

Schoolplan Titus Brandsmalyceum

2020

“Kennis is maar de helft”

Titus Brandsma (1931)



Het Titus Brandsmalyceum als onderdeel van Het Hooghuis heeft binnen het onderwijsveld een gevestigde naam die staat voor kwaliteit. De afgelopen vijf jaar waren erg succesvol. Er was sprake van een versterking van het extracurriculaire onderwijsaanbod, stijgende onderwijsopbrengsten, groeiende aanmeldingen en een hoge tevredenheid bij ouders, leerlingen en werknemers van het TBL. Het kwaliteitsonderzoek van de IvhO in 2015 bevestigt dit beeld. Bij het algemeen beeld van bevindingen wordt gesteld:

"Op locatie TBL van Het Hooghuis voelen leerlingen zich veilig en er heerst een ambitieus leerklimaat. De school profileert zich met de vwo-stroom en het aanbod voor (hoog)begaafde leerlingen. Wij oordelen positief over het ambitieuze leerklimaat en het onderwijsaanbod. De school realiseert voldoende tot goede opbrengsten en dat komt onder andere door de goede pedagogische relatie tussen docenten en leerlingen en het opbrengstgericht werken dat gemeengoed is op school,- vak- en docentniveau. Er is een veelheid aan extracurriculaire activiteiten, onder andere vanuit het cultuurprofiel en dat is een sterk punt van de school waar zowel leerlingen als leraren enthousiast over zijn". (Inspectie van het Onderwijs (2015) Rapport van bevindingen kwaliteitsonderzoek, Het Hooghuis, locatie Titus Brandsmalyceum. Zwolle.)

Het is aan alle medewerkers om deze behaalde resultaten en de daarmee gepaard gaande reputatie hoog te houden. Vanuit een ver verleden hebben we geleerd dat we ons daarbij niet kunnen veroorloven om ons te beroepen op eerder behaalde resultaten. Daarbij komt dat de samenleving in een hoog tempo verandert en daarmee onze leerlingen, ouders, vervolgoopleidingen en maatschappelijke instellingen waarmee samengewerkt wordt. Dit betekent dat datgene wat onder goed onderwijs verstaan wordt, door de tijdgeest aan verandering onderhevig is. De komende vijf jaar zullen in het teken staan van het vormgeven van gepersonaliseerd leren. De ontwikkeling van 21-eeuwse vaardigheden is daarbij van groot belang en daarbij zullen we ons blijven inzetten op consolidatie van de goede opbrengsten. Daarbij moeten we op zoek blijven naar het vinden van de juiste balans tussen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. We ondersteunen de uitspraak van Titus Brandsma (1931) dat "kennis maar de helft is" waar het in het onderwijs over moet gaan.

Binnen deze voortgaande ontwikkeling blijft in de geest van Titus Brandsma een aantal kernwaarden overeind: de erkenning van het zijn van elke leerling, het vertrouwen in zijn vermogen om te presteren en de relatie die elke medewerker op het TBL met een leerling aangaat om hem te stimuleren tot groei.

Met het ideaal dat wij dagelijks een bijdrage mogen leveren aan de vorming van nieuwe wereldburgers, hebben wij met afstand het mooiste vak dat er is. Dat er in de samenleving een groeiende waardering is voor onderwijsgeevenden die deze rol vervullen is mooi, het geeft extra glans aan ons vakmanschap.

We willen voor de komende beleidsperiode goed doen wat we al ruim negentig jaar goed doen: onderwijs verzorgen aan intelligente kinderen en het beste uit hen en uit onszelf halen en dat op de manier waarin Titus Brandsma ons voorging: "Gewone dingen op grootse wijze doen".

Oss, november 2015.

Tom Brocks MSc.
rector Titus Brandsmalyceum

INLEIDING	1
SAMENVATTING SCHOOLPLAN TITUS BRANDSMALYCEUM 2020	3
BELEIDSEVALUATIE: 'DOEN WE DE DINGEN GOED?'	7
BELEIDSBIJSTELLING: 'DOEN WE DE GOEDE DINGEN?'	9
BELEIDSVASTSTELLING: 'DE GOEDE DINGEN DOEN'	11
1. VISIE EN MISSIE	13
1.1. ONDERWIJS.....	13
1.2. LEREN	14
2 ONDERWIJS	18
2.1. ONDERWIJSLEERPROCESSEN CENTRAAL STELLEN	18
2.2. PROFESSIONEEL WERKEN	19
2.3. RECHT DOEN AAN VERSCHILLEN.....	21
2.4. LEERLINGEN OPVOEDEN	22
2.5. LEERLINGRESULTATEN.....	24
2.6. ONDERWIJSINNOVATIES	25
3 MIDDELEN	27
3.1. MEDEWERKERS	27
3.2. FINANCIËN	28
3.3. ICT	29
3.4. HUISVESTING	30
4 KWALITEITSBEWAKING	32
4.1. KWALITEITSZORG.....	32
4.2. PLANNING EN CONTROL	33
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	34
BIJLAGE	35
1. Scenarioplanning toekomstbeeld van Het Hooghuis 2025.....	35

Voorafgaand aan het voorddenken over wenselijk beleid voor de komende beleidsperiode hebben we aandacht besteed aan de beleidsevaluatie van het schoolplan van het TBL 2010-2015. Binnen het MT, de MR en de teams is hier in de periode juni-augustus 2015 aandacht aan besteed. Bij het voorddenken over wenselijk beleid hebben we gebruik gemaakt van Koers 2020 van Stichting Carmelcollege (SCC). Dit koersdocument, bottum up, tot stand gebracht en gepresenteerd in januari 2015, biedt houvast en inspiratie om richting te geven aan de (onderwijskundige)ontwikkeling die de afzonderlijke Carmelscholen ambiëren. Daarnaast heeft er analyse plaatsgevonden van regionale demografische, economische, politieke en sociaal-culturele factoren die van invloed kunnen zijn op de te maken beleidskeuzes.

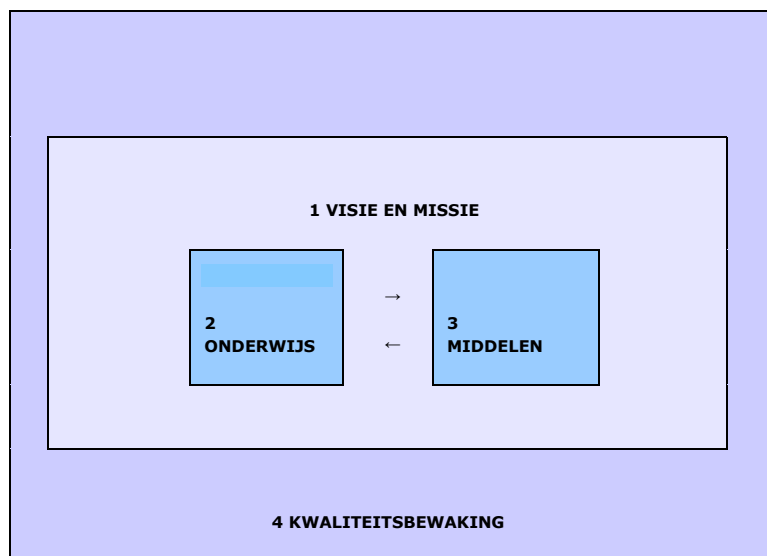
Bij de totstandkoming van het schoolplan van het TBL is gebruik gemaakt van de achtbaan: een cyclisch model voor ontwikkeling van beleid en kwaliteit (*Rijkschroef, van Roosmalen, 2003*). Dit model als denkkader is een hulpmiddel om het proces van beleidsontwikkeling bestuurbaar en transparant te maken. Het zorgt voor de balans tussen top-down- en bottom-up-processen en daarnaast probeert de achtbaan de verbinding tussen de losse onderdelen (locaties en sectoren) en het totaaloverzicht (strategische positie) van een school te waarborgen. Iedere geleiding heeft daarbij een eigen onmisbare rol in het proces van beleidsontwikkeling.



Er wordt bij zowel de evaluatie van het voorgaande beleid als bij het voorddenken over het wenselijk beleid gebruik gemaakt van het onderstaand ordeningskader. Dit ordeningskader is gelijk aan dat van de Kaderbrief van Het Hooghuis 2020. Dat wil zeggen dat de gebruikte indeling onderwijs, middelen, visie en missie en kwaliteitsbewaking wordt toegepast.

Binnen dit kader zijn de op het TBL geïnternaliseerde "vier pijlers" opgenomen.

- onderwijsleerprocessen centraal stellen;
- leerlingen opvoeden;
- professioneel werken;
- recht doen aan verschillen.



Het schoolplan TBL 2020 is een ruimtebiedend en taakstellend werkdocument voor intern gebruik, waarmee iedere werknemer, individueel en in teamverband, uit de voeten kan. Het plan geeft de gelegenheid aan professionele medewerkers om in de geest hiervan ieder ruimte te bieden voor een autonome ontwikkeling in samenhang met de teamambities.

1 VISIE EN MISSIE

De visie van het TBL is als volgt geformuleerd:

Het Titus Brandsmalyceum verzorgt eigentijds, innovatief onderwijs gericht op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. We werken relatiegericht.

Er is ruimte voor ieders talent en aandacht om dit talent tot zijn recht te laten komen.

We hebben hoge verwachtingen van iedere leerling en medewerker.

De missie van het TBL luidt:

Het TBL is een school waar je onderzoekt, ontdekt en een mening vormt. Je leert je grenzen verkennen en verleggen; er is ruimte voor eigen initiatief en talent. Om dit mogelijk te maken biedt het TBL voor alle leerlingen en medewerkers op het individu afgestemde, persoonsvormende ontwikkelingsmogelijkheden.

2 ONDERWIJS

2.1. Onderwijsleerprocessen centraal stellen

Binnen het onderwijsleerproces staan brede vorming, de 21e-eeuwse vaardigheden en gepersonaliseerd leren centraal. We geven vorm aan kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Leerlingen en medewerkers leren van en met elkaar.

In de teams en secties blijven we werken aan het realiseren van goede opbrengsten per vak en het onvertraagd doorstromen. Hierbij zullen we specifiek aandacht geven aan doelgerichtheid in de les, die gedeeld wordt met de leerlingen en waarbij reflectie en feedback cruciale middelen blijven om te leren voor zowel leerlingen als medewerkers. We consolideren de aanmeldingen en gaan door met het verstevigen van de profilering van de teams: havo/vwo-masterclass met het vwo-instaprogramma, havo/vwo-Expeditie, atheneummasterclass en gymnasiummasterclass, het gymnasiumteam, het havo bovenbouwteam en het atheneumbovenbouwteam.

De in 2013-2014 geïnitieerde acht onderwijsinnovaties worden op teamniveau uitgewerkt, toegepast en periodiek gemonitord. Deze innovaties zijn:

1. vwo-instaprogramma;
2. flexibele driejarige brugperiode;
3. vernieuwde masterclassprogramma's;
4. academische voorbereiding;
5. het programma hoogbegaafdheid;
6. het VWO doorstroomprogramma bovenbouw;
7. gedifferentieerd examineren;
8. BYOD programma.

2.2. Professioneel werken

Elke medewerker wordt als professional benaderd en erkend. Er is veel autonomie voor elke docent, waarbij hij zich in alle gevallen dient te verhouden tot de ander (leerling, collega, sectie, team, leidinggevende). We spreken hierbij over geëngageerde autonomie. Elke medewerker legt verantwoording af binnen de gesprekscyclus en daarbuiten.

Van professionele docenten wordt het besef verwacht dat ontwikkeling mogelijk wordt, als aan de basisbehoeften van relatie, competentie en autonomie wordt voldaan.

Intervisie, 360-gradenfeedback, consultatie op collegiaal niveau en scholing worden als instrumenten gebruikt. Binnen de gesprekscyclus vindt jaarlijks borging plaats van het professioneel werken. Medewerkers geven in voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken aan op welke wijze zij zich verder willen ontwikkelen in lijn met de organisatie en op welke wijze zij een bijdrage leveren aan de lerende organisatie.

2.3. Recht doen aan verschillen

Een belangrijk uitgangspunt is de erkenning dat het gelijk behandelen van ongelijken even onrechtvaardig is als het ongelijk behandelen van gelijken. Dit uitgangspunt is gebaseerd op de erkenning van de basisbehoeften van ieder mens: autonomie, competentie en verbondenheid. Vanuit de erkenning van verschillen geven we het onderwijs gedifferentieerd en op gepersonaliseerde wijze vorm. De digitale leeromgeving wordt gezien als een middel om het recht doen aan verschillen uit te kunnen voeren.

Binnen de lessen komen we tegemoet aan verschillen middels het extra-curriculaire aanbod en het compacten en verrijken van leerstof. Dit doen we voor zowel hoogbegaafde als niet hoogbegaafde leerlingen. De mentor is de spil van de leerlingenzorg. De teamleider is de spil in de docentenzorg. De inmiddels ontwikkelde zorgstructuur voor het TBL wordt verankerd en tijdens het zorgplatformoverleg wordt nagedacht over verbeteringen.

2.4. Leerlingen opvoeden

Het gegeven dat we, naast het overbrengen van kennis, ook een bijdrage leveren aan de persoonsvorming en de socialisering betekent dat 'leerlingen opvoeden' een van pijlers van het onderwijs op het TBL is. We gaan ervan uit dat de basisinhouden van een opvoeding - aandacht geven, de balans zoeken tussen binding en discipline, competenties van het kind respecteren en zijn autonomie bevorderen - een leidraad vormen voor onze omgang met leerlingen. We bieden ruimte tot persoonlijke ontwikkeling, waarbij leerlingen mede invloed hebben op wat (in beperkte mate) en hoe (in grote mate) zij leren. Teams, secties en mentoren geven aan op welke wijze zij persoonsvorming, socialisatie en 21e-eeuwse vaardigheden aanbieden in hun lessen. We zorgen voor adequate scholing in mediawijsheid voor leerlingen en docenten. We verankeren het internationaliseringsprogramma als integraal onderdeel van het curriculum. Elk trimester wordt minimaal één reflectiegesprek gevoerd tussen mentor en leerling, dat is voorbereid door de leerling.

2.5. Leerlingresultaten

De wijze waarop de medewerkers van het TBL onderwijs verzorgen, is gericht op het bereiken van resultaten die liggen op het terrein van doorstroomresultaten en examenresultaten, maar ook op het terrein van overige talentontwikkeling (weergegeven in het testimonium) en persoonsvorming, van hun succes in het vervolgonderwijs en van sociale opbrengsten.

We realiseren jaarlijks een slagingspercentage van 90% voor het havo en 95% voor het vwo. Er is een jaarlijkse aanmelding van brugklassers van 240 leerlingen. Op het TBL zijn de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen boven het landelijk niveau. We hebben, naast de verbeterde reflectiegesprekken, een procedure en een meetinstrument ontwikkeld om resultaten van talentontwikkeling en van sociale ontwikkeling te gaan meten.

2.6. Onderwijsinnovaties

Op het TBL vinden innovaties plaats, zodat we ons onderwijs blijven aanpassen aan de snel veranderende samenleving, met als doel onze leerlingen voor te bereiden op de toekomst. Innovaties worden geïnitieerd op team-, sectie- en MT-niveau. Zij passen binnen de kaders van het school- en teamplan oftewel: ze staan in het teken van kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, de ontwikkeling van de 21e-eeuwse vaardigheden en het gepersonaliseerde leren. Ze zijn een manier voor (LC- en LD-)docenten om bij te dragen aan de ontwikkeling van het onderwijs op het TBL en aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Wij kiezen ervoor om onderwijsinnovaties vanuit een organisch-dynamische opvatting te realiseren. De innovaties op het TBL sluiten aan bij de innovatieambitie en innovatiepotentie van de docenten. Er wordt daarbij gezocht naar een juiste balans tussen het bieden van ruimte en het stellen van kaders.

3 MIDDELEN

3.1. Medewerkers

Elke medewerker van Het Hooghuis wordt periodiek in de gelegenheid gesteld zich te verantwoorden voor het werk dat hij verricht. Medewerkers geven gerichte feedback en beschikken over reflecterende vaardigheden, tonen zich eigenaar van hun werk, stellen doelen, maken gemotiveerde keuzes en evalueren het eigen handelen en de bereikte resultaten. Daarbij wordt verkend welke ontwikkelplannen de medewerker heeft en hoe die zich verhouden tot de ontwikkelambities van het TBL. In het bijzonder zal de inzet van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers getoetst worden aan de ambitie om gepersonaliseerd leren vorm te geven, waarbij er ingezet wordt op digitale ondersteuning van lesdifferentiatie. De verantwoording wordt ondersteund met gerichte feedbackinstrumenten. We zetten meer in op coaching en begeleiding van docenten en we gaan nauwere samenwerkingsverbanden aan met de lerarenopleidingen.

We hebben een visie ontwikkeld over het competentieprofiel van de LB-, LC- en LD-docent voor 2025. Hier zijn de volgende facetten in verwerkt: lerende grondhouding, reflectie, bereidheid, samenwerkingsgerichtheid, opbrengstgerichtheid, gerichtheid op brede vorming en gerichtheid op toepassing van ICT ten behoeve van het gepersonaliseerde leren.

3.2. Financiën

De begrotingen van het Titus Brandsmalyceum en van Het Hooghuis staan onder druk o.a. vanwege een substantieel lagere instroom van leerlingen en daardoor lagere rijksbijdragen. Het jaarlijkse tekort moet worden teruggebracht. Er moet formatiekrimp worden gerealiseerd, passend bij 1250 leerlingen. Er worden onderwijskundige oplossingen en toepassingen ingezet, zoals hoor- en werkcolleges en vakclustering. Ook wordt gezocht naar efficiënte oplossingen en toepassingen binnen de materiële bekostiging. Inzet daarbij is om ondanks de krimp een sluitende begroting te realiseren.

3.3. ICT

Naar verwachting zullen de mogelijkheden om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen leren toenemen. Lesmateriaal zal in toenemende mate digitaal worden aangeboden, waarbij steeds meer digitale (adaptieve) lesondersteuning ingezet zal worden binnen het individuele leerproces. Dat vraagt van de school om zich voortdurend daartoe uit te rusten en zich er op aan te passen.

Hierbij zijn scholing voor medewerkers en voortdurende aanpassingen van de Hooghuisbrede ICT-infrastructuur noodzakelijk. Onderliggend bij het toepassen digitaal van lesmateriaal is het uitgangspunt van blended learning. Dit betekent dat naast ICT-toepassingen binnen de lessen er ook gebruik gemaakt wordt van de traditionele leermiddelen (leer- en werkboeken).

3.4. Huisvesting

Binnen het Hooghuis-MT wordt gekoerst op het 'alpinistenscenario', waarin het gepersonaliseerde leren geoptimaliseerd wordt. Kenmerken zijn o.a. leren in teamverband (docent en leerling), blended learning, individuele leerroutes die digitaal worden ondersteund en lessen die flexibel worden gegroepeerd en geperiodiseerd. Leerlingen hebben individuele leerroutes, het systeem van leerstofjaarklassen bestaat nog steeds. Dit systeem zal worden opgerekt om op het individu toegesneden lesprogramma's beter te kunnen realiseren. Concreet betekent dit o.m. dat er meer flexplekken en OLC's op het TBL zijn, dat de onderwijsteams eigen werkruimtes hebben en dat ICT-faciliteiten in het hele gebouw voorhanden zijn.

4 KWALITEITSBEWAKING

4.1. Kwaliteitszorg

De opbrengsten op het TBL worden op sectie-, team- en MT-niveau systematisch bewaakt en er wordt doelgericht gewerkt aan de kwaliteit van de opbrengsten. Ook evalueren we systematisch het onderwijsproces en werken we doelgericht aan het verbeteren en borgen ervan. De aanbeveling van de IvhO om aandacht te geven aan de doelgerichtheid van de lessen is ter harte genomen en is in de teamplannen opgenomen. Dit systeem van kwaliteitszorg zullen we verder consolideren op het gebied van visie en missie, opbrengsten en onderwijsproces.

4.2. Planning en control

Het systeem van planning en control heeft betrekking op de financiën en op de onderwijskwaliteit. In aanvulling daarop moet met de Centrale Dienst worden afgestemd, welke afspraken worden vastgelegd (in een jaarplanning) en welke activiteiten in het kader van planning en control worden uitgevoerd. We worden daarbij met adequate ICT-instrumenten ondersteund. Er is speciale aandacht nodig voor het opzetten van een investeringsprocedure voor onderwijsinnovaties, het vormgeven van de lerende organisatie (scholing en deskundigheidsbevordering), Hooghuisbrede onderwijsprojecten en (aanpassingen van) huisvesting.

Bij de beleidsevaluatie zijn de centrale (hoofd)vragen:

- Hoe is de uitvoering van school- en teamplannen TBL 2011 – 2015 verlopen?
- Wat dienen we te consolideren?
- Wat verdient in het schoolplan TBL 2020 (blijvende) aandacht?

Het TBL, zo blijkt uit de evaluatie van het schoolplan 2011-2015, kent op school- en teamniveau een goede borging van de kwaliteit van het onderwijs en wijze waarop de beschikbare middelen daartoe worden ingezet.

Aanvullend kunnen we constateren dat binnen de beleidsperiode 2011-2015 zich tal van onverwachte beleidsaspecten aandienen die aanleiding zijn om er aandacht aan te besteden of om ze zelfs te verheffen tot beleidsonderwerp. Hierbij valt te denken aan de verhoogde aandacht voor geprogrammeerde onderwijstijd, de rekentoets, het opbrengstgericht werken en maatschappelijke stage. In 2011 bij de samenstelling van het schoolplan was bijvoorbeeld een mogelijke fusie met het Mondriaancollege niet genoemd. Deze fusie diende zich binnen de periode 2011-2014 aan en heeft in de afgelopen jaren ook voor het TBL voor een belangrijk deel de (strategische) agenda bepaald.

In de periode juni tot en met september 2015 heeft er een schriftelijk beleidsevaluatie plaatsgevonden van het schoolplan. Het bestaande schoolplan is voorgelegd aan teamleiders, teamleden en pmr. Alle vier de pijlers, te weten 'onderwijsleerprocessen centraal stellen', 'leerlingen opvoeden', 'professioneel werken' en 'recht doen aan verschillen', zijn op de paragrafen: dat betekent, concreet, en kengetallen geëvalueerd.

De conclusies aan de hand van de beleidsevaluatie onder de verschillende doelgroepen zijn hieronder samengevat weergegeven.

- **Onderwijsleerprocessen centraal stellen:**
bij paragraaf "opbrengsten/kengetallen" zijn zonder uitzondering alle deelaspecten behaald. De beschreven deelaspecten m.b.t. slagingspercentage, onvertraagd doorstromen, prestaties per vak binnen het havo en vwo en de aanmeldingen moeten we (minimaal) consolideren. Bij de in de paragraaf "concreet" genoemde deelaspecten moeten we doorgaan met de profilering van het gymnasium en alle interventies die gericht zijn op lesdifferentiatie en het gepersonaliseerde leren. De deelaspecten benoemd onder de paragraaf "dat betekent" blijven het uitgangspunt voor het nieuwe schoolplan 2020.
- **Leerlingen opvoeden:**
bij de paragraaf "opbrengsten/kengetallen" moeten we de deelaspecten "veiligheidsbeleving" en "tevredenheidsonderzoeken bij ouders en leerlingen" consolideren. De bij "concreet" genoemde deelaspecten over de profilering van het TBL als CultuurProfielSchool en alle interventies die gericht zijn op lesdifferentiatie en het gepersonaliseerde leren moeten worden vastgehouden. Intensievere aandacht voor mediawijsheid is noodzakelijk alsook alle interventies die gericht zijn op het ontwikkelen van vaardigheden die gericht zijn op socialisering. De leerling goed voorbereiden op zijn rol in de internationale samenleving blijft van belang. De deelaspecten benoemd bij de paragraaf "dat betekent" zijn ook nu nog actueel en dienen als uitgangspunt voor het schoolplan TBL 2020.
- **Professioneel werken:**
bij de paragraaf "opbrengsten/kengetallen" stellen we vast dat de deelaspecten voor functiedifferentiatie en gesprekscyclus inclusief feedbackinstrumenten zijn behaald. Dit moeten we consolideren. De streefdoelen voor lestoedeling binnen het team worden niet behaald en moeten op de agenda blijven en worden aangescherpt. De bij "concreet" genoemde deelaspecten met betrekking tot scholing en professionalisering moeten op de agenda blijven en dienen te worden geïntensiveerd. Ook moet er (meer) aandacht blijven voor professionalisering, zowel voor de teamgerichte als de persoonlijke scholing, gericht op het

gepersonaliseerde leren. De deelaspecten benoemd bij de paragraaf "dat betekent" zijn zonder uitzondering actueel en kunnen gehandhaafd blijven.

o ***Recht doen aan verschillen :***

bij de paragraaf "opbrengsten/kengetallen" valt op dat de opbrengsten beschreven zijn in het kader van leerlingzorg en zorgstructuur. Daarvan kan geconstateerd worden dat deze doelen gerealiseerd zijn en dat de focus nu verlegd moet worden naar het gepersonaliseerde leren en naar blijvende en verhoogde aandacht voor (hoog)begaafde leerlingen. Ook zijn aanpassingen op les- en schoolniveau nodig om vormen van gepersonaliseerd leren op de beleidsagenda te zetten. Hierbij valt te denken aan de acht onderwijsinnovaties die gericht zijn op gepersonaliseerd leren.

Bij de onder "concreet" genoemde deelaspecten stellen we vast dat er veel in ontwikkeling is gebracht, maar dat ze blijvende aandacht verdienen. Het gaat hierbij om het toepassen van lesdifferentiatie, verdere uitwerking van hoor- en werkcolleges, herijking van de zorg- en begeleidingsstructuur, voortgang van het hoogbegaafdheidsbeleid en de determinatie van de juiste leerweg (flexibele brugperiode).

- o De deelaspecten benoemd bij de paragraaf "dat betekent" kunnen onveranderd gehandhaafd blijven; zij zijn alle nog actueel.

Deze fase is van belang om daarmee vast te kunnen stellen of het nodig is om de koers bij te sturen of juist niet. De conclusies uit de evaluaties moeten leiden tot verbetering en aanpassingen. Leidende vragen zijn daarbij:

- Hebben we de afgelopen vijf jaar de goede dingen gedaan?
- Welke wijzigingen zijn er nodig in het beleid?

Van belang hierbij is om niet alleen de eigen opvattingen te betrekken maar ook rekening te houden met de te verwachten toekomstige ontwikkelingen binnen het onderwijs (2025) en daarnaast ook de meer op korte termijn te verwachten externe ontwikkelingen. Dat zijn zowel landelijke ontwikkelingen zoals overheidsbeleid, beleid van SCC, wetenschappelijk onderzoek, als ook regionale invloeden, zoals demografische ontwikkeling, concurrentiepositie en samenwerkingsverbanden. We willen deze ontwikkelingen volgen en betrekken bij onze eigen ontwikkelingen.

De scenarioplanning, zoals die eerder is toegepast bij de strategische herpositionering van Het Hooghuis in 2012, is bij de beleidsbijstelling van het schoolplan TBL gebruikt om de toekomstige ontwikkelingen te kunnen duiden. Deze scenarioplanning (zie bijlage) geeft ons een beeld van voorstelbare toekomstige ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de strategische keuzes van Het Hooghuis voor de deelaspecten visie, onderwijs en middelen. Dit scenario schetst ons het navolgende beeld.

- Onderwijs ontwikkelt zich van klassikaal op school (scenario het voetbalteam), naar klassikaal op afstand (scenario de wielploeg), naar individueel (en samen) op school (scenario de alpinisten).
- Leren van elkaar en met elkaar blijft een kernprincipe. De school als ontmoetingsplaats blijft van belang.
- Toekomstige ICT-ontwikkelingen zullen er voor zorgen dat er in toenemende mate op afstand geleerd gaat worden.
- De voortgaande individualisering heeft consequenties voor het (standaard) onderwijsaanbod en het onderwijsleerproces (op het individu afgestemde programma's).
- De rol van de docent verandert van onderwijsgevende naar onderwijsmakende.
- Scholen verlengen, verbreden en verdiepen de relatie met leerlingen. Het vo verbindt zich met het roc, hbo en wo en met maatschappelijke en commerciële instellingen.
- De school als gebouw (of als instituut) zal in belang afnemen als noodzakelijke leeromgeving om het leren tot stand te laten komen.

Koers 2020 van SCC is bij de beleidsvaststelling voor Het Hooghuis een richtinggevend document. Met uitzondering van de specifieke regionale externe factoren kan het ons houvast geven bij het maken van hernieuwde keuzes. Vanuit de opdracht dat wij samen met onze leerlingen ervoor dienen te zorgen dat zij toegerust worden om straks als volwassenen optimaal te kunnen participeren in de samenleving, is er een aantal ontwikkelingen dat aandacht behoeft:

- aandacht voor de 21^e-eeuwse vaardigheden;
- brede vorming: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming;
- gepersonaliseerd leren en daartoe versterking van het ICT-fundament;
- passend onderwijs leidend tot maatwerk voor leerlingen en nieuwe regionale bestuurlijke verhoudingen;
- de school als lerende organisatie.

Ook zijn er regionale factoren die van invloed zijn op de te maken beleidskeuzes. Als leidraad hiervoor heeft er een beschouwing plaatsgevonden op basis van het DEPEST-model. (demografische, economische, politieke, ecologische, sociaal-culturele en technologische analyse). Op basis hiervan zijn de volgende regionale, externe factoren te herkennen:

- demografische krimp en de gevolgen voor onderwijsaanbod, onderwijskwaliteit, onderwijsresultaten, personeelsbeleid en huisvesting;
- economische situatie in Oss. Wegtrekken van hoogwaardige werkgelegenheid en hoogopgeleide bevolkingsgroep;
- aansluitingsproblematiek van Hooghuisleerlingen in het hbo en wo;
- de herpositionering van de Hooghuislocaties en de versterking van de aansluiting op mbo, hbo en wo;
- de gerealiseerde fusie en de herpositionering van de locaties en de daaruit voortvloeiende concurrentiepositie t.o.v. de overige scholen in Oss en de regio;
- imago van Het Hooghuis als geheel en het imago van de afzonderlijk Hooghuislocaties binnen Oss en de regio;
- de ontwikkelingen van de Talentencampus en de implicaties voor het onderwijs;
- de ontwikkelingen van het passend onderwijs en de gevolgen voor Het Hooghuis.

De hierboven genoemde aspecten dienen te worden verwerkt in de beleidsbijstelling en zullen bij het hoofdstuk Beleidsvaststelling: "De goede dingen doen" herkenbaar zijn.

Het schoolplan TBL 2020 dient als het ware voort te komen uit bovenstaande bevindingen. Na de beleidsevaluatie en beleidsbijstelling kunnen we met deze input komen tot een vaststelling van nieuw beleid voor het Titus Brandsmalyceum, dat wordt vastgelegd in het schoolplan TBL 2020.

Leidende vragen zijn de volgende: Waar zijn we sterk en waar zwak in? Hoe staan we ervoor? Welke doelen streven we na? Antwoorden op deze vragen maakt het mogelijk om na te gaan welke interventies nodig zijn binnen de thema's: visie, onderwijs, middelen en kwaliteitsbewaking. Zoals eerder aangegeven zullen de vier pijlers "professioneel werken", "leerlingen opvoeden", "recht doen aan verschillen" en "leerlingen opvoeden" binnen deze thema's worden ondergebracht. De uit het vorige schoolplan bekende paragrafen: "dat betekent", "concreet" en "opbrengsten" zullen ook nu weer herkenbaar worden in het schoolplan TBL 2020.

De onderliggende redenering bij de ordening van de genoemde thema's is als volgt. De belangrijkste opdracht die wij als medewerkers van Het Hooghuis onszelf geven, is het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs met het gewenste effect voor de ontwikkeling van al onze leerlingen. De invulling van wat het Titus Brandsmalyceum onder goed onderwijs verstaat, wordt bepaald door de bovenliggende '**visie en missie**'. Op dit terrein zijn ook thema's bepaald:

- o 1.1 Onderwijs
- o 1.2. Leren

De centraal gestelde opdracht hebben wij gevat in de term '**onderwijs**'. Hierbinnen hebben wij vijf thema's benoemd die we in de komende jaren aandacht (blijven) geven, namelijk:

- o 2.1. onderwijs leerprocessen (centraal stellen);
- o 2.2. professioneel werken;
- o 2.3. recht doen aan verschillen;
- o 2.4. leerlingen opvoeden;
- o 2.5. leerlingresultaten;
- o 2.6. onderwijsinnovaties.

Om deze opdracht ten aanzien van het onderwijs te kunnen realiseren staan ons '**middelen**' ter beschikking, namelijk personele, financiële en materiële middelen. Het volledige middelenstelsel moet zo effectief en efficiënt mogelijk worden ingezet ten behoeve van het doelsysteem onderwijs. Op het terrein van de middelen hebben we vier thema's bepaald:

- o 3.1 medewerkers;
- o 3.2 financiën;
- o 3.3 ICT;
- o 3.4 huisvesting.

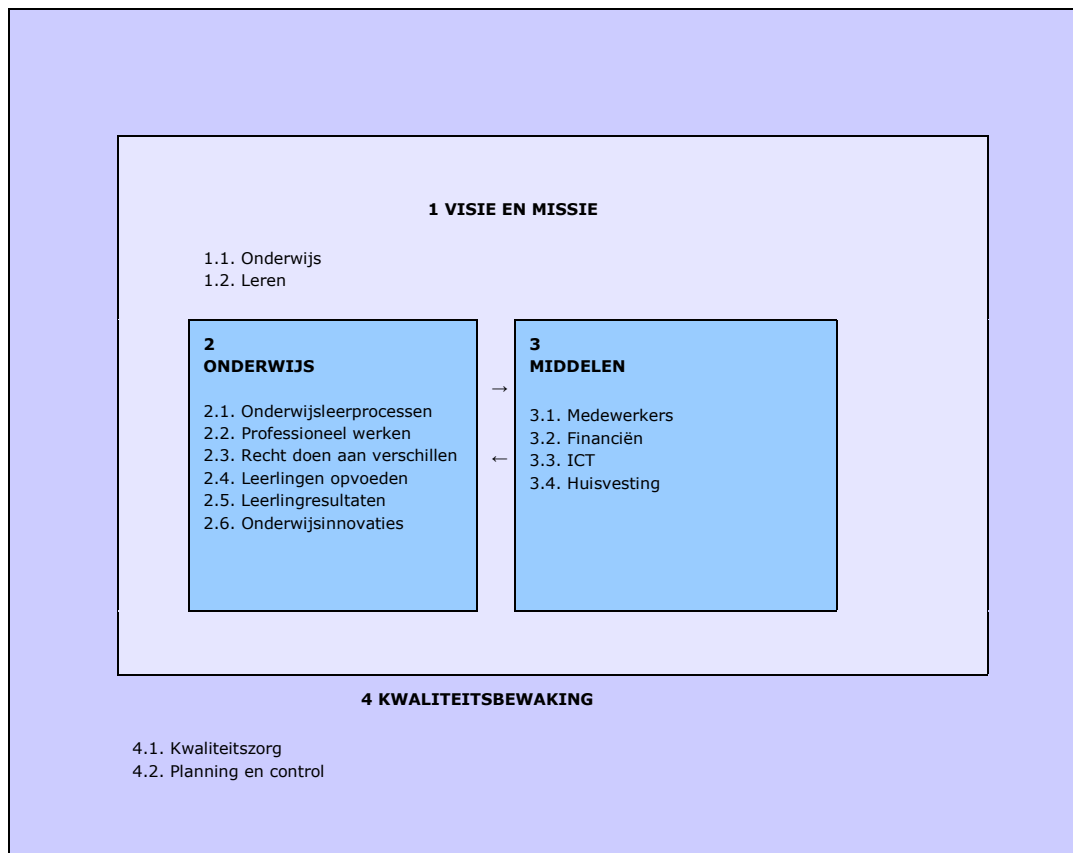
De kwaliteit van het gegeven onderwijs en de resultaten ervan, bereikt met behulp van de beschikbare middelen, vormgegeven aan de hand van de visie en de missie, moet worden bewaakt: '**kwaliteitsbewaking**'. Dit terrein kent twee thema's.

- o 4.1. kwaliteitszorg;
- o 4.2 planning en control.

De ordening en de gekozen thema's zijn hieronder schematisch weergegeven om de samenhang en de verbanden te visualiseren.

Deze thema's gaan in de komende periode aandacht krijgen. Hoe die aandacht er uit ziet en wat de beoogde resultaten van die aandacht zijn, staat in de volgende hoofdstukken. Deze beschrijvingen gelden in alle gevallen voor de beoogde invulling en de beoogde resultaten op het

niveau van het TBL als geheel. Op teamniveau worden (wordt een gedeelte van) deze thema's uitgewerkt. De afzonderlijke teamplannen zijn als bijlage toegevoegd aan het schoolplan TBL 2020.



1. VISIE EN MISSIE

Het Titus Brandsmalyceum verzorgt eigentijds, innovatief onderwijs gericht op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

We werken relatiegericht.

Er is ruimte voor ieders talent en aandacht om dit talent tot zijn recht te laten komen.

We hebben hoge verwachtingen van iedere leerling en medewerker.

1.1. ONDERWIJS

1 Inhoud en kader:

Het TBL maakt deel uit van Het Hooghuis en is een school met havo- en vwo-onderwijs met de focus op het wetenschappelijk onderwijs. We verzorgen onderwijs binnen het havo, atheneum en het gymnasium. Het TBL is een CultuurProfielSchool en een Universumschool. Het TBL heeft binnen het havo/vwo-onderwijs de keuze voor havo/vwo-Expeditie-onderwijs. Er zijn binnen het havo/vwo en het vwo masterclasses voor Art, Science, Business en Oriëntatie op Taal en Cultuur. Voor leerlingen van de havo/vwo-brugklassen is er het vwo instap-programma. Op het TBL spelen kunst en cultuur een belangrijke rol in de persoonsvormende component.

De school is gehuisvest in een ruim opgezet, goed geoutilleerd gebouw met studie- en practicumruimtes, mediatheek, collegezalen en goede (buiten)sportfaciliteiten. Binnen de school zijn 140 medewerkers werkzaam en er zijn 1500 leerlingen.

Het primaire streven van de school is het aanbieden van kwalitatief hoogstaand onderwijs in een stimulerende omgeving met erkenning van onderlinge verschillen. Op het TBL wordt nagedacht over de wijze waarop we tegemoet kunnen komen aan de individuele leerbehoeftes en talenten van kinderen. De samenleving vraagt om erkenning van de verschillen tussen elk kind. Ouders en ook leerlingen zelf verwachten een leertraject dat zo veel als mogelijk recht doet aan de individuele leervragen.

Tijdens hun schoolloopbaan krijgen de leerlingen een steeds grotere mate van verantwoordelijkheid en vrijheid, waarmee de zelfstandigheid en het verantwoordelijkheidsgevoel worden gestimuleerd en ontwikkeld als opmaat voor de vervolgstudies binnen het wetenschappelijk onderwijs en het hoger beroepsonderwijs. De missie van het TBL is aldus als volgt vastgelegd:

Het TBL is een school waar je onderzoekt, ontdekt en een mening vormt. Je leert je grenzen verkennen en verleggen; er is ruimte voor eigen initiatief en talent. Om dit mogelijk te maken biedt het TBL voor alle leerlingen en medewerkers op het individu afgestemde, persoonsvormende ontwikkelingsmogelijkheden.

Er wordt veel aandacht gegeven aan een positief en veilig schoolklimaat. De leerling en zijn gehele ontwikkeling staan centraal op het TBL, waarbij we recht willen doen aan verscheidenheid.

Het gedifferentieerde en extra-curriculaire onderwijsaanbod geeft uitvoering aan deze gedachte.

1.2. LEREN

Inhoud en kader:

De basisbehoeften bij groei en ontwikkeling

Persoonlijke groei en de ontwikkeling van iedere leerling gaan uit van drie basisbehoeften: het ervaren van autonomie, competentie en verbondenheid. Deze aangeboren basisbehoeften zijn onmisbaar bij groei en ontwikkeling (Deci & Ryan, 2000). Dit betekent als uitgangspunt dat het aangaan van een pedagogische relatie met de leerling voorwaardelijk is voor zijn ontwikkeling (Stevens, 2008). Daarnaast betekent het ook dat we de uitgangspunten van het sociaal constructivisme ondersteunen. Het leren van en met elkaar is en blijft de grondslag voor ons onderwijs. Dit uitgangspunt moet ondanks de digitale ontwikkelingen en de toenemende mogelijkheden om op afstand te leren zonder de ontmoeting tussen docenten en leerlingen worden gewaarborgd.

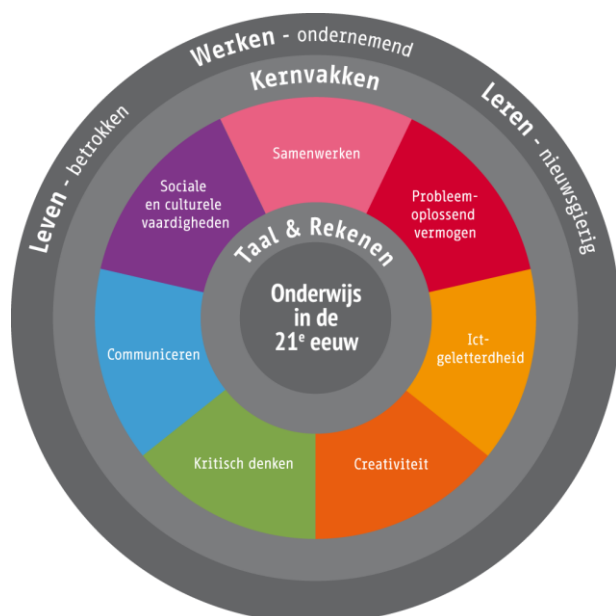
Brede vorming

We geloven in de 'heel de mens'-benadering, dus de leerling inclusief zijn context. Het is van belang om de leerling te erkennen in wie hij is en wat hij wil. Er is op het TBL ruimte voor een autonome ontwikkeling waarbij we de opdracht hebben de leerling zich te laten verhouden met de ander. We spreken hierbij over geëngageerde autonomie als een wezenlijk onderdeel van zijn persoonsvorming. Binnen deze ontwikkeling hebben we de opdracht een bijdrage te leveren aan de kwalificatie en socialisatie van onze leerlingen en hen voor te bereiden op de rol die zij hebben en gaan krijgen binnen onze (internationale) samenleving.

21^e-eeuwse vaardigheden

Onze leerlingen zullen in een samenleving leven waarin veranderingen elkaar in steeds hoger tempo opvolgen als gevolg van technologische, sociale en demografische ontwikkelingen. Voor ons is het daarbij essentieel dat wij leerlingen helpen keuzes te maken vanuit de betekenis die zij aan hun leven willen geven. Daartoe willen wij ze toerusten.

Ons onderwijs moet leerlingen uitnodigen zich tijdens hun schoolloopbaan die vaardigheden eigen te maken, die de snel veranderende samenleving in de 21^e eeuw van hen vraagt. Deze vaardigheden dienen we te integreren in het totale curriculum (Koers 2020, SCC 2015).



Gepersonaliseerd leren

Onze samenleving vraagt steeds meer om het maken van eigen keuzes, het stellen van eigen doelen en het nemen van verantwoordelijkheid voor het bereiken van deze doelen. Leerlingen zijn verschillend, hebben verschillende talenten en mogelijkheden. Wij willen dat iedere leerling het maximale uit zichzelf haalt. Dat betekent 'van de pedagogie van de selectie, naar de pedagogie van het succes'. Het uitsluitend klassikaal en collectief leren volstaat daarom niet meer als het overheersende onderwijsmodel. Dat model biedt te weinig mogelijkheden voor individuele leerlingen om te versnellen, te verdiepen, te verbreden of te remediëren. Dat zijn de doelen die wij met gepersonaliseerd leren nastreven: recht doen aan verschillen binnen de context van de school. Daarom gaan wij op gepaste wijze vorm geven aan gepersonaliseerd leren. Het gaat ons dan om het leerproces waarbij leerlingen op hun eigen wijze en in hun eigen tempo werken aan leerdoelen. Per vak, leerinhoud of onderdeel bieden wij afhankelijk van de prestaties en voorkeuren van de leerling een op de leerling aangepast programma voor herhaling, verdieping, verrijking of remediëring. Bij gepersonaliseerd leren zijn leerlingen en leraren, ieder met een eigen rol, samen verantwoordelijk voor het leerproces. Bij gepersonaliseerd leren staat de individuele leerling centraal en organiseert de leraar een uitdagend onderwijsproces rondom de leerling.

De leeromgeving maakt vraagsturing voor de leerling mogelijk, waarbij rekening wordt gehouden met de interesses en leerstijl van de leerling. (Adaptieve) ICT-toepassingen en BYOD hebben als doel het vormgeven van het gepersonaliseerde leren te ondersteunen. We realiseren ons dat de ontwikkeling van gepersonaliseerd leren een grote inspanning van ons vraagt. Het vraagt veel van alle medewerkers, het stelt andere eisen aan de schoolorganisatie, vertrouwde jarenlange beproefde concepten zullen we moeten loslaten. Wij vinden dat de moeite waard. Het biedt de mogelijkheid iedere leerling maximaal tot zijn recht te laten komen. Dat wordt met de invoering van passend onderwijs nog noodzakelijker dan het altijd was.

Lerende organisatie

Om als school hierin verder te komen zullen we ons verder moeten ontwikkelen als 'lerende organisatie'. Als voor leerlingen geldt dat zij zich permanent moeten kunnen blijven ontwikkelen, omdat de samenleving zo snel verandert, dan geldt dat natuurlijk ook voor onszelf. Bovendien staat ons voor ogen dat leerlingen ook van en met elkaar leren, leren samenwerken, elkaar feedback geven, zichzelf doelen stellen, verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leren, etc. Vanuit het congruentiebeginsel zullen we dat dan ook zelf moeten doen en laten zien: practice what you preach. Feedback is een noodzakelijk element in elke lerende organisatie. Zonder inhoudelijke feedback, zowel op het niveau van het proces als de resultaten, zullen we onvoldoende vooruitgang boeken. Zonder feedback geen lerende organisatie. In de lerende organisatie die wij nastreven, staat het leren van en met elkaar centraal. Het gaat dan vooral om het met elkaar delen van kennis en het ontwikkelen van kennis. Dat kan op vele manieren: individuele reflectiegesprekken, collegiale consultatie, audits, conferenties, werkbijeenkomsten, verbeterteams, etc. Die ontwikkeling zullen we verder moeten versterken om onze ambitieuze doelen te realiseren. Daartoe staan ons verschillende 'organisatievormen' voor ogen om kennis te delen en te ontwikkelen. Hierbij valt te denken aan de *professionele leergemeenschap*. Dit is een groep of team dat collectief leert over de eigen onderwijspraktijk met de uitdrukkelijke bedoeling die te verbeteren of verder te ontwikkelen. In een *kennisalliantie* gaat het vooral om het aanbrengen van de verbinding tussen de onderwijspraktijk en de resultaten van wetenschap en onderzoek. Daarnaast kunnen er ook kennisallianties worden aangegaan met aanpalende opleidingen (bo, hbo en wo) en met het TBL en maatschappelijke en culturele partners.

Innovaties

Innoveren binnen het onderwijs is van belang. De samenleving verandert en het is noodzakelijk het onderwijs daarop te laten aansluiten. Het doel van innovaties is om ons onderwijs zo vorm te geven, dat leerlingen optimaal worden voorbereid op de toekomst. Het is immers onze opdracht leerlingen voor te bereiden op hun rol in de samenleving. Een innovatie manifesteert zich in

gedrag hetzij van een individu hetzij van een groep mensen. Bij innovatie gaat het om activiteiten die samen een concept of een idee omvatten, de praktische vertaling daarvan en de werkelijk uitvoering. Een innovatie is geen doel op zich, maar impliceert zowel een probleem als de oplossing voor een probleem. Daarmee is ook gezegd dat een innovatie iets toevoegt, dat zij meerwaarde genereert en dat zij gericht is op de toekomst. Het woord verwijst bovendien naar iets wat nieuw is. Dat kan een nieuw idee zijn maar ook een combinatie van wat al bestaat. Bovendien is pas sprake van een innovatie als het nieuwe gedrag is ingebouwd in de dagelijks routine (Waslander, 2007).

Bij innovaties gaat het er dus in essentie om dat gedrag van leraren verandert. Dat laatste is niet eenvoudig. Het tornt aan de overtuigingen en waarden en normen die mensen houvast bieden. Dat maakt dat het ruimte bieden voor innovaties binnen het TBL met de grootst mogelijke zorgvuldigheid moet worden georganiseerd.

Onderzoek toont aan rationeel lineaire top-down geïnitieerde onderwijsinnovaties in 70% van de gevallen mislukken en dat 70% daarvan terug te brengen is op menselijk gedrag (Boonstra (2000), Homans (2006), Cozijnsen (2004)). Dat maakt dat wij ervoor kiezen rekening te houden met het gedrag van de leraar. Wij geven er de voorkeur aan innovaties vanuit een organisch-dynamische opvatting te realiseren. Dat wil zeggen dat we de innovatieambities van de school laten aansluiten bij de innovatiewens en innovatiepotentie van leraren. We zien innovatie als een herhalend en opeenvolgend proces.

Kleinschalig door leraren ingevoerde innovaties zijn in tweeërlei opzichten waardevol: ze leveren een bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van de school en daarnaast zijn ze van waarde voor de positieve beleving bij de leraren. Bij het innoveren moet er een goede balans zijn in het bieden van kaders en het geven van ruimte. Ook dienen we goed na te denken over de schaal waarop we de innovaties ten uitvoer brengen. Het functieprofiel LC/LD van SCC geeft ruimte om teacherleader gedrag in te zetten bij onderwijsinnovaties. Deze ruimte willen we optimaal benutten.

Beoogde resultaten 2020

- Tweejaarlijks wordt er (binnen kwaliteitsscholen) een enquête opgesteld en uitgevoerd waarmee voor het TBL gemeten wordt in welke mate leerlingen zich gekend weten en zich veilig, gerespecteerd en gewaardeerd voelen. Ook beoordelen zij of het onderwijs dat zij ontvangen, beleefd wordt als waardevol, inspirerend, relevant en uitdagend. Uit de opbrengst scoren we bovengemiddeld t.o.v. de referentiescholen.
- Het TBL is kennisallianties aangegaan met basisscholen, (Carmel)scholen voor voortgezet onderwijs, roc's, hbo-instellingen en het Wetenschappelijk Onderwijs. Deze allianties richten zich op brede vorming, 21^e-eeuwse vaardigheden, het gepersonaliseerde leren, brede vorming, kwaliteitsborging en ondersteunende processen.
- Uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat het personeel, de ouders/leerlingen en de aanleverende en ontvangende (mbo-, hbo- en wo-)scholen in relatie tot het landelijk gemiddelde bovengemiddeld tevreden zijn over de wijze waarop het onderwijs is georganiseerd.
- Uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat de ouders en leerlingen in relatie tot het landelijk gemiddelde bovengemiddeld tevreden zijn over de wijze waarop we de leerlingen naast het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en attitudes ook persoonlijk vormen als autonoom en authentiek (wereld)bürger.
- Naast klassikaal aangeboden programma's zien we programma's die zijn toegespitst op de individuele leerlingen en op verschillende groepen leerlingen. Deze programma's worden uitgevoerd binnen het klaslokaal, in het OLC en op verschillende andere plekken binnen en buiten de school, ondersteund door BYOD en adaptieve ICT-toepassingen. De programma's bieden de mogelijkheid voor elke leerling om zich te laten uitdagen dan wel

ondersteunen indien nodig. Leerlingen voeren hier regie op, aangestuurd of ondersteund door de docent en mentor.

Het Titus Brandsmalyceum realiseert onderwijs van hoge kwaliteit, waarbinnen het talent van iedere leerling tot zijn recht komt.

2.1.ONDERWIJSLEERPROCESSEN CENTRAAL STELLEN

Inhoud en kader:

De schoolorganisatie en de ontwikkeling daarvan staan primair in dienst van het onderwijsleerproces. De onderwijsleerprocessen in al hun facetten (lessen en overige begeleide activiteiten) krijgen voorrang t.o.v. alle andere activiteiten binnen de school. De onderliggende gedachte daarbij is de erkenning van het feit dat de basis van ons onderwijs kennisverwerving is, die tot stand komt door het actief omgaan met leerstof, en het gegeven dat de kern van onderwijs een inhoudelijke samenwerking tussen leerling en docent noodzakelijk maakt. Reflectie op kennisverwerking en eigen handelen is hierbij van belang.

Binnen het onderwijsleerproces staan brede vorming, de 21e-eeuwse vaardigheden en gepersonaliseerd leren, centraal. Er wordt vorm gegeven aan kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Leren van en met elkaar (lerende organisatie) wordt gedaan door leerlingen en door medewerkers, waarmee we vormgeven aan de lerende organisatie die we willen zijn. Het vormgeven van dit onderwijs vindt plaats middels het uitvoeren van innovaties en in het besef dat innovaties gericht zijn op de toekomst en tot doel hebben om leerlingen voor te bereiden op hun rol in de samenleving.

Concreet betekent dit dat we werken met onderbouwde verbeteringen van ons onderwijs, die passen binnen het gezamenlijk op het TBL ontwikkelde onderwijsbeleid, zoals dat is opgenomen in het schoolplan 2020. De onderwijskundige ambities worden op team-, sectie- en MT-niveau geïnitieerd, geformuleerd en geoperationaliseerd, waardoor draagkracht wordt gewaarborgd. Elk team heeft haar 'raison d'être' beschreven en hanteert dit als uitgangspunt voor het onderwijskundige profiel dat uitwerking krijgt in de afzonderlijke teamplannen. In de teamplannen zijn vertalingen gemaakt van het aanleren van de 21^e-eeuwse vaardigheden, socialisatie en persoonsvormende activiteiten en van verschillende vormen van differentiatie binnen en buiten de lessen, toegespitst op het profiel van het team en de bijbehorende leerlingen. Ook zijn in de teamplannen concrete vertalingen van relatiegerichtheid in het onderwijsleerproces te vinden. De teamplannen hanteren als leidraad de hoofdstukindeling 'Onderwijs' van het schoolplan TBL 2020 en zijn opbrengstgericht geformuleerd. De vakspecifieke ambities worden in overleg met het MT op sectieniveau opbrengstgericht geformuleerd. Binnen het MT-, team- en sectieoverleg staat 'onderwijs' bovenaan de agenda.

In de teams en secties blijven we werken aan het realiseren van goede opbrengsten per vak en het onvertraagd doorstromen. Hierbij zullen we specifiek aandacht geven aan doelgerichtheid in de les, die gedeeld wordt met de leerlingen en waarbij reflectie en feedback cruciale middelen blijven om te leren voor zowel leerlingen als medewerkers. We consolideren de aanmeldingen en gaan door met het verstevigen van de profilering van de teams: HV-masterclass met het vwo-instaprogramma, HV-Expeditie, atheneummasterclass en gymnasiummasterclass. We werken daarbij toe, in een doorlopende leerlijn met steeds meer verantwoordelijkheid voor de leerling, naar een goede voorbereiding op vervolgstudie aan hbo en wo. Schoolbreed ontplooiën we activiteiten t.b.v. het TBL als CultuurProfielSchool en Universumschool.

Beoogde resultaten 2020

- In de teamplannen zijn de thema's (reflecteren, gepersonaliseerd leren, lerende organisatie, kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) opbrengstgericht terug te vinden en daar wordt planmatig aan gewerkt.
- Onderwijs is een vast agendapunt binnen elke teamvergadering en elk sectieoverleg. Het ontwikkelen van de pedagogische competentie en het ontwikkelen van de didactische competentie (omgaan met verschillen) zijn daarbij leidend.
- In elke les wordt doelgericht gewerkt, waarbij gebruik wordt gemaakt van feedback, evaluatie en reflectie en waarbij de docent zijn lesdoelen deelt met de leerlingen.
- We hebben een gedragen visie ontwikkeld over de wijze waarop we de 21^e-eeuwse vaardigheden integreren in het totale curriculum en de schoolvakken. Deze visie is vertaald in het curriculum en daar wordt uitvoering aan gegeven.
- We hebben een gedragen visie over het gepersonaliseerde leren ontwikkeld binnen de context van de school en we hebben vastgelegd op welke wijze deze kan worden geoperationaliseerd.
- In het zorgplan is het onderwijs aan onze leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte (inclusief meer en hoogbegaafde leerlingen) uitgewerkt, zowel inhoudelijk als voor wat betreft de organisatie en financiering.
- Uit de teamplannen valt op te maken op welke wijze er een balans gevonden wordt tussen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.
- We hebben een taal- en rekenbeleid vastgesteld en afgestemd op de eisen van OC&W. Er is een plan op welke wijze dit beleid wordt geoperationaliseerd.
- De in 2013-2014 geïnitieerde acht onderwijsinnovaties zijn op teamniveau uitgewerkt en worden toegepast en periodiek gemonitord. Deze innovaties zijn:
 1. vwo-instapprogramma;
 2. flexibele driejarige brugperiode;
 3. vernieuwde masterclassprogramma's;
 4. academische voorbereiding;
 5. het programma hoogbegaafdheid;
 6. het VWO doorstroomprogramma bovenbouw;
 7. gedifferentieerd examineren;
 8. BYOD programma.

2.2. PROFESSIONEEL WERKEN

Inhoud en kader:

Leerlingen en ouders mogen van ons verwachten dat zij te maken krijgen met gekwalificeerde, professionele medewerkers, die kwalitatief hoogstaand onderwijs aanbieden of daarin ondersteunend zijn. Elke medewerker wordt als professional benaderd en erkend. Er is veel autonomie voor elke docent, waarbij hij zich in alle gevallen dient te verhouden tot de ander (collega, sectie, team, leidinggevende). We spreken hierbij over geëngageerde autonomie. Elke medewerker legt verantwoording af. Elke medewerker moet zelfverantwoordelijk kunnen functioneren in zijn taakuitvoering. Hij is competent en is verantwoordelijk voor zijn eigen professionalisering.

We werken vanuit een gedeelde visie resultaatverantwoordelijk samen binnen teams en secties. Iedere medewerker van onze school weet wat zijn taak, rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid is en handelt conform deze afspraken. Door elkaar op ieders verantwoordelijkheden aan te spreken wordt actief gewerkt aan het in stand houden en verankeren van de aanspreekcultuur. De verantwoordelijkheden worden steeds zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Schoolontwikkeling is gefundeerd op talenten van medewerkers. Elke medewerker krijgt de ruimte om zijn talent te benutten voor schoolontwikkeling. Hierbij wordt planmatig gewerkt, maar laten we ons ook leiden door het begrip adhocratie. Dit betekent dat, ongeacht je functie of positie, je de ruimte krijgt om in samenspraak met teamleden en teamleider, binnen de kaders van dit schoolplan, het onderwijs te innoveren. Daarbij wordt gewerkt volgens het principe 'Leg uit of pas toe'.

We garanderen een structuur die de medewerkers mogelijkheden biedt de best denkbare professional te worden. De school nodigt elke medewerker uit vóór te denken over het gewenste beleid op basis van onze missie en stelt elke medewerker daarmee in staat om regie te voeren over de eigen ontwikkeling. Reflectie is hiervoor een onmisbare vaardigheid, die wordt geborgd middels de structuur van de gesprekscyclus. De school creëert een leercultuur voor haar medewerkers en voor de leerlingen. Elke medewerker draagt bij aan en verstevigt de cultuur van de lerende organisatie door open te staan voor feedback en door te leren van en met elkaar. Hierbij wordt rekening gehouden met ieders individuele leerbehoeften en talenten. Van professionele docenten wordt het besef verwacht dat ontwikkeling mogelijk wordt als aan de basisbehoeften van relatie, competentie en autonomie wordt voldaan. Eveneens veronderstellen we het besef dat 21^e-eeuwse vaardigheden de leerling in staat stellen om te leven in een samenleving waarin veranderingen elkaar steeds sneller zullen opvolgen en waarvoor specifieke vaardigheden vereist zijn om hier goed mee om te leren gaan.

Concreet betekent dit dat intervisie, 360 gradenfeedback, consultatie op collegiaal niveau en scholing als instrument worden gebruikt. Binnen de gesprekscyclus vindt jaarlijks borging plaats van het professioneel werken. Medewerkers geven in voortgangs- en functioneringsgesprekken aan op welke wijze zij zich verder willen ontwikkelen in lijn met de organisatie en op welke wijze zij een bijdrage leveren aan de lerende organisatie.

Beoogde resultaten 2020

- Ieder schooljaar krijgt elke medewerker een voortgangs- of een functionerings-gesprek met zijn leidinggevende, dat schriftelijk wordt vastgelegd in het personeelsdossier. Daarbij wordt er bij elke docent eenmaal per jaar een leerlingfeedbackinstrument gehanteerd (leerlingenenquête, lesbezoek, klassengesprek).
- LC- en LD-docenten verantwoorden jaarlijks vanuit hun taken en verantwoordelijkheden welke vakoverstijgende (innovatieve) bijdrage zij leveren aan de schoolontwikkeling.
- Medewerkers worden n.a.v. hun functioneringsgesprek in de gelegenheid gesteld hun professionaliteit te versterken. Uitgangspunt hierbij is de versterking van een professionele cultuur: de docent zal zelf regievoerder zijn over de keuzes die gemaakt worden. Elke werknemer komt een scholingsplan overeen met zijn leidinggevende in de lijn van de ontwikkeldoelen van de school.
- Elk team maakt een (collectief) scholingsplan in de lijn van de ontwikkeldoelen van de school waarin in samenspraak met elkaar aspecten van professioneel handelen getraind worden
- Secties die (structureel) onder het landelijk gemiddelde presteren, dan wel een (structureel) groot verschil tussen SE en CE vertonen, worden door het MT ondersteund om deze resultaten te verbeteren.

- Bij de jaarlijkse lessentoedeling wordt er naar gestreefd 2/3 van de contacturen in het eigen team te geven. Dit is onderwerp van gesprek met de teamleider en wordt in het teamoverleg besproken.
- We consolideren het percentage kort frequent ziekteverzuim.
- Reactie op vragen, klachten en opmerkingen van ouders en overige externe contacten wordt binnen twee werk dagen gegeven. De afhandeling vindt binnen één werkweek plaats.

2.3. RECHT DOEN AAN VERSCHILLEN

Inhoud en kader:

In ons werk staat de lerende mens centraal. We gaan er daarbij vanuit dat ieder van ons verschillend is. We hebben respect voor ieders eigenheid, behoeften, wensen en mogelijkheden en erkennen dus de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling van docent en leerling. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is de erkenning dat het gelijk behandelen van ongelijken even onrechtvaardig is als het ongelijk behandelen van gelijken. Dit uitgangspunt is gebaseerd op de erkenning van de basisbehoeften van ieder mens: autonomie, binding en discipline, competentie. We willen weten waar leerlingen en collega's goed in zijn, geïnteresseerd in zijn, dan wel waar extra zorg, aandacht en scholing vereist is. We creëren een infrastructuur waarbinnen een leercultuur van gepersonaliseerd onderwijs kan gedijen. De digitale leeromgeving krijgt daarbij extra aandacht en wordt gezien als een middel om het recht doen aan verschillen uit te kunnen voeren. Vanuit de erkenning van verschillen geven we het onderwijs gedifferentieerd en op gepersonaliseerde wijze vorm; we passen aard en inhoud van de lessen aan aan de leerlingen die we lesgeven en we stellen leerlingen in staat om vraaggestuurd te leren. Daarnaast kent het TBL een extra-curriculair aanbod. We dagen binnen de school alle deelnemers uit om excellent te presteren. Daarnaast moeten we weten waar extra zorg, aandacht en scholing vereist zijn en daar iedereen de gelegenheid voor bieden. We beschikken over een adequaat zorgsysteem. De mentor is de spil van de leerlingenzorg. De teamleider is de spil in de docentenzorg. Gepersonaliseerd leren en het omgaan met verschillen binnen het primair proces is een terugkomend thema op sectie- en teamoverleg. De school heeft de ambities m.b.t. hoogbegaafdheid in een hoogbegaafdheidsbeleidsplan vastgelegd en er wordt uitvoering aan gegeven. De inmiddels ontwikkelde zorgstructuur voor het TBL wordt verankerd en tijdens het zorgplatformoverleg wordt nagedacht over verbeteringen. Punt van aandacht is het afzwakken van de administratieve last in de zorg. Het zorgplatform en het zorgspecialistenoverleg wordt gevraagd te onderzoeken hoe dit te realiseren is. We werken met een professionele zorgcyclus met de vijf niveaus van zorg. De uitvoering is vastgelegd in een zorgnotitie. Dit is de uitkomst van de bijeenkomsten van het zorgplatformoverleg. We plaatsen elke leerling op de juiste plaats binnen de leerwegen en de school kan aantonen dat leerlingen direct de zorg krijgen, waar ze volgens hun individuele plan van aanpak recht op hebben en waar we als school aan kunnen voldoen. Het bestaande dyslexieprotocol wordt jaarlijks herijkt en in praktijk gebracht.

Concreet betekent dit dat we verschillende soorten onderwijs, alsook verschillende vormen van ondersteuning en uitdaging, aanbieden vanuit de erkenning dat elk mens anders is. We bieden daarom Expeditie-onderwijs aan, evenals masterclasses, een vwo-instaprogramma, atheneum en gymnasium, en we bieden keuzemogelijkheden voor alle leerlingen middels een programma versterkt talenonderwijs Engels (Cambridge), Frans (DELF), Spaans (DELE) en Duits (Goethe). Als CultuurProfielSchool en universumschool dagen we leerlingen uit om ook op cultureel en exact gebied hun talenten maximaal te ontwikkelen. Binnen de lessen komen we tegemoet aan verschillen middels compacten en verrijken van leerstof. Dit doen we voor zowel hoogbegaafde als niet hoogbegaafde leerlingen.

In het kader van leerlingzorg wordt het zorgvierkant in het digitale leerlingvolgsysteem SOM geactiveerd en zorgen we ervoor dat alle begeleidingsinformatie digitaal beschikbaar is. Om leerlingen juist te plaatsen werken we met een protocol op- en afstroom.

De flexibele brugperiode waarborgt dat er ruimte is om binnen een termijn van drie jaar elke leerling binnen op de best passende opleiding te plaatsen. We brengen vroegtijdig potentiële doublanten en afstromers in beeld (zorgniveau). Deze leerlingen hebben een handelingsplan waarbij alle interventies erop gericht zijn zonder doublure de opleiding te doorlopen.

Beoogde resultaten 2020

- Leerlingen volgen een gepersonaliseerd onderwijsaanbod en zijn deels vormgever van het onderwijs dat zij volgen. Zij maken keuzes, passend bij visie en missie van het TBL, in deelaspecten van het onderwijs, zoals welke masterclass of welk vwo-instapprogramma zij volgen, of zij een compacte route door de stof volgen, welke invulling ze geven aan de vrijgekomen tijd, op welke plaats zij dit onderwijs volgen en van welke digitale middelen zij gebruik maken. De leerlingen leggen verantwoording af over de keuzes die ze maken, reflecteren op hun keuzes en stellen ze bij waar nodig.
- Alle secties kunnen aantonen op welke wijze zij functioneel en effectief binnen lessituaties differentiëren, waarbij gebruik gemaakt wordt van een digitale leeromgeving.
- Elke sectie biedt een compacte leerroute door de stof aan, evenals verrijkings-, verbredings- en verdiepingsstof.
- Elke leerling in de onderbouw wordt aan het einde van het schooljaar geplaatst op de voor hem best passende opleiding.
- Leerlingen die niet op het best passende niveau zitten of niet naar verwachting functioneren op een bepaald niveau, worden besproken in het team in een leerlingbespreking, zorgteamoverleg of een rapportvergadering. Handelingsgerichte actiepunten worden geformuleerd.
- Alle geïndiceerde (hoog)begaafde leerlingen zijn in staat zijn om hun leerweg zonder doublures met succes te doorlopen.
- Al onze zorgleerlingen hebben een individueel en/of een groepsplan van aanpak.
- Alle potentiële zorgleerlingen doorlopen planmatig en georganiseerd de zorgniveaus, indien noodzakelijk krijgen zij de ondersteuning die is vastgelegd in een handelingsplan.
- De zorgnotitie wordt jaarlijks in het zorgplatform geëvalueerd en bijgesteld.
- Het dyslexieprotocol wordt jaarlijks door de dyslexiecoördinator, in samenspraak met MT, geëvalueerd en bijgesteld.

2.4. LEERLINGEN OPVOEDEN

Inhoud en kader:

Het gegeven dat we naast het overbrengen van kennis ook een bijdrage leveren aan de persoonsvorming en de socialisering betekent dat 'leerlingen opvoeden' een van pijlers van het onderwijs op het TBL is. Uitgangspunt daarbij is een 'heel de mens'-benadering, dus de leerling inclusief zijn context. Hieronder ligt de erkenning van het feit dat je als docent niet níet kunt beïnvloeden en dat alle situaties waarin met leerlingen gewerkt wordt een pedagogische dimensie hebben. Iedere werknemer is erop gericht om in zijn omgang met leerlingen te handelen conform de normen en waarden zoals ze geformuleerd zijn in het schoolbeleid. We behandelen leerlingen vanuit een besef van wederkerigheid van gedrag en taalgebruik: een erkenning van het feit dat goed voorbeeld goed doet volgen.

We gaan ervan uit dat de basisinhouden van een opvoeding - aandacht geven, de balans zoeken tussen binding en discipline, competenties van het kind respecteren en zijn autonomie bevorderen - een leidraad vormen voor onze omgang met leerlingen. We bieden ruimte tot persoonlijke ontwikkeling, waarbij leerlingen mede invloed hebben op wat (in beperkte mate) en hoe (in grote

mate) zij leren. We betrekken leerlingen actief bij het schoolse leven in al zijn facetten om hen te laten werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. Het internationaliseringsprogramma en de profilering van het TBL als CultuurProfielSchool passen in deze context. We zien de 21^e-eeuwse vaardigheden als onmisbaar in de voorbereiding van onze leerlingen op een toekomst, waarin veranderingen elkaar steeds sneller zullen opvolgen en waarin zij toegerust moeten zijn om vanuit eigen waarden en normen beslissingen te nemen die van invloed zijn op hun eigen leven en dat van anderen, zowel in de eigen omgeving als internationaal.

Concreet betekent dit dat elke docent werkt aan zowel de binding als de discipline en dat elke docent de leerling feedback geeft op positief en negatief gedrag. Docenten verwijderen zeer zelden een leerling uit de les, in de wetenschap dat de binding maar ook de discipline hoort bij de pedagogische relatie tussen docent en leerling en voorwaarde is om te komen tot ontwikkeling. Reflecteren wordt vormgegeven in drie geplande en door de leerling voorbereide reflectiegesprekken per jaar tussen mentor en leerling en het gehele schooljaar door in elke vakles en in elk mentorgesprek. De leerling wordt verantwoordelijkheid gegeven om keuzes te maken en bij de 10-minutengesprekken is de leerling aanwezig om hierop met docent/mentor en ouders te reflecteren.

We bespreken met elkaar de aanpak van de pedagogische problematiek die als gevolg van een steeds gecompliceerdere samenleving in onze onderwijspraktijk een rol gaat spelen.

We bewaken het correct gebruik van de leeromgevingen zoals omgaan met (social) media, opruimen, schoonhouden, e.d. We besteden aandacht aan het laten ontwikkelen van vaardigheden, waarover leerlingen (als burger) en docenten (als opvoeder) moeten kunnen beschikken. Het gaat om vaardigheden zoals verantwoordelijkheid dragen, communiceren, samenwerken, zelfstandig werken en zelfreflectie. We spreken elkaar daarop aan.

Burgerschapsvorming en maatschappelijke stage maken hier deel van uit. Tijdens klankbordgroepavonden delen school en ouders hun zienswijzen hierover. We organiseren jaarlijks twee ouderklankbordavonden. Jaarlijks wordt twee keer overleg gevoerd met de toeleverende basisscholen om de samenwerking rond de leerling zo optimaal mogelijk te maken. We zorgen voor adequate scholing in mediawijsheid voor leerlingen voor de onderbouw. We verankeren het internationaliseringsprogramma als integraal onderdeel van het curriculum.

Beoogde resultaten 2020

- Uit de veiligheidsmonitor en enquêtes kan worden opgemaakt dat alle leerlingen en alle medewerkers zich rustig en veilig voelen op school. Voor docenten en leerlingen die dat niet zo ervaren, wordt actie ondernomen.
- We organiseren tweejaarlijks een tevredenheidsonderzoek onder leerlingen en ouders. Minimaal 90% van de ondervraagden geven aan tevreden te zijn over de school in al zijn facetten.
- Teams kunnen aangeven op welke wijze zij persoonsvorming, socialisatie en 21^e-eeuwse vaardigheden aanbieden in hun lessen. Dit is onderwerp van gesprek in het teamoverleg en is opgenomen in de afzonderlijke teamplannen.
- Secties en mentoren kunnen aangeven op welke wijze zij persoonsvorming, socialisatie en 21^e-eeuwse vaardigheden aanbieden in hun lessen. Dit is onderwerp van gesprek in gesprekken tussen teamleiders en teamleden en tussen secties en MT.
- Er wordt gezocht naar afstemming tussen mentoren/docenten en ouders, waar het gaat om de vormgeving van het onderwijs. Ouders worden daarom regelmatig op school uitgenodigd voor kennismakingsouderavonden, 10-minutengesprekken en klankbordgroepavonden. De oudervereniging nodigt ouders elk jaar uit voor minimaal één thema-avond per jaar. Doel is ouders te betrekken bij ons onderwijs, m.n. waar het gaat over de pijler 'Opvoeden'.

- Elk jaar wordt de notitie CultuurProfielSchool geëvalueerd en bijgesteld door de coördinator CPS in samenspraak met het MT.
- Elk trimester wordt minimaal één reflectiegesprek gevoerd tussen mentor en leerling, dat is voorbereid door de leerling.
- Elke leerling is bij elk 10-minutengesprek aanwezig en bereidt dat gesprek voor, zodat hij in dat gesprek een analyse en voorstellen tot oplossing kan bespreken of een concrete hulpvraag kan stellen.
- Elke leerling doet minimaal één keer in zijn schoolcarrière mee aan het stewardproject en is zich het hele jaar door bewust van zijn rol in het mede schoonhouden van het schoolgebouw. Hij leert hierbij medeleerlingen aan te spreken.
- Elke leerling leert elk leerjaar op gestructureerde wijze bij over mediawijs gedrag. Dit wordt per leerjaar ingepland in de lessen mediakunde, in speciale mediawijsheidslessen, in het contactuur of in vaklessen.
- Elke leerling neemt in het kader van burgerschapsvorming elk leerjaar deel aan een programma dat zijn bewustzijn vergroot over de positieve en actieve rol die van hem verwacht wordt in de maatschappij in Nederland en daarbuiten. In dit programma wordt een actieve bijdrage verwacht van de leerling. Van dit programma maken de maatschappelijke stage en het programma internationalisering deel uit.

2.5. LEERLINGRESULTATEN

Inhoud en kader:

Ons onderwijs laat het talent van iedere leerling tot zijn recht komen. Dit blijkt uit het feit dat onze leerlingen goede resultaten halen, die passen bij hun mogelijkheden. Die resultaten liggen op het terrein van doorstroomresultaten en examenresultaten, maar ook op het terrein van overige talentontwikkeling (weergegeven in het testimonium) en persoonsvorming, van hun succes in het vervolgonderwijs en van sociale opbrengsten. Bovendien geven leerlingen en hun ouders aan dat zij tevreden zijn over ons onderwijs. De wijze waarop de medewerkers van het TBL onderwijs verzorgen is gericht op het bereiken van deze resultaten.

Om na te kunnen gaan of we dit alles bereiken, omschrijven we in concrete termen welke resultaten onze leerlingen moeten bereiken. Dit zijn zowel de criteria van het waarderingskader vo als resultaten op terreinen als 'talentontwikkeling' en 'sociale opbrengsten'. We betrekken hierbij tevens de rol van de kwaliteit van de docenten en van het lesgeven.

Beoogde resultaten 2020

- Leerlingen bevestigen dat in de afgelopen jaren op Het Hooghuis hun talentontwikkeling en hun sociale ontwikkeling herkenbaar veel aandacht heeft gehad en kunnen daar in het reflectiegesprek voorbeelden van geven.
- We hebben vastgesteld op welke onderdelen we de kwaliteit van de docenten en van het lesgeven willen bepalen, waarbij we tevens rekening hebben gehouden met de wettelijke vereisten. Dit wordt vastgelegd in de gesprekkencyclus.
- We hebben een procedure ontwikkeld om resultaten van talentontwikkeling en van sociale ontwikkeling te gaan meten. Dit wordt vastgelegd in het plusdocument/testimonium.

- We realiseren jaarlijks een slagingspercentage van 90% voor het havo en 95% voor het vwo.
- De havo- en vwo-afdeling hebben een basisarrangement in het inspectietoezicht.
- Het onvertraagd doorstromen door de opleiding voor onder- en bovenbouw wordt gehandhaafd tot tenminste op het niveau van het landelijk gemiddelde.
- Alle vakken binnen het havo presteren minimaal op het landelijk gemiddelde. Vijf daarvan presteren bovengemiddeld.
- Alle vakken binnen het vwo presteren minimaal op het landelijk gemiddelde. Acht daarvan presteren bovengemiddeld.
- Onze leerlingen zijn succesvol in het vervolgonderwijs. In samenwerking met HBO en WO gaan we in gesprek om het studiesucces in beeld te krijgen.
- Er is een jaarlijkse aanmelding van brugklassers van 240 leerlingen. Het aantal van 240 leerlingen is om redenen van organiseerbaarheid, betaalbaarheid en onderwijsaanbod (keuzemogelijkheden) het meest passend voor het TBL.

2.6. ONDERWIJSINNOVATIES

Inhoud en kader:

Innoveren binnen het onderwijs is van belang. De eisen die de veranderende samenleving stelt aan jongeren maakt het noodzakelijk het onderwijs op die verandering aan te laten aansluiten. Het is immers onze opdracht leerlingen voor te bereiden op hun rol in de samenleving en ze als toekomstige volwassenen in staat te stellen om op positieve wijze mede vorm te geven aan de (internationale) samenleving.

Een innovatie manifesteert zich in gedrag hetzij van een individu hetzij van een groep mensen. Bij innovatie gaat het om activiteiten die samen een concept of een idee omvatten, de praktische vertaling daarvan en de werkelijk uitvoering. Een innovatie is geen doel op zichzelf, maar impliceert zowel een probleem als de oplossing voor een probleem. Daarmee is ook gezegd dat een innovatie iets toevoegt, dat zij meerwaarde genereert en dat zij gericht is op de toekomst. Het woord verwijst bovendien naar iets wat nieuw is. Dat kan een nieuw idee zijn, maar ook een combinatie van wat al bestaat. Bovendien is pas sprake van een innovatie als het nieuwe gedrag is ingebouwd in de dagelijks routine (Waslander, 2007).

Op het TBL geven we er de voorkeur aan innovaties vanuit een organisch-dynamische opvatting te realiseren. Dat wil zeggen dat we de innovatieambities van de school laten aansluiten bij de innovatiewens en innovatiepotentie van docenten. We zien innovatie als een herhalend en opeenvolgend proces. Kleinschalige, door docenten ingevoerde innovaties zijn in tweeërlei opzichten waardevol. Ze leveren een bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van de school en daarnaast is het van waarde voor de positieve beleving van de docenten. Bij het innoveren moet er een goede balans zijn tussen het bieden van kaders en het geven van ruimte. Ook dienen we goed na te denken over de schaal waarop we de innovaties ten uitvoer brengen. Het functieprofiel LC/LD van SCC geeft ruimte om teacherleadergedrag in te zetten bij onderwijsinnovaties. Deze ruimte willen we optimaal benutten. Onderwijsinnovaties ontwikkelen zich op basis van gezamenlijke kenniscreatie. Het leren en het innoveren is gebaseerd op het leren met en van elkaar.

Concreet betekent dit dat op het TBL innovaties plaatsvinden die geïnitieerd worden op team-, sectie- en MT-niveau, dat innovaties passen binnen de kaders van het school- en teamplan oftewel ze staan in het teken van kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, de ontwikkeling van de

21^e-eeuwse vaardigheden en het gepersonaliseerde leren. Ze zijn een manier voor docenten om bij te dragen aan de ontwikkeling van het onderwijs op het TBL en aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Om de innovaties te kunnen implementeren dienen we daarvoor passende middelen voor vrij te maken. Bij elke innovatie kunnen we uitleggen op welke wijze het gedrag van de docent -en daarmee van de leerling- in positieve zin verandert. Docenten met een LC- of LD-functie blijven zich actief inzetten om het onderwijs binnen secties en teams te verbeteren. Daar waar innovaties gewenst zijn, worden die geïnitieerd vertrekkend vanuit de mensopvatting wie je bent en wie je wil zijn. Innovaties kunnen daarnaast door elke medewerker worden geïnitieerd, ongeacht functie of positie (adhocratie), en in samenspraak met teamleden en teamleider binnen de kaders van dit schoolplan worden uitgevoerd. Daarbij wordt gewerkt volgens het principe 'Leg uit of pas toe'.

Beoogde resultaten 2020

- We hebben een gedragen visie ontwikkeld over het initiëren en toepassen van onderwijsinnovaties en de wijze waarop we deze innovaties kunnen integreren in het curriculum.
- Op school- en teamniveau worden de beleidsplannen jaarlijks geëvalueerd en bezien op welke onderdelen innovaties gewenst of noodzakelijk zijn.
- Tijdens voortgangs- en functioneringsgesprekken bespreken we de innovatieambitie en innovatiepotentie van elke docent.
- De uitwerking van onderwijsinnovaties wordt (met voorrang) aan werkgroepen gefaciliteerd met minimaal vier ontwikkeldagen per jaar. Deze dagen worden ingepland tijdens de toetsweken waarbij de surveillance door externen wordt overgenomen.
- De in 2013-2014 geïnitieerde acht onderwijsinnovaties zijn op teamniveau uitgewerkt en worden toegepast en periodiek gemonitord. Deze innovaties zijn:
 1. vwo-instaprogramma;
 2. flexibele driejarige brugperiode;
 3. vernieuwde masterclassprogramma's;
 4. academische voorbereiding;
 5. het programma hoogbegaafdheid;
 6. het VWO doorstroomprogramma bovenbouw;
 7. gedifferentieerd examineren;
 8. BYOD programma.

Het Titus Brandsmalyceum zet de personele, financiële en materiële middelen efficiënt en effectief in ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs.

3.1. MEDEWERKERS

Inhoud en kader:

Uit onderzoek blijkt telkens weer dat docenten de belangrijkste beïnvloedende factor zijn op leerlingprestaties. Het werk van de docent doet ertoe. Zij staan aan de basis van goed onderwijs, goede opbrengsten, onderwijsinnovaties en goede pedagogische verhoudingen. Analoog aan de missie van SCC is het de bekwaamheid van de hele docent die het verschil maakt, de deskundigheid die hij heeft en de docent die hij is.

Het personeelsbeleid van het Titus Brandsmalyceum is congruent aan de doelen die we met de leerlingen nastreven. Dat betekent dat we breed inzetten op ontwikkeling en een lerende grondhouding. De functiemix biedt docenten de gelegenheid om de competenties die verbonden zijn aan de functies, middels scholing en werkervaring op te doen. We streven daarbij een cultuuraanpassing na waarbij (LC-/LD-)docenten vanuit hun functie leiding geven aan onderwijsinnovaties en onderwijsverbeteringen.

Concreet betekent dit dat elke medewerker van Het Hooghuis periodiek in de gelegenheid wordt gesteld zich te verantwoorden voor het werk dat hij verricht. Medewerkers geven gerichte feedback en beschikken over reflecterende vaardigheden, tonen zich eigenaar van hun werk, stellen doelen, maken gemotiveerde keuzes en evalueren het eigen handelen en de bereikte resultaten. Daarbij wordt verkend welke ontwikkelplannen de medewerker heeft en hoe die zich verhouden tot de ontwikkelambities van het TBL. In het bijzonder zal de inzet van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers getoetst worden aan de ambitie om gepersonaliseerd leren vorm te geven waarbij er ingezet wordt op digitale ondersteuning van lesdifferentiatie. De verantwoording wordt ondersteund met gerichte feedbackinstrumenten.

Om te kunnen waarborgen dat we de komende jaren goede docenten blijven behouden voor het TBL willen we hierop investeren. Dat betekent dat we (meer) investeren in coaching en begeleiding van individuele docenten, teams en secties in relatie tot de onderwijskundige ontwikkelambities van het TBL. Daarnaast is er de ambitie om nauw(er) samen te werken met de lerarenopleidingen HAN en Fontys om studenten passende stage-ervaring te laten opdoen. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten: onze leraren leren van de studenten en wij krijgen zicht op talentvolle studenten die van waarde kunnen zijn binnen Het Hooghuis c.q. het TBL.

Het is van belang om juist in tijden van krimp te waarborgen dat de samenstelling van het team in balans is voor wat betreft leeftijdsopbouw, functiemix en expertise. Hiervoor zal er beleid moeten worden ontwikkeld om het bovenstaande te kunnen realiseren.

Beoogde resultaten 2020

- We hebben een visie ontwikkeld over het competentieprofiel van de LB-, LC- en LD-docent voor 2025. Hier zijn de volgende facetten in verwerkt: lerende grondhouding, reflectie, bereidheid samenwerkingsgerichtheid, opbrengstgerichtheid, gerichtheid op brede vorming en gerichtheid op toepassing van ICT ten behoeve van het gepersonaliseerde leren.
- LC- en LD-docenten initiëren en onderhouden kleinschalige innovaties, waarbij (groepen) docenten meegenomen worden in het ontwikkelen van nieuw gedrag, dat positief effect

heeft op het leren van leerlingen. LC/LD docenten worden actief benaderd bij onderwijsinnovaties.

- Elke medewerker van het TBL wordt in voortgangs- en functioneringsgesprekken structureel in de gelegenheid gesteld zich te verantwoorden voor het werk dat hij verricht. De verantwoording wordt ondersteund met gerichte feedbackinstrumenten.
- Er is personeelsbeleid ontwikkeld dat gericht is op het waarborgen van kwalitatief goede docenten die bezielde en betrokken werkzaam zijn in tijden van krimp. De medewerkers zijn allen bevoegd en bekwaam en onderhouden hun bekwaamheid.
- Het TBL als onderdeel van Het Hooghuis is een opleidingsschool voor de lerarenopleiding.
- De cultuur van een lerende organisatie is ingebed en is herkenbaar aan de wijze waarop er met en van elkaar geleerd wordt en de wijze waarop verbeteringen en innovaties worden ingevoerd.
- Uit de tevredenheidsonderzoeken blijkt dat de medewerkers van het TBL tevreden zijn over de cultuur (collegialiteit, goede invulling van de professionele ruimte, eigen verantwoordelijkheid, aanspreken op verantwoording) en over het werkklimaat.
- De consequenties van de relatie tussen eventuele krimp in leerlingenaantal en uitstroom van personeel vanwege vergrijzing hebben we geheel opgevangen, door het aantrekken van nieuw personeel en door aanpassingen van de inzet van didactische hulpmiddelen in het onderwijs (met name ICT).

3.2. FINANCIËN

Inhoud en kader:

De begroting van het Titus Brandsmalyceum staat onder druk. Er is sprake van demografische krimp als gevolg van beperkte bevolkingsgroei en het wegtrekken van hoogopgeleide gezinnen. Daarnaast is er als gevolg van de herpositionering overeengekomen dat leerlingen met een T/H- en een H-advies niet meer plaatsbaar zijn op onze locatie. Dit betekent een substantieel lagere instroom (20%) en daardoor lagere rijksbijdragen. Deze krimp brengt zogenaamde 'diseconomies of scale' met zich mee, die zich manifesteren in de materiele bekostiging en binnen de personeelsformatie bij het onderwijsondersteunend personeel. Ook op onderwijskundig gebied is een bepaalde schaalgrootte noodzakelijk om de basale onderwijskundige fundamenten van het TBL te kunnen blijven uitvoeren. Hierbij valt te denken aan het blijven aanbieden van het gymnasiumonderwijs, de masterclasses en de vier uitstroomprofielen binnen het havo en het vwo. Daarnaast staan ook de rijksbijdragen voor Het Hooghuis onder druk. Zorggelden worden minder, indexering is (te) bescheiden en ook op andere terreinen worden vergoedingen ingetrokken of verlaagd. Tot slot valt op binnen SCC dat havo-vwo-scholen (met een gymnasiumafdeling) meer begrotingsproblemen hebben dan vmbo-scholen.

De begroting en de exploitatie van het TBL komen sinds twee jaar (2014, 2015) uit op een negatief resultaat.

Concreet betekent dit dat de opdracht voor de komende jaren is om ondanks de krimp de financiën op orde brengen. Dat betekent een terugdringen van het jaarlijkse tekort. Hiervoor is een aantal acties nodig. In de eerste plaats moeten er bezuinigings- en herschikkingsmaatregelen worden genomen. Daarnaast moeten er (nieuwe) Hooghuisbrede afspraken worden gemaakt over de systematiek van begroten. Het uitwerken van risicomanagement is daarbij noodzakelijk (het actualiseren van het financieel risicoprofiel en het verwerken van de consequenties daarvan).

Beoogde resultaten 2020

- De personeelsratio's directie, OOP en OP per 100 (gewogen) leerlingen van het TBL verhouden zich met de overige Hooghuislocaties en de Hooghuisbrede afspraken hierover.
- De begroting van het TBL kent geen tekort en er is een stabiele financiële basis als voorwaarde voor het realiseren van ons onderwijs, voor het innoveren van ons onderwijs en voor de opvang van risico's.
- Formatiekrimp binnen het OOP is gerealiseerd en is daarbij gerelateerd aan een schoolgrootte van 1250 leerlingen.
- Er wordt gezocht naar goede/betere onderwijskundige oplossingen en toepassingen bij de formatieplanning. Vakclustering van leerjaren en opleidingen die substantieel onder het reguliere gemiddelde zitten van 27 leerlingen maakt daar deel van uit. Daarnaast wordt gezocht naar andere geldstromen t.b.v. financiering van het onderwijs.
- De begroting is opgesteld geheel conform de Hooghuisbreed gemaakte afspraken over de systematiek.
- Nascholingsgelden worden verdeeld over de teams inclusief het MT teams en de secties. Teamleiders maken met teamleden afspraken over (na)scholing.

3.3. ICT

Inhoud en kader:

ICT-ontwikkelingen zijn, naast de individualisering van de samenleving zogenaamde 'driving forces'. Dit zijn trends, krachten en ontwikkelingen die herkenbaar zijn binnen de mondiale samenleving en daarbij van grote invloed zijn. Het belang van ICT zal de komende jaren alleen maar groter worden. Overal binnen alle sectoren wordt er EEN steeds intensiever beroep gedaan op ICT. De standaard wordt (en is al bijna) dat ICT normaal is. Bij ICT hoort ook dat technologische ontwikkelingen zo snel gaan, dat het onderwijs steeds achterloopt bij het zich aanpassen aan die ICT-ontwikkelingen.

Dat vraagt iets van ons ambitieniveau. Dat geldt ook voor de koppeling van gepersonaliseerd leren aan het alpinistenscenario (zie bijlage 1). Naar verwachting zullen de mogelijkheden om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen leren toenemen. Dat vraagt van de school om zich voortdurend daartoe uit te rusten en zich er op aan te passen. Er zullen altijd volgende stappen zijn die gezet moeten worden, om ICT als middel zo succesvol mogelijk in te kunnen blijven zetten. Het mag in geen geval knelpunt zijn bij het realiseren van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Deze ontwikkeling betekent veel voor medewerkers op het TBL.

Concreet betekent dit dat lesmateriaal in toenemende mate digitaal zal worden aangeboden. Digitale toepassingen in lessen worden de standaard, waarbij digitale (adaptieve) lesondersteuning steeds meer ondersteunend zal zijn binnen het individuele leerproces. Scholing om medewerkers voor te bereiden op deze toepassingen is essentieel, evenals voortdurende aanpassingen van de Hooghuisbrede ICT-infrastructuur aan de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende gewenste onderwijs toepassingen. Onderliggend bij het toepassen digitaal lesmateriaal is het uitgangspunt van blended learning. Dit betekent dat naast ict toepassingen binnen de lessen er ook gebruik gemaakt wordt van de traditionele leermiddelen (leer- en werkboeken).

Beoogde resultaten 2020:

- Er is een ICT-beleidsplan op het TBL dat in de eerste plaats de onderwijskundige ambities van het TBL ondersteunt en mogelijk maakt. Dat beleidsplan is zo opgesteld dat het rekening houdt met het feit dat ICT-ontwikkelingen in de huidige maatschappij zo snel gaan, dat voortdurende aanpassingen in de ICT-infrastructuur nodig zijn en gedaan kunnen worden, waardoor de onderwijskundige ambities van kwalitatief hoogstaand en eigentijds onderwijs voortdurend gerealiseerd kunnen worden.

- Het ICT-beleidsplan op het TBL is geschreven in het besef dat ICT ook van belang is bij de ondersteuning van lopende processen op gebied van personeel, financiën, bedrijfsvoering in het algemeen en innovatie op al deze terreinen (incl. onderwijs). De toepassingen die van ICT (hardware en software) afhankelijk zijn, dienen deze processen te versoepelen en te verbeteren. In het beleidsplan is dan ook zeker aandacht voor hoe ICT betrouwbaar, deugdelijk én kwalitatief op het hoogste niveau kan zijn.
- Het TBL heeft een werkend systeem en een deugdelijke inzet van ICT; dit blijkt onder meer uit het feit dat de ICT-ondersteuning van het onderwijs door de gebruikers (leerlingen, ouders en medewerkers) als ruim voldoende beoordeeld is in het tevredenheidsonderzoek.
- Het TBL investeert in innovaties op het terrein van ICT, zowel binnen het onderwijsleerproces als bij de ondersteunende processen.
- Het BYOD-traject is ingevoerd voor alle opleidingen en alle leerjaren.
- Leerlingen en onderwijsgevende medewerkers verrichten 90% van hun ICT-werkzaamheden met een eigen device.
- Alle onderwijsgevende medewerkers worden jaarlijks geschoold in toepassing van digitaal lesmateriaal en digitale toepassingen van ondersteunende processen die erop gericht zijn om het gepersonaliseerde leren inhoudelijk te versterken.
- We hebben bij het aannamebeleid van nieuwe docenten aandacht voor de ict-geletterdheid van nieuwe collega's.

3.4. HUISVESTING

Inhoud en kader:

Het onderwijs moet de komende vijf kunnen worden verzorgd in een huisvesting die daarvoor doelmatig is. Met het oog op de voorstelbare toekomstige onderwijsontwikkelingen zoals beschreven in de scenarioplanning (zie bijlage 1) wordt er binnen het Hooghuis-MT gekoerst op het 'alpinistenscenario'. Deze voorstelbare inrichting van het onderwijs in 2025 heeft ook implicaties voor de huisvesting. Voor de komende beleidsperiode is het goed om hier rekening mee te houden en voor te sorteren op de komende veranderingen. Binnen het alpinistenscenario wordt het gepersonaliseerde leren geoptimaliseerd. Het heeft de volgende kenmerken:

- leren in teamverband (docent en leerling);
- op het individu afgestemde lesprogramma's;
- de school als ontmoetingsplaats;
- blended learning;
- individuele leerroutes worden digitaal ondersteund;
- de lessen worden flexibel gegroepeerd en geperiodiseerd.

Leerlingen hebben individuele leerroutes, het systeem van leerstofjaarklassen bestaat nog steeds. Binnen dat systeem is er binnen de organisatie (rooster en ruimtes) gezocht naar oplossingen om op basis van de ontmoeting (leren van en met elkaar) kennis te creëren. De lessen worden flexibel(er) gegroepeerd en geperiodiseerd waardoor leren buiten de klas mogelijk wordt. Dit stelt hoge eisen aan het lesrooster. Er is in deze periode rekening gehouden met de eerder genoemde trends en externe factoren. De opleidingen zijnde herpositioneerd over de bestaande locaties. Interne aanpassingen op de locaties zorgen ervoor dat dit scenario uitvoerbaar is. Omdat de schoolgrootte overeenkomt met het afgenomen leerlingaantal is er sprake van een gezonde bedrijfseconomische situatie. Binnen het periodieke overleg met de gemeente Oss zijn de standpunten helder en duidelijk en verhouden ze zich met bovenstaande visie. De stadscentrumontwikkelingen in Oss bieden mogelijkheden aan locatie TBL voor 'inwoning' van de openbare bibliotheek, permanente outdoor-sportvoorzieningen en een derde sporthal.

Concreet betekent dit dat er meer flexplekken en OLC's op het TBL zijn voor (kleine) groepen. Ook de onderwijsteams hebben eigen werkruimtes. De huisvesting van de gemeentelijke bibliotheek is (deels) te vinden op het TBL-terrein. ICT-faciliteiten zijn in het hele gebouw voorhanden.

Beoogde resultaten 2020

- Van locatie TBL is een doelmatigheidsanalyse van de huisvesting uitgevoerd. De resultaten van die analyses zijn verwerkt in een plan van aanpak.
- De doelmatigheidsanalyse is tevens gebruikt om een notitie over eisen en wensen aan huisvesting onderwijskundig onderbouwd op te stellen. Hierbij wordt rekening gehouden met de scenarioplanning van 2025.
- Met de gemeente Oss is overeengekomen onder welke condities we kunnen meewerken aan de stadscentrumontwikkelingen en de verhuizing en de samenvoeging van de bibliotheek Oss met het TBL en het in gebruik nemen van het sportveld.
- Het TBL heeft een beleidsplan bewegingsonderwijs 2025 opgesteld waarin het toekomstig binnen- en buitengebruik van sportfaciliteiten is verantwoord.

Het Titus Brandsmalyceum bewaakt en waarborgt de kwaliteit van het onderwijs en van de wijze waarop de beschikbare middelen daartoe worden ingezet.

4.1. KWALITEITZORG

Inhoud en kader:

Om de kwaliteit van het onderwijs op het Titus Brandsmalyceum te kunnen bewaken en waarborgen, moet er een systeem van kwaliteitszorg zijn dat die kwaliteit evalueert, de verbeteringen vaststelt, ervoor zorgt dat de verbeteringen plaatsvinden en vervolgens weer evalueert of er ook daadwerkelijke kwaliteitsverhoging heeft plaatsgevonden.

Bij het kwaliteitsonderzoek in 2015 heeft de IvHO geconstateerd dat wij hier (zeer) naar behoren uitvoering aan geven. De opbrengsten worden systematisch bewaakt en er wordt doelgericht gewerkt aan de kwaliteit van de opbrengsten. Ook evalueren we systematisch het onderwijsproces en werken we doelgericht aan het verbeteren en borgen van het onderwijsproces. De aanbeveling om aandacht te geven aan de doelgerichtheid van de lessen is ter harte genomen en is in de teamplannen opgenomen.

Dit gehanteerde systeem van kwaliteitszorg gaan we verder consolideren. Daarbij zorgen we ervoor dat in ieder geval de ambities die we ten aanzien van de leerlingresultaten hebben uitgesproken bij die kwaliteitszorg worden betrokken. Daarmee dient het systeem van kwaliteitszorg dus in ieder geval opbrengstgericht te zijn, alsook de evaluatie van de onderwijsprocessen te omvatten. Aan de hand van het systeem van kwaliteitszorg willen we ons kunnen verantwoorden, zowel intern als extern. Bij die verantwoording maken we nadrukkelijk gebruik van de mogelijkheden van Vensters voor Verantwoording.

Concreet betekent dit dat we het gehanteerde systeem van kwaliteitszorg verder consolideren op het gebied van visie en missie, opbrengsten en onderwijsproces.

Beoogde resultaten 2020

- Het systeem van kwaliteitszorg is beschreven door het MT en geaccordeerd door de DMR.
- De (kwaliteit van de) Leerlingresultaten worden jaarlijks geëvalueerd binnen secties, teams en MT.
- De wijze waarop visie en missie, opbrengsten, onderwijsprocessen worden geëvalueerd is vastgelegd.
- De resultaten van de evaluaties worden jaarlijks besproken met de ouders en leerlingen, via horizontale verantwoording in de DMR.
- De gegevens in Vensters voor Verantwoording en Schoolkompas zijn actueel; het TBL treedt actief naar buiten met deze gegevens in de lokale media en in het landelijke onderwijsveld.
- Het systeem van kwaliteitszorg functioneert conform de beschrijving als een cyclisch proces van bewaking, waarborg en verbetering van de kwaliteit.
- De centrale directie, het managementteam, het CvB, de ouders, leerlingen en de onderwijspartners blijken tevreden over de verantwoording die het TBL over zijn onderwijskwaliteit aflegt.

4.2. PLANNING EN CONTROL

Inhoud en kader:

Om de kwaliteit van het onderwijs en de juiste inzet van de middelen te kunnen bewaken zoals in paragraaf 4.1 beschreven, is het nodig om een systeem van planning en control te hebben. We worden daarbij met adequate ICT instrumenten ondersteund. In de beschrijvingen van de inhoud en doelstelling van de hierboven vermelde thema's en in de uitwerking van de beoogde resultaten zijn al diverse elementen van die planning en control opgenomen. Deze hebben dan zowel betrekking op de financiën als op de onderwijskwaliteit. In aanvulling daarop moet met de Centrale Dienst worden afgestemd welke afspraken worden vastgelegd (in een jaarplanning) en welke activiteiten in het kader van planning en control worden uitgevoerd.

Concreet betekent dit dat speciale aandacht nodig is voor het opzetten van een investeringsprocedure voor onderwijsinnovaties, het vormgeven van de lerende organisatie (scholing en deskundigheidsbevordering), Hooghuisbrede onderwijsprojecten en (aanpassingen van) huisvesting. Al deze elementen uit de procedure van planning en control worden opgenomen in de managementrapportages en zijn onderwerp van gesprek bij de managementgesprekken.

Beoogde resultaten 2020

- Er is een investeringsprocedure opgezet voor onderwijsinnovaties, het vormgeven van de lerende organisatie, Hooghuisbrede onderwijsprojecten en huisvesting.
- We hebben op locatie en op Hooghuisniveau een jaarkalender met alle activiteiten in het kader van planning en control.
- De rol van de Centrale Dienst en van het TBL bij planning en control is uitgewerkt en vastgesteld.
- De procedure rond planning en control is geëvalueerd, waar nodig bijgesteld en in uitvoering genomen.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Boonstra, J. (2000) *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers

Cozijnsen. (2004) *Anders veranderen. Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Deci, E. & Ryan, R.M. (2000) Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* vol 55, p. 68-78

Homan, T (2006). *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*. Open Universiteit Nederland.

Inspectie van het Onderwijs (2015) *Rapport van bevindingen kwaliteitsonderzoek, Het Hooghuis, locatie Titus Brandsmalyceum*. Zwolle.

Rijkschroef, L & Roosmalen van T, (2003) *De achtbaan: een cyclisch model voor ontwikkeling van beleid en kwaliteit*. s' Hertogenbosch: KPC

Stevens, L (red) (2008). *Leraar wie ben je?* Antwerpen-Apeldoorn: Garant

Stichting Carmelcollege (2015) *Koers 2020*. Hengelo: Stichting Carmelcollege

Waslander, S (2007). *Leren innoveren, overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet Onderwijs*. Utrecht: VO-raad.

1. SCENARIOPLANNING TOEKOMSTBEELD VAN HET HOOGHUIS 2025.

HET HOOGHUIS SCENARIO 2025

Een algemeen inleidend toekomstbeeld 2025.

In 2025 is de samenleving en dus het onderwijs op Het Hooghuis veranderd.

Er zijn substantieel minder leerlingen (1200) die onderwijs volgen binnen het voortgezet onderwijs in Oss in vergelijking met 2012 (Gemeente Oss, 2011). Het Hooghuis is in omvang stabiel gebleven in vergelijking met 2012 als gevolg van een fusie met het voormalige Mondriaancollege. Het Hooghuis heeft in 2025 hetzelfde aantal leerlingen als in 2012. De huisvesting en het aantal locaties is passend bij de omvang van het leerlingaantal en de huidige onderwijsontwikkelingen.

Het aantal leerlingen dat binnen het praktijkonderwijs en vmbo basis- en kaderberoepsgerichte leerweg onderwijs volgt, is gedaald. Het aantal leerlingen met een theoretische leerweg-, havo- en vwo-advies is toegenomen (Inspectie van het onderwijs, 2012).

Passend onderwijs en de effecten daarvan zijn ingepast in de schoolorganisatie en de effecten op de bezuinigingen voor LWOO-leerlingen zijn verwerkt.

Het 'gekend worden' heeft een vlucht genomen (Onderwijsraad, 2007). Scholen, bedrijven en instellingen hebben de afgelopen jaren zich ten volle ingezet om de relatie met afnemers te verdiepen en te verlengen (Poiesz.T.B, 2008).

Scholen volgen deze ontwikkeling en doen er alles aan om de leerling te doorgronden. Hoe leert hij, wat leert hij, op welke manier besteedt hij zijn vrije tijd, wat wil hij in de toekomst gaan doen en wanneer en met wie wil hij dat doen? Deze informatie wordt gebruikt voor de loopbaan van elke leerling om het onderwijsaanbod te individualiseren. Maar scholen gaan verder dan dat. Custom Relationship Management (CRM) is in de samenleving een ingeburgerd begrip geworden, dat ook effecten heeft in het onderwijs.

De onderwijsprogramma's zijn steeds meer op individuele leest geschoeid (Bastiaens.TH.2007) en (OECD, 2008). Scholen in Nederland zetten zich in om de relatie met de leerlingen te verlengen, te verbreden en te verdiepen (Poiesz.T.B, 2008). ROC de Leijgraaf, Avans en Fontys Hogescholen verzorgen binnen Het Hooghuis geïntegreerde opleidingen. Het Hooghuis heeft ingezet op de ontwikkeling van een netwerkschool (Onderwijsraad, 2007). Ook de Radboud Universiteit en de Tilburg University hebben een convenant gesloten met Het Hooghuis. Mede als gevolg hiervan is de uitval van Hooghuisleerlingen in het hbo en het wo marginaal. De dynamiek is enorm, zo zeer dat David Gelernter verwacht dat de meeste universiteiten en scholen in hun huidige vorm na 2025 zullen worden weggevaagd (Dulleman, 2012). De verbreding toont zich doordat Het Hooghuis zich heeft verbonden met maatschappelijke en culturele instellingen zoals de Muzelink, de Groene Engel, poppodia, sportverenigingen en maatschappelijk werk. Ook zijn er geïntegreerde samenwerkingsprojecten met het Pivot Park, Domus en Brabant Wonen. Randstad verzorgt in samenwerking met Het Hooghuis het roc en het hbo leerwerktrajecten.

De ICT-ontwikkeling heeft de genoemde ontwikkelingen in hoge mate versterkt (trendrapport kennisnet innovatie, 2012) (OECD, 2008). De investeringen in ICT (hardware) zijn als gevolg van het actief gevoerde *BYOD-beleid* verschoven naar deskundigheidsbevordering van het docententeam om beter met de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie om te kunnen gaan, maar meer nog om die functioneel toe te passen in onderwijsleersituaties.

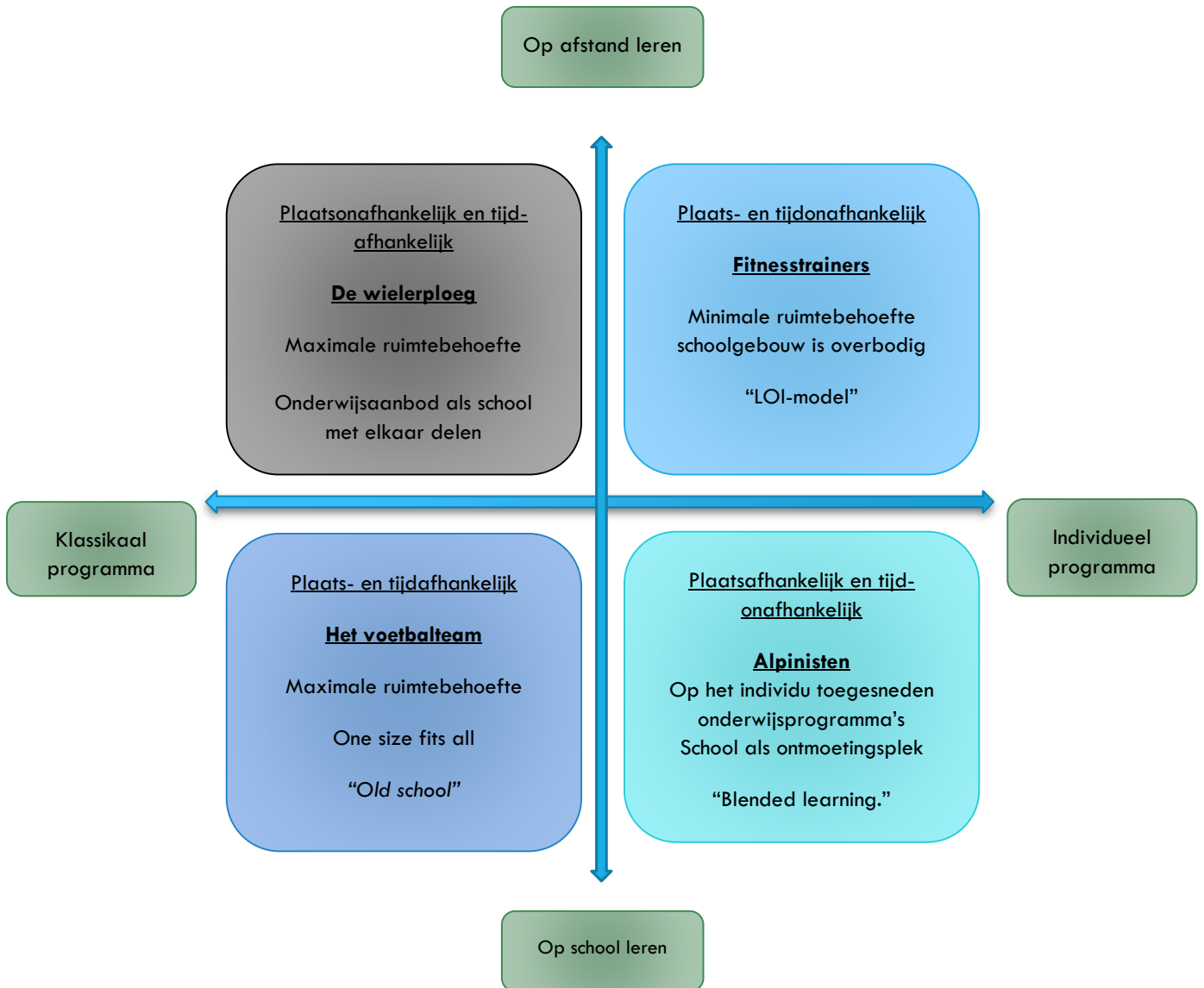
Augmented reality ondersteunt en verrijkt al leermateriaal en geeft de leerlingen de mogelijkheid extra informatie op te doen bij al hun leeropdrachten maar ook daarbuiten. *Learning analytics*

zorgt ervoor dat de leerling zelf en de docent beter dan ooit zicht hebben hoe een leerling leert en wat hij moet doen om met zijn leerstof verder te komen. Middels een dashboard krijgt de docent ondersteuning op welke manier hij het beste de leervragen van leerlingen kan ondersteunen. *Het semantisch web* geeft bij studieopdrachten extra aanvullende informatie en zorgt voor een verrijkte content.

Cloud computing zorgt ervoor dat (leer)content plaats en tijd onafhankelijk wordt. De ontwikkelingen binnen *social media* zorgen ervoor dat informatie meer met elkaar gedeeld en beoordeeld zal worden. Het beschikbare digitale lesmateriaal is in alle gevallen *verrijkte content*, met ondersteuning van beeld, geluid en extra uitleg. Ouders, leerlingen en docenten hebben behoefte aan iemand die verstand heeft van het leeraanbod, van onderwijs en van opvoeden en die belanghebbenden kan ondersteunen; *de internetmentor* doet zijn intrede. Een vakman met moreel gezag (Dullemans, 2012).

De implicaties voor programma personeel, organisatieproces en huisvesting zijn beknopt per scenario beschreven. De uitgangspunten zijn afgeleid van een scenariobeschrijving van Diephuis en Van Kasteren (Diephuis, 2004).

HET HOOGHUIS SCENARIO 2025



Vier voorstelbare scenario's 2025.

1. Het voetbalteam Klassikaal op school

Scenario 1 laat zich kenmerken als een "old school"-voetbalteam: een omkaderd speelveld, vaste spelregels en een vast team en het spel kan gespeeld worden.

Het Hooghuis verzorgt klassikaal onderwijs in een vaste leeromgeving. Er zijn op groepsniveau ontwikkelingen ingezet om onderwijsprogramma's te individualiseren (lesdifferentiatie). De opleidingen zijn in weerwil van de in 2012 herkende trends hetzelfde gebleven. De leerling is onderwijsconsument en krijgt een confectieprogramma. (een digitale methode van de uitgever op tablet). De leraar is uitvoerder van het standaardcurriculum. Er zijn onderwijsteams die functioneren als een coalitie en elkaar alleen opzoeken als het nodig is. Leerlingen hebben een vast rooster en een jaaragenda waarin centraal alle onderwijsactiviteiten zijn vastgelegd. De huisvesting is geconsolideerd, dat betekent dat inrichting, infrastructuur en huisvesting is gebleven zoals die in 2012 waren. Omdat er geen rekening is gehouden met in 2012 herkenbare trends (terugloop leerlingaantal, opwaartse druk advisering) is er sprake van structureel ruimteoverschot en bedrijfseconomisch zit Het Hooghuis in de problemen.

2. De wielerploeg Klassikaal op afstand

Dit scenario 2 laat zich kenmerken als een wielerploeg. Het speelveld is het hele parcours van Het Hooghuis en daarbuiten (roc's en hbo's en sociaal-culturele instellingen) en ze werken onafhankelijk van het (locatie)team waar zij deel van uitmaken, tijdelijk samen. Afwisselend nemen ze de kop en nemen zo de hele ploeg mee naar de finish.

Het Hooghuis verzorgt per locatie onderwijs aan vaste groepen. De school heeft naast de locatie waar onderwijs gegeven wordt ook de functie als ontmoetingsplaats. Leren van elkaar en met elkaar blijft een kernprincipe. De groepen zijn samengesteld op basis van de opleidingsprogramma's, het niveau en de interesses. Er worden (niet alle) onderwijsprogramma's gestreamd. Leerlingen van locatie Stadion volgen lessen bewegingsleer die aangeboden worden door Het Rijn-IJsselcollege. Leerlingen van locatie TBL krijgen via het internet inleidende colleges methoden en technieken. De docenten hebben zich ontwikkeld van uitvoerder naar samensteller van digitale maatwerklessen. Leerlingen kunnen thuis in Teletop en op YouTube als voorbereiding de instructie 'wiskundig differentiëren' bekijken. Op school wordt de uitleg kort toegelicht en er blijft veel tijd over voor het oefenen van de vaardigheid. 'Flipping the classroom' wordt frequent toegepast.

De door de overheid ingezette bezuinigingen op contacttijd worden op deze wijze effectief opgevangen.

De onderwijsteams verschuiven van coalities naar samenwerkende professionals die gebruik maken van elkaars kwaliteiten.

De lessen worden flexibel(er) gegroepeerd en geperiodiseerd waardoor leren buiten de klas mogelijk wordt. Het BYOD-concept is algemeen geaccepteerd. Alle Hooghuislocaties zijn erop ingericht en het open sourcecursusaanbod, dat gebaseerd is op kwaliteitsstandaarden, is in ruime mate aanwezig en wordt benut. Omdat er rekening is gehouden met in 2012 herkenbare trends (demografisch en toename hogere advisering) is er tussentijds geen sprake geweest van nieuwbouw. De opleidingen zijn geherpositioneerd over de bestaande locaties. Interne aanpassingen op de locaties (infrastructuur en werkruimtes) zorgen ervoor dat dit scenario uitvoerbaar is. Omdat de schoolgrootte overeenkomt met het afgenomen leerlingaantal is er sprake van een gezonde bedrijfseconomische situatie.

3. De alpinisten. Individueel op school

Dit scenario laat zich typeren als een groep alpinisten. Om de expeditie naar de top te bereiken is het van belang om in hecht teamverband (docent en leerling) (Bastiaens, Th.J 2007) te leren. Er is ruimte om je individuele talent te benutten. Daarvoor heb je de ondersteuning nodig van medeleerlingen en docenten die elkaar vertrouwen en van elkaar afhankelijk willen zijn.

Het Hooghuis verzorgt binnen de afzonderlijke locaties onderwijs aan leerlingen die een op het individu afgestemd lesprogramma ontvangen. De school heeft naast de locatie waar onderwijs gegeven wordt ook de functie als ontmoetingsplaats. Leren van elkaar en met elkaar blijft een kernprincipe. Deze vorm van "blended learning" (Th Bastiaens 2012) verenigt het beste van twee werelden

De groepen (en dus de locaties) zijn samengesteld op basis van de opleidingsprogramma's, het niveau en de interesses. Learning analytics zorgt ervoor dat de leerling en de docent zicht hebben hoe hij leert en wat hij moet doen om met zijn leerstof verder te komen. Middels een dashboard krijgt de docentondersteuning op welke manier hij het beste de leervragen van leerlingen kan ondersteunen.

Naast het reguliere lesprogramma hebben leerlingen projectopdrachten die in groepen onder begeleiding van een docentcoach (in de bovenbouw onder toezicht van het roc en het hbo) worden uitgevoerd. De leerlingen hebben de gelegenheid om naast hun kernprogramma keuzes te maken in hun lesprogramma. Er zijn keuzeprogramma's opgesteld in samenwerking met K26, de Muzelinck, Pivot park, Domus en Randstad. Praktijkleren is toegenomen. Leerlingen van alle opleidingsniveaus doen ervaring in het werkveld. Daardoor weten leerlingen goede keuzes te maken voor de beroepsopleidingen binnen het roc het hbo en wo. Individuele leerroutes worden volledig digitaal ondersteund en kunnen thuis en op school worden gevolgd. Leerlingen met overlappende leerprogramma's worden uitgenodigd om met en van elkaar te leren, zij worden daarbij begeleid door docenten en instructeurs. Het samenwerkende leren is een belangrijke competentie en wordt beoordeeld door de begeleiders.

De docenten hebben zich ontwikkeld van uitvoerder naar samensteller en ontwerper van digitale maatwerklessen (Bastiaens, 2007); ook de coachende en begeleidende competenties bij de docenten zijn verder ontwikkeld.

De onderwijsteams verschuiven van coalities naar samenwerkende professionals die gebruik maken van elkaar kwaliteiten. De leerlingen worden begeleid door een internetmentor die de persoonlijke leerroutes voor de leerlingen samenstelt.

De lessen worden flexibel(er) gegroepeerd en geperiodiseerd waardoor leren buiten de klas mogelijk wordt. Het BYOD-concept is algemeen geaccepteerd. Alle Hooghuislocaties zijn er op ingericht en het open sourcecursusaanbod, dat gebaseerd is op kwaliteitsstandaarden, is in ruime mate aanwezig en wordt benut. Omdat er rekening is gehouden met de in 2012 genoemde trends (demografisch en toename hogere advisering) is er tussentijds geen sprake geweest van nieuwbouw. De opleidingen zijn geherpositioneerd over de bestaande locaties. Interne aanpassingen op de locaties zorgen ervoor dat dit scenario uitvoerbaar is. De interne herschikking heeft ertoe geleid dat er meer flexplekken zijn voor kleine groepen. Ook de onderwijsteams hebben eigen werkruimtes. Omdat de schoolgrootte overeenkomt met het afgenomen leerlingaantal is er sprake van een gezonde bedrijfseconomische situatie.

4. De fitness trainers. Individueel op afstand

Dit scenario laat zich typeren als een groep fitnessstrainers. Om sterker en beter te worden heb je een individueel trainingsschema en afhankelijk van je persoonlijke omstandigheden leer je op de plaats en de tijd waarvan jij vindt dat dit je het beste uitkomt. Je personal trainer geeft je daarin (bindende) adviezen.

Dit "LOI"-model voor het voortgezet onderwijs heeft in onderwijsgevend Nederland veel stof doen opwaaien. De wet- en regelgeving met betrekking tot het verplichte aantal uren contacttijd is door de onderwijsinspectie voor Het Hooghuis aangepast. Het Hooghuis verzorgt samen met het roc, het hbo en Randstad de lesprogramma's. Het praktijkleren is verweven in deze programma's. Leerlingen die deficiënties vertonen in hun leerprogramma worden opgeroepen en krijgen in groepsverband op locatie aanvullende ondersteuningslessen. Leerlingen komen elke twee dagen naar school en hebben voortgangsgesprekken met hun mentor. Hij neemt het logboek van de leerling door en bespreekt al zijn leeractiviteiten. Op basis van de learning analytics van elke leerling maakt de mentor werkafspraken voor de komende twee dagen.

De docenten hebben zich ontwikkeld van uitvoerder naar samensteller van digitale maatwerklessen de coachende en begeleidende werkzaamheden maakt voor de helft deel uit van zijn weektaak.

De onderwijsteams verschuiven van samenwerkende professionals naar coalities. Docenten werken voor een gedeelte van de week thuis, waar zij de leerlingen via het dashboard volgen en tussentijds ondersteunen. Ook zijn zij één dag per week op pad als stagebegeleider.

De ondersteuningslessen worden flexibel gegroepeerd en geperiodiseerd. In aansluiting op de leervraag van de leerlingen wordt er zes keer per jaar een lesrooster gemaakt.

Het BYOD-concept is algemeen geaccepteerd. Alle Hooghuislocaties zijn erop ingericht en het open source-cursusaanbod, dat gebaseerd is op kwaliteitsstandaarden, is in ruime mate aanwezig en wordt benut. Omdat er rekening is gehouden met de in 2012 waarneembare trends (afname leerlingaantal en toename hogere advisering en het toenemende belang van op afstand leren) is er voor gekozen om twee locaties af te stoten. De opleidingen zijn geherpositioneerd over de bestaande locaties. Interne aanpassingen op de locaties zorgen ervoor dat dit scenario uitvoerbaar is. Dit betekent dat er aanzienlijk minder onderwijsruimtes nodig zijn als gevolg van het op afstand leren, het toegenomen praktijkleren en de verminderde instroom. De interne herschikking heeft ertoe geleid dat er meer flexleerplekken zijn voor kleine groepen. De docenten beschikken eveneens over flexwerkplekken en breakout-rooms waar ze in klein verband kunnen overleggen en samenwerken. Omdat de schoolgrootte overeenkomt met het afgenomen leerlingaantal en het op afstand leren is er sprake van een gezonde bedrijfseconomische situatie.

Een samenvattend beeld.

Aan de hand van de beschreven scenarioplanning 'Scenario Het Hooghuis 2025' is er een aantal (onderwijskundige) ontwikkelingen en trends te herkennen. Daarvan kan geconcludeerd worden dat het voorstelbaar is dat zij van invloed zullen zijn. De ontwikkelingen die een relatie hebben met de probleemstelling en de te maken strategische keuzes worden hieronder samenvattend genoemd.

Voorstelbare toekomstige ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn voor de strategische keuzes van Het Hooghuis voor programma, personeel, organisatieproces en huisvesting.

1. Onderwijs ontwikkelt zich van klassikaal op school naar klassikaal op afstand, naar individueel (en samen) op school, naar individueel op afstand.
2. Leren van elkaar en met elkaar blijft een kernprincipe, school als ontmoetingsplaats blijft van belang.
3. Toekomstige ict-ontwikkelingen zullen er voor zorgen dat er in toenemende mate op afstand geleerd gaat worden.
4. De voortgaande individualisering heeft consequenties voor het (standaard) onderwijsaanbod en het onderwijsleerproces. (op het individu afgestemde programma's)
5. De rol van docent verandert van onderwijsgevende naar onderwijsmakende.
6. Scholen verlengen en verbreden de relatie met leerlingen. (het vo verbindt zich met het roc, hbo en wo en met maatschappelijke en commerciële instellingen.)
7. De school als gebouw (of als instituut) zal in belang afnemen als noodzakelijke leeromgeving om het leren tot stand te laten komen.
8. Het aantal leerlingen dat instroomt in het vmbo bbl en kbl daalt. Het aantal leerlingen dat instroomt in het havo en het vwo stijgt.
9. In 2025 zijn er in de regio Oss 1200 leerlingen minder die onderwijs volgen (i.v.m. 2012). Het Hooghuis heeft dan 700 leerlingen minder.

