

**Schoolplan 2022-2026**

**Inhoudsopgave**

[Voorwoord 3](#_Toc113889258)

[Waar staan wij voor als Twents Carmel College? 4](#_Toc113889259)

[1. Visie op onderwijs 6](#_Toc113889260)

[2. Goed onderwijs: basiskwaliteit onderwijs en kwaliteitscultuur 13](#_Toc113889261)

[3. Vitale organisatie 19](#_Toc113889262)

[4. Onze TCC-identiteit en communicatie uitingen 21](#_Toc113889263)

[5. Toekomstbestendige bedrijfsvoering 22](#_Toc113889264)

# **Voorwoord**

Voor u ligt het schoolplan van het Twents Carmel College. In dit plan beschrijven wij op hoofdlijnen onze visie, missie en ambitie voor de komende jaren, van waaruit wij als TCC werken. Onze organisatie is volop in beweging. Op allerlei fronten werken wij aan ontwikkeling en verbetering. Zo is een aantal locaties samengegaan en zijn daarmee in Oldenzaal een aparte onderbouw- en bovenbouwlocatie ontstaan; zijn we volop bezig met cyclisch en planmatig werken; en zijn teams en daarmee de individuele medewerkers steeds meer zélf aan zet.

Ook voor de leerlingen is er in de afgelopen periode veel veranderd. Zo werden zij door Corona gedwongen onderwijs online te volgen vanuit huis, waarbij ze hebben ervaren dat binding en persoonlijk contact van cruciaal belang is voor hun (leer)ontwikkeling. Daarnaast is het een landelijke trend dat leerlingen steeds meer autonomie (willen) ervaren in hun leerproces. Op al onze locaties werken wij daarom steeds meer aan maatwerk voor de leerlingen en flexibilisering in het onderwijs.

Het zijn dus niet alleen ontwikkelingen binnen TCC, maar ook de omgeving buiten onze organisatie is volop in beweging. We hebben te maken met een aantal actuele thema's als leerlingenkrimp, een groeiend personeelstekort (lerarentekort) en uitdagingen op het gebied van maatschappelijke ontwikkelingen en huisvesting. Onze strategische kernactiviteit (ofwel core business) is echter nog onveranderd: De reis van de leerling (tussen 12 en 18 jaar) door de locaties van TCC en hoe wij hier als docent/medewerker en organisatie aan kunnen bijdragen.

**Waarom een schoolplan?**

Het schoolplan is bedoeld als instrument dat richting geeft aan ons onderwijs én om planmatig werken aan verbetering van onderwijskwaliteit en leeropbrengsten te versterken. Dit schoolplan brengt de visie, de onderwijsaanpak en de ambitie van ons als TCC samen. We gaan onder andere in op welke keuzes we voor de komende periode (2022-2026) maken met elkaar en waar we als TCC op inzetten wanneer het gaat over onderwijs en het kwaliteitsbeleid. We stellen onszelf doelen, maar werken vanuit grotere ambities. Daar waar we door ontwikkeling binnen of buiten de organisatie onze doelen moeten bijstellen, doen wij dat vanuit de grotere ambitie die wij onszelf hebben gesteld. Een gedeeld en helder schoolplan, geeft richting, ruimte en betekenis aan het dagelijks handelen van alle betrokkenen bij TCC, of het nu gaat om de leerling, ouders, docent of ondersteunende diensten.

**Wat lees je in dit schoolplan?**

We beginnen dit document met een beschrijving van het TCC; waar staan we voor en waar gaan we voor en wat zijn onze uitdagingen? Vervolgens duiken we dieper in onze visie op onderwijs. We hebben het over brede vorming van leerlingen; over diverse rollen van medewerkers (pedagogisch-didactisch handelen en ontwikkelingsgericht werken); over het beoordelen van het groeiproces van leerlingen (formatief handelen en summatieve (eind)toetsing); en over de inrichting van onze onderwijsorganisatie om zo breed eigentijds en gelijkwaardig onderwijsaanbod te kunnen bieden met doorlopende leerlijnen en ruimte voor maatwerk en differentiatie.

Het tweede hoofdstuk beschrijft onze visie op goed onderwijs; de basiskwaliteit van ons onderwijs; de kwaliteitscultuur die we nastreven met verdere professionalisering van onze organisatie; en de lerende cultuur van TCC en professionele houding van haar medewerkers. In hoofdstuk drie werken we onze visie als werkgever uit met aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Het vierde hoofdstuk gaat in op onze TCC-identiteit en alle communicatie uitingen, waarbij we tot slot in hoofdstuk vijf ingaan op de bedrijfsmatige kant van de organisatie.

*We wensen een ieder veel leesplezier.*

# **Waar staan wij voor en waar gaan wij voor?**

Eigentijds en kansengelijkwaardig voortgezet onderwijs dichtbij huis, dat is waar wij als Twents Carmel College (TCC) voor staan. We zijn een school met een groot keuzeaanbod voor voortgezet onderwijs in Twente. Met zes locaties in drie gemeenten (Oldenzaal, Losser en Dinkelland) bieden we goed onderwijs aan ruim 4500 leerlingen. Dit doen we voor praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo(-extra) en gymnasium. Met drie brede onderbouwlocaties verspreid over de drie gemeenten, kunnen alle leerlingen uit Noordoost Twente bij ons terecht.

Op TCC krijg je de ruimte en word je ondersteund het beste uit jezelf te halen, we doen daarvoor wat nodig is. We verzorgen onderwijs passend bij de huidige tijd en maken ruimte voor brede vorming van leerlingen én medewerkers, waarbij we aandacht hebben voor de verschillende talenten van een ieder. Brede vorming, omdat we ervan overtuigd zijn dat de persoonlijke groei van leerlingen meer omvat dan cognitieve kennis opdoen in vakken. Voor leerlingen is het belangrijk om verschillende vaardigheden te ontwikkelen en zichzelf te kunnen ontplooien, om te kunnen worden wie je bent. Ontmoetingen, interactie met anderen, samen leren mét en ván elkaar, en executieve vaardigheden zijn van belang om later succesvol te kunnen zijn in de maatschappij. We richten onze school en ons onderwijs in toenemende mate zo in, dat leerlingen ook buiten de school leren en we halen de buitenwereld naar binnen. We trekken hierin samen op met andere scholen, met het bedrijfsleven en met maatschappelijke organisaties. Bijvoorbeeld in de vorm van stagetrajecten of het uitvoeren van een schoolopdracht in samenwerking met bedrijven, hogescholen en universiteiten.

Je innerlijke drijfveren, je motivatie[[1]](#footnote-2), kunnen verbinden met alles wat je op school doet, vinden wij als TCC belangrijk bij zowel leerlingen als medewerkers. Van intrinsieke motivatie is sprake als je dingen doet omdat je vanuit jezelf iets wilt bereiken, niet alleen omdat ze nuttig zijn voor een ander doel. Wat betekent dat dan voor ons als organisatie? Hoe stimuleren we meer betrokkenheid? We kiezen als TCC om steeds meer samen en ontwikkelingsgericht te werken aan projecten met daarbinnen ruimte voor talenten en het maken van eigen keuzes. Docenten ontwikkelen samen onderwijs dat recht doet aan waar een leerling is in het leerproces. Dat onderwijs wordt zo ingericht dat de leerling leert om te leren, leert om eigen keuzes te maken en leert daarop te reflecteren. Teams stellen samen doelen op en werken deze uit in lijn met onze TCC visie. Ontwikkeling is daarmee een continu cyclisch proces. Ontwikkeling van de leerling, van de medewerker, van het onderwijs. Zo kunnen wij ook in de toekomst goed onderwijs blijven bieden.

*Onze missie: We bieden kwalitatief hoogwaardig en eigentijds onderwijs dichtbij in een uitdagende leeromgeving waarin wij leerlingen zo begeleiden dat zij voorbereid zijn op hun nabije toekomst.*

Daarbij zijn de volgende uitgangspunten (kernwaarden) de komende jaren richtinggevend voor alle activiteiten, ontwikkelingen en investeringen van het TCC:

* Keuze: TCC is een brede school met een groot keuzeaanbod voor eigentijds en kansengelijkwaardig onderwijs. Wij bieden leerlingen en medewerkers ook de mogelijkheid zelf keuzes te maken, leren ze waar nodig hoe dit te doen en coachen hen hierin.
* Groei: Leerlingen ontdekken en ontwikkelen hun talenten op allerlei gebieden zoals cultuur, sport, kunst en cognitie, zodat zij zich kunnen ontplooien.
* Dichtbij: we zijn een school dichtbij, niet alleen geografisch, maar vooral ook een school die dicht bij de ontwikkeling van leerlingen staat.
* Samen: Onderwijs is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerkers, leerlingen en ouders. Leerlingen en medewerkers leren mét en ván elkaar in een professionele leercultuur, waarbij leren, verbeteren en ontwikkelen voorop staan. Leren doe je niet alleen binnen het schoolgebouw, maar juist ook daarbuiten. Door integraal en interprofessioneel samen te werken, draagt de omgeving van de school bij aan het onderwijs.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* We hebben als TCC één heldere en eenduidige missie en visie. Alle leerlingen en medewerkers kennen en herkennen dit in alle dingen die we doen: Deze missie en visie is merkbaar, zichtbaar en voelbaar.
* De missie en visie is kort en krachtig en omvat enkele kernwoorden die duidelijk maken waar een leerling van TCC op kan rekenen, en die een medewerker meteen duidelijk maakt waar hij voor gaat in zijn werk.
* Om onze missie en visie zichtbaar en voelbaar te maken, hebben we jaarlijks een van de kernwoorden als het thema van dat schooljaar. Alle ontmoetingen, bijeenkomsten en (ontwikkel)plannen hebben dat overkoepelende thema als onderlegger.

# **1. Visie op onderwijs**

Als TCC richten we onze manier van onderwijs geven en onze organisatie zo in, dat de persoonlijke groei van leerlingen centraal staat. Net als de andere scholen binnen het stichtingsverband van Carmel werken vanuit de overtuiging dat de persoonlijke groei van leerlingen meer omvat dan cognitieve kennis opdoen in vakken. We vinden het daarom belangrijk, dat leerlingen ook verschillende vaardigheden ontwikkelen en dat ze zichzelf kunnen ontplooien, met als doel dat zij zichzelf na TCC kunnen redden in het vervolgonderwijs en de maatschappij.

**1.1 Brede vorming van leerlingen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming**

Deze brede vorming vindt zijn oorsprong in de onderwijskundige principes zoals onderwijs pedagoog Gert Biesta deze heeft omschreven: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Kwalificatie beantwoordt de vraag: Wat heeft de leerling in de basis aan kennis en vaardigheden nodig? Socialisatie gaat over: hoe verhoud ik mezelf ten opzichte van de anderen en over het kennismaken met de diversiteit van culturen in de samenleving (wereld). Persoonsvorming gaat over de ruimte die de leerling wordt geboden om zijn eigen identiteit te ontwikkelen en deze identiteit uit te dragen in communicatie met de ander (Hoe ben ik?).

Kwalificatie

Kwalificatie beantwoordt de vraag: Wat heeft de leerling in de basis aan kennis en vaardigheden nodig? Hierin ligt de ambitie om door te ontwikkelen van ‘vertel mij wat ik moet leren en doen’ naar ‘wat zijn de verwachtingen waaraan ik moet voldoen?’. Kennisontwikkeling van leerlingen is een proces. Er is geen eindpunt. Kennis is een bouwsteen die nodig is om ergens te komen. Leerlingen worden gestimuleerd in hun kennisontwikkeling en worden ondersteund in hun groei.

Socialisatie

Socialisatie gaat over het eigen maken van de waarden van onze school en het kennismaken met de diversiteit in de samenleving (wereld). We hebben aandacht voor het leren van en met elkaar, binnen en buiten de school, waarin de kennisverwerking betekenis krijgt. Iets concreter kan het betekenen dat er aandacht is voor functionele feedback en formatief handelen. Hierin ligt de ambitie om naast aandacht te hebben voor het meetbare meer aandacht te hebben voor het merkbare.

Persoonsvorming

Persoonsvorming gaat over de ruimte die de leerling wordt geboden om zijn eigen identiteit te ontwikkelen en deze identiteit uit te dragen (Hoe ben ik?). Hierin ligt de ambitie om persoonsvorming een vormend onderdeel te laten zijn van ons onderwijs. Het persoonlijke groeiproces van de leerling wordt gevormd door de pedagogisch-didactische interactie en relatie tussen leerling en medewerkers. De basis voor succesvol leren is zelfkennis. Het gaat hierbij om houding, gedrag en rolneming, om (zelf)reflectie en zelfregulatie, om inzicht in wat kan en wat wil ik (met keuzeruimte en aandacht voor talenten). Leerlingen worden begeleid bij het ontdekken en ontwikkelen van ‘wie ben ik’, ‘wat wil ik’, ‘wat kan ik’ en ‘hoe ontwikkel ik mij?’ vanuit een ontwikkelingsgerichte onderwijsorganisatie. Als school stimuleren we daarnaast een gezonde leefstijl om te komen tot betere leerprestaties. Voorbeelden van thema's binnen een gezonde school zijn: voeding, bewegen en sport, mediawijsheid of relaties en seksualiteit.

Brede vorming van leerlingen binnen TCC

Vanuit onze unieke positie als alleen aanbieder van voortgezet onderwijs in heel Noordoost-Twente, staan we voor gelijke kansen om onderwijs te volgen voor alle leerlingen. Daarnaast vinden we het belangrijk dat we het beste uit leerlingen halen en ze vaardigheden aan te leren om als bewuste burger nu en later succesvol te zijn in de maatschappij. Daarom prioriteren wij binnen de doeldomeinen van Biesta de komende jaren de onderwerpen kansengelijkwaardigheid, inclusiever onderwijs, burgerschap en talentontwikkeling.

*Kansengelijkwaardigheid*: wij hebben als taak om kansengelijkwaardigheid te stimuleren, ongeacht de sociaaleconomische achtergrond van leerlingen. Ons uitgangspunt hierbij is dat de (draagkracht van) ouders geen rol mag spelen in het groeiproces van de leerling. Als school geven we alle betrokkenen de ruimte om antwoord te geven op de vraag ‘wat willen we aan de jongere generatie aan- en overdragen en waartoe willen we dat?’. Daarbij gaat het niet alleen om de samenleving en de maatschappij, kortom om de wereld, maar ook om de leerling op onze school.

*Inclusiever onderwijs*: Leerlingen met en zonder ondersteuningsbehoeften gaan vaker samen, dichtbij huis naar dezelfde school, zitten als het kan in dezelfde klas en ontmoeten elkaar op het schoolplein. Met als doel zoveel mogelijk leerlingen mee laten doen in regulier onderwijs. Wanneer diversiteit op school weer de norm wordt, is dat in de samenleving daarna ook meer het geval. Voor die leerlingen voor wie dit nodig is, blijft een (tijdelijke) plek in een specialistische setting mogelijk. Het speciaal onderwijs wordt daarnaast ingezet als een specialistisch netwerk, dat zijn expertise op de locaties inzet waar nodig.

*Burgerschap*: Binnen TCC zien we school als een plaats tussen thuis en de samenleving, een plaats waar leerlingen in vrijheid over verschillende zienswijzen met elkaar in gesprek leren gaan. Leerlingen leren zicht te verhouden tot de ander en leren wat dat betekent voor hoe zij als mens, als persoon in de wereld zijn. Die open houding impliceert het openstaan voor andere meningen, culturen, levensbeschouwingen en religies. Om als leerling een ‘goed ontwikkeld moreel kompas’ te ontwikkelen, maken leerlingen kennis met verschillende perspectieven op het leven. Dit sluit aan bij de landelijke gedachte dat burgerschap in de kern gaat over het bijbrengen van kennis over en respect voor de basiswaarden van de democratische rechtsstaat, en over de sociale en maatschappelijke competenties die daarbij nodig zijn. Daarnaast verwijst een open houding, ook naar een schoolcultuur waarin docenten, onderwijsondersteunend personeel, leerlingen en ouders mét en ván elkaar leert en er vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid gewerkt kan worden aan de verbetering van het onderwijs.

*Talentontwikkeling*: Uitgaande van de uniciteit en persoonlijke autonomie van het individu is er aandacht voor de natuurlijke talenten van leerlingen. Wanneer de leerling weet hoe het eigen potentieel is opgebouwd en wat zijn of haar unieke talenten zijn, draagt dit bij aan het leren: leren leren, leren kiezen en leren leven. We bieden leerlingen een context aan waarbinnen zij hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* In alle niveaus en op alle leerjaren worden leerlingen gestimuleerd om het maximale uit zichzelf te halen op het gebied van persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie. Als school bieden we een omgeving waarin dit mogelijk wordt gemaakt en waarbinnen leerlingen hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen.
* De leerling ervaart eigenaarschap; de leerling wordt actief betrokken in gesprekken die gaan over zijn eigen (leer)ontwikkeling en over het onderwijs. De leerling ervaart dat samenwerken een meerwaarde heeft en een belangrijke vaardigheid is.
* We bieden een breed pakket onderwijs, toegankelijk voor alle leerlingen uit onze regio. Al onze onderbouwlocaties bieden daarom een brede instroom, waar inclusiever onderwijs de norm is.
* Op alle locaties is sprake van een leeromgeving waarin men respectvol met elkaar omgaat, op basis van gedeelde verantwoordelijkheid en waar fouten gemaakt mogen worden, om van te leren ter verbetering van het onderwijs.
* We bereiden de leerlingen voor op het zijn van een bewuste burger, hierbij spelen duurzaamheid en een gezonde leefstijl een belangrijke rol. We hebben een eenduidige aanpak en stralen hier een gezamenlijkheid in uit naar leerlingen, ouders en medewerkers.

**1.2 Diverse rollen van medewerkers primair proces: pedagogisch-didactisch handelen én ontwikkelingsgericht werken**

De kern van het beroep van docent[[2]](#footnote-3) is het stimuleren, inspireren en faciliteren van het groeiproces van de leerling. De docent staat ten dienste van deze ontwikkeling. Iedere leerling is anders, dat maakt het beroep van docent een uitdagend beroep. De taken, rollen en verantwoordelijkheden van docenten hebben betrekking op vier domeinen: het leren en ontwikkelen van leerlingen, het ontwikkelen van onderwijs, het organiseren van onderwijs en het ondersteunen van collega's.

* Het leren en ontwikkelen van leerlingen: De kern van het beroep van docent is het stimuleren, inspireren en faciliteren van het groeiproces van de leerling. Docenten dragen daarmee direct bij aan het leer- en groeiproces (ofwel de reis) van leerlingen. Het gaat om interactie met individuele leerlingen, met kleine groepjes of met klassen en is gericht op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming van de leerling. Naast vakinhoudelijke kennis en kunde, beschikt de docent minimaal over de benodigde pedagogische en didactische basisbekwaamheden.
* Het ontwikkelen van onderwijs: Het gaat hier om het ontwerpen en bijstellen van onderwijs dat de eigen klas overstijgt. We hebben het dan over profielwerkstukken, leerlijnen, lessenseries, curricula of gezamenlijke (digitale) lesmiddelen. Het vormgeven van onderwijs dat bijdraagt aan de socialisatie of persoonsvorming van leerlingen valt hieronder, evenals het ontwikkelen van onderwijs passend bij de ontwikkelingen in de maatschappij.
* Het organiseren van onderwijs: Het gaat hier om het organiseren van (de condities van) goed onderwijs door bij te dragen aan en leiding te geven aan het (bovenschools) onderwijsbeleid. Voorbeelden zijn organiseren van excursies, deelname aan een medezeggenschapsorgaan, bovenschoolsvakgroepoverleg of deelname aan de lokale gemeentelijke onderwijsagenda of samenwerkingsverbanden.
* Het ondersteunen van collega's: Het laatste domein gaat over het ondersteunen van het werkplekleren van aanstaande docenten en collega's. Voorbeelden zijn schoolopleiders, werkplekbegeleiders en docenten die bijvoorbeeld scholingen of trainingen verzorgen.

Pedagogisch-didactisch handelen

Pedagogisch handelen betreft al het handelen dat bijdraagt aan de ontwikkeling en groei van leerlingen. Didactiek gaat over het overbrengen van leerstof, over het onderwijzen, het vakmanschap van de docent. Didactiek en pedagogiek kunnen niet zonder elkaar bestaan, we spreken daarom binnen TCC over pedagogisch-didactisch handelen van docenten. Daarbij vinden we de volgende uitgangspunten belangrijk: Een leerling komt pas tot bloei als hij zich vertrouwt, competent en gemotiveerd voelt. We versterken gewenst gedrag en voorkomen probleemgedrag. We stimuleren leerlingen actief mee te laten denken en ze te betrekken in hun eigen ontwikkelroute. Docenten creëren een leerklimaat waardoor leerlingen actief en betrokken zijn. De instructies, begeleiding, opdrachten en onderwijstijd worden door docenten afgestemd op de behoeften van groepen en/of individuele leerlingen.

Ontwikkelingsgericht werken

Leidend bij ontwikkelingsgericht werken is de vraag wie welke bijdrage kan leveren aan de reis van leerling, die zelf eigenaar is van zijn of haar eigen ontwikkeling. Om ontwikkelingsgericht onderwijs vorm te geven stelt Dolf van den Berg[[3]](#footnote-4) de vraag: Wat heeft *deze leerling* in *deze situatie* op *dit moment*, in *deze ontwikkelingsfase* nodig en hoe kunnen we deze leerling daarbij *als begeleiders helpen*? Als we het onderwijs op basis van deze vraag inrichten, is er sprake van ontwikkelingsgericht onderwijs. “*Dat is geen individueel onderwijs en ook geen gepersonaliseerd onderwijs”,* “*want daarbij staat het ‘ik’ centraal, terwijl het bij ontwikkelingsgericht onderwijs draait om de relatie ik-jij. Er staan in ontwikkelingsgericht onderwijs twee begrippen centraal: verscheidenheid en dialoog.*”

Binnen TCC geven we dit vorm in de manier waarop wij naar gebeurtenissen kijken; op groei gericht en vanuit een lerende organisatie. Daar hoort een professionele leercultuur bij, waarin niet alleen leerlingen, maar ook medewerkers ruimte krijgen voor hun eigen leerproces. Een proces waarin ruimte is voor vallen en opstaan, waarin je je ondersteund voelt door medeleerlingen en collega's en waarin we samen door ontwikkelen aan onderwijsverbetering.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* De leerling leert doelgerichte keuzes te maken en ervaart dat de eigen interesse en motivatie uitgangspunt is voor de activiteiten die hij onderneemt, verbonden met de wereld van nu en morgen.
* We werken vanuit een op groei gerichte houding en benaderen alles wat we doen vanuit groeiperspectief. Zo willen we de leerlingen nog meer motiveren en energiek laten leren, waarbij de focus meer ligt op de inspanning dan op het resultaat.
* Ons onderwijs is ingericht op de vraag: Wat heeft deze leerling in deze situatie op dit moment, in deze ontwikkelingsfase nodig en hoe kunnen we deze leerling daarbij als begeleiders helpen? We bieden daarom waar mogelijk maatwerk via persoonlijke leerroutes en gedifferentieerde leerstijlen.
* Ons onderwijs is ontwikkelingsgericht: het draait om de relatie ik-jij, waarbij twee begrippen centraal staan: verscheidenheid, dialoog en elkaar zien. De relatie tussen docenten en leerlingen staat centraal; de docenten krijgen meer kansen om het verschil te maken door hun leerlingen flexibiliteit te bieden binnen een prettige (leer)omgeving.
* Binnen onze school is er een professionele leercultuur, waarin het gewoon is om elkaar te bevragen en samen te leren en verbeteren. We werken op basis van gedeelde verantwoordelijkheid en in een omgeving waar fouten gemaakt mogen worden, om van te leren ter verbetering van het onderwijs; stralend falen.

**1.3 Van toetsing naar meer formatief werken**

Om het groeiproces van een leerling te beoordelen gebruiken we binnen TCC twee vormen van beoordelen; formatief evalueren en summatieve (eind)toetsing.

Formatief evalueren houdt in dat je de ontwikkeling van de leerling gedurende het leerproces op allerlei manieren volgt. Feedback en reflectie zijn vaste onderdelen van dit formatieve leerproces. Formatieve beoordelingen of toetsen worden niet aan het eind van een leerproces afgenomen, maar tijdens het leerproces. Dit doe je omdat je met een formatieve beoordeling inzicht wil krijgen in waar een leerling op dat moment staat, zodat je het leerproces kunt bijsturen. Je geeft je leerlingen gerichte, rijke feedback op hun werk, zodat ze zelf een volgende stap kunnen doen. Dit vraagt een andere didactiek en handelswijze van medewerkers tijdens de les.

Toetsing als onderdeel van formatief evalueren is een middel om informatie te genereren om feedback te kunnen geven en om de leerling te laten reflecteren op zichzelf. Formatief evalueren heeft pas effect als de leerling heeft geleerd te reflecteren. De leerling kan in toenemende mate meer regie voeren op eigen leren wat leidt tot meer eigenaarschap en daarmee tot intrinsieke motivatie. Toetsing is er daarnaast op gericht om te meten of leerlingen goed voorbereid worden op hun toekomst. Hiervoor is het belangrijk dat wij inhoudelijk aansluiten binnen de keten van onderwijs en het beroepenveld.

Naast formatief evalueren is ook summatief toetsen onderdeel van ons onderwijssysteem. Een belangrijk kenmerk van summatieve toetsen is dat ze een afsluitend karakter hebben. Een summatieve toets kan bijvoorbeeld een proefwerk zijn waarmee je een periode wil afsluiten. Met het proefwerk beoordeel je je leerlingen op hun kennis en kunde over een bepaald onderwerp. Soms is het nodig vast te stellen welke basiskennis verworven is om toegang te krijgen tot het vervolg: deze basiskennis is dan nodig in verband met begrip en het uitvoeren van opvolgende of verdiepende leeropdrachten. Vaak zijn er aan summatieve toetsen daarom consequenties verbonden, bijvoorbeeld wel of geen diploma.

Met onze wijze van toetsing en begeleiding, bereiden we leerlingen voor op het centraal eindexamen (CE). Dit is binnen de doorlopende leerlijn van de leerling het einde van de schoolloopbaan binnen het VO: de leerling moet voldoen aan de wettelijk gestelde kerndoelen en eindtermen. Daarnaast bereiden we leerlingen met onze wijze van toetsing en begeleiding voor op hetgeen zij nodig hebben in de doorgaande leerlijn binnen TCC.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* Alle leerlingen reflecteren op de eigen ontwikkeling, samen met betrokkenen vanuit de school (zoals de mentor, een docent, de decaan of het ondersteuningsteam). Medewerkers reflecteren op de impact die zij hebben op het leren van de leerling.
* Docenten en leerlingen zijn samen verantwoordelijk voor het opstellen en toepassen van leerdoelen en succescriteria om het eigen leerproces vorm te geven.
* We zetten formatief handelen in het onderwijsproces in, waardoor leerlingen hun persoonlijke leerroute beter kunnen volgen en hun eigen interesses verder kunnen ontwikkelen. De focus binnen formatief handelen ligt op reflectie, reflectie van de leerling en reflectie van de docenten, mentoren en overige medewerkers.
* Er is balans tussen formatief handelen en summatief toetsen. We toetsen alleen summatief wanneer er sprake is van een afsluiting van een thema, project, periode of leertraject, of om vast te stellen welke basiskennis is verworven om toegang te krijgen tot het vervolg van onderwijs.

**1.4 Inrichting onderwijsorganisatie: breed eigentijds en gelijkwaardig onderwijsaanbod met doorlopende leerlijnen en ruimte voor maatwerk en differentiatie**

Gedurende de reis van de leerling staat leren leren, het leren kiezen en het leren leven centraal. We streven ernaar dat de leerling een ononderbroken lijn ervaart op het gebied van zijn of haar ontwikkeling. Dat de leerling zelfkennis ontwikkelt door ontdekkend leren: wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik, hoe leer ik? Kennisverwerving is een proces zonder eindpunt, in dat licht past doubleren niet automatisch bij leren: een ontwikkelingslijn is niet tijdsgebonden, is geen normatieve vergelijking maar een individuele groei.

Breed eigentijds en gelijkwaardig aanbod

Door de opdracht die wij onszelf vanuit de unieke positie als alleen aanbieder hebben gegeven, kiezen we ervoor om ons niet te profileren in een specifieke richting, maar naast alle niveaus ook breed aanbod te hebben in verdiepende programma’s en vakken. Ook nemen wij leerlingen op die in andere regio's naar speciaal onderwijs zouden gaan. Op deze manier kunnen ook deze leerlingen deel blijven uitmaken van hun lokale sociale omgeving en bieden we inclusief onderwijs. Wanneer de demografische krimp druk legt op het aanbieden van één of meerdere onderwijsniveaus, op locaties, of op de inclusiviteit van ons onderwijs, dan zoeken wij de oplossing niet in het afstoten van onze onderwijsniveaus, maar in het anders organiseren van ons aanbod waardoor het brede en inclusieve aanbod in stand blijft.

Eigenaarschap en maatwerk

De leerling ervaart ruimte om eigen keuzes te maken en een individuele leerroute uit te stippelen. Daartoe werken we met leerdoelen die leerling en docent samen uitwerken. In deze ontwikkelgerichte voortgang van de leerling zijn feedback en coaching belangrijke hulpmiddelen, evenals het stellen van leerdoelen. Feedback is ontwikkelingsgericht, vooruit trekkend en perspectief gevend en op de individuele leerling dan wel de groepsdynamiek gericht. Binnen het educatief partnerschap dat wij met ouders kennen zijn ouders onderdeel van dit feedbackproces.

Leren in netwerken en in samenwerking met partners

We richten onze school en ons onderwijs in toenemende mate zo in, dat leerlingen ook buiten de school leren. We trekken hierin samen op met andere scholen, met het bedrijfsleven en met maatschappelijke organisaties. Bijvoorbeeld in de vorm van stagetrajecten of het uitvoeren van een schoolopdracht in samenwerking met bedrijven, hogescholen en universiteiten.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* De driehoek leerling-medewerker-ouder werkt optimaal samen, door samen terug te blikken en vooruit te kijken. Leerlingen en hun ouders worden standaard betrokken in gesprekken die gaan over het (onderwijs)ontwikkelingstraject van de leerling.
* Leerlingen en ouders participeren in onder andere studiedagen, zelfevaluaties en visitaties, sollicitatiegesprekken, docentevaluaties, thema-avonden en onderwijscafés. Participatie over onderwijsontwikkeling binnen TCC betekent voor ons actief meedoen en meedenken in alle fasen van een proces of ontwikkeling.
* De aansluiting tussen primair onderwijs en voortgezet onderwijs is zo ingericht dat er sprake is van doorlopende leerlijnen, waarbij aandacht is voor verbinding en ontmoeting (onder andere warme overdracht) en aansluiting in vaardigheden (zoals leren leren en executieve functies).
* De overgang van de onderbouw naar de bovenbouw (klas 2 naar klas 3) verloopt soepel, waarbij de leerlingen een ononderbroken lijn op het gebied van hun ontwikkeling ervaren.
* We bereiden onze leerlingen zo voor dat de aansluiting tussen voortgezet onderwijs en het vervolgonderwijs (zoals MBO, HBO, WO) soepel verloopt.
* Er is afstemming tussen niveaus en leerjaren, wat onder meer terug te zien is in de afstemming over leermiddelen. Deze zijn in lijn met elkaar zowel horizontaal (per leerjaar) als verticaal (per onderwijsvorm).
* Het onderwijs volgt het ontwikkelproces van de leerling. Daarmee verloopt het proces van determinatie anders. Er doubleren minder leerlingen, omdat er binnen de leerlijn wordt gezocht naar passend maatwerk. Maatwerkmogelijkheden worden optimaal benut.
* 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.
* Leerlingen leren gedurende het jaar regelmatig buiten school. Dat doen ze onder andere bij bedrijven, culturele-maatschappelijke organisaties of bij grote activiteiten van de school.

# **2. Goed onderwijs: basiskwaliteit onderwijs en kwaliteitscultuur**

**2.1 Basiskwaliteit onderwijs**

Binnen TCC doet iedere locatie zijn uiterste best om kwalitatief goed onderwijs te bieden. Daarom is kwaliteitszorg een vast onderdeel van onze werkwijze binnen de school. Met kwaliteitszorg evalueren we of ons onderwijs voldoet aan de normen die we daaraan stellen. Dit doen we aanvullend op het toezicht vanuit de Onderwijsinspectie. Bij onze kwaliteitszorg betrekken we iedereen die betrokken is bij ons onderwijs: leerlingen, hun ouders, onze docenten, toeleverende basisscholen en het vervolgonderwijs. Onze onderwijsresultaten (waaronder slagingspercentages en doorstroomgegevens) en cijfers uit tevredenheidsonderzoeken zijn te vinden op Scholenopdekaart.nl.

Binnen onze school besteden we ook ruime aandacht aan het leren, ontwikkelen en innoveren van de organisatie en de medewerkers. Dit doen we door samen planmatig te werken aan onderwijsverbetering, waar meer aandacht is voor kwaliteit aan de start van een proces. Een paar voorbeelden hiervan zijn onze Teacher Leaders die met docenten volgens jaarplannen werken aan onderwijskwaliteit en de interne schoolopleiders die ervoor zorgen dat nieuwe docenten op school goed worden begeleid en opgeleid.

*De basis op orde (basiskwaliteit onderwijsinspectie)*

Ons onderwijs voldoet minimaal aan de basiskwaliteit zoals omschreven in het inspectiekader Voortgezet Onderwijs. Onder de basiskwaliteit verstaat de inspectie de eisen: het leerstofaanbod, de onderwijstijd, het pedagogisch-didactisch handelen, het schoolklimaat, de leerlingenzorg en de leerling prestaties. Het is belangrijk dat we als TCC de basiskwaliteit op orde hebben (de norm) maar het is nog veel belangrijker dat we bereiken wat we zelf willen bereiken en dat we laten zien hoe we dat doen. De norm is de ondergrens, daar sturen we niet op. We sturen als TCC op onze eigen ambities zoals verwoord in dit schoolplan.

De basis voor de kennis en vaardigheden die een leerling later nodig heeft, wordt in belangrijke mate op school gelegd. Als bepaalde basisvaardigheden niet voldoende op school worden aangeleerd, is dat later niet meer eenvoudig inhalen. Daarom hebben wij binnen TCC specifiek aandacht voor leerlingen met taalachterstanden. Ook de basisvaardigheden als taal, rekenen, burgerschap en digitale vaardigheid hebben binnen TCC specifieke aandacht.

*School ondersteuningsprofiel (zorg en passend onderwijs)*

Zowel in algemene als in meer specifieke zin besteedt het Twents Carmel College aandacht aan ondersteuning en begeleiding. Dit betekent dat iedere leerling de aandacht krijgt die hij of zij nodig heeft. In de begeleiding speelt de mentor een belangrijke rol. Voor meer specifieke ondersteuning kunnen de leerlingen terecht bij diverse specialisten, zoals bijvoorbeeld een leerlingbegeleider, dyslexiecoach of een orthopedagoog. Voor externe hulp en begeleiding kunnen ouders en leerlingen contact opnemen met de hierin genoemde organisaties en/of instanties.

Alle kinderen hebben recht op een plek op een school die past bij hun kwaliteiten en mogelijkheden. We noemen dat passend onderwijs. Hebben zij op school extra ondersteuning nodig, dan zoekt VO 2302 manieren om die ondersteuning te organiseren. In sommige gevallen wordt een andere passende plek/school voor de leerling gezocht.

De mentor is de spil in de ondersteuning voor leerlingen op onze school. Soms komt het voor dat een leerling meer specialistische hulp of begeleiding nodig heeft. De mentor kan dan het ondersteuningsteam inschakelen om mee te denken over de ondersteuning die een leerling nodig heeft. Soms zal een lid van het ondersteuningsteam zelf actief betrokken zijn bij de begeleiding van een leerling.

*Veiligheidsbeleid (SK1)*

Het Twents Carmel College zet zich in voor een veilige omgeving voor leerlingen en medewerkers. Alleen dan komen leerlingen tot optimale leerprestaties en kunnen medewerkers hun werk goed doen. Het Twents Carmel College wil een veilige school zijn voor leerlingen en personeel. Een plek waar je graag naar toe gaat en waar je jezelf kunt zijn. We besteden daarom veel aandacht aan groepsvorming en aan het op een juiste wijze omgaan met elkaar.

Toch overkomt het ons zo nu en dan dat er, op een plaats waar zo veel mensen samen komen, zaken gebeuren die we liever niet zien. Enkele voorbeelden hiervan zijn: een leerling neemt een illegaal voorwerp mee naar school, er wordt gehandeld in vuurwerk of een leerling heeft drugs gebruikt. Soms constateren we deze feiten, soms krijgen we over dergelijke verboden zaken melding uit onze omgeving. Omdat wij als school strafbare feiten niet kunnen tolereren, nemen wij, als er sprake is van het plegen van strafbare feiten, altijd contact op met de (jeugd)politie.

Gelukkig constateren we dat de meeste van onze leerlingen zich veilig voelen op onze school. Deze veiligheid willen we graag behouden! Daarom besteden we in samenwerking met de gemeente, de (jeugd)politie en het Openbaar Ministerie regelmatig aandacht aan veiligheid. Tijdens verschillende lessen besteden we aandacht aan zaken als omgaan met elkaar, groepsdruk, middelengebruik, vuurwerk enzovoort.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* We hebben en houden de basis op orde en voldoen minimaal aan de basiskwaliteit zoals omschreven in het geldend inspectiekader.
* We hebben onze processen zo ingericht dat we planmatig en cyclisch leren van en met elkaar.
* We hebben in beeld voor welke leerlingen(groepen) extra aandacht of extra uitdaging moet zijn op het gebied van onderwijs en zorg; en hebben onze organisatie dusdanig ingericht dat ook deze leerlingen (gestimuleerd worden) het maximale uit zichzelf (te) kunnen halen.
* We zijn en blijven een veilige omgeving voor leerlingen en medewerkers.

**2.2 Kwaliteit en de kwaliteitscultuur: professionalisering van organisatie**

Kwaliteit[[4]](#footnote-5) van onderwijs heeft aan de ene kant te maken met in controle zijn: monitoring van, verbetering van én verantwoording achteraf over de basiskwaliteit zoals vastgelegd in het inspectiekader. Denk bijvoorbeeld aan in-, door- en uitstroomcijfers, leeropbrengsten, tevredenheidsonderzoeken en lesbezoeken.

Aan de andere kant, is er de ontwikkelkant: de kant van leren, ontwikkelen en innoveren. Binnen TCC is er behoefte aan een andere manier van kijken naar onderwijsontwikkeling; door te leren mét en ván elkaar. Het sluit aan bij de wens van collega's voor een professionele werkhouding en bijpassend gedrag, de wens voor meer bezieling van je werk en voor nog meer werkplezier.

Van oudsher is onderwijskwaliteit voornamelijk de zaak van het collectief, van de school als organisatie. De laatste jaren wordt juist het belang van de individu in toenemende mate belangrijk geacht. Daarom vinden er lesbezoeken plaats en worden er ontwikkelgesprekken gevoerd in plaats van functioneringsgesprekken. Immers, kwaliteit van onderwijs ontstaat niet op papier, maar in relatie en in dialoog tussen leerling, ouders en de medewerker of de school. Ook hier is het belangrijk dat beide assen, collectief (de school, een locatie, vakgroep of sectie en haar plannen) en de individuele medewerker (en zijn of haar ontwikkeling), met elkaar verbonden en in balans zijn.

*Kwaliteitskwadranten*

Wanneer we dit combineren ontstaan de kwaliteitskwadranten. Deze kwaliteitskwadranten vormen het conceptueel kader van waaruit wij kijken naar de kwaliteit van onze school:



De wereld om ons heen verandert snel, nieuwe inzichten en ontwikkelingen volgen elkaar in een rap tempo op. Het is daarom van belang om ons onderwijs te blijven ontwikkelen, om op deze manier kwalitatief hoogwaardig en eigentijds onderwijs te kunnen blijven bieden. Tegelijkertijd is het belangrijk dat we aandacht blijven geven aan wat we weten dat werkt en de kwaliteit die we nu bieden te behouden en te borgen. Die beide gebieden verhouden zich soms moeilijk tot elkaar. Wat moeten we vasthouden en wat moeten we juist door ontwikkelen. Het bovenstaand conceptueel kader helpt ons om zicht te krijgen op wat we wanneer moeten doen. Ook biedt het de ruimte om eigenaarschap lager in de organisatie, bij de medewerker, te leggen. We werken hierbij vanuit de vijf hoofdvragen rondom kwaliteitszorg: Doen we de goede dingen? Doen we de dingen goed? Hoe weten we dat? Vinden anderen dat ook? Wat doen we met die wetenschap? In ons kwaliteitsplan wordt dit onderdeel nader uitgewerkt.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* We werken volgens een vastgesteld kwaliteitsplan, waarin balans is tussen borgen en ontwikkelen.
* We hebben een proces ingericht waarbij aandacht is voor planmatig en cyclisch werken in de hele organisatie. Kwaliteit speelt daarbij zowel bij aanvang van het proces een cruciale rol, bij het stellen van doelen, als bij de afronding bij het evalueren en doorontwikkelen.
* We dragen allemaal bij aan het bereiken van de organisatiedoelen. Dat houdt in dat alle locaties een plan hebben, dat is afgestemd op het schoolplan en waarin de missie en visie van TCC is vertaald naar de locatie.
* We zijn als TCC samen in ontwikkeling en zijn een lerende organisatie, waarbij sprake is van gedeeld eigenaarschap.

**2.3 Lerende, professionele cultuur en professionele houding**

De ontwikkelingen die we in en voor het onderwijs voor ogen hebben, vragen om de juiste ondersteuning van onze medewerkers. Hun handelen (vanuit onze kernwaarden) is voorwaardelijk voor het realiseren van goed onderwijs aan onze leerlingen binnen een goede leeromgeving. Daarom hechten wij binnen TCC veel waarde aan de lerende organisatie en een professionele cultuur: leren van en met elkaar door kennis te delen, feedback te geven en te ontvangen en door te leren van wat fout of juist goed ging. Dat gebeurt zowel door leerlingen en medewerkers onderling als met elkaar. We maken daarbij gebruik van een op groei gerichte houding.

Lerende organisatie en professionele cultuur van de organisatie

De lerende organisatie en professionele cultuur[[5]](#footnote-6) is ontstaan uit het concept van de ‘lerende organisatie’ en omvat de volgende kenmerken:

* *Het samenwerken van medewerkers*; het samenwerken en afstemmen van werkzaamheden van alle betrokkenen in een schoolorganisatie waaronder leraren, onderwijsondersteunende medewerkers en leidinggevenden.
* *Het leren van en met elkaar*; het leren binnen teams, het leren van teams van elkaar; en het leren van andere scholen binnen en buiten de eigen scholengemeenschap.
* *Een onderzoekende houding*; van alle betrokkenen, gedreven door nieuwsgierigheid, inspiratie en de drang om onderwijs door te ontwikkelen.

Bij een professionele cultuur hoort dat je je bewust bent van je eigen rol en die van de ander, en daarmee elkaars professionele ruimte. We zorgen ervoor dat steeds helderder wordt welke rol iedereen heeft binnen de organisatie, en welke professionele ruimte daarbij hoort. Bij professionele cultuur hoort ook elkaar durven aanspreken. Door rollen duidelijk te definiëren weten we wat iemands ruimte wel en niet is. Door eigenaarschap duidelijk te beleggen, weten we wie waarop aanspreekbaar is.

Ontwikkelgericht werken binnen het Twents Carmel College

We richten onze organisatie zo in dat werken, samen leren is; we werken ontwikkelgericht. Teams stellen zelf doelen binnen de aangereikte kaders van het schoolplan en de locatieplannen. Deze kaders komen voort uit onze ambitie en het daaruit volgende ontwikkelplan waar we aan werken binnen TCC. In het realiseren van deze doelen werken we cyclisch: we monitoren of we de gestelde doelen bereiken, en evalueren of de gevolgde werkwijze tot succes heeft geleid. Dat doen we aan de hand van vooraf opgestelde criteria. De evaluatie vindt groepsgewijs plaats, waardoor we aandacht hebben voor de vraag op welke wijze de samenwerking heeft bijgedragen aan het resultaat.

Het cyclisch werken start bij het ervaren en nemen van de professionele ruimte om doelen te stellen; eigenaarschap noemen we dat. Het zijn de teams (secties, vakgroepen, project- en werkgroepen) die binnen TCC hun professionele ruimte gebruiken om samen doelen te stellen (gedeeld eigenaarschap). In de cyclus van verantwoording wordt het goede gesprek gevoerd over voortgang, bijdrage van personen, effect van gehanteerde aanpakken en bijstellingen. Hier wordt op basis van feedback en aanspreken geleerd wat helpt en werkt.

De medewerkers en teams zijn zelf aan zet, waarbij de ontwikkeling van beleid en onderwijs laag in de organisatie is belegd. Daarmee bedoelen we concreet, dat:

* Secties, vakgroepen en/of afdelingen werken met zelf gestelde doelen, die kort cyclisch worden gemonitord en bijgesteld waar nodig. Het gaat hierbij om monitoring van de resultaten, maar ook over het proces (van samenwerking).
* Medewerkers werken in kleine groepen aan (onderwijs)ontwikkeling en worden daarin functioneel aangestuurd door bijvoorbeeld een projectleider.
* Medewerkers verdelen werk en taken onderling op basis van de gemeenschappelijk vastgestelde inhoudelijke ambitie en persoonlijke kwaliteiten en voorkeuren.

Professionele houding: basisbekwaamheid en talent(ontwikkeling) medewerkers:

Vanuit TCC willen wij de persoonlijke groei van iedere medewerker ondersteunen en de rolneming als professional versterken, waardoor medewerkers blijvend gemotiveerd en met plezier werken in onze organisatie. Om dit te realiseren is er meer aandacht voor scholing en ontwikkeling en hebben we gesprekkenroutes ontwikkeld. Dit proces faciliteert de leidinggevende én de medewerker om betekenisvol met elkaar in gesprek te zijn en te blijven, vanuit een waarderend perspectief. In de gesprekken gaat het over de koppeling tussen de talenten, kwaliteiten en ambities van de medewerker en die van de organisatie. Goede gesprekken, in een sfeer van openheid en vertrouwen en heldere afspraken zijn de basis voor de verdere ontwikkeling van de medewerker én de organisatie.

*Grondhouding*

Onze medewerkers hebben een positieve grondhouding, waarbij aandacht is voor handelingsgericht werken, zelfreflectie, reflectie op goed onderwijs en een op groei gerichte open en nieuwsgierige houding, vanuit samen en gelijkwaardigheid.

*Basisbekwaamheid*

Wanneer we spreken over de bekwaamheid van een docent, dan hebben we het veelal over de startbekwaamheid ofwel de lerarenopleiding. Vervolgens kan een docent zich door ontwikkelen tot bekwaam leraarschap, tot ervaren leraarschap en zelfs tot meesterschap. Naast de opleiding die een docent heeft gevolgd, vinden wij als TCC de houding en het gedrag van een docent van belang. Naast docenten motiveren we al onze medewerkers om te blijven werken aan persoonlijk ontwikkeling. Daarom bieden we onder meer een inductieprogramma van drie jaar aan om nieuwe medewerkers hun weg te laten vinden binnen de organisatie (begeleiding Startende Leraren), voeren we een professioneel dialoog (een gesprek over de bedoeling, de wensen en verwachtingen en over talentontwikkeling), en geven we vorm aan een loopbaanbeleid dat zowel tegemoetkomt aan ontwikkelingsbehoeften als aan ontwikkelingskansen. Binnen TCC verloopt de interne scholing via Opleiden in de school (OIDS) en de TCC-academie, daarnaast maken we gebruik van scholingsmogelijkheden vanuit de stichting, zoals de opleidingen voor toets deskundige en toets expert.

*Talent(ontwikkeling)*

Door zelf een lerende houding te hebben, kunnen wij leerlingen helpen om te leren en tot bloei te komen. Blijven ontwikkelen hoort bij onze professionele cultuur. Daarom blijven we in gesprek over de vraag hoe we ons verder kunnen ontwikkelen: een-op-een en binnen teams; met collega’s en met leidinggevenden. Binnen TCC krijgt iedereen de ruimte om talenten te ontwikkelen, een leidende rol of taak op te nemen en nieuwe loopbaanstappen te zetten. Beginner én ervaren collega, onderwijzend én onderwijsondersteunend personeel, medewerker én leidinggevende. Iedereen neemt daarbij zelf initiatief.

We zijn net als onze leerlingen verantwoordelijk voor ons eigen leerproces. TCC ondersteunt medewerkers zich te blijven ontwikkelen. Met aandacht voor permanente ontwikkeling, met ondersteuning voor het voeren van de professionele dialoog, met loopbaanbeleid voor OP en OOP en met management development. TCC biedt kansen en bij TCC houd je het roer voor je ontwikkeling in eigen handen. Zo blijven we met zijn allen het beste onderwijs en de beste ondersteuning geven. We geven het ontwikkelproces vorm via interne scholingsmogelijkheden zoals Opleiden in de school (OIDS), scholing via onze eigen TCC-academie en via het loopbaanbeleid voor docenten (teacher leadership). Ook in samenwerking met diverse partners werken wij aan onze professionalisering, denk daarbij aan AOS-ON, Pro U Universiteit Twente en Sterk Techniek Onderwijs.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* We leren van en met elkaar door kennis te delen, elkaar feedback te geven en te ontvangen en door te leren van wat fout of juist goed ging.
* We werken samen en stemmen onze werkzaamheden af met alle betrokkenen.
* We hebben een onderzoekende houding, gedreven door nieuwsgierigheid, inspiratie en de drang om onderwijs door te ontwikkelen.
* We hebben diverse rollen helder beschreven, waardoor we weten wat iemands ruimte wel en niet is. We beleggen eigenaarschap duidelijk per rol.
* We werken ontwikkelgericht vanuit aangereikte kaders en ambities. We doen dit op een cyclische en planmatige manier; we monitoren of we de gestelde doelen bereiken, en evalueren of de gevolgde werkwijze tot succes heeft geleid.
* Onze medewerkers hebben een positieve grondhouding, waarbij aandacht is voor handelingsgericht werken, zelfreflectie, reflectie op goed onderwijs en een op groei gerichte open en nieuwsgierige houding.
* We bieden medewerkers kansen om zich te blijven ontwikkelen. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen leerproces en talentontwikkeling. Daar waar de basisbekwaamheid (nog) niet op orde is, zijn we als school sturend/meer aan zet.

# **3. Vitale organisatie**

**3.1 (Aantrekkelijk) werkgeverschap, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid**

Binnen TCC zijn wij allen in dienst van Stichting Carmel College (SCC); we houden ons aan de afspraken die zijn vastgelegd in Koers 2025 en de strategische HR-agenda ‘Carmel biedt kansen’. We zetten hoog in op ontwikkeling en professionalisering, waarbij het ontwikkelproces van al onze medewerkers ten dienste staat van het groeiproces van onze leerlingen. In onze organisatie word je gekend en gezien, je mag fouten maken. Onze professionele cultuur stelt eisen aan ons, als professional, maar biedt ook kansen om te ontwikkelen. Met behulp van een vlootschouw brengen we op elke locatie de aanwezige kennis, talenten en competenties in beeld. We stemmen onze strategische personeelsplanning af op deze vlootschouw en onze ambitie. Vanuit ons werkgeverschap hebben we oog voor onze medewerkers in alle fases van hun leven.

(Aantrekkelijk) werkgeverschap

Alleen met voldoende, goed opgeleide en bekwame mensen kunnen we onze opdracht aan de leerlingen waarmaken. Daarom zorgen we dat TCC een aantrekkelijke organisatie is om voor te werken. Voor de mensen die we in huis hebben: we bieden ervaren collega’s kansen om gedurende hun hele loopbaan enthousiast aan het werk te blijven. Daarnaast hebben we de komende jaren veel nieuwe medewerkers nodig. Om te zorgen dat getalenteerde mensen voor onze scholen kiezen, geven we TCC een duidelijk gezicht. We vertellen wat ons bijzonder maakt, wat we nieuwe medewerkers te bieden hebben én wat wij op onze beurt van hen verwachten. Daarbij zetten we passende middelen voor werving en selectie in. Ook stellen we ons open voor interessante kandidaten die nog niet alle benodigde kennis en vaardigheden bezitten. Denk aan studenten van de lerarenopleiding of zij-instromers. Voor hen zijn er mogelijkheden om te leren tijdens of naast het werk.

Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Voor onze leerlingen is het belangrijk dat wij als medewerkers ons werk enthousiast en met volle inzet doen. Elke dag opnieuw, in alle fasen van onze loopbaan. Wij werken vanuit passie en merken dat ons werk betekenis heeft. Dan voelen we ons verbonden met TCC, gaan we met plezier naar ons werk en hebben we de veerkracht om in te spelen op uitdagingen. Een voorwaarde is dat medewerkers goed in hun vel zitten. Daarom ondersteunt TCC diverse activiteiten die goed zijn voor de lichamelijke, geestelijke en emotionele gezondheid. Ook bieden we iedere medewerker binnen mogelijkheden groeikansen: binnen de functie, in een andere functie of op een andere plek. Bij TCC houd je het roer in eigen handen. Zo blijven we allen vitaal, inzetbaar en wendbaar. TCC ondersteunt medewerkers bij vitaliteit en inzetbaarheid. Met ondersteuning van ieders vitaliteit gericht op fysiek en mentaal welzijn en aandacht voor zingeving en werkplezier en met ondersteuning voor wendbaarheid. Eigenaarschap en ruimte zijn daarbij sleutelbegrippen.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* Er ligt een vitaliteitsbeleid vanuit de stichting waaraan wij voldoen. Onderdeel van dit beleid is de uitvoering van een periodiek medisch onderzoek (PMO) onder medewerkers. Op basis daarvan werken we het vitaliteitsbeleid voor TCC verder uit.
* We voeren regelmatig gesprekken met medewerkers volgens onze eigen vastgestelde TCC gesprekkenroute.
* Op alle locaties zijn de aanwezige kennis, talenten en competenties in beeld gebracht. Op basis van deze informatie richten we onze strategische personeelsplanning in.
* Op basis van dit schoolplan, de diverse locatieplannen en de gesprekken uit TCC de gesprekkenroute komen we tot ontwikkelingsplannen van de locaties en scholingsplannen van medewerkers.
* We bieden ervaren collega’s kansen om gedurende hun hele loopbaan enthousiast aan het werk te blijven, door iedere medewerker binnen mogelijkheden ontwikkelkansen te bieden: binnen de functie, in een andere functie of op een andere plek.
* We binden en boeien nieuwe en bestaande medewerkers: Om te zorgen dat getalenteerde mensen voor onze scholen kiezen, geven we TCC een duidelijk gezicht. We vertellen wat ons bijzonder maakt, wat we nieuwe medewerkers te bieden hebben én wat wij op onze beurt van hen verwachten.
* We zijn en blijven een opleidingsschool en werken daarin samen met regionale en landelijke partners.

# **4. Onze TCC-identiteit en communicatie uitingen**

TCC is één school, met meerdere locaties. Het is daarom wenselijk om een eenduidige TCC-identiteit uit te stralen. Door samenhang aan te brengen in alles wat we vertellen, en daarbij de juiste communicatiemiddelen te gebruiken, presenteren we ons op een herkenbare en professionele manier. Die uitingen stralen de ‘TCC-identiteit’ uit en laten zien wat wij belangrijk vinden als het gaat om onderwijs, onze leerlingen, hun ouders en onze medewerkers.

Een duidelijk verhaal

We vertellen een duidelijk verhaal en bouwen blijvend aan een sterk regionaal imago, waarop we trots kunnen zijn. We werken vanuit een heldere missie en visie over hoe wij werken en ons onderwijs vormgeven. We vatten deze missie en visie samen tot een slogan met enkele kernwoorden die gelijk duidelijk maken waar een leerling van TCC op kan rekenen, en die een medewerker meteen duidelijk maakt waar hij voor gaat in zijn werk.

Effectief communiceren

We communiceren vanuit deze slogan effectief met medewerkers, leerlingen, ouders en andere partijen. Met onze herkenbare en moderne communicatiemiddelen kunnen we niet alleen informatie verschaffen, er bestaat ook interactie tussen ons en onze doelgroepen. Deze middelen ondersteunen medewerkers bovendien bij het uitvoeren van hun taken en werkzaamheden.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* We communiceren open, transparant, tijdig, volledig, interactief en proactief.
* We hebben een breed gedragen bondige missie en visie met enkele kernwoorden. Deze identiteit is verweven in al onze communicatie: wie zijn wij en wat maakt ons bijzonder?
* We vergroten betrokkenheid tussen locaties en er heerst een verbeterd ‘wij-gevoel’. We stimuleren participatie tussen locaties, net als met ouders, bedrijven en organisaties. We verankeren onze maatschappelijke positie en geven deze verder vorm.
* We bieden goede informatievoorziening via kanalen die aansluiten bij onze doelgroepen, met een focus op digitale kanalen. Onze communicatiemiddelen zijn van deze tijd én hebben toegevoegde waarde voor onze doelgroepen.

# **5. Toekomstbestendige bedrijfsvoering**

De (complexiteit van) eisen die aan onderwijsondersteuning worden gesteld nemen toe. Dit geldt voor alle deelgebieden van onderwijsondersteuning, maar zeker ook voor de activiteiten en processen die zich binnen de bedrijfsvoering bevinden. De toenemende wet- en regelgeving en krimp van het aantal leerlingen zijn van grote invloed. Dit vraagt om een flexibele organisatie, waarbij zorgvuldig wordt omgegaan met de beschikbare medewerkers en middelen. Voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering beschrijven we drie belangrijke kernthema’s:

* *Flexibiliteit*: onze dienstverlening is flexibel en kan snel anticiperen op een veranderende omgeving. Dit geldt voor zowel medewerkers als ook de materiële onderdelen.
* *Efficiënt*: werkzaamheden worden doelmatig georganiseerd om met zo min mogelijk processtappen het gewenste resultaat te behalen. Hierbij geldt: centraal waar het kan, decentraal waar dit nodig is.
* *Kwaliteit*: we gaan uit van hoogwaardige standaarden en werken vanuit operationele excellentie. Dit betekent dat scherpte, eenduidig kwaliteitsbegrip, elkaar ruimhartig informeren en een evenwicht in beschikbare bestedingen en middelen voorwaardelijk zijn. Door heldere en eenduidige procesbeschrijvingen, werkinstructies en juiste en tijdige managementinformatie sturen we cyclisch op kwaliteit.

Huisvesting en facilitair

De krimp in het aantal leerlingen en de in ontwikkeling zijnde onderwijsconcepten vragen ons om de beschikbare huisvesting op maat, kostenefficiënt en flexibel te organiseren. Wij werken vanuit uniforme werkprocessen met aandacht voor de specifieke locatiebehoefte. Daar waar nodig worden externe specialisten ingeschakeld. In onze dagelijkse werkzaamheden ontzorgen wij de medewerkers binnen vastgestelde kaders. Wij dragen bij aan een duurzame, veilige leef-, werk- en leeromgeving, die voldoet aan wet- en regelgeving en gemeentelijke verordeningen. Dit doen wij door inhoud te geven aan vier thema’s volgens de gezonde school en hierop certificering te behalen:

* Binnenmilieu
* Fysieke veiligheid
* Hygiëne
* Voeding

Leerlingenadministratie

De leerlingenadministratie voert haar werkzaamheden uniform uit voor het gehele TCC. Ze heeft een actieve bijdrage in het voorzien van de schoolleidingen, coördinatoren, mentoren en docenten van de juiste stuurinformatie en signaleert bijzonderheden rondom het administratieve proces. Systemen worden hierbij efficiënt ingezet om te zorgen dat processen zoveel mogelijk geautomatiseerd zijn. Gegevens worden eenmalig ingevoerd. Periodiek wordt de dienstverlening met de betrokkenen geëvalueerd en verbeterinitiatieven gestart. In nauwe samenwerking met applicatiebeheer wordt er gekeken naar verbeteringen in het systeem en de processen.

ICT en applicatiebeheer

ICT speelt een belangrijke rol binnen het hedendaagse én toekomstige onderwijs. De medewerkers dragen binnen TCC bij aan een goede werking van de ICT-voorzieningen. In basis is de afdeling ICT verantwoordelijk voor de ICT-infrastructuur en het beheer van Microsoft Office en Somtoday. Samen met de ICT-afdeling van het Bestuursbureau wordt deze hoogwaardige voorziening gewaarborgd.

*ICT-dienstverlening*

De verschillende ICT-voorzieningen binnen TCC zijn, op basis van de wensen van gebruikers, geüniformeerd. Dit leidt tot herkenbare ICT-inrichting van lokalen. Bij storingen worden medewerkers via één digitaal loket uitgenodigd of in staat gesteld het antwoord op vragen zelf te vinden. In samenwerking met het platform Onderwijs en ICT ondersteunen wij bij het onderzoeken en implementeren van nieuwe onderwijsapplicaties en technologische ontwikkelingen.

*Applicatiebeheer*

De applicaties Microsoft Office en Somtoday vormen een tweetal kritische bedrijfsapplicaties. Het beheer hierop wordt uitgevoerd door specialisten. Deze specialisten borgen een zoveel mogelijk uniforme inrichting van het systeem en ondersteunen gebruikers bij vragen over de werking van het systeem. De applicatiebeheerders dragen bij aan het leveren van juiste stuurinformatie aan de schoolleidingen over zowel de inhoud als het gebruik van het systeem.

Inkoop en contractbeheer

Door een gebruiksvriendelijk inkoopsysteem, breed aanbod aan producten en een snelle levering worden medewerkers ontzorgd. Medewerkers weten wat de juiste inkooproute is en worden hierbij begeleid. Wij voldoen aan het inkoopbeleid van Stichting Carmel College en hebben met (waar mogelijk ook lokale) leveranciers heldere afspraken over bestelwijze, kwaliteit, levertijden en betalingstermijnen.

Het inkopen wordt binnen de locaties van TCC op een uniforme manier gedaan door specialisten waarbij het productaanbod wordt afgestemd op de aanwezige behoeften. Door een efficiënt en geautomatiseerd proces worden facturen snel en tijdig afgehandeld.

Vanuit goed contractbeheer is er grip op leveranciers en kunnen wij door middel van de inkoopapplicatie de prestaties op een efficiënte wijze monitoren om zo een doelmatige besteding van onze gelden te verantwoorden. Periodiek worden deze resultaten besproken met leveranciers om op een professionele wijze het inkoopproces te verbeteren. Naast de leveranciers waar wij als TCC zelf een contract mee onderhouden dragen wij actief bij aan de inkooptrajecten van Stichting Carmel College.

Financiën

De financiële administratie voert haar werkzaamheden uniform uit voor het gehele TCC. Ze heeft een actieve bijdrage in het voorzien van de schoolleidingen van de juiste financiële stuurinformatie en signaleert bijzonderheden in de realisatie ten opzichte van de begroting. Naast de stuurinformatie is de administratie verantwoordelijk voor het proces rondom het innen van de ouderbijdrage en de verantwoording hierover. Wij zorgen daarnaast voor een professionele ondersteuning bij de periodieke verantwoording richting het College van Bestuur.

*Sponsorbeleid*

Stichting Carmelcollege houdt zich aan het landelijke spelregels sponsoring in het onderwijs. Sponsoring onder andere in overeenstemming te zijn met de goede smaak en fatsoen. Ook moet het verernigbaar zijn met de pedagogische en onderwijskundige taak en doelstelling van de school. Verder mag het de onderwijsinhoud en/of de continuïteit van het onderwijs niet beïinvloeden. De spelregels vindt u op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

*Vrijwillige ouderbijdrage*

Om alle leerlingen goed onderwijs te geven, financiert de overheid een groot deel van de kosten. Schoolboeken en lesmateriaal dat voor een leerjaar wordt voorgeschreven en noodzakelijk is, stellen wij voor alle leerlingen gratis beschikbaar. Het gaat om:

* leerboeken, werkboeken, project- en tabellenboeken
* examentrainingen/-bundels, eigen leermateriaal van de school
* de ontsluiting van digitaal leermateriaal (o.a. licentiekosten) die een leerling nodig heeft
* distributiekosten
* basisverbruiksmaterialen

Voor activiteiten, materialen en voorzieningen die buiten het gewone lesprogramma vallen, krijgen we geen geld van het ministerie. Wij vinden het echter wel belangrijk om onze leerlingen meer te bieden, omdat dit bijdraagt aan de ontwikkeling. Om deze activiteiten en voorzieningen aan te bieden, vragen we ouders/verzorgers om een vrijwillige bijdrage. Het niet betalen van de vrijwillige bijdrage leidt niet tot uitsluiting van de leerling.

Duurzaamheid

Twents Carmel College hecht veel belang aan duurzaamheid door heel bewust sociale- en milieuaspecten mee te nemen in het inkoopproces. Tijdens aanbestedingstrajecten schenken we aandacht aan duurzaamheidsaspecten, bijvoorbeeld door toetsing op duurzaamheidscriteria en het monitoren van aangeboden duurzaamheidsoplossingen. Ook heeft Carmel oog voor onderwerpen als arbeidsintegratie, arbeidsomstandigheden en social return. Het streven is om in 2026 100% duurzaam in te kopen. Hieronder wordt verstaan dat sociale- en milieuaspecten meewegen in elke inkoop of aanbesteding. Deze aspecten zijn ook verankerd in het inkoopbeleid van Stichting Carmelcollege.

Wij zijn ons bewust van de omgeving waarin wij actief zijn en wij willen als Twents Carmel College een bijdrage leveren aan deze omgeving. Dit doen wij onder andere door onze locaties beschikbaar te stellen voor andere maatschappelijke doeleinden in de vorm van medegebruik. Daarnaast participeren wij in verschillende lokale netwerken.

Wat betekent dat voor onze school in 2026?

* Er is een actueel strategisch huisvestingsplan waarin beschreven staat op welke wijze huisvesting aan moet sluiten bij het onderwijsconcept.
* Medewerkers en leerlingen ervaren een duurzame en veilige leer-/ en werkomgeving.
* ICT-voorzieningen dragen bij aan het aan goed onderwijs.
* (Financieel) administratieve processen worden efficiënt en uniform uitgevoerd.
* De vrijwillige ouderbijdrage is transparant opgebouwd en verantwoord.
* Er is grip op inkoop: 80 procent van de inkopen wordt gedaan bij 20 procent van het leveranciersbestand.
* Er wordt 100% duurzaam ingekocht conform het inkoopbeleid van Stichting Carmelcollege.

1. 1. De motivatietheorie van Deci en Ryan wordt door henzelf de *Self-determination theory* genoemd, omdat alles draait om zelf-bepaling, oftewel autonomie: de vrijheid om zelf je eigen keuzes te maken. Er zijn drie aangrijpingspunten om deze motivatie aan te spreken en ook een structuur neer te zetten in de organisatie om het leren van en met elkaar te versterken. Het ervaren van autonomie (het hebben van een keuze), de relatie (sociale verbondenheid) en competentie (zelfverzekerdheid) spelen hierbij een rol. [↑](#footnote-ref-2)
2. Snoek, M. (Red.) (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs.* [↑](#footnote-ref-3)
3. Van den Berg, D. (2021) Taskforce ontwikkelingsgericht onderwijs. [↑](#footnote-ref-4)
4. B&T (2017). *De geest uit de fles, van bureaucratie naar bezieling.*  [↑](#footnote-ref-5)
5. VO Raad. *Een Professionele Schoolorganisatie is lenig, wendbaar en weerbaar.* [↑](#footnote-ref-6)