarnaast bieden wij nadrukkelijk de mogelijkheid voor leerlingen om zich via aanvullende examens extra te bekwamen in meer dan één moderne vreemde taal. Voor de TTO leerlingen biedt het International Baccalaureaat extra kansen op toegang tot buitenlandse studies en stages. Aansluitend op deze ontwikkeling wordt voor onze leerlingen op de mavo (vmbo-t) versterkt taalonderwijs ingevoerd voor het vak Engels.

**De Meander** profileert zich in de regio als een opleiding voor vmbo-basis/kader van hoge kwaliteit. De school heeft een **modern onderwijsaanbod** in een inspirerend en aansprekend gebouw. De school manifesteert zich nadrukkelijk als '**brede school**' met aandacht voor

---

<sup>3</sup> Onder (kern)team verstaan we een groep docenten, tussen de 8 en 15 in aantal o.l.v. een teamleider; de kern van het team wordt gevormd door docenten die (als richtlijn) 60% van de lessen geven aan de klassen/groepen waar het team verantwoordelijkheid voor draagt. De leden van het kernteam bepalen o.l.v. de teamleider de pedagogisch-didactische koers van het team. Docenten die minder dan 60% in het team werkzaam zijn noemen we 'gastdocenten'. Zij kunnen participeren in het vaststellen van de onderwijskundige koers, maar noodzakelijk is dat niet.

<sup>4</sup> Het begrip 'ketenverantwoordelijkheid' verwijst naar de plaats die het (kern)team inneemt in het primair proces. De teams zijn verantwoordelijk voor onderwijs en leerlingbegeleiding, bijvoorbeeld vanaf de instroom in leerjaar 1 tot en met einde onderbouw. Een bovenbouwteam neemt de opdracht daarna over en begeleidt de leerlingen naar het eindexamen. In het begrip ketenverantwoordelijkheid zit de verantwoordelijkheid van beide teams om tot een goede afstemming van de doorlopende leerlijnen te komen.

levensbeschouwelijke waarden en creativiteit, waar samen met leerlingen van uiteenlopende afkomst en achtergronden een veilige leeromgeving is geschapen. Leerlingen worden voorbereid op een betrokken wereldburgerschap en kennen de in de Nederlandse cultuur verankerde waarden en normen. De school biedt daarmee een uitstekende springplank voor vervolgonderwijs en/of een loopbaan in bedrijfsleven en instellingen. Het feit dat De Meander ook plaats biedt aan de eerste opvang anderstaligen (eoa), de voormalige isk, de internationale schakelklas) geeft een extra dimensie aan het bovengenoemde. De Meander heeft de sectoren techniek, economie en zorg en welzijn. Voor de derdejaars wordt er naast het eigen afdelingsprogramma gedurende twee periodes een intersectoraal programma aangeboden. Als leerling krijg je de gelegenheid om buiten je eigen richting ervaring op te doen. Leerlingen kunnen o.a. een keuze maken uit horeca, health, beauty and care, etaleren, vakantie-reizen, technische dienst, multi media, design. 'Doeners' met belangstelling voor het zelfstandig ondernemerschap kunnen ook kiezen voor het werkveld eigen onderneming. Bedoeld voor toekomstige ondernemers en werknemers in de snel groeiende 'wellness' branche. Daarnaast behoort een voorbereiding op kunst- en cultuur- richtingen in het mbo ook tot de mogelijkheden. Met ingang van augustus 2010 zal De Meander leerlingen de gelegenheid bieden om zich te ontplooiën in drie specialisaties, Football, Fashion & Styling and Digi Media.

Het **Antoniuscollege Bodegraven** profileert zich met een **uniek onderwijsconcept**. Dit uit zich in het gericht zijn op de ontwikkeling van het zelfstandig werken en de sterke computer ondersteuning.

Het Antoniuscollege Bodegraven is een middelbare school met zowel mavo (vmbo-t) als onderbouw havo/vwo. **Persoonlijke aandacht en veiligheid** zijn belangrijke kenmerken. Naast het volledige mavo-programma is het ook mogelijk om via het programma handel en administratie de opleiding vmbo-k te volgen en af te ronden. Hiermee richt de locatie zich nadrukkelijk op de huidige en toekomstige werkgelegenheid in de administratieve- en dienstensector van Bodegraven en omstreken. Het unieke onderwijsconcept maakt een zeer individuele benadering en begeleiding mogelijk.

Het Antoniuscollege Bodegraven biedt tevens het onderbouwprogramma voor vwo en havo aan. Dit biedt een uitstekende basis (voorbereiding studiehuis) voor de gewenste grotere zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces in de bovenbouw. Doorstroom naar het Carmelcollege Gouda is gegarandeerd.

### ***Opleiden en opvoeden***

Het Carmelcollege Gouda stelt zich ten doel om met uitdagend en motiverend onderwijs leerlingen te vormen en op te leiden tot verantwoordelijke, creatieve, zelfbewuste en zelfsturende wereldburgers, betrokken bij de medemens en dienstbaar aan de samenleving. Dit impliceert dat de school als 'medeopvoeder' investeert in de contacten met ouders. Bij het aspect 'vormen en opleiden' uit de missie komt de voorbeeldfunctie van onze medewerkers nadrukkelijk naar voren. Medewerkers stellen zich hierbij professioneel en klantgericht op door open te staan voor wat er bij ouders en leerlingen leeft en dat ter harte te nemen. De mentor is bij problemen voor ouders en leerlingen het eerste aanspreekpunt. De klant is daarbij niet koning, maar de relatie met ouders en leerlingen is

wel 'heilig'. Voor professionele communicatie met ouders en leerlingen is een proactieve en respectvolle houding een voorwaarde. Misverstanden en verschillen van mening behoren tot de normale gang van zaken in het intermenselijk verkeer en dienen te worden gezien als kansen om wederzijds verder te komen en de relatie te verdiepen.

### 1.3 Samenvatting van missie en doelstellingen

Het Carmelcollege Gouda wil vanuit de missie een school zijn die:

- het optimale uit leerlingen en medewerkers haalt;
- talenten van leerlingen en medewerkers wil ontdekken en ontwikkelen;
- leerlingen en medewerkers hun grenzen laat verleggen en nieuwe werelden laat zien;
- leerlingen leert keuzes te maken.

Vanuit de missie kiest het Carmelcollege Gouda voor een aantal doelstellingen:

- het Carmelcollege Gouda realiseert een breed en veelzijdig onderwijsaanbod met maatwerk voor de leerling als uitgangspunt;
- het Carmelcollege Gouda laat leerlingen kennismaken met religies en levensvisies met de daarbinnen geldende waarden en normen en met spiritualiteit;
- het Carmelcollege Gouda laat leerlingen optimaal gekwalificeerd de school verlaten;
- het Carmelcollege Gouda is kleinschalig en transparant georganiseerd, zodat leerlingen en medewerkers goed tot hun recht komen;
- het Carmelcollege Gouda staat open in de samenleving en werkt samen met organisaties buiten de school;
- het Carmelcollege Gouda stelt pedagogiek boven didactiek<sup>5</sup>;
- het Carmelcollege Gouda richt zich op samenwerking met scholen buiten Nederland;
- het Carmelcollege Gouda creëert een plaats waar medewerkers en leerlingen zich thuis en veilig voelen en iedereen respectvol met elkaar omgaat;
- het Carmelcollege Gouda wil een lerende organisatie zijn waarbinnen het college als geheel, de locaties, de teams en de individuen voortdurend werken aan verbetering van de professionaliteit;
- het Carmelcollege Gouda is gericht op zorg voor haar medewerkers;
- het Carmelcollege Gouda heeft een breed internationaal en cultureel aanbod, zowel binnen als buiten het curriculum, waarin leerlingen intensief kennismaken met andere talen en cultuuruitingen.

Leerlingen die het Carmelcollege Gouda verlaten:

- zijn optimaal gekwalificeerd binnen hun mogelijkheden;
- hebben kennis van waarden en normen en hebben kennis van religieuze en levensbeschouwelijke tradities;

---

<sup>5</sup> Voorwaardelijk voor het leerproces is de relatie tussen leerling en docent; zonder relatie geen prestatie. Vandaar dat docenten van het Carmelcollege Gouda in eerste instantie pedagoog moeten zijn, naast hun vakbekwaamheden.

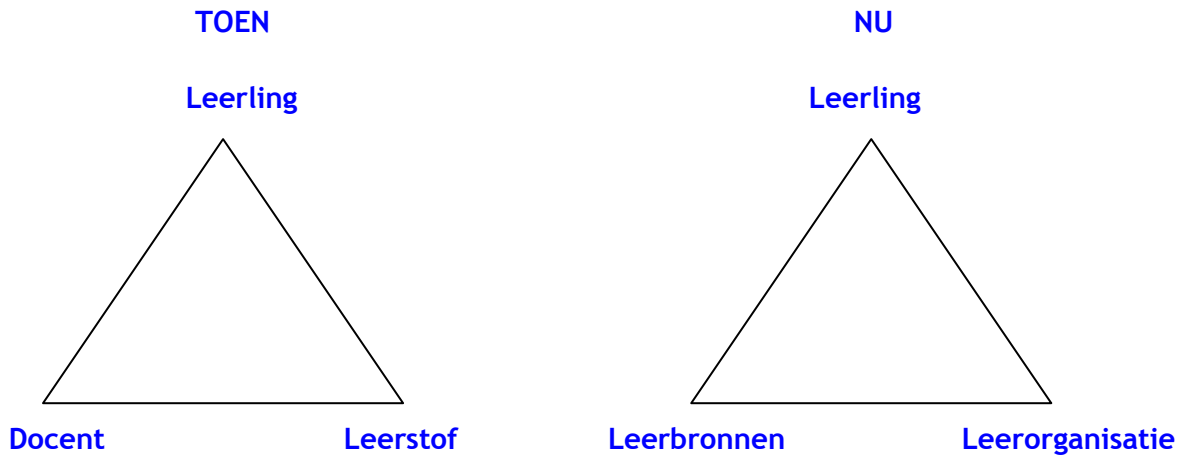
- vertonen verantwoordelijkheidsgevoel en zelfsturing;
- kunnen een positief kritische en dienstbare bijdrage leveren aan de maatschappij;
- kunnen en durven keuzes te maken;
- kunnen omgaan met moderne technologische hulpmiddelen;
- hebben een realistisch beeld van de mogelijkheden in het vervolgonderwijs;
- hebben internationale contacten gelegd;
- kunnen reflecteren op eigen handelen;
- kunnen goed en respectvol met anderen samenwerken.

## 2. Onderwijs

### 2.1. Inleiding

- **Mensbeeld:** Het Carmelcollege Gouda wil dat leerlingen de eigen talenten ontdekken en ontwikkelen. Elk mens is de mogelijkheid gegeven invloed uit te oefenen op de eigen omgeving. Dit besef is voorwaarde om met een goed gevoel te kunnen functioneren. Onze leerlingen worden uitgedaagd tot het maken van keuzes; het maken van, gemotiveerde, keuzes en daar verantwoordelijkheid voor nemen. Zo geven ze inhoud aan een belangrijke maatschappelijke vaardigheid, namelijk zelfsturing. Mensen zijn van huis uit nieuwsgierig en leren actief. Zij blijven actief als wij hoge verwachtingen laten zien, respect en waardering tonen en als we stimuleren in plaats van alleen controleren.
- **Leren:** Elk mens heeft behoefte om greep te krijgen op de wereld om zich heen. Kennis vergaren is een belangrijk doel van ons onderwijs, maar het is niet ons enige doel. De kern van het onderwijs moet zijn dat jonge mensen zich kennis zelf eigen maken, de kennis van 'hun' betekenis voorzien. Alleen dan ontstaat het vermogen om nieuwe kennis te integreren in het eigen handelen en daardoor nieuwe problemen op te lossen. Alleen dan is er werkelijk 'geleerd'. Onderwijs dient dus contextrijk te zijn. Dat wil zeggen dat het onderwijs zo veel mogelijk moet aansluiten op de belevingswereld en het voorstellingsvermogen van de leerling. Leren kan alleen plaatsvinden in een klimaat waarin jonge mensen zich geaccepteerd en veilig voelen. Het is bij uitstek de taak van de docent om daarvoor de juiste condities te scheppen en faciliteiten te bieden. De docent dient de onderwijsleersituaties zo in te richten dat de leerling het onderwijs als een eigen ontdekkingstocht ervaart. Pas als iets (emotionele) indruk maakt, trekt het de aandacht en is de belangstelling gewekt om er meer van te weten te komen.
- **De docent:** Het is de taak van de docent de bovengenoemde situatie te scheppen. Leren is iets dat de mens zelf doet en waartoe hij zelf besluit. Hiermee heeft de docent in de optiek van het Carmelcollege Gouda naast de taak om kennis over te dragen vooral de functie van coach die moet kunnen observeren wat leerlingen doen en hoe ze zich ontwikkelen. Uitdagen en ondersteunen hebben weinig zin wanneer de leerling of de docent eigenlijk geen vertrouwen heeft in de goede afloop van het leerproces. De docent moet leerlingen kunnen bemoedigen en ze hun sterke kanten leren ontdekken. Een docent is in onze visie in de eerste plaats pedagoog. Vanuit de kennis van het schoolvak heeft de docent de mogelijkheden leertrajecten zo te ontwerpen dat de leerling op zijn ontdekkingstocht de noodzakelijk geachte kennis en vaardigheden tegen komt die hem in staat stellen om te leren. Hierbij dienen docenten te beseffen dat zij in de 21<sup>e</sup> eeuw niet meer zelf de enige leer- en informatiebron voor de leerling zijn en dat zij meerdere kennisbronnen onder de aandacht van leerlingen moeten brengen.

Figuur 1: veranderende didactische driehoek



In dat kader is het in principe mogelijk en wellicht wenselijk om tot op zekere hoogte personele inzet te vervangen door materiële voorzieningen, met name op het gebied van ict. Docenten dienen in hun didactiek ruimte te maken voor andere kennisbronnen en andere vormen van leren naast het traditionele memoriseren en de klassikaal - frontale overdracht van kennis. Tevens kan het wenselijk zijn om (delen van) leertrajecten onder verantwoordelijkheid van docenten te laten begeleiden door onderwijs- ondersteunend personeel.

Als mentor heeft de docent zicht op de sociaal-emotionele ontwikkeling en op het welbevinden van de leerlingen. Bij verstoringen op deze gebieden heeft de docent in eerste instantie een signalerende taak en niet direct een curatieve.

De docenten van het Carmelcollege Gouda hebben een verantwoordelijkheid in vele rollen: zij zorgen voor gevarieerd lesmateriaal en gevarieerde onderwijsleersituaties (faciliteerder), zij ondersteunen het leerproces van de leerling (coach), zij geven onderwijs op activerende en stimulerende wijze (didacticus), zij staan leerlingen bij in het maken van keuzes in hun ontwikkeling (mentor) en daarnaast waarderen en stimuleren zij elke leerling als individu (pedagoog).

**De leerling:** In het onderwijs mag de groep niet de norm zijn. Leerlingen zijn niet standaard. Uitgangspunt moet zijn om te beoordelen wat leerlingen wél kunnen. Niet een groeps gemiddelde moet het uitgangspunt zijn, maar datgene wat elk individu, elke leerling zelf kan. Wij verwachten van leerlingen respect voor elkaar, voor de medewerkers en voor de school en haar omgeving. Dit respect uit zich onder andere in het accepteren en naleven van de gestelde regels. Daarnaast verwachten wij van de leerling voldoende inzet om het gekozen doel te bereiken. In ruil daarvoor mag de leerling van de school verwachten dat met behulp van een team bekwame en bevoegde docenten, een uitdagend curriculum en persoonlijke aandacht en begeleiding het hoogst haalbare einddiploma wordt behaald. Het Carmelcollege Gouda wil de leerlingen ruimte geven om in een eigen tempo te leren, flexibel qua tijd en plaats. Tevens moet de leerling de kans krijgen om zo veel mogelijk vanuit de eigen leerstijl te leren. Dit kan als de klassikale aanpak van het onderwijs voor een deel wordt losgelaten en er ruimte komt voor individuelere leertrajecten en een keuze uit meerdere werkvormen.

Veel competenties worden buiten schooltijd en buiten de muren van de school opgedaan. Als we die competenties weten te koppelen aan leerdoelen die zowel door leerlingen als door leraren als zinvol worden ervaren, hebben we op het gebied van contextrijk leren een mooie slag gemaakt.

Maatwerk betekent niet dat de leerling het altijd alleen moet doen. Samenwerkend leren kan en zal wel degelijk samengaan met gedifferentieerd onderwijs. Naast het maatwerk dat individuelere leertrajecten mogelijk maakt, is mede vanuit de missie van de school de sociaal-maatschappelijke vorming van jonge mensen voor het Carmelcollege Gouda een belangrijke opdracht. Voor deze vorming is het groepsproces essentieel. Het Carmelcollege Gouda zoekt dus voortdurend de balans tussen noodzakelijke differentiatie in het leerproces en het gewenste functioneren in groepsverband.

- **Algemene onderwijskundige profilering:** Het Carmelcollege Gouda richt het onderwijsaanbod expliciet op de leerling die meer kan en meer wil. Elke leerling op het eigen niveau, van de basisberoepsgerichte leerweg tot en met het gymnasium, krijgt een gevarieerd en aansprekend aanbod van projecten en onderwijsmodulen. Leerlingen die niet toekomen aan verdiepings- of verbredingsmodulen krijgen de gelegenheid om zich langduriger te bekwamen in de basistof. Ook dat is maatwerk. Indien een leerling, naar groepsniveau gemeten, een taal- of rekenachterstand heeft, dan volgt deze leerling via een individueel handelingsplan een eigen traject waarmee achterstanden kunnen worden weggewerkt. Het aanleren van basale taal- en rekenvaardigheden heeft dan tijdelijk prioriteit boven de vakken die op het rooster staan. Met name in het vmbo dient structureel veel aandacht te worden besteed aan de voorbereiding op de beroepenwereld. Het Carmelcollege Gouda geeft dit vorm in een intensieve samenwerking met het middelbaar beroepsonderwijs en met behulp van (maatschappelijke) stages in bedrijven en andere organisaties.

## 2.2 Onderwijskundige uitgangspunten van het Carmelcollege Gouda

Het Carmelcollege Gouda gaat bij het realiseren van de onderwijskundige doelen uit van het wettelijke kader zoals dat is vastgelegd in de wet op het voortgezet onderwijs, het inrichtingsbesluit vwo, havo, mavo en vmbo en nadere regelgeving vanuit het ministerie van OCW.

Vanuit de eigen visie op onderwijs heeft het Carmelcollege Gouda de onderwijskundige uitgangspunten samengevat in vier prioriteiten:

- op het Carmelcollege Gouda gaat pedagogiek boven didactiek;
- het Carmelcollege Gouda zorgt voor onderwijs op maat;
- op het Carmelcollege Gouda worden leerlingen opgevoed tot het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces;
- het Carmelcollege Gouda zorgt voor een krachtige, contextrijke leeromgeving.

Deze vier prioriteiten leiden er toe dat:

- *De organisatie van het primaire proces is afgestemd op de eisen die het onderwijs van de 21<sup>e</sup> eeuw stelt. Dit betekent:*
  - flexibilisering van het onderwijs in tijd en ruimte;
  - heroriëntatie op de taken en de rol van docenten en onderwijsassistenten;
  - uitbouw van modulair- en projectonderwijs voor de leerling die meer kan en meer wil, om talenten te ontdekken en te ontwikkelen;
  - in het onderwijsaanbod rekening houden met de wensen van de doelgroep(en).
- *Contextrijk onderwijs versterkt wordt door:*
  - het intensiveren van de implementatie van ict in het onderwijs;
  - het uitbreiden van internationaliseringsprojecten naar zo veel mogelijk niveaus en leerjaren;
  - het bevorderen van de integratie van het leren binnen school en buiten school (elders verworven competenties).
- *De zorgstructuur verder ontwikkeld en afgestemd wordt:*
  - het door middel van het kwadrantmodel (zie zorgplan) selecteren van leerlingen die extra zorg nodig hebben;
  - het structureel (leren) werken met handelingsplannen;
  - het vullen en bijhouden van ons digitaal leerlingvolgsysteem;
  - de geïntegreerde leerlingbegeleiding, waarbij elke vakdocent in principe ook mentor is.

| toetsingscriterium / resultaat |   | gereed/geïmplementeerd in |
|--------------------------------|---|---------------------------|
| 1                              | Iedere docent van het Carmelcollege Gouda is geschoold als mentor in geïntegreerde leerlingbegeleiding <sup>6</sup> .   | 2013                      |
| 2                              | Elke teamleider kan sturing geven aan het invullen van het kwadrantmodel.   | 2011                      |
| 3                              | Elke leerling die zorg behoeft, wordt begeleid op basis van een handelingsplan.   | 2010                      |
| 4                              | Voor elke leerling is het leerlingvolgsysteem (lvs) door de mentor jaarlijks gevuld met relevante gegevens en vindt aan het einde van elk cursusjaar een warme overdracht plaats naar de volgende mentor of een andere onderwijsinstelling. | 2010                      |

<sup>6</sup> Zie zorgplan: de mentor biedt in de geïntegreerde leerling begeleiding zorg in de 1<sup>e</sup> lijn: signaleren, handelen en doorverwijzen

- *Binnen het Carmelcollege Gouda vindt tussen de locaties een goede uitwisseling en afstemming van de onderwijsniveaus plaats; het contact tussen docenten van verschillende locaties wordt, waar functioneel, geïntensiveerd om het aanbod, het niveau en de doorstroom binnen een verantwoorde bandbreedte te houden.*

| toetsingscriterium / resultaat |  | gereed/geïmplementeerd in |
|--------------------------------|--|---------------------------|
| 1                              | In elk vak of leergebied wordt jaarlijks in een verslag geëvalueerd of de eindtermen per leerjaar, of per blok (onderbouw, leerwegen en tweede fase) zijn gehaald; dit verslag dient uiterlijk in november van het nieuwe cursusjaar beschikbaar te zijn.  | 2010                      |
| 2                              | Voor elk vak- of leergebied wordt jaarlijks door de secties onder verantwoordelijkheid van de locatiedirecteur voor aanvang van de cursus schriftelijk vastgesteld aan welke eindtermen per leerjaar of per blok voor het komend cursusjaar dient te worden voldaan en hoe die dienen te worden bereikt. | 2010                      |

### 3. Organisatie

Het Carmelcollege Gouda maakt deel uit van de Stichting Carmelcollege, Drienerparkweg 16, 7552 EB, Hengelo. Het Carmelcollege Gouda beschikt over drie locaties:

De centrale directie en stafdiensten bevinden zich in gebouw De Meander, Groen van Prinsterersingel 49, 2805 TD Gouda;

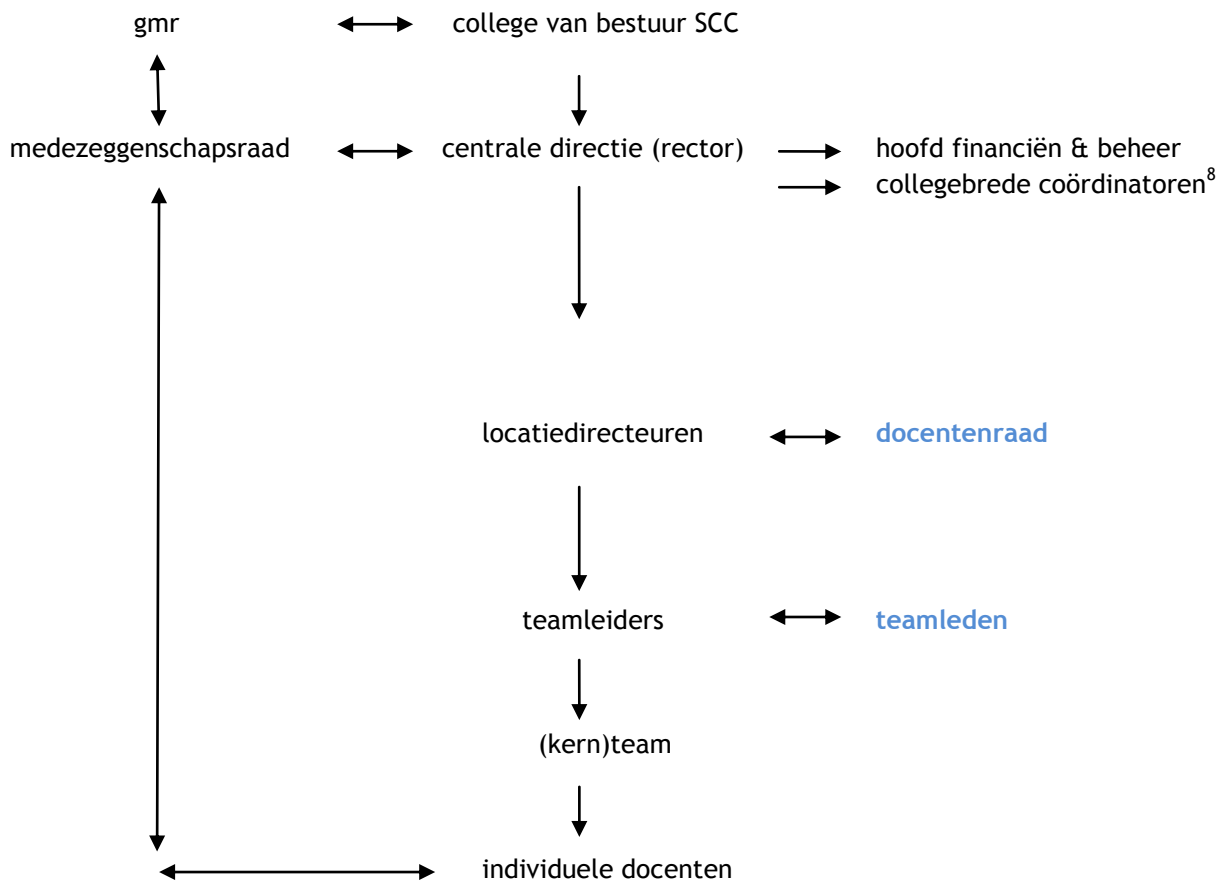
- Het Antoniuscollege aan de John Mottstraat 2-4, 2806 HP Gouda: gymnasium, atheneum (vwo), havo en mavo (vmbo-t) en Tweetalig onderwijs (tto).
- De Meander, Groen van Prinsterersingel 49, 2805 TD Gouda huisvest de afdelingen vmbo-basis en -kader met de sectoren economie, techniek en zorg & welzijn, het leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) en de eerste opvang anderstaligen (eoa); de locatie kent een instroommogelijkheid voor de eerste twee leerjaren vmbo-t (mavo);
- Het Antoniuscollege Bodegraven biedt onderwijs tot en met de eerste drie leerjaren op niveau vwo/havo en de volledige opleiding mavo (vmbo-t) en vmbo-k (met als beroepsvoorbereidend vak het handel & administratie).

Het Carmelcollege Gouda wil bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Decentraal is het uitgangspunt, tenzij centraal aantoonbare voordelen heeft. Het laatste is met name op het gebied van bedrijfsvoering het geval. Het eerste betreft het gebied van het onderwijs, de pedagogiek en didactiek. Het organogram geeft via de teamstructuur docenten een hoge mate van vrijheid en zelfsturing binnen de wettelijke kaders, de kaders van het schoolplan en die van de locatiebeleidsplannen. In deze situatie wordt niet alleen een steeds groter beroep gedaan op het zelfsturend vermogen en de leercompetentie van de individuele medewerker, maar ook op die van de verschillende teams binnen de school. Om de leerlingen bij hun leerproces goed te begeleiden, zal ook de rol van de onderwijsassistenten steeds belangrijker en substantiëler worden. In dit kader dient er in de komende beleidsperiode goed gekeken te worden naar de in een specifieke context meest adequate samenstelling van een (kern) team in het algemeen en de verhouding tussen onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel in het bijzonder. De teamstructuur<sup>7</sup> biedt kansen om professionals meer bij de daadwerkelijke invulling van onderwijsontwikkelingen te betrekken en hierdoor de motivatie bij de medewerkers te vergroten. De ombuiging naar een meer teamgerichte organisatie past duidelijk in de tendens dat docenten niet meer alleen uitvoeren, maar vanuit hun professionaliteit ook steeds meer sturen en meedenken op organisatieniveau. De teamorganisatie vormt zo de context waarbinnen de vormgeving van de lerende organisatie en een professionele cultuur voor de medewerkers herkenbaar gestalte kan krijgen. Een professionele cultuur waarbinnen de gezamenlijke verantwoordelijkheid en de betrokkenheid van de medewerkers wordt vergroot en die ruimte biedt tot initiatief en ontwikkeling op alle niveaus. Zo'n cultuur maakt een meer directe communicatie mogelijk, waardoor er meer duidelijkheid komt over 'het waarom van een beslissing'. De instrumenten die worden ingezet in het kader van de kwaliteitszorg binnen het Carmelcollege Gouda spelen een belangrijke rol bij het 'monitoren' van de voortgang van dit proces.

---

<sup>7</sup> Het woord 'team' kan ook gelezen en begrepen worden als afkorting: Together Everyone Achieves More.

## Organogram



Het organogram geeft v.w.b. het onderwijsgevend personeel (op) en het onderwijsondersteunend personeel (oop) in het primair proces de formele hiërarchische lijn weer. De niet-formele structuur van inspraak is met blokpijlen en blauwe tekst zichtbaar gemaakt. Voor het verwerven van voldoende draagvlak in de scholen zijn beide trajecten van uitermate groot belang.

Het oop op het gebied van facilitair en bedrijfsvoering valt onder het hoofd financiën & beheer; het oop op het gebied van administratieve verwerking valt onder de directe aansturing van de locatiedirecteur.

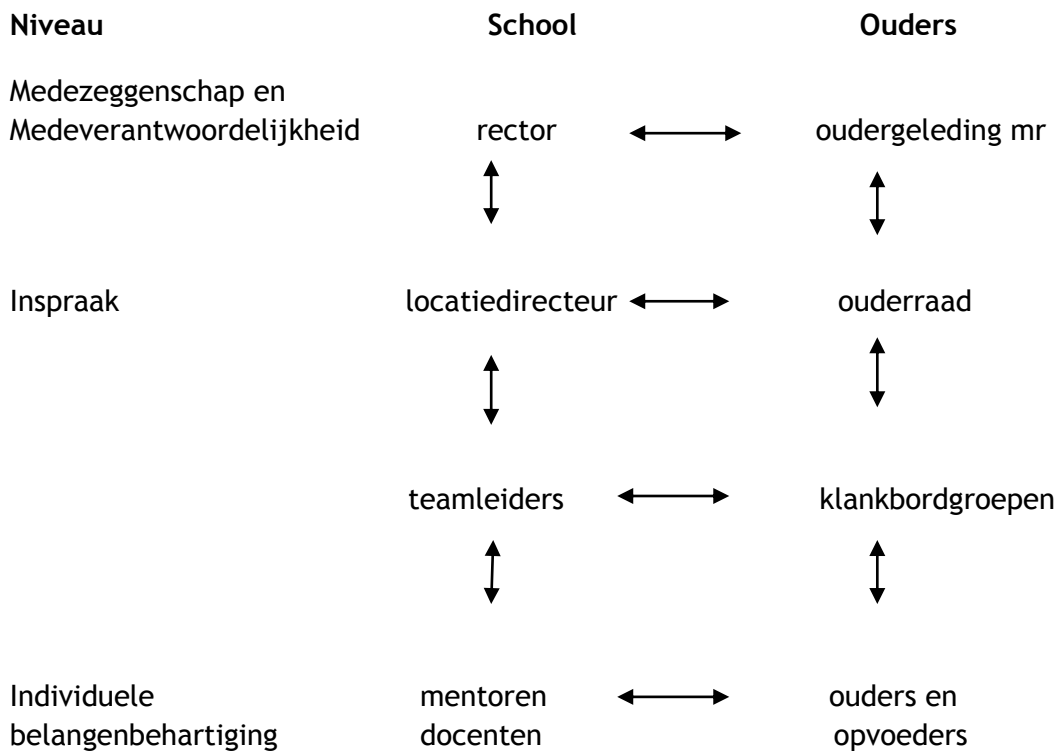
Rode draad in het organogram is dat iedere medewerker van het Carmelcollege Gouda slechts één direct leidinggevende heeft. In principe worden alle zaken met de direct leidinggevende geregeld. Mocht men er onverhoopt met elkaar niet uitkomen, dan leggen beide partijen de kwestie voor aan de leidinggevende van het hogere echelon.

---

<sup>8</sup> Het gaat hier in principe om docenten die als onderdeel van hun functie een locatieoverstijgende taak uitvoeren, zoals zorgcoördinator en Vocuscoördinator. Slechts voor het collegebrede gedeelte van hun taak worden ze aangestuurd door de centrale directie.

## Ouder- en leerling-participatie

Het Carmelcollege Gouda streeft een grote betrokkenheid van ouders en leerlingen bij de school na. De ouderparticipatie is volgens onderstaand schema georganiseerd.



De taken en bevoegdheden van ouderraden en klankbordgroepen zijn in onderliggende notities formeel vastgelegd. Analoog aan dit schema is de medezeggenschap en inspraak van leerlingen geregeld.

#### 4. Personeel

Het Carmelcollege Gouda ziet in de medewerkers de belangrijkste schakel in het onderwijsproces. Het zijn de medewerkers die de doelstellingen van de organisatie realiseren. Hun kwaliteit en motivatie vormen daarvoor de kritieke succesfactoren. Om de kwaliteiten van medewerkers optimaal te benutten wil het Carmelcollege Gouda zich de komende beleidsperiode verder ontwikkelen tot een professionele organisatie. Dit betekent een schoolorganisatie waarin mondige mensen werken die hun verantwoordelijkheid nemen en daarop aangesproken mogen worden. Dit vraagt om een omgeving waarin medewerkers gestimuleerd en begeleid worden in het verder ontwikkelen van hun eigen kwaliteiten.

In de komende beleidsperiode zal er verder invulling worden gegeven aan het integraal personeelsbeleid binnen de school. Een personeelsbeleid dat de relatie legt tussen de strategische onderwijskundige en beheersmatige doelstellingen, de ontwikkeling van de medewerkers en het creëren van een optimale context waarbinnen dit tot stand moet komen. Hierbij spelen zowel de leidinggevenden als de medewerkers binnen het Carmelcollege Gouda een belangrijke rol. Van de leidinggevenden wordt verwacht dat zij het klimaat scheppen waarin de wens tot het krijgen van feedback, het positief kritisch kijken naar de omgeving en zelfreflectie door de medewerkers tot ontwikkeling komt. Uitgangspunt daarbij is, dat de medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid nemen en elkaar steunen in hun professionele ontwikkeling. Zij zijn verantwoordelijk voor de eigen deskundigheidsbevordering en persoonlijke ontwikkeling. Van de individuele medewerker wordt verwacht, dat zij in dit kader professionele contacten leggen met collega's binnen hun team, hun sectie en (vak)collega's van andere locaties om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden en te verhogen.

Het Carmelcollege Gouda vraagt competente docenten die een aantoonbare bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de onderwijsvisie. Bij de uitbouw van het integraal personeelsbeleid neemt de volledige implementatie van de gesprekscyclus met bijbehorende kwaliteitsinstrumenten een centrale plaats in. Tevens is professionalisering een belangrijk middel ter verbetering van het functioneren van de medewerkers en is als zodanig gekoppeld aan de functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken. De nadruk van het professionaliseringsbeleid komt in de komende beleidsperiode te liggen op de deskundigheidsbevordering op de werkplek en in teamverband. Als leidraad dienen de competentieprofielen zoals opgesteld door de Stichting Beroepskwaliteit Leraren. In het kader van de Wet BIO (wet op de beroepen in het onderwijs) dienen medewerkers zich met behulp van een 'bekwaamheidsdossier' te kunnen verantwoorden voor wat betreft het op peil houden en verdiepen van hun kennis en kunde.

Ontwikkelingsinstrumenten als intervisie, werkoverleg en collegiale feedback zullen samen met de gesprekscyclus van ontwikkel- en functioneringsgesprekken steeds meer richting en inhoud geven aan de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Binnen een professionele organisatie waarbij vanuit de (centrale) directie verantwoordelijkheden worden gedelegeerd en van medewerkers wordt verwacht dat zij verantwoordelijk zijn voor de nadere vormgeving en uitvoering van het schoolbeleid en het realiseren van de doelstellingen, past resultaat verantwoordelijk management. Hoewel de eindverantwoordelijkheid binnen het Carmelcollege Gouda ligt bij de centrale directie in

de persoon van de rector, is het voor de verdere ontwikkeling van de school van wezenlijk belang dat de verschillende teams, teamleden en de leden van de verschillende lagen binnen het management voldoende ruimte krijgen voor de nadere invulling van het algemene schoolbeleid in relatie tot de eigen specifieke context. Dit betekent elkaar ruimte geven voor de vormgeving en uitwerking van de geformuleerde doelstellingen en vervolgens elkaar aanspreken op de behaalde resultaten.

Er dient in de komende beleidsperiode een onderbouwde formatie- en personeelsplanning te komen. Dit is noodzakelijk om goed te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de middellange termijn en de bekostigingssystematiek vanuit de overheid. Het maken van een meerjarenraming en -beleid waarbij er een relatie wordt gelegd tussen het kunnen handhaven van het huidige of gewenste onderwijsaanbod en de financiële (on)mogelijkheden, die mede worden bepaald door de verplichtingen die voortkomen uit de stijgende salariskosten, is in dit kader dan ook van wezenlijk belang.

### ***Punten van (blijvende) aandacht***

Naast de hierboven toegelichte thema's binnen het domein personeel en organisatie, zijn er in de voor ons liggende beleidsperiode nog de nodige punten die onze aandacht vragen. Het gaat hierbij veelal om onderwerpen die de komende jaren verder ontwikkeld, onderhouden, herzien dan wel geactualiseerd dienen te worden, zoals:

- het taakbeleid en het werkverdelingbeleid;
- deskundigheidsbevordering;
- integratie van oop binnen het primaire proces;
- ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden;
- arbobeleid en arbeidsomstandigheden;
- verzuimbeleid;
- levensfase- en doelgroepenbeleid;
- mobiliteitsbeleid;
- werving en selectie nieuwe medewerkers;
- begeleiding nieuwe medewerkers.

| toetsingscriterium / resultaat  | gereed/geïmplementeerd in |
|---|---------------------------|
| Iedere medewerker van het Carmelcollege Gouda heeft jaarlijks een formeel gesprek met de direct leidinggevende, waarbij in de verslaglegging de afspraken SMART <sup>8</sup> geformuleerd worden. | 2009                      |
| Iedere medewerker kan zich in het kader van de Wet BIO met behulp van een 'bekwaamheidsdossier' verantwoorden ten aanzien van het bijhouden en verdiepen van hun kennis en kunde.                 | 2010                      |

<sup>8</sup>SMART staat voor een afspraak met een specifiek meetbaar resultaat, geaccepteerd, liggend binnen de eigen sfeer van invloed en voorzien van een bepaald tijdpad.

## 5. Kwaliteit en kwaliteitszorg

(Onderwijs)kwaliteit is de mate waarin activiteiten, producten of diensten voldoen aan uitgesproken verwachtingen. We kunnen wel menen dat we ‘goed’ onderwijs verzorgen, dat we een goede school zijn, maar hoe weten we dat? Wat zijn onze eigen referentiekaders bij goed? Wanneer vinden wij zelf iets goed, nog net voldoende of onder de maat? Alle betrokkenen hebben daar hun eigen gedachten en verwachtingen bij. Soms uitgesproken, maar heel vaak ook onuitgesproken, aanwezig in het onderbewuste, opgeborgen in het pakket eigen ervaringen en subjectieve onderwijstheorieën. Directieleden, op en oop, ouders en leerlingen hebben hun eigen verwachtingen. Deze verwachtingen kunnen uitgedrukt zijn in objectieve en meetbare gegevens, maar ook in subjectieve en waarden gerelateerde aspecten, zoals die tot uiting komen in gedeelde overtuigingen. Kwaliteitszorg dient die verwachtingen zichtbaar en daarmee bespreekbaar te maken. Pas dan kunnen criteria voor diverse terreinen worden opgesteld en in de analyses mee worden gewogen.

Onder kwaliteitszorg verstaan we de systematische zorg die op schoolniveau en op teamniveau aan kwaliteit wordt besteed. In onze kwaliteitszorg is sprake van een voortdurend en cyclisch proces gericht op borging en verbetering.

Een belangrijk punt van aandacht is daarbij de organisatie zelf, met daarin de deelaspecten leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement en het management van middelen en processen. Een tweede aandachtsgebied is te vinden in de factoren die de resultaten van de organisatie weergeven. De waardering door het personeel, door de ouders en leerlingen en door de maatschappij zijn indicatoren voor het beleid van kwaliteitsverbetering, evenals de eindresultaten van de organisatie.

De cirkelgang van de kwaliteitszorg, in de bekende ‘Plan, Do, Check, Act cyclus’, bestaat uit het stelselmatig herhalen van de volgende vijf stappen (naar het INK-model, van het Instituut Nederlandse Kwaliteit):

1. beslissen wat je belooft (kwaliteitsbepaling);
2. opschrijven wat je moet doen om wat je belooft ook waar te maken (kwaliteitsplanning);
3. doen wat je hebt opgeschreven (kwaliteitsbeheersing);
4. nagaan of het gelukt is je belofte waar te maken (kwaliteitsbewaking);
5. verantwoording afleggen over wat je beloofd hebt (kwaliteitsrapportage).

In het schoolplan staat voor alle betrokkenen wat het Carmelcollege Gouda belooft waar te maken. De centrale directie gaat intern na of we onze beloften waarmaken. De inspectie gaat extern na of wij onze verantwoordelijkheden waarmaken op het gebied van onderwijs. Verantwoording op overige terreinen is bij de wet geregeld.

Door de cyclische benadering zal kwaliteitszorg een vitaal onderdeel blijven van de school. Het Carmelcollege Gouda laat het onderzoek naar kwantificeerbare aspecten van het kwaliteitsbeleid in deze beleidsperiode lopen via de instrumenten van [www.kwaliteitscholen.nl](http://www.kwaliteitscholen.nl). Het Carmelcollege Gouda neemt de evaluatie van de organisatie

en de analyse van de resultaten van het college zelf ter hand. Dit leidt tot een beter bewustzijn van de eigen kwaliteit en tot het handelen volgens afspraken.

***Punten van (blijvende) aandacht ten aanzien van beleid kwaliteitszorg***

- jaarlijkse bijstelling van de schoolgids;
- kwaliteitsonderzoek m.b.t. het primaire proces volgens de vastgestelde cycli; in 2010 worden zowel de gebruikte kwaliteitsinstrumenten als de onderzoeksintervallen opnieuw vastgesteld;
- waar mogelijk de inzet van kwaliteitsinstrumenten automatiseren;
- jaarlijkse monitoring m.b.t. in- door- en uitstroom, met het oog op mogelijke rendementsverbetering;
- jaarlijkse evaluatie van procedures en instrumenten voor kwaliteitsmeting door docenten, ouders en leerlingen;
- jaarlijkse monitoring op de vertaling van kwaliteitsgegevens in college- en locatiebeleid; de vertaling van kwaliteitsgegevens in het locatiebeleidsplan is een vast item in de cyclus van de bilaterale besprekingen;
- op basis van gegevens verkregen uit onze kwaliteitsinstrumenten zo veel mogelijk komen tot objectieveerbare data met bijbehorende prestatie-indicatoren;
- in een kwaliteitsjaarverslag worden de bevindingen collegebreed samengebracht en gecommuniceerd naar betrokkenen.

| toetsingscriterium / resultaat |   | gereed/geïmplementeerd in |
|--------------------------------|---|---------------------------|
| 1                              | Bij aanvang van het lopende cursusjaar is een geactualiseerde versie van de schoolgids digitaal beschikbaar.  | 2009                      |
| 2                              | Het Carmelcollege Gouda mag qua IDU <sup>9</sup> -gegevens niet in negatieve zin afwijken van het landelijk gemiddelde.   | 2010                      |
| 3                              | Op basis van gegevens uit de afgelopen jaren is een complete en samenhangende set prestatie-indicatoren gereed voor elk gebied waarop de kwaliteitsinstrumenten zich uitstrekken. | 2013                      |

<sup>9</sup>IDU staat voor in-, door- en uitstroomgegevens

## 6. Financiën en beheer

Het beheersmatige en financiële beleid van het Carmelcollege Gouda is gericht op het behalen van de onderwijskundige en maatschappelijke doelstellingen, zoals verwoord in de missie. De beschikbare middelen worden op een effectieve en zo efficiënt mogelijke, maar ook creatieve wijze ingezet om de onderwijskundige, onderwijsorganisatorische, personele en beheersmatige doelstellingen te realiseren.

Het staande beleid is gericht op het zo spoedig mogelijk bereiken en handhaven van een structureel gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast moet ruimte worden gezocht voor de profilering van het Carmelcollege Gouda in de Goudse regio.

Gezien de investeringen die er in de nabije toekomst moeten worden gedaan om zowel de gebouwen als het onderwijs concurrerend in de 21<sup>e</sup> eeuw blijvend neer te zetten, heeft een gezonde reguliere bedrijfsvoering en het herstel van de financiële positie van de school zeer nadrukkelijk de hoogste prioriteit.

Het verwerven van een zogenaamde derde geldstroom, zoals door het intensiever gebruiken van de gebouwen en mogelijk sponsoring door geldverstrekkers, wordt ook in de komende beleidsperiode slechts gezien als ‘marginaal aanvullende financieringsmogelijkheid’. Een investering in het op gang brengen van een derde geldstroom moet hierbij in verhouding staan tot de effecten ervan. Bovendien hecht het Carmelcollege Gouda sterk aan haar principiële stellingname ten aanzien van onafhankelijk onderwijs. Dit wil zeggen dat eventuele geldverstrekkers geen enkele invloed kunnen en mogen uitoefenen op het onderwijs.

Verder zullen er vanuit ‘beheer’ vervolgstappen worden gezet om de kansen vanuit de aanwezige schaalgrootte (zowel binnen SCC als het Carmelcollege Gouda) beter te benutten. Dit moet niet alleen leiden tot kwaliteitsverbetering, maar ook tot een betere kostenbeheersing en tot besparingen.

Mede als gevolg van de steeds groter wordende autonomie van de scholen wordt de verantwoordingsplicht aan derden (overheid en ouders) steeds groter. De daadwerkelijke invulling van deze verantwoordingsplicht vraagt steeds meer inspanning van de schoolorganisatie. Dit uit zich zowel in een toename van de personele lasten als in een toename van de investerings- en exploitatielasten die gemoeid zijn met de verdergaande informatie- en communicatietechnologie binnen de school. De komende beleidsperiode zal zowel de kwaliteit als de efficiency op dit punt verbeterd dienen te worden. Dit betekent zowel investeren in de deskundigheidsbevordering van uitvoerende medewerkers, het beter benutten van de ict-mogelijkheden als het vinden van een goede balans tussen het centraal dan wel decentraal laten plaatsvinden van de noodzakelijke werkzaamheden.

De financiële administratie en het beheer zijn gebaseerd op een goede administratieve organisatie met heldere en zorgvuldige procedures. In de komende periode zullen zowel bestaande als nieuwe procedures worden vastgelegd. Naast goed vastgelegde procedures en een goede ‘planning- en controlecycclus’ speelt de invoering van het resultaatverantwoordelijk management een belangrijke rol. Hierbij is het ook van belang dat het management en de ondersteunende diensten binnen het Carmelcollege Gouda kunnen beschikken over een adequaat managementinformatiesysteem.

## 6.1. Uitwerking

Ter verduidelijking en concretisering van het bovenstaande beleid volgt hieronder een nadere uitwerking van een aantal thema's binnen het domein financiën en beheer. Over elk thema wordt een richtinggevende uitspraak gedaan en wordt tevens een toetsingscriterium of resultaat genoemd.

### 6.1.1. Administratieve processen

Om de organisatie goed te kunnen besturen en dit niet afhankelijk te laten zijn van 'opgeslagen kennis in hoofden van medewerkers' is het noodzakelijk de administratieve processen duidelijk en zo volledig mogelijk te beschrijven en administratieve procedures eenduidig vast te stellen. Om de efficiency te verbeteren moeten de geldende procedures snel en eenvoudig toegankelijk zijn voor de betreffende medewerkers.

| toetsingscriterium / resultaat |  | geïmplementeerd/gereed in |
|--------------------------------|--|---------------------------|
| 1                              | Het beschrijven van processen binnen de domeinen financiën en beheer.  | 2008 - 2009               |
| 2                              | De procedures zijn voor de geautoriseerde medewerkers toegankelijk via internet.   | 2008- 2009                |
| 3                              | Protocollen ten aanzien van geldstromen en het bestellen van producten worden jaarlijks geactualiseerd.  | 2008- 2009                |
| 4                              | Het monitoren van de processen en de gevolgde procedures wordt jaarlijks geëvalueerd; op basis van de ervaringen zullen mogelijk bijstellingen plaatsvinden. | 2008 - 2009               |

### 6.1.2. Huisvesting en materiële voorzieningen

De school heeft de ambitie om eigentijds onderwijs te verzorgen van hoog niveau in een veilige en moderne leer- en werkomgeving. De komende beleidsperiode wordt op een financieel verantwoorde wijze gewerkt aan het verder verbeteren en moderniseren van de huisvesting en de materiële randvoorwaarden.

| toetsingscriterium / resultaat |   | geïmplementeerd/gereed |
|--------------------------------|---|------------------------|
| 1                              | Renovatie en facelift van het gebouw aan de John Mottstraat.  | 2009-2010              |
| 2                              | Investerings in de ict-infrastructuur.  | 2009-2013              |
| 3                              | Investerings in hardware om de leerling-pc ratio op het landelijk gemiddelde te brengen, dan wel te houden. | 2009-2013              |
| 4                              | Nieuwbouw voor onze vestiging in Bodegraven.  | 2009-2013              |

### 6.1.3. De financiële positie van de school

In de komende beleidsperiode vraagt de financiële positie van de school extra aandacht en zorg. In de afgelopen beleidsperiode zijn de uitgaven niet in overeenstemming geweest met de inkomsten en heeft men niet adequaat het dalend leerlingaantal weten op te vangen. Dit heeft er toe geleid dat op dit moment de school onder druk staat. De komende periode dient deze verbeterd te worden. Hiernaast dient er op creatieve wijze worden gezocht naar andere wijzen van financiering en aanvullende financieringsbronnen.

Op dit moment worden binnen het Carmelcollege Gouda goede randvoorwaarden gecreëerd aan de beheerskant van het financiële domein (aanwezigheid van een hoofd financiën en beheer, toenemende financiële bewustwording binnen het management en de rest van de organisatie). De komende periode kan hierdoor meer aandacht worden besteed aan de verdere effectuering en verbetering van het financiële en beheersmatige proces binnen de school.

| toetsingscriterium / resultaat |   | geïmplementeerd/gereed in |
|--------------------------------|---|---------------------------|
| 1                              | Er is sprake van een meerjaren investeringsbegroting.   | 2008 - 2009               |
| 2                              | In deze beleidsperiode wordt naar het volgende financiële kader gestreefd: <ul style="list-style-type: none"><li>- over de periode 2009-2013 is er sprake van een gemiddeld sluitende exploitatie;</li><li>- over de periode 2009-2013 zijn de investeringen gemiddeld gelijk aan de afschrijvingskosten;</li><li>- in de periode 2009-2013 is er sprake van een weerstandsvermogen van minimaal 10%.</li></ul> | 2008-2013                 |
| 3                              | De liquiditeitspositie van de school is voldoende. Dit uit zich in een current ratio van 1,0.   | 2013                      |

### 6.1.4. Beheer

De afgelopen beleidsperiode is er e.e.a. gedaan aan de professionalisering van het beheer binnen de school. Er zijn locatiebeheerders en er is recent een hoofd financiën & beheer benoemd. Daarnaast is er de nodige aandacht voor deskundigheidsbevordering van de medewerkers. De komende beleidsperiode dient er naast een volgende stap in de professionalisering van het beheer en de verdere kwaliteitsverbetering van de aanwezige voorzieningen en geboden diensten vooral aandacht te zijn voor het benutten van de kansen die schaalvoordelen bieden.

| toetsingscriterium / resultaat |  | geïmplementeerd/gereed in |
|--------------------------------|--|---------------------------|
| 1                              | Er ligt een notitie "Organisatie facilitair beheer Carmelcollege Gouda". | 2008- 2009                |
| 2                              | Er ligt een notitie "Inkoop-, contract- en licentiebeheer".              | 2008 - 2009               |
| 3                              | Er is sprake van inkoop-, contract- en licentiemanagement.               | 2008 - 2009               |
| 4                              | Er is een nieuwe organisatiestructuur beheer Carmelcollege Gouda.        | 2008- 2009                |
| 5                              | Het functiebouwwerk oop is conform vergelijkbare Carmel-scholen.         | 2008- 2013                |

### 6.1.5 Leermiddelen

De ontwikkelingen op het gebied van de leermiddelen, het gebruik van digitale leerbronnen dat steeds belangrijker wordt en de invoering van de 'gratis' leermiddelen voor ouders, zorgen dat in de komende beleidsperiode er de nodige aandacht besteed moet worden aan het managen van de leermiddelen. De leermiddelen zullen zowel qua kosten als qua inhoud beheerd dienen te worden om binnen de door de overheid verstrekte vergoedingen te blijven. Hierbij zal sprake dienen te zijn van kostenreductie door efficiencyverbetering, boekenlijstmanagement, schaalvoordelen binnen SCC in het kader van de Europese aanbesteding en de mogelijkheden die de verdere digitalisering van het leermiddelenpakket (website i.p.v. werkboek) biedt. Hierbij is een transparant beleid betreffende de samenstelling van het leermiddelenpakket voorwaardelijk. Doorberekening van de kosten voor leermiddelen aan de ouders/verzorgers kan slechts plaatsvinden voor de tto- en theaterklassen, aangezien het hier diensten betreft niet tot het standaard aanbod van een VO- school behoren. Hiertoe wordt op collegeniveau de prijs voor het leermiddelenpakket vastgesteld.

| toetsingscriterium / resultaat |   | geïmplementeerd/gereed in |
|--------------------------------|---|---------------------------|
| 1                              | De kosten van het leermiddelenpakket mogen collegebreed gemiddeld niet uitkomen boven de vergoeding van het Rijk.                             | 2008-2009                 |
| 2                              | Er is een transparant beleid aangaande de doorberekening van de kosten aan de ouders/verzorgers van leerlingen van de tto- en theaterklassen. | 2008-2009                 |

## 7. ICT

### *Visie*

ICT is binnen het Carmelcollege Gouda geen doel op zich, maar wel een absolute vereiste in het onderwijs van de 21<sup>e</sup> eeuw. De nadruk ligt op ‘het leren’. ICT speelt hierin een verrijkende en ondersteunende rol. Het Carmelcollege Gouda wil graag ict-rijk onderwijs aanbieden en staat daarom open voor nieuwe ontwikkelingen op ict-gebied. Met behulp van ict-toepassingen is kennis beschikbaar op elk moment, op elke plaats en vaak in elke gewenste vorm. Door het werken met ict kan op maat gesneden onderwijs vorm krijgen, waarin individualisering en differentiatie specifieke kenmerken zijn. ICT ondersteunt het leerproces van leerlingen en verrijkt de didactische mogelijkheden. ICT maakt met behulp van simulaties authentiek leren mogelijk. ICT kan als leermiddel worden ingezet om instructie en informatieoverdracht te realiseren. Het is tegelijkertijd een instrument om leerlingen meer zelfstandig in hun eigen tempo te laten werken. Een zeer belangrijke voorwaarde om het bovenstaande te verwezenlijken is het (verder) ontwikkelen van de “informatiegeletterdheid” bij leerlingen en medewerkers. Omdat niet verondersteld mag worden dat leerlingen over de juiste digitale onderzoeksvaardigheden en vaardigheden op het gebied van informatieverwerking beschikken, dient dit een plaats te krijgen in de (ict-)didactiek van docenten.

Het Carmelcollege Gouda verwacht van de docenten dat zij ook op ict-gebied vakbekwaam zijn en gericht het leerproces voor hun leerlingen ontwerpen. Hierbij dient zo mogelijk gebruik gemaakt te worden van nieuwe media. Denk hierbij aan het gebruik van digitale schoolborden, digitale portfolio's, educatieve software en een elektronische leeromgeving. Er wordt pas in deze nieuwe media geïnvesteerd, wanneer met een uitgewerkt onderwijsplan een team binnen het Carmelcollege Gouda heeft aangetoond dat de aanschaf van nieuwe media voor het onderwijsproces noodzakelijk is. Hierbij moet duidelijk zijn hoe nieuwe media planmatig ingepast worden in de lessen. De implementatie van nieuwe media vindt in principe via de teams plaats.

Binnen de school kan ict een belangrijke rol spelen bij de internationalisering van het onderwijs, bij individuele begeleiding van leerlingen en bij het ontwikkelen van projecten en leerarrangementen. Op administratief gebied faciliteert ict het digitaal leerlingvolgsysteem Vocus. Dit legt niet alleen gegevens en prestaties van leerlingen vast, maar geeft ook ruimte aan ouders om via een ‘portal’ de ontwikkeling van hun kind te volgen.

Daarnaast kan ict een rol spelen bij het oplossen van het dreigende lerarentekort. Door een groter gebruik van ict ontstaat tevens ruimte om docenten voor andere onderwijstaken in te zetten.

Het ict-investerings- en activiteitenplan maakt inzichtelijk hoe het Carmelcollege Gouda op termijn de gewenste situatie wil bereiken.

### **Missie**

Het Carmelcollege Gouda verzorgt voor de leerlingen en medewerkers een betrouwbare en kwalitatief hoogwaardige ict-omgeving zodat voor de gebruikers ict net zo vanzelfsprekend is als het gebruik van gas, water en licht. Binnen het Carmelcollege Gouda is ict een belangrijk onderdeel van de leeromgeving.

### **Kennisnet ICT op school**

Het Carmelcollege Gouda wil graag ict-rijk onderwijs aanbieden en staat open voor nieuwe ontwikkelingen op ict-gebied. Binnen het Carmelcollege Gouda zijn Kennisnet Ambassadeurs aanwezig. Via de Kennisnet Ambassadeurs wordt het Carmelcollege Gouda op de hoogte gesteld van de nieuwste ontwikkelingen. Daarnaast kan het Carmelcollege Gouda via deze Ambassadeurs deelnemen aan projecten die gefinancierd worden vanuit overheidssubsidies. Kennisnet ICT op school biedt regelmatig aansprekende, vernieuwende projecten aan binnen het voortgezet onderwijs die goed toepasbaar zijn binnen het Carmelcollege Gouda.

| toetsingscriterium / resultaat |   | geïmplementeerd/gereed in |
|--------------------------------|---|---------------------------|
| 1                              | Het Carmelcollege Gouda spreekt zich uit over nut en noodzaak van de implementatie van een elektronische leeromgeving (elo).  | 2009-2010                 |
| 2                              | Het Carmelcollege Gouda onderzoekt in hoeverre laptopklassen bijdragen tot het bereiken van de onderwijskundige en organisatorische doelstellingen.   | 2009-2011                 |
| 3                              | Het Carmelcollege Gouda bevordert de deskundigheid op het gebied van ict-vaardigheden. Alle medewerkers zijn in principe vaardig m.b.t. de reguliere Microsoft pakketten, een elo en het leerlingvolgsysteem Vocus. | 2009-2013                 |
| 4                              | Docenten die dat wensen worden in de gelegenheid gesteld om digitale lessen te ontwikkelen.   | 2009-2013                 |
| 5                              | Er wordt beleid geformuleerd ten aanzien van de auteursrechten van door eigen docenten ontwikkeld digitaal lesmateriaal.  | 2009-2010                 |
| 6                              | Waar mogelijk en wenselijk worden lokalen voorzien van beamers en/of 'smartboards'.   | 2010-2013                 |
| 7                              | Jaarlijks wordt het SAC-ICT-investeringsplan geactualiseerd.  | 2009-2013                 |

## **8. Communicatie**

Communicatie is een continu cyclisch proces van zenden, ontvangen, reageren, bijstellen, opnieuw zenden, opnieuw ontvangen, enz. Communicatie is geen doel op zich, maar ondersteunt het realiseren van doelen van de school.

### ***Interne communicatie***

Een belangrijk deel van de communicatie binnen en rond het Carmelcollege Gouda loopt via de lijnen van de teamorganisatie. Vanuit het directieoverleg communiceren de locatiedirecteuren met hun teamleiders. Zowel de locatiedirecteuren als de teamleiders bekleden in de communicatie dus een belangrijke scharnierfunctie om informatie en uitleg te verschaffen aan de medewerkers. De verantwoordelijkheid voor een tijdige en inhoudelijk juiste communicatie ligt primair bij de bovengenoemde lijnverantwoordelijke functionarissen (= brengen). We verwachten echter ook dat medewerkers zich op de hoogte stellen van informatie (= halen) en wegen zoeken tot communicatie met hun direct leidinggevende. Aangezien veel communicatie niet meer via 'papier', maar met behulp van e-mail en de website plaatsvindt, verwachten we van medewerkers dat zij regelmatig hun mail lezen en de website raadplegen.

Alle locaties onderhouden de communicatie met de leerlingen, ouders en medewerkers via periodieke informatiebulletins die bij voorkeur via de elektronische weg verstrekt worden. Daarnaast communiceren we via klankbordgroepen en ouder- en personeelsraden.

### ***Externe communicatie***

De persoonlijke contacten tussen de locaties en het basisonderwijs zijn voor onze school van onschatbare waarde. Er zal veel tijd en energie gestoken moeten worden in het herstel van goede en hartelijke betrekkingen met directeuren en leerkrachten groep 8 van de basisscholen. Om als Carmelcollege Gouda marktaandeel te behouden en te vergroten dient de komende jaren een assertief communicatie- en marketingbeleid te worden gevoerd. Het Carmelcollege Gouda laat zich in de uitvoering van dat beleid ondersteunen door een professionele marktpartij die de regio en de weg naar de media goed kent. Collegebrede en locatiespecifieke activiteiten worden gecommuniceerd met de regionale pers.

Daarnaast zal de uitstraling van ons college in lijn moeten worden gebracht met onze 'merkbefoel'. Ondersteunend aan de uitstraling van ons college zal een nieuwe en consequent toe te passen huisstijl worden ontwikkeld.

Informatie vanuit de 'omgeving' wordt structureel en op professionele wijze vergaard. Markt- en imago-onderzoeken zijn hiertoe middelen.

| toetsingscriterium / resultaat |   | gereed in   |
|--------------------------------|---|-------------|
| 1                              | Locatiedirecteur en relevante teamleider(s) bezoeken jaarlijks de basisscholen die regelmatig leerlingen aan onze locaties leveren. | 2008- 2009  |
| 2                              | Elke locatie beschikt over een jaar-activiteitenplan t.a.v. van informatieverstrekking en leerling-werving.                         | 2008 - 2009 |
| 3                              | Elke locatiedirecteur verstrekt periodiek informatie aan leerlingen, ouders en medewerkers (b.v.k. via de mail).                    | 2008-2009   |
| 4                              | De rector informeert medewerkers in principe maandelijks via de digitale 'nieuwsbrief van de rector'.                               | 2008-2009   |
| 5                              | Driejaarlijks vindt een marktonderzoek plaats.  | 2008-2009   |
| 6                              | Medewerkers van het Carmelcollege Gouda, die relaties onderhouden met externe doelgroepen, zijn getraind op communicatiegebied.     | 2010-2013   |
| 7                              | Het Carmelcollege Gouda kent een professionele en samenhangende website.  | 2008-2009   |
| 8                              | Elke locatie zorgt voor het 'vers' houden van de informatie op de website.  | 2008-2009   |

## Literatuurlijst

Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO)

*Wet Tweede Fase*

Wet Basisvorming

Publicatie OCW: Koers VO

Berg, R. van den & Vandenberghe, R. (1999). *Succesvol leiding geven aan onderwijsinnovaties: investeren in mensen*. Alphen a/d Rijn: Samson

Berg, R. van den (2002). *Existentiële belevingen van leraren bij hun onderwijs. Een onderwijskundige en psychologische bijdrage*. Nijmegen: Nijmegen University Press.

Cornelis, A. (1995). *Logica van het gevoel. Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Amsterdam / Brussel / Middelburg: Essence.

CVO en KPC groep (2004). *Bindend en boeiend onderwijs*. Rotterdam.

Stichting Carmelcollege (2007) *Werken aan waarde, jaarverslag 2007*. Hengelo.

Wim van der Geest (2008). *Carmel, hoor erbij en leg de klemtoon goed*. Hengelo.