

“Jezelf voortdurend vernieuwen”

Schoolplan De Nieuwste School 2020-2024

“Omdat we niet weten hoe de toekomst eruit ziet, zou elke keuze voor een specifieke vaardigheid de verkeerde kunnen zijn. Je moet dus inzetten op het vermogen te leren en je aan te passen. En het vermogen jezelf je hele leven steeds te vernieuwen. Mensen moeten leren om overal voor open te staan. Maar het is vele malen moeilijker om mensen te leren een open mind te houden dan om hen jaartallen en formules te leren.”

Yuval Noah Harari op 4-2-2020 in DWDD

Vastgesteld door de schoolleiding: 13 mei 2020

Instemming door de medezeggenschapsraad: 26 mei 2020

Besproken met de raad van bestuur Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs: 12 juni 2020

Vastgesteld door bestuur Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs: 23 juni 2020

Schoolgegevens

De Nieuwste School

Sint Josephstraat 106

5017 GK Tilburg

Tel. 013 – 5812066

E-Mail: info@denieuwsteschool.nl

Website: www.denieuwsteschool.nl

Denominatie: Katholiek

Schooltypen: Vmbo-t/gl, havo, vwo

Bevoegd gezag

Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

Postbus 575

5000 AN Tilburg

Tel,; 013 5955500

E-mail: info@OMO.nl

Website: www.OMO.nl

Inhoud

Inhoud	3
Inleiding	5
De ambitiethema's	7
Ambitiethema 1: Verantwoordelijkheid en eigenaarschap	8
1.1. Het onderwijskundig beleid.....	9
Hoe gaat het nu?	9
Wat behouden?.....	9
De ontwikkeldoelen.....	10
1.2. Het HR-beleid	10
Hoe gaat het nu?	10
Wat behouden?.....	11
De ontwikkeldoelen.....	11
Ambitiethema 2: Kenniscreatie en co-creatie.....	12
2.1. Onderwijskundig beleid.....	13
Hoe gaat het nu?	13
Wat behouden?.....	16
De ontwikkeldoelen.....	17
2.2. HR-beleid	18
Hoe gaat het nu?	18
Wat behouden?.....	21
De ontwikkeldoelen.....	21
Ambitiethema 3: de school als leergemeenschap met een professionele cultuur.....	23
3.1. Onderwijskundig beleid.....	24
Hoe gaat het nu?	24
Wat behouden?.....	25
De ontwikkeldoelen.....	25
3.2. HR-beleid	26
Hoe gaat het nu?	26
Wat behouden?.....	26
De ontwikkeldoelen.....	26
Het kwaliteitsbeleid.....	27
Kwaliteitscultuur	27
De merkbare kwaliteit.....	28
De meetbare kwaliteit.....	28

Een kanttekening.....	29
Samengevat.....	30
Onderwijskundig.....	30
HRM.....	30
Kwaliteit.....	31
Bijlage 1.....	32
Bijlage 2.....	33
Bronnen.....	34

Inleiding

De Nieuwste school (DNS) heeft in de loop van haar bestaan een zoektocht doorgemaakt van idealistische uitgangspunten naar onderwijs dat haalbaar blijkt te zijn binnen de geldende kaders en context. In deze zoektocht zijn de uitgangspunten soms wel en soms minder nageleefd.

Na 15 jaar kunnen we constateren dat het goed gaat met de school. De school heeft 758 leerlingen en werkt toe naar een leerlingenaantal van 750. Het bijzondere onderwijsconcept laat werken met groter aantallen leerlingen niet toe. De school heeft een instroombeperking en loot wanneer er zich meer dan 150 nieuwe leerlingen voor de brugklas aanmelden. Daarnaast zijn er in Tilburg afspraken gemaakt over het maximale leerlingenaantal. Voor DNS staat dat op 750. Daarmee verwacht de stad te kunnen anticiperen op de demografische ontwikkelingen. De school maakt deel uit van het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) Midden-Brabant 2020-2025¹. Daarin staan afspraken over leerlingenaantallen en aangeboden opleidingen verwoord.

De resultaten van de school zijn goed, de bedrijfsvoering is op orde en de instroom van leerlingen verloopt gunstig. Vanuit deze stabiele situatie is de tijd gekomen om vanuit de oorspronkelijke uitgangspunten meer ruimte te nemen voor innovatie, vanuit het fundament van de school en de maatschappelijke context anno 2020.

Het fundament van de school² is vastgelegd in de volgende ankerpunten.

- Het eigenaarschap van de leerling staat centraal.
- Het onderwijs streeft een wendbaar gebruik van kennis en vaardigheden na.
- Leren heeft plaats in een lerende gemeenschap; de leerling leert samen met anderen.
- Het principe van fractal is leidend: alle principes gelden op alle niveaus binnen de organisatie.
- Er is sprake van een professionele cultuur.

Deze ankerpunten zijn leidend geweest bij het aanscherpen en herijken van [de missie](#) en [visie](#) van de school. Hierin wordt beschreven dat het onderwijs moet inzetten op levenslang (bij)leren en “jezelf als ‘mens in de wereld’ steeds opnieuw uitvinden”. Het is voor de burgers van de toekomst van belang om competenties te ontwikkelen die het hun mogelijk maken om voortdurend leiding te kunnen nemen in hun leven en zich te verhouden tot een steeds veranderende samenleving. DNS wil dat leerlingen kennis verwerven en competenties aanleren opdat ze zich breed (persoonlijk, psychosociaal en cognitief) kunnen blijven ontwikkelen. In deze lijn zou de school graag zien dat het eindexamen een vorm krijgt waarin zowel het persoonlijke als het psychosociale en het cognitieve getoetst wordt.

DNS is onderdeel van de Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). Vanzelfsprekend liggen de uitgangspunten van de school in lijn met de kernwaarden van OMO zoals verwoord in *Koers 2023*³, *de integriteitscode*⁴ en de notitie *zingeving en goed onderwijs*⁵. Solidariteit en empathie zijn

¹ RPO Midden-Brabant 2020-2025. Ontwerpbesluit gepubliceerd in Staatscourant op 13 maart 2020. Definitieve beschikking op 22 april 2020

² *De Nieuwste School, ontwerp voor betekenisvol Onderwijs*. OMO-APS. 2004

³ *Koers 2023*. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

⁴ *Goed handelen Integriteitscode vereniging Ons Middelbaar Onderwijs*. Juli, 2017

⁵ *Zingeving en goed Onderwijs. Samen goed op weg*. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs. November, 2018

essentieel om samen “school te kunnen maken”. Vanuit voorbeeldgedrag en gelijkwaardigheid leven de onderwijsprofessionals voor en vormen ze samen met de leerlingen de leergemeenschap. DNS verwoordt dit door middel van het fractalprincipe, eenvoudig vertaald met “dat wat voor de leerling geldt, geldt voor de medewerker”. Leerlingen en medewerkers leren vanuit de open dialoog in veiligheid met en van elkaar. Daardoor krijgen leerlingen ruim de kans om vanuit respect voor zichzelf én de ander te groeien en zich te ontwikkelen tot een “goed mens” dat vanuit een moreel kompas in staat is om op diens manier een zinvolle bijdrage te geven aan de samenleving. DNS maakt als school in Tilburg deel uit van de Tilburgse gemeenschap. In de lokale educatieve agenda (LEA) *'Een kansrijke toekomst begint hier'*⁶ zijn kernambities⁷ benoemd die ook in dit schoolplan terug te vinden zijn.

Het proces voor totstandkoming van dit schoolplan heeft een klein jaar in beslag genomen. Voor de oriëntatiefase hebben we ruim de tijd genomen en zijn we met veel partijen⁸ in gesprek geweest. We zien een schoolplanperiode niet als een lineair proces maar als een proces dat voortdurend gevolgd wordt en waar nodig wordt bijgesteld op basis van maatschappelijke ontwikkelingen en draagvlak. Input van ouders, leerlingen, medewerkers en stakeholders vanuit het perspectief van “critical friends” is daarbij essentieel. Allemaal om te beoordelen of bijstelling gewenst is.

We formuleren in dit schoolplan drie ambitie thema's die de basis vormen van en richting geven aan het beleid voor de komende jaren. Hoewel het schoolplan voor vier jaar gemaakt wordt, kijken wij met onze ambitie thema's verder. We hebben nagedacht over waar we willen staan over tien jaar. We zien dit plan als een dynamisch ontwikkelplan dat in de loop van de jaren kan worden bijgesteld en aangepast.

We beschrijven achtereenvolgens de ambitie thema's die we uitwerken in het onderwijskundige en HR-beleid. In de beschrijving van de ambitie thema's en het beleid voor de komende jaren, leggen we uit hoe kwaliteit in onze ogen vorm moet krijgen. Daarna beschrijven we een separaat hoofdstuk hoe we op deze kwaliteit willen monitoren en waarborgen. We sluiten af met een korte samenvatting van ambities en doelen.

Van dit schoolplan zijn tevens een infographic en een whiteboardanimatie beschikbaar. Deze zijn te vinden op [de website](#) van de school.

Tilburg, juni 2020

Namens de schoolleiding,
Marieke van den Hurk
Rector

⁶ De nieuwe Lokale Educatieve Agenda (LEA) is op woensdag 26 juni 2019 door de gemeente en de verschillende (onderwijs)partners ondertekend.

⁷ De drie kernambities die worden benoemd in de LEA zijn: 'Leren doe je overal', 'Het netwerk versterken' en 'Kansrijk starten, een leven lang'.

⁸ Gesprekken zijn gevoerd met medewerkers, leerlingen, oud-leerlingen, ouders, de raad van advies, MR, vertegenwoordigers uit PO, MBO, HBO, WO, GGZ, jeugdzorg, dienstensector, cultuursector, bedrijven. Zie ook bijlage 2.

De ambitiethema's

In deze schoolplanperiode wil de school vanuit de oorspronkelijke uitgangspunten meer ruimte nemen voor innovatie binnen de maatschappelijke context anno 2020. In deze context, ook beschreven in het visiedocument, is verandering de enige constante en zijn emotionele intelligentie en mentale flexibiliteit de belangrijke vaardigheden. Binnen deze context en vanuit de oorspronkelijke ankerpunten⁹ gaat DNS de volgende fase van innovatie in.

Met het eerste ankerpunt: *het eigenaarschap van de leerling staat centraal*, wordt gedoeld op de leerling¹⁰ die leiding kan geven aan haar eigen leven in een complexe en voortdurend veranderende wereld. Dit doet ze op basis van doorleefde inzichten over het eigen functioneren, op basis van competenties, kennis van zichzelf en de wereld en op basis van een moreel kompas.

Dat leidt tot het eerste ambitiethema: **Verantwoordelijkheid en eigenaarschap.**

Het tweede ankerpunt, *het onderwijs streeft een wendbaar gebruik van kennis en vaardigheden na*, verwijst naar het toepassen, beheersen en laten beklijven van het geleerde. Daarbij is het van groot belang dat de leerling kennis verwerft, deze deelt en deze kan aanwenden om verder te komen. Alleen én samen met de ander. Voor zichzelf én voor de ander, zodat het nemen van verantwoordelijkheid en het maken van keuzes worden ingegeven door weloverwogen en doordachte argumenten en redeneringen. Zo bouwen leerlingen aan innovatieve inzichten die van belang zijn voor de samenleving.

Dit leidt tot het volgende ambitiethema:” **Kenniscreatie en co-creatie.**

De andere ankerpunten verwijzen naar het samen leren en samen leven: *leren heeft plaats in een lerende gemeenschap, het principe van fractal is leidend en er is sprake van een professionele cultuur.* Samen werken, samenwerken en samen leren moet je leren. Dat is geen vanzelfsprekendheid. Hoe rijker, gevarieerder en realistischer de context is waarbinnen de leerling leert, hoe beter de leerling in staat zal zijn te begrijpen wat er in de samenleving gebeurt en speelt om zich te kunnen verhouden tot haar omgeving en te reageren op ontwikkelingen in de samenleving.

Leren vanuit de verbondenheid met de ander is noodzakelijk om zich te kunnen ontwikkelen. Hoe meer verbindingen de leerling maakt met anderen, hoe groter de wereld is waarmee zij mag kennismaken, hoe rijker haar referentiekader zal zijn en hoe beter zij in staat zal zijn tot het maken van de goede en afgewogen keuzes. Juist de dialoog met de ander en de wederzijdse afhankelijkheid maakt dat een mens zowel de ander als zichzelf beter leert kennen.

Dat leidt tot het derde ambitiethema: **de school als leergemeenschap met een professionele cultuur.**

Deze ambitiethema's worden in de volgende hoofdstukken toegelicht en vertaald naar concrete ambities en doelstellingen voor de komende schoolplanperiode.

⁹ Zie pagina 5

¹⁰ Voor de leesbaarheid, gebruiken we de vrouwelijke vorm als we over de leerling of de medewerker spreken. Daar waar “zij” staat dient steeds “hij/zij” gelezen te worden

Ambitiethema 1: Verantwoordelijkheid en eigenaarschap

Verantwoordelijkheid verwijst naar het vermogen om in te staan voor het eigen handelen en het bewustzijn dat je datgene wat je moet doen naar behoren uitvoert. Dragen van verantwoordelijkheid betekent ook verantwoording afleggen over het handelen.

Eigenaarschap verwijst naar het kunnen én mogen maken van keuzes die toegelicht en uitgelegd worden, waarbij de actor in de uitleg laat zien verantwoordelijkheid te nemen. Mensen die keuzes mogen maken ervaren autonomie. De zelfdeterminatietheorie van Deci and Ryan¹¹ leert ons dat autonomie een van de drie basisbehoeften is om te kunnen leren.

Leren op DNS is leren om stap voor stap verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces. Leren op DNS is dus stap voor stap werken aan eigenaarschap, aan het maken van doordachte keuzes. Om doordachte keuzes te maken is inzicht in het eigen functioneren in relatie tot de ander essentieel. Dat inzicht verkrijgen mensen door ervaringen met anderen, feedback en zelfreflectie.

Werken op DNS betekent verantwoordelijkheid (leren) nemen. Een medewerker¹² van DNS verantwoordt zich ten opzichte van de ander door zich zeer frequent op basis van reflectie en feedback uit te leggen waarom zij handelt zoals ze handelt en in welke richting zij zich wil ontwikkelen. Als onderwijsprofessionals zelf een keuze maken op welke terreinen ze zich willen ontwikkelen en samen werken aan verbetering van de onderwijspraktijk dan levert dat het grootste leerrendement. Onderlinge samenwerking en uitwisseling is daarbij erg belangrijk.

In dit hoofdstuk wordt dit ambitiethema uitgewerkt in het onderwijskundig beleid en het HR-beleid. Na een beschrijving van de huidige stand van zaken volgt een overzicht van dat wat behouden moet blijven en wat de ontwikkeldoelen zijn.

¹¹ Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*.

¹² Medewerker wordt aangeduid in de vrouwelijke vorm. Overal waar zij staat dient hij/zij gelezen te worden.

1.1. Het onderwijskundig beleid

Dit thema wordt vertaald naar de volgende twee ambities:

- Een leeromgeving waarin elke leerling stap voor stap leert regie te nemen in haar eigen leerproces en daarvoor verantwoordelijkheid te dragen.
- Leerlijnen die leerlingen helpen zichzelf te kennen en te reflecteren op hun rol als medemens in de samenleving vanuit een goed ontwikkeld moreel kompas.

Hoe gaat het nu?

Vanaf het moment dat de leerling op DNS van start gaat, wordt het begrip eigenaarschap geïntroduceerd. Over het begrip eigenaarschap bestaan binnen het team uiteenlopende opvattingen evenals de wijze waarop men daaraan vorm geeft. Dat geldt voor zowel de medewerkers als de leerlingen. De leerlingen kunnen bij de verschillende onderwijsactiviteiten keuzes maken. In die keuzes worden ze gestimuleerd en begeleid door de expert en de mentor.

Voor de ontwikkeling van eigenaarschap, het leren maken van keuzes en deze te verantwoorden zijn de [DNS-competenties](#) van belang. Aan de hand van deze competenties (ontwikkelt de leerling zich stap voor stap, van geleid (OB), begeleid (MB) naar zelfstandig (BB). Deze leerlijn is in ontwikkeling.

Om zicht te hebben op zowel de cognitieve als de competentieontwikkeling van de leerling, maakt de school gebruik van Simulise (competentiediagram) en Magister (beoordelingen onderzoek en gereedschapsvakken). Het gebruik van deze tools is voor iedere betrokkene duidelijk. Simulise wordt echter niet door alle betrokkenen als gebruikersvriendelijk ervaren.

Leerlingen kunnen pas goede keuzes maken als deze geleid worden door een goed ontwikkeld moreel kompas. Dat doet DNS door veel maatschappelijk relevante thema's te behandelen en vanuit diverse invalshoeken te bespreken in onderzoek, mentoraat en gereedschapsvakken. Tevens is de school bezig met het ontwikkelen van een verder uitgewerkte visie op burgerschap¹³ waarin ook levensbeschouwelijke doelen een plaats hebben. In de schoolgids is een [beknopte visie op burgerschap](#) opgenomen.

Wat behouden?

- Eigenaarschap is een essentieel begrip in de competentieontwikkeling van de leerlingen.
- De competenties zoals verwoord in de competentiekaart zijn helder en geven een goede richting.
- De keuzemogelijkheden binnen veel leergebieden en het mentoraat bieden leerlingen de mogelijkheid om eigenaarschap te ontwikkelen.
- De weergave van de competentie-ontwikkeling in een competentiediagram.
- De maatwerkmogelijkheden die geboden worden.
- Magister en Simulise zijn in de basis twee systemen om de competentieontwikkeling in vast te leggen en de leerling te helpen te reflecteren, het maken van afgewogen keuzes en het nemen van verantwoordelijkheid.

¹³ Een kritisch-democratische visie op burgerschap met "aandacht voor leren samenleven en diversiteit, en aandacht voor actieve kritische participatie in dialoog" Veugelers, Wiel (31 maart 2015). Burgerschapsvorming in het Nederlands Onderwijs. Uitgave van SLO. P.3

- De integratie van veel maatschappelijk relevante thema's in het onderwijs.
- De visie op burgerschapsonderwijs.

De ontwikkeldoelen

- De school heeft een uitgewerkte leerlijn waarin het begrip “eigenaarschap” voor alle betrokkenen doorleefd en duidelijk is en waarin de ontwikkeling van de leerling van geleid (OB), begeleid (MB) naar zelfstandig (BB) zichtbaar wordt gemaakt in gedragsonderdelen, zodat de leerling kan beschrijven welke onderdelen zij wil ontwikkelen op weg naar eigenaarschap en zelfregie.
- Deze leerlijn is toepasbaar voor zowel mentoren als experts in alle onderwijsonderdelen. In alle onderwijsactiviteiten zitten derhalve verantwoorde keuzemogelijkheden die aansluiten bij de ontwikkeling van de leerling.
- Morele en ethische aspecten, loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB), burgerschapsvorming en levensbeschouwelijke elementen zijn verbonden met de competentieontwikkeling.
- De school heeft binnen onderzoeksthema's, mentoraat en gereedschapsvakken, keuzemogelijkheden voor leerlingen.

1.2. Het HR-beleid

Dit thema wordt vertaald naar de volgende twee ambities:

- De leer- en ontwikkelbehoefte van de beroepskracht centraal met zelfregie als uitgangspunt.
- Veiligheid garanderen en de voortdurende reflectie van onderwijsprofessionals stimuleren.

Hoe gaat het nu?

DNS heeft een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid met vertrouwen en professionele ruimte als belangrijke pijlers. Het uitgangspunt is de autonomie van en het vertrouwen in de medewerker die zich gecommitteerd heeft aan de kernwaarden van de school. De school is voor medewerkers een veilige plek, zo blijkt uit de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek¹⁴.

Begrippen als eigenaarschap en fractal komen niet expliciet terug, maar er zijn impliciete aannames over de betekenis van deze begrippen.

Nieuwe medewerkers krijgen een kort introductieprogramma van een dag waarin de kernwaarden en ontwerpprincipes worden uitgelegd. Tevens krijgt elke nieuwe medewerker een directe collega als aanspreekpunt en werkt het leergebied als goed vangnet voor de nieuwe medewerker. De vertaling van de kernwaarden en ontwerpprincipes naar het dagelijks handelen is niet expliciet gemaakt en niet breed gedeeld. Hoewel er al veel intercollegiale feedback gegeven wordt, is er slechts ten dele sprake van een feedbackcultuur. Momenteel wordt gewerkt aan een inductieprogramma¹⁵, waar

¹⁴ Afgenomen in november 2019

¹⁵ Een werkgroep (bestaande uit drie medewerkers) heeft de opdracht tot het ontwikkelen van een doorlopende professionaliseringslijn voor begeleiding en inductie van stagiaires en nieuwe collega's en de professionalisering van zittende collega's.

begrippen als eigenaarschap en zelfregie worden toegelicht en uitgewerkt. Dat inductieprogramma is onderdeel van een doorlopende leerlijn voor alle professionals.

Vanuit haar expertise legt de onderwijsprofessional verantwoording af aan de leerlingen, ouders, collega's en de schoolleiding. Dat gebeurt elke dag. Daarnaast wordt op meer formele wijze stil gestaan bij de geleverde onderwijskwaliteit tijdens functioneringsgesprekken, de resultaten van de leerlingenevaluaties en de feedback van collega's, ouders en leerlingen. Dit gebeurt onder andere aan de hand van vragenlijsten van kwaliteitsscholen. De reflectie op het eigen functioneren vindt nog weinig plaats aan de hand van de kernwaarden en ontwerpprincipes van de school.

Wat behouden?

- De school is een veilige plek
- Een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid met als uitgangspunt de autonomie van en het vertrouwen in de medewerker die zich gecommitteerd heeft aan de kernwaarden van de school.

De ontwikkeldoelen

- De school is een veilige plek waar continu gewerkt wordt aan het ontwikkelen van een veilige feedbackcultuur.
- De school werkt met een doorlopende professionaliseringsleerlijn waar begrippen als eigenaarschap en zelfregie en verantwoordelijkheid zijn toegelicht en uitgewerkt en in verband gebracht met de wijze waarop de medewerker de leerling begeleidt in diens ontwikkeling naar zelfregie en verantwoordelijkheid.
- Een inductieprogramma maakt deel uit van bovengenoemde professionaliseringsleerlijn.

Ambitiethema 2: Kenniscreatie en co-creatie

In [haar visie](#) geeft de school aan dat kennis de basis is voor leren. Leren is het toevoegen van informatie aan je langetermijngeheugen. Door aan reeds bestaande kennis nieuwe toe te voegen, leren mensen en ontstaan doorleefde nieuwe inzichten en vaardigheden die in de praktijk toepasbaar zijn. Dan spreken we van diep leren¹⁶.

Leren op DNS betekent ondergedompeld zijn in een continu proces van ontwikkeling. Het is de opdracht van elke expert en mentor om *onderwijs* te bieden dat een bijdrage levert aan het diepleeren van de leerling. Dat gebeurt in eerste instantie door verwondering op te roepen. Vraagstukken die verwondering oproepen stimuleren leerlingen om onderzoeksvragen te stellen én met innovatieve oplossingen te komen. Oplossingen die ontstaan vanuit een moreel kompas helpen mensen om verder te komen, de wereld beter en leefbaarder te maken.

Op DNS doen leerlingen onderzoek. Onderzoek is zowel een doel als een middel. Het doel van het leren doen van onderzoek is om onderzoeksvaardigheden te leren die een leerling zijn gehele leven nodig heeft. Daarnaast verwerven leerlingen door middel van het doen van onderzoek kennis, delen deze, breiden hem uit, analyseren ze complexe vraagstukken en lossen deze op, leren ze ook andere vaardigheden en komen ze tot nieuwe kennis en inzichten.

Onderwijsonderdelen worden niet geïsoleerd aangeboden maar in samenhang en de maatschappelijke context. Zo creëert de school een krachtige leeromgeving die bijdraagt aan het proces van diepleeren.

*Toetsing*¹⁷ maakt ook een belangrijk onderdeel uit van dat leerproces. Een goede toets geeft de leerling informatie over waar ze staat in haar leerproces en wat ze moet leren om verder te komen en zich te ontwikkelen. Tevens biedt een toetsresultaat inzicht in wat het effect is van de onderwijsinterventies, geeft informatie over waar de leerling staat en wat ze nodig heeft om verder te komen. Uit recente onderzoeken blijkt dat toetsen en rapporten vooral invloed hebben op de extrinsieke motivatie. Leerlingen leren voor het cijfer.¹⁸ Alleen als er een effectieve terugkoppeling plaatsvindt over het geleerde dan leidt een toets tot betere leerprestaties bij leerlingen¹⁹.

Leerlingen leren op verschillende manieren en in verschillende tempo's. Wil het onderwijs *kansen geven* dan moet er ruimte zijn voor maatwerk en differentiatie en moet basis- en breedteondersteuning goed worden ingevuld.

De inspectie van het Onderwijs benadrukt²⁰ dat leerlingen in alle rust en veiligheid moeten kunnen werken om te kunnen leren. Een veilig *pedagogisch klimaat* is essentieel en omdat leerlingen verschillend zijn is maatwerk noodzakelijk.

¹⁶ Koopman, Maaïke (2017) Diep Leren. Praktische handreikingen voor het bevorderen van diep leren bij leerlingen in het voortgezet onderwijs. Eindhoven School of Education. TuE

¹⁷ Met toetsen duiden we op alle mogelijke vormen die gebruikt worden om in te schatten waar de leerling staat in het leerproces.

¹⁸ Motivatie om te leren. Inspectierapport (2019)

¹⁹ Hattie (2009). Het leren zichtbaar maken.

²⁰ Motivatie om te leren. Motiverende kenmerken van het voortgezet onderwijs. Een rapport van de Inspectie van het onderwijs. Juni 2019

De voorwaarde is een *goede infrastructuur*. Daarmee wordt bedoeld op een gebruikersvriendelijke ELO, een uitgebalanceerd rooster, passende leermiddelen en een gezonde financiële situatie.

Werken op DNS betekent werken in verschillende *teams*. In haar strategische beleidsagenda schrijft de stuurgroep lerarenopleiding van de Vereniging Hogescholen dat er in het onderwijsveld “..... zowel behoefte (is) aan vakexperts, als aan sterke pedagogen en (didactische) coaches.”²¹ Een goed team heeft een hoge mate van diversiteit; bestaat uit mensen met verschillende expertisegebieden en kwaliteiten.

Samenwerking in teams is essentieel. Professionele ontwikkeling draait om het ontwikkelen van adequaat en verantwoord professioneel handelen waarbij het uitgangspunt is dat kennis waarde heeft en krijgt door deze te delen met andere professionals én er steeds op terug te komen. Professioneel leren ontstaat doordat kennis, ervaringen en verschillende interpretaties besproken en ideeën bediscussieerd worden.

De *leer- en ontwikkelbehoefte* van de onderwijsprofessional staat hierbij centraal. Het draait om het kunnen delen van bestaande kennis en vaardigheden en het creëren van nieuwe kennis in een veilige, uitdagende omgeving. De school ziet experts en mentoren als ontwerpers van onderwijs.

Om dit allemaal te kunnen moeten de *arbeidsomstandigheden* ondersteunend en faciliterend zijn.

In dit hoofdstuk wordt dit ambitie-thema uitgewerkt in het onderwijskundig beleid en het HR-beleid. Na een beschrijving van de huidige stand van zaken volgt een overzicht van dat wat behouden moet blijven en wat de ontwikkeldoelen zijn.

2.1. Onderwijskundig beleid

Voor het onderwijskundig beleid wordt bovengenoemd thema wordt vertaald naar de volgende drie ambities:

- Onderwijs dat voor elke leerling diepleren mogelijk maakt.
- Een leeromgeving waarin het wendbaar gebruiken van kennis en vaardigheden uitgangspunt is en innovatie voortdurend wordt aangemoedigd.
- Een niet-conventionele, én inspirerende huisvesting.

Hoe gaat het nu?

Het onderwijs

Het onderwijs op DNS bestaat uit de volgende onderdelen²²:

- Onderzoek in de leergebieden
- Gereedschapsvakken
- Mentoraat

Er is nog geen sprake van een uitgewerkte leerlijn voor al deze onderdelen. Er zijn al wel heel wat voorbeelden van leergebieden/gereedschapsvakken die beschikken over een heldere leerlijn maar

²¹ Samen toekomstige leraren opleiden. Strategische beleidsagenda VH educatieve sector 2019-2024, p. 8)

https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/088/original/085_040_SBA_EDUCATIE_BW_DEFDEF.pdf?1575577347

²² Zie [de schoolgids](#) voor precieze informatie.

dat geldt niet voor alle leergebieden/gereedschapsvakken. Er is een uitgewerkt mentoraatsprogramma met een onderdeel LOB, maar nog geen uitgewerkte leerlijn mentoraat. De verschillende onderwijsonderdelen worden soms in samenhang aangeboden maar soms is dat in de perceptie van de leerlingen nog niet het geval. Dat geldt voor een deel van het aanbod in de onderbouw maar ook in de bovenbouw is samenhang tussen vakken volgens leerlingen niet altijd duidelijk.

De onderzoeksthema's worden door leerlingen en ouders positief geëvalueerd en geven mogelijkheden om leerlingen uit te dagen en maatwerk te leveren. Wel zijn er veel verschillen tussen de thema's. Soms is de verhouding tussen het leren van onderzoeksvaardigheden versus vakkennis verwerven niet duidelijk. Er zijn goede voorbeelden van samenhangende thema's, maar van sommige thema's is de samenhang niet zichtbaar. Het ene thema sluit heel goed aan bij de actualiteit, het andere wat minder en in het ene thema is meer ruimte voor de hartsvraag van de leerling dan het andere. Sommige onderzoeksthema's, vooral vanaf jaar 3, zijn een aaneenschakeling van opdrachten. In de bovenbouw is onderzoek gecentreerd in de meesterproef en de leergebieden humanics, science en Arts.

Toetsing en feedback

In de jaren 1 en 2 en havo/vwo 3 en vwo 4 worden geen cijfers gegeven maar een beoordeling in de vorm van O-V-RV-G. Toetsen worden soms wel en soms niet nabesproken. De feedback neemt verschillende vormen aan. Regelmatig is het een opmerking in Magister, maar de terugkoppeling kan ook bestaan uit mondelinge feedback of feedback in ingeleverde opdrachten. De beoordelingen en de cijfers worden soms inhoudelijk gemotiveerd met bijvoorbeeld handelingswerkwoorden waarin wordt aangegeven wat de leerling goed heeft gedaan en wat beter kan. Dat gebeurt echter niet altijd. De argumentatie van een oordeel is soms wel en soms niet duidelijk voor leerlingen en ouders. De communicatie naar ouders over de ontwikkeling van het kind vindt plaats door middel van het persoonlijke portret, de opmerkingen, beoordelingen en (in de bovenbouw) de cijfers in Magister. De ouders waarderen het frequente contact met de mentor. De gesprekken met experts vinden plaats op verzoek van ouders, leerling, mentor en/of expert. Ouders geven aan niet altijd goed inzicht te hebben in de resultaten en vorderingen van hun kind en soms niet op de hoogte te zijn van de ontwikkeling van hun kind. Zij geven aan dat de beoordelingscriteria van toetsen niet altijd helder zijn om zicht te hebben op het niveau van hun kind.

Leerlingen zien de waarde van toetsen vaak niet. Ze geven aan dat te veel toetsen ten koste gaat van "dat wat je kunt leren". Tegelijkertijd geven ze aan voor de toetsen waarvoor een cijfer of beoordeling wordt gegeven harder te werken omdat daar meer vanaf hangt.

Het belang van het geven van feedback wordt breed door alle onderwijsprofessionals onderkend maar deze geven aan soms handelingsverlegen te zijn in formatief handelen. Het leergebied science heeft een feedbackleerlijn. De overige leergebieden niet. Er wordt geëxperimenteerd met formatieve assessments.

De determinatie na jaar 2 en 3 vindt plaats op basis van een afgewogen oordeel van experts en mentoren. Het [toelatings-](#), [verwijderings-](#) en [bevorderingsbeleid](#) is te vinden op de website van de school.

Het toetsbeleid is in ontwikkeling. Er zijn expliciete heldere richtlijnen voor de eisen en kenmerken waaraan een goede toets moet voldoen in ontwikkeling. Er is een examencommissie samengesteld met examinatoren uit de verschillende opleidingen. De examencommissie wordt geschoold.

Het Protocol van Toetsing en Afsluiting (PTA) is conform wet- en regelgeving en bereidt voor op het centrale eindexamen (CE). Zolang het CE vooral cognitieve ontwikkeling toetst zal DNS haar leerlingen daarop voorbereiden. Tegelijkertijd wil de school naar een meer schoolspecifiek schoolexamen omdat de huidige vorm niet altijd in lijn is met het onderwijsconcept van de school. Dit streven levert de school een dilemma omdat een PTA dat niet lijkt op het CE een grotere onzekerheid onder leerlingen en docenten geeft.

Kansen voor leerlingen

DNS zet in op gelijke kansen voor alle leerlingen. Er wordt gewerkt met brede heterogene brugklassen. Deze klassen blijven gedurende de eerste twee leerjaren in principe ongewijzigd van samenstelling. Omdat de school een mavo-, havo- en vwo-uitstroommogelijkheid heeft komen deze niveaus in het onderwijs terug.

Wekelijks worden “helpdesks” aangeboden waar leerlingen gebruik van kunnen maken als ze extra uitleg willen voor een vak/leergebied. Deze “helpdesks” worden positief geëvalueerd door leerlingen en ouders.

Leerlingen ervaren, vooral in de onderbouw, weinig differentiatiemogelijkheden of maatwerk en geven aan niet altijd voldoende uitgedaagd te worden. Het bewust en gevarieerd inzetten van werkvormen verschilt per vak of per medewerker. Gecijferdheid heeft een eigen systeem in de onderbouw dat maatwerk en differentiatie mogelijk maakt. Andere gereedschapsvakken hebben dat nog niet. In de bovenbouw is vervroegd of verhoogd examen mogelijk en dat gebeurt regelmatig. Vooral voor Engels doen jaarlijks leerlingen vervroegd examen. Tevens zijn er jaarlijks leerlingen die versneld van havo 5 naar vwo 6 doorstromen. Uit het nationaal cohortonderzoek (NCO) blijkt dat leerlingen ongeveer even vaak opstromen als afstromen. De school betreurt het dat een maatwerkdiploma op dit moment nog niet mogelijk is en dat certificaten op een hoger niveau geen civiele waarde hebben.

In de vormgeving van de basisondersteuning kent de school een belangrijke rol toe aan het mentoraat. Met het ruim opgezette mentoraat en in samenwerking met experts wordt de basisondersteuning vormgegeven in lijn met de eisen en doelen van samenwerkingsverband PortVolio (vastgesteld februari 2020). Door de organisatie van het mentoraat is een vroegtijdige signalering mogelijk, omdat de mentor in het hele onderwijsproces betrokken is. Het contact tussen de mentor en de expert is zeer intensief: er vindt veelvuldig overleg plaats over de voortgang en de ontwikkeling van alle leerlingen. Daar waar nodig worden ondersteuningsconsulenten of ambulante begeleiders ingezet. Een grafische weergave van de wijze waarop de school vorm en inhoud geeft aan *Passend Onderwijs* staat beschreven in bijlage 1 en het uitgebreide ondersteuningsplan is [hier](#) te vinden. Voor de komende jaren zullen ten gevolge van de ontwikkelingen in het samenwerkingsverband zowel de leerlingen met leerwegondersteuningsindicatie (LWOO) als de leerlingen met een stoornis binnen het autistisch spectrum (ASS) toelaatbaar zijn op een school als DNS. De complexiteit van problematieken neemt toe en heeft effect op meerdere leefgebieden. Aanpassingen in of spreiding van het onderwijsprogramma zijn dan noodzakelijk. Dit gebeurt altijd in overleg met jeugdarts of behandelaar. Ouders van leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften zijn doorgaans tevreden. Er zijn op het moment van schrijven van dit schoolplan geen thuiszitters. Drie leerlingen hebben in 2018 en 2019 de school verlaten zonder diploma.

Pedagogisch klimaat

Ouders en leerlingen vinden de pedagogiek op DNS een zeer sterk punt. De leeromgeving wordt als veilig²³ ervaren en leerlingen voelen zich gezien en gekend. De leerling-oudergesprekken met mentoren worden positief ervaren door leerlingen en ouders. Het [veiligheidsbeleid](#) is terug te vinden op de website van de school.

De infrastructuur

De school heeft vaste begin- en eindtijden en geen lesuitval. De enige uitzondering maakt de school wanneer in de bovenbouw het laatste uur uitvalt. In dat geval zijn de bovenbouwleerlingen een uur eerder uit. Vooral bovenbouwleerlingen vinden dit systeem soms te betuttelend. Naast de vaste onderwijsonderdelen wordt keuzewerktijd (ZW-uren) ingeroosterd.

De school werkt met Magister als leerlingenadministratiesysteem. Daarnaast wordt voor het aanmaken van een digitaal portfolio en het beoordelen van de competenties gewerkt met Simulise. Docenten maken veelal hun eigen lesmaterialen die op verschillende plekken worden opgeslagen. Eén gezamenlijke ELO is gewenst. Ouders geven aan dat Magister niet altijd duidelijk is. Soms mist men informatie over de voortgang van de leerling. De ouders geven aan dat school er niet automatisch vanuit kan gaan dat ouders Magister bijhouden. Daarnaast geven leerlingen en ouders aan dat het moeilijk is om leermaterialen, lesprogramma's en informatie terug te vinden. In leerjaar 1 en 2 is alles in Simulise terug te vinden. Momenteel is de school bezig om in leerjaar 3 alles in Simulise te krijgen. Daarna volgt de bovenbouw.

De school is financieel gezond. We verwijzen naar de website voor het [sponsorbeleid](#) van de school.

Huisvesting

Het huidige gebouw voldoet slechts nog ten dele aan de eis om goed onderwijs te kunnen geven en (sociale) veiligheid te garanderen. Het gebouw is verouderd en de fysieke ruimte werkt soms belemmerend voor de uitvoering van het onderwijs. In het Integraal meerjaren huisvestingsplan (IMHP) van de gemeente Tilburg is geld gereserveerd voor (ver)nieuwbouw van De Nieuwste School. Op het moment dat dit schoolplan geschreven wordt loopt, in overleg met verschillende partijen de zoektocht naar een geschikte locatie.

Wat behouden?

- De samenhang en inhoud van de onderzoeksthema's.
- Een brede heterogene driejarige brugperiode (waarvan twee jaar voor de vmbo-leerlingen).
- De inzet van helpdesks.
- De mogelijkheid voor vervroegd of verhoogd examen.
- Het ondersteuningssysteem.
- De pedagogiek op DNS met een veilig klimaat en een persoonlijke benadering.
- De opzet van het onderwijs in onderzoek, mentoraat en gereedschapsvakken.
- Een rooster met vaste begin- en eindtijden.
- Veel goede voorbeelden in zowel mentoraat, als onderzoek als gereedschaplessen.

²³ Zie: www.scholenopdekaart.nl

- Goede samenwerking met de gemeente in de zoektocht naar een goede locatie voor huisvesting.
- De examencommissie 'nieuwe stijl'.

De ontwikkeldoelen

- De school heeft voor zowel de gereedschapsvakken, het mentoraat als de onderzoeksthema's onderbouwde doorlopende leerlijnen van klas 1 tot en met examenklas. Deze leerlijnen helpen de leerlingen om systematisch hun competenties en vaardigheden te ontwikkelen én kennis te verwerven. Hierbij is rekening gehouden met samenhang tussen verschillende onderdelen, met de verhouding in het aanleren van onderzoeksvaardigheden versus vakkennis, is sprake van een contextrijk aanbod en zijn regelmatig externe partijen betrokken. In deze leerlijnen zijn LOB, burgerschapsvorming en levensbeschouwelijke vorming opgenomen.
- De school heeft een heldere visie op toetsing en daarvan afgeleid toetsbeleid dat geïmplementeerd is. In elk geval zit daarin opgenomen:
 - De visie op school- en centrale examens.
 - Heldere handvatten voor toetsontwerp en toetsontwikkeling.
 - Het streven om toe te werken naar formatief handelen.
 - De wijze waarop de ontwikkeling van de leerling voor zowel de leerling als de ouders inzichtelijk gemaakt wordt.
 - De best passende structuur om kinderen zoveel mogelijk kansen te geven.
 - Een onderbouwde visie op determinatie en doubleren en op de mogelijkheid om voor bepaalde vakken een deel van het jaar over te doen.
- De school biedt maatwerk binnen alle leerjaren, en alle onderwijsonderdelen. In dit maatwerk wordt ook het onderwijs voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften en ASS of LWOO meegenomen. Leerlingen die dat willen kunnen vervroegd en verhoogd examen doen en de school levert een bijdrage aan het pleidooi voor een maatwerkdiploma.
- De school heeft een gebruikersvriendelijke digitale leer- en werkomgeving die het mogelijk maakt het onderwijs te geven zoals beschreven is.
- De school heeft huisvesting die in beginsel vanuit de kernwaarden ontworpen is en het leren van de leerling faciliteert. In elk geval moet de fysieke ruimte zowel openheid als beschutting bieden, ruimte laten aan zowel het individu als de groep, het mogelijk maken om samen te werken én zelfstandig aan het werk te gaan, zowel stilte als gesprekken mogelijk maken én aanzetten tot creatief denken. Zodra bekend is waar de school kan gaan bouwen zal begonnen worden met de formulering van een programma van eisen gebaseerd op de kernwaarden en het onderwijsconcept van de school.

2.2. HR-beleid

Voor het HR-beleid wordt bovengenoemde vertaald naar de volgende twee ambities:

- Het ontwerpen van onderwijs door co-creatie en innovatie.
- Een werkomgeving waarin professionele ontwikkeling centraal staat.

Hoe gaat het nu?

De teamsamenstelling

DNS werkt met mentoren en vakexperts. Deze verschillende functies maken het mogelijk om aan bovengenoemde behoefte optimaal tegemoet te komen. Beide typen onderwijsprofessionals hebben samen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderwijs. De expert richt zich met name op de ontwikkeling van kennis en vakspecifieke vaardigheden en de aandacht van de mentor gaat vooral uit naar de ontwikkeling van eigenaarschap, onderzoeks-, reflectie-, samenwerkings- en studievoordigheden. Voor vakexperts stelt de school de eis van een eerste- of tweedegraads lerarenbevoegdheid of (indien een dergelijke collega niet te vinden is) het uitzicht op deze bevoegdheid binnen afzienbare tijd. Voor mentoren wordt minimaal een MBO+-eis gehanteerd, waarbij geselecteerd wordt op pedagogische expertise en coachingsvaardigheden. De bevoegdheidseisen worden gehaald. Het lukt nog steeds om bevoegde medewerkers te werven. De school participeert in het regionale arbeidsmarktoverleg van OMO en participeert in de Regionale Aanpak Lerarentekort (RAP)²⁴ ten behoeve van het aanpakken van het lerarentekort.

DNS stuurt op een diverse samenstelling van het team. Hierin volgt de school het brede diversiteitsbeleid van OMO²⁵. Het team bestaat uit mannen en vrouwen, de school heeft mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst en ook op het gebied van gender en geaardheid is er sprake van diversiteit. Het team is gemiddeld genomen jong. In het aannamebeleid wordt ernaar gestreefd om ook oudere mensen aan te nemen. De populatie is vooral blank en van westerse afkomst. De school streeft naar een grotere diversiteit op het gebied van etniciteit.

Van de vier mensen waaruit de schoolleiding bestaat zijn er drie vrouwen: twee vrouwelijke managers onderwijs en één mannelijke manager. De rector is ook een vrouw.

Samenwerking en kennisdeling

Medewerkers verbinden zich met de kernwaarden en ontwerpprincipes van de school, maar deze zijn onvoldoende expliciet gemaakt. De beelden van de medewerkers gaan wel een bepaalde richting uit, maar zijn niet altijd "exact hetzelfde". Daardoor ontstaan soms misverstanden in de samenwerking.

²⁴ Subsidie is verleend aan de scholen van Tilburg en omstreken.

²⁵ Zie notitie Diversiteit en Inclusie. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (juni 2017). Hierin wordt benadrukt dat diversiteit gaat over mannen en vrouwen, jong en oud, mate van inzetbaarheid, etniciteit, gender en geaardheid en het al dan niet hebben van een arbeidshandicap.

Een expliciet intern referentiekader²⁶ ter reflectie en om de dialoog aan te gaan is nog niet beschikbaar. Een werkgroep²⁷ heeft de opdracht een dergelijk kader te ontwikkelen.

In het onderzoeksthema werken mentor en expert samen. Hoewel ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn richt de expert zich met name op de ontwikkeling van kennis en vakspecifieke vaardigheden en zal de aandacht van de mentor vooral uitgaan naar de ontwikkeling van eigenaarschap, onderzoeks-, reflectie-, samenwerkings- en studievaardigheden. Over de taakverdeling is regelmatig verwarring en onduidelijkheid. Er ontbreekt een heldere beschrijving wat de school verwacht van een mentor dan wel een vakexpert.

Elke medewerker maakt deel uit van een team²⁸ onder leiding van lid van de schoolleiding. Deze organisatiestructuur wordt niet door iedereen als faciliterend ervaren. Onderwijsprofessionals werken daarnaast samen in de leergebieden en in onderzoeksgroepen. Het doen van (ontwerp)onderzoek is een prima manier voor experts en mentoren om zich te ontwikkelen. Via de Academische Opleidingschool (AOS) participeert de school in onderzoeksprojecten. Ook participeren medewerkers in onderwijsateliers en zoekt de school naar andere manieren om docentenonderzoek te stimuleren, zoals de participatie in de kenniskring van een lectoraat of het doen van onderzoek met subsidie van het Leraren Ontwikkelfonds (LOF-subsidie²⁹). De uitkomsten van de docentenonderzoeken worden op gezette tijden (vier maal per jaar) gepresenteerd en gedeeld in de vorm van onderzoeksproeverijen.

Het leergebied science werkt in het kader van een LOF-subsidie onder leiding van de Fontys Lerarenopleiding Tilburg (FLOT) in een professioneel lerende gemeenschap (PLG) met de "Learning Design Studio" (LDS)- vorm³⁰. Door meedenken, feedback en dialoog worden ingebrachte ideeën en dilemma's verkend tot buiten de vertrouwde kaders en wordt gezocht naar innovatieve oplossingen en nieuwe inzichten die te gebruiken zijn in de onderwijspraktijk. De school overweegt om deze vorm ook gaan gebruiken in de rest van de school.

Ontwikkeling stimuleren

Elke medewerker heeft een leidinggevende die de ontwikkeling stimuleert, ondersteunt en volgt. Daartoe worden jaarlijks *functioneringsgesprekken* en driejaarlijks beoordelingsgesprekken gepland. Deze gesprekken verlopen naar wens, de leidinggevende is gemakkelijk toegankelijk en biedt houvast en veiligheid. Tegelijkertijd vraagt een deel van de collega's zich af of deze vorm van HR nog past binnen de kernwaarden van de school. Gepleit wordt voor meer verantwoordelijkheid in de teams.

²⁶ Zie paragraaf kwaliteitsbeleid

²⁷ De werkgroep Professionele ontwikkeling DNS (bestaande uit drie medewerkers) heeft de opdracht tot het ontwikkelen van een doorlopende professionaliseringslijn voor begeleiding en inductie van stagiaires en nieuwe collega's en de professionalisering van zittende collega's, uitgaande van de kernwaarden en ontwerpprincipes van de school én het ontwikkelen van een intern referentiekader dat kan dienen als kader.

²⁸ DNS kent de volgende teams: van het team Onderbouw, het team Middenbouw, het team Bovenbouw, het team Onderwijsondersteuning en het team Leerlingenondersteuning

²⁹ Zie <https://www.lerarenontwikkelfonds.nl/feedback-als-alternatief-voor-toetsing/>

³⁰ Deze vorm is ontwikkeld door de onderwijsingenieurs door deelname aan Het Erasmus-project 'LINKing Practioner Inquiry, Learning Communities, and Academic Research. Men werkt met protocollen. Dat zijn werkvormen "die onderwijsprofessionals kunnen gebruiken om hun onderlinge gesprekken te ondersteunen en te structureren". Het gaat om een professionaliseringsaanpak waarbij onderwijsprofessionals regelmatig uit de hectiek van hun eigen onderwijspraktijk stappen en op een reflectieve én doelgerichte manier met collega's in gesprek gaan over die praktijk.

Alle medewerkers hebben scholingsmogelijkheden conform CAO OMO. *Individuele scholing* wordt gekozen door de medewerker en besproken met de leidinggevende waarin zowel het individuele ontwikkeldoel als de schoolontwikkeling onderwerp van gesprek zijn. Voor mentoren geldt een aanvullende regeling³¹ voor scholing in het kader van het bevorderen van loopbaanmogelijkheden. De scholingsbudgetten worden goed benut.

Het *doen van onderzoek* is een goed middel om nieuwe kennis te ontwikkelen en te delen. DNS stimuleert experts en mentoren om samen onderzoek te doen.

Collectieve scholing kan zinvol zijn wanneer het de medewerker de mogelijkheid biedt om het geleerde te delen met collega's, oproept tot nadenken en verder met elkaar in gesprek te gaan en bijdraagt aan de ontwikkeldoelen (die teams en medewerkers zichzelf gesteld hebben). De school organiseert collectieve studiedagen om belangrijke ontwikkelingen en inzichten onder de aandacht van alle medewerkers te brengen. Op dit moment worden studiedagen min of meer willekeurig ingezet. Er ligt geen scholingsplan onder en studiedagen hebben niet altijd een vervolg. Per team worden jaarlijks scholingsplannen gemaakt en uitgevoerd.

Nieuwe medewerkers krijgen een kort introductieprogramma en begeleiding van een directe collega (zie ook ambitithema 1).

DNS is een AOS-opleidingschool³². Jaarlijks worden veel collega's in opleiding begeleid. Een vaste schoolopleider coördineert dit en draagt zorg voor de begeleiding van werkplekbegeleiders die op hun beurt de stagiaires weer begeleiden.

De arbeidsomstandigheden

De volledige taakurenruimte (in de CAO aangeduid met *TWAO-ruimte*) van 280 uur per 1,0 fte wordt voor elke expert/mentor benut met de invulling van taken. Deze invulling komt tot stand in het gesprek met de leidinggevende en vindt plaats op basis van een overzicht van beschikbare taken. Deze taken zijn ten dele gericht op schoolontwikkeling en voor een deel op verschillende extra-curriculaire activiteiten. Er worden niet op voorhand uren toegekend aan taken maar elke medewerker geeft daarbij aan wat voor haar een acceptabele invulling is. De inzet van taakuren is een individuele aangelegenheid. Taakuren worden ingezet om de individuele ontwikkeling en/of de team- dan wel schoolontwikkeling te stimuleren.

DNS maakt geen gebruik van de mogelijkheid tot *bewust belonen*. De nadelen zijn groter dan de voordelen en de inschatting is dat dat niet leidt tot kwaliteitsverhoging of groter werkplezier. De medezeggenschapsraad (MR) steunt de stelling dat bewust belonen niet leidt tot betere kwaliteit of groter werkplezier.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek³³ was de score op ervaren *werkdruk* hoog: ongeveer de helft van de medewerkers geeft aan een hoge werkdruk te ervaren. Uit hetzelfde onderzoek bleek een correlatie met de bijkomende taken die men heeft en de afspraken die over deze taken gemaakt zijn. Tevens geven sommige collega's aan een goede werkplek te missen en de faciliteiten in het

³¹ Zie personeelsbeleidsplan

³² De AOS Midden Brabant werkt samen met de Fontys Lerarenopleiding, de Radboud docentenacademie, de Universitaire lerarenopleiding van de Tilburg University en de Eindhoven school of Educatie (EsoE).

³³ Afgenomen in november 2019.

gebouw niet fijn te vinden. Een aantal collega's geeft aan werkdruk te ervaren omdat het werk nooit klaar is, de verwachtingen hoog zijn en iedereen graag het allerbeste wil. Collegialiteit en verbondenheid zijn beschermende factoren. In samenspraak met de MR wordt gewerkt aan een "gedragen" pakket van werkdrukverlagende maatregelen.

De huidige huisvesting voldoet redelijk. Medewerkers geven aan dat het ontbreken van goede werkplekken werkdrukverhogend werkt.

Wat behouden?

- Het veilige en ondersteunende werkklimaat.
- De evenwichtige teamsamenstelling.
- Diverse vormen van intercollegiale feedback en lesobservaties voorafgaande aan functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Het doen van (ontwerp)onderzoek.
- Individuele en collectieve vormen van scholing.

De ontwikkeldoelen

- De school heeft een helder en transparant aannamebeleid (procedure) voor de werving van nieuwe collega's en baseert dat beleid op een profiel waarin duidelijk wordt wat de school nodig heeft (expertise, persoonskenmerken, uitgangspunten en visie kunnen onderschrijven). In dat aannamebeleid is opgenomen dat de school streeft naar het werven van oudere mensen en naar een grotere diversiteit op het gebied van etniciteit.
- DNS heeft een doorlopende ontwikkelingslijn voor alle professionals in de school, uitgaande van de kernwaarden en ontwerpprincipes van de school. Deze lijn heeft de volgende onderdelen:
 - Een intern referentiekader dat kan dienen als kader én een uitgewerkt document waarin, rekening houdend met de functiebeschrijvingen in de CAO, een overzicht van vaardigheden en kwaliteiten die de school verwacht van experts en mentoren worden uitgewerkt.
 - Een inductieprogramma voor nieuwe collega's die gedurende drie jaar in de gelegenheid gesteld worden zich langzaam maar zeker het handelen conform het concept van de school eigen te maken. Met elke nieuwe medewerker wordt na het eerste jaar, in overleg met de nieuwe collega, bekeken waar ontwikkelmogelijkheden en doelen liggen en of de school voor deze collega de goede plek is.
 - Het werken in PLG's in de LDS-vorm.
- De school heeft een professionaliseringsplan dat verbonden is met de te behalen doelen in het schoolplan.
- In dat professionaliseringsplan is ruimte voor individuele en collectieve (team)scholing, teambuilding, onderzoek, deelname aan leerateliers en aan PLG's en voor studiedagen.
- Hierbij is rekening gehouden met de uitgangspunten zoals hierboven verwoord. Onderdeel daarvan is een jaarlijks vastgesteld en evenwichtig programma voor studiedagen, overlegmomenten en andere kennisdelingsbijeenkomsten. Hierin is ook opgenomen dat de school werkt met PLG's (zie bij het punt hierboven) die een aantoonbare bijdrage leveren aan de professionaliteit en professionalisering van onderwijsprofessionals.
- De school voert een "gedragen" plan met werkdrukverlagende maatregelen uit. Onderdeel van dit plan is een taakbeleid waarin de uitvoering van taken in lijn ligt met individuele, team- en schoolontwikkeling en dat geen verhoging van de werkdruk impliceert.

- DNS heeft een organisatiestructuur waar onderwijsprofessionals als ontwerpers van onderwijs zoveel mogelijk gefaciliteerd worden tot kennisdeling en innovatief denken, verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij de onderwijsprofessionals gelegd worden en waar autonomie en het afleggen van verantwoordelijkheid hand in hand gaan.

Ambitiethema 3: de school als leergemeenschap met een professionele cultuur

In een leergemeenschap volbrengt elke betrokkene zijn eigen ontwikkelproces én werkt deze daarbij regelmatig samen met anderen. De leergemeenschap ontstaat doordat verbindingen gemaakt worden. DNS wil een duidelijk aanwezige verbinding met de buitenwereld realiseren, waarbij de duurzame ontwikkelingsdoelen³⁴ van de Verenigde Naties (VN) richtinggevend zijn voor de inhoudelijke thema's.

Een professionele cultuur verwijst naar een dialooggestuurde wijze van werken en een hoog participatieniveau. In een professionele cultuur gaat het om de gekende ongelijkheid: ieder werkt vanuit zijn eigen taken, opdracht en verantwoordelijkheid aan het gezamenlijke doel.

Alle leden van de leergemeenschap werken samen in verschillende groepen, binnen en buiten de school. De school wil de buitenwereld naar binnen halen en daar waar mogelijk de grenzen laten verdwijnen. Het aantal samenwerkingspartners wordt steeds groter, zowel lokaal als nationaal als internationaal. In een leergemeenschap is de mening en visie van alle betrokkenen van belang. Inspraak en participatie van leerlingen en medewerkers bij beleidskeuzes maar ook bij de ontwikkeling van onderwijs wordt gefaciliteerd en gestimuleerd.

Leren op DNS betekent dat leerlingen en leraren van, met en aan elkaar leren. Door kennis in te brengen en met elkaar te delen, elkaar feedback te geven, ontwikkelt de leerling nieuwe kennis en ontstaan nieuwe ideeën. In samenwerking ontstaat kennis en door deze te delen met anderen ontstaat innovatie: nieuwe kennis die ons verder helpt in het oplossen van ingewikkelde problemen.

Door leerlingen te laten kennismaken met lokale, regionale, landelijke en mondiale partijen verbreden zij hun wereldbeeld. Contacten tussen mensen uit andere (sub)culturen vergroten het wederzijds begrip voor elkaars levenswijze.

Van hen die **werken op DNS** vraagt dat om een open mind, de wil om zich voortdurend te vernieuwen en te verbinden met anderen en de samenleving. DNS-medewerkers moeten oog en oor hebben voor de buitenwereld en participeren in verschillende groepen afkomstig van binnen én buiten de school.

Dit vraagt om een ondersteunende, transparante en open teamcultuur. En om leiderschap dat vanuit vertrouwen en duidelijke verwachtingen faciliterend, ruimte gevend, waarderend én verbindend is. Om leiderschap dat uitnodigt om zaken uit te proberen, aanzet tot resultaatgericht werken, tot het (durven) inslaan van nieuwe wegen en tot het delen van kennis en ervaring.

In dit hoofdstuk wordt dit ambitiethema uitgewerkt in het onderwijskundig beleid en het HR-beleid. Na een beschrijving van de huidige stand van zaken volgt een overzicht van dat wat behouden moet blijven en wat de ontwikkeldoelen zijn.

³⁴ Zie <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

3.1. Onderwijskundig beleid

Dit thema wordt vertaald naar de volgende twee ambities:

- Leren in de mondiale context
- Voortdurende afstemming en interactie met verschillende partijen in de samenleving.

Hoe gaat het nu?

Samenwerking in de school

Samenwerking en samen leren wordt gestimuleerd door opdrachten. Deze samenwerking voltrekt zich vooral met andere leerlingen uit de eigen klas of leerjaar. De musicalklas, CultuurTeelt en het systeem waarbij leerlingen uit hogere jaren leerlingen uit lagere jaren begeleiden zijn de uitzonderingen.

De buitenwereld naar binnen

Burgerschap en levensbeschouwelijk denken zitten in het DNA van de school. Binnen het burgerschapsonderwijs is gewaarborgd dat de maatschappelijke en levensbeschouwelijke thema's in het onderwijs aan de orde worden gesteld. Dat gebeurt zowel in de onderzoeksthema's, de gereedschapsvakken en het mentoraat. Zowel de kerndoelen vanuit maatschappijleer als levensbeschouwing zijn geborgd in het programma. De visie op burgerschapsvorming moet nog worden uitgewerkt conform Artikel 17 van de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO).

De school heeft aandacht voor de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN maar dit kan worden uitgebouwd. Bij enkele opdrachten zijn externe partijen betrokken maar bij andere opdrachten niet. Regelmatig gaan leerlingen de stad in op zoek naar antwoorden op onderzoeksvragen. Het internationaliseringsaanbod wordt steeds verder uitgebreid. De school heeft de culturele reizen vervangen door uitwisselingen. Er lopen uitwisselingsprogramma's met Spanje, Duitsland, Denemarken, Turkije, Luxemburg. De school neemt deel aan enkele Erasmus+-projecten.

Omdat de populatie van DNS blank is en van westerse afkomst zal de school actief moeten inzetten op het binnen halen van diversiteit op het gebied van etniciteit.

Er is een begin gemaakt om structureel expertise van buiten te school te gebruiken. De school gebruikt een digitaal programma. Hiermee kan de expertise van ouders en bijvoorbeeld ook alumni in kaart gebracht worden. Alumni zijn niet betrokken bij het onderwijs.

De samenwerking met andere partners is er en verloopt goed, maar mag uitgebouwd worden. Er zijn samenwerkingsactiviteiten met primair onderwijs (PO), middelbaar beroepsonderwijs (MBO), hoger beroepsonderwijs (HBO) of wetenschappelijk onderwijs (WO). Zo is er samenwerking met een basisschool, is de verbinding gelegd met Deltaplan techniek voor sterk techniekonderwijs voor vmbo, evenals met het innovatienetwerk jeugd (Tilburg University) en met enkele lectoraten van Fontys Hogescholen (Bildung in het vmbo en toetsing).

Participatie

Maandelijks organiseert de rector pizzasessies: bijeenkomsten met leerlingen waarin ze met leerlingen in gesprek gaat over thema's als toetsing, uitwisselingsprojecten, het rooster en kansen geven aan alle leerlingen. Leerlingen hebben aangegeven graag te willen meedenken over veranderingen op school. Hier wordt nog geen gebruik van gemaakt.

Eens per acht weken vindt een bijeenkomst met ouders plaats waarin ouders gevraagd en ongevraagd advies geven over thema's in de school.

Wat behouden?

- Werken in de leergemeenschap.
- Stimuleren om samen te werken in verschillende groepen.
- De maandelijkse pizzasessies.
- De uitwisselingsprogramma's en internationaliseringsinitiatieven.
- De reeds gelegde contacten met externe partijen

De ontwikkeldoelen

- De school stimuleert meer uitwisseling en interactie tussen leden van de school en partijen buiten de school. De deuren van de school komen verder open te staan door:
 - meer samenwerking tussen leerlingen van verschillende jaarlagen,
 - een grotere betrokkenheid van externe partijen (ouders, private, publieke en non-profitbedrijven, PO, MBO, HBO, WO en alumni) bij het onderwijs in de vorm van externe opdrachten, gastlessen, adviesgesprekken, consultancy, stagemogelijkheden of door mee te denken over het curriculum of de ontwikkeling van de school,
 - een grotere mate van leerlingenparticipatie. De pizzasessies zijn een structureel onderdeel van de participatie van leerlingen. Daarnaast worden leerlingen op verschillende andere manieren betrokken bij de onderwijsontwikkeling,
 - de ouderparticipatie opnieuw te bezien en indien nodig aan te passen,
 - een actief alumni beleid waarin opgenomen een plan voor de opbouw van een netwerk met betrokken alumni die de school aan zich bindt en een jaarlijks periodiek onderzoek onder alumni,
 - een gevarieerd internationaal uitwisselingsprogramma waaraan elke leerling die dat wil minimaal een keer in haar schoolcarrière kan deelnemen,
 - meer etnische diversiteit in het onderwijs,
 - de uitbouw van samenwerkingstrajecten met PO, MBO, HBO en WO.
- DNS heeft expliciete aandacht voor mondiale uitdagingen door de "sustainable developmental goals" van de VN als uitgangspunt te nemen en elk jaar deze doelen terug te laten komen als thema in het onderwijs. Dit maakt onderdeel uit een visie op burgerschapsvorming die wordt uitgewerkt conform Artikel 17 van de WVO.

3.2. HR-beleid

Dit thema wordt vertaald naar de volgende ambities:

- Met en van elkaar leren
- Voortdurende afstemming en interactie met verschillende partijen in de samenleving.

Hoe gaat het nu?

Samenwerking in de school

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt dat medewerkers vinden dat ze zinvol werk doen, veel professionele ruimte ervaren, dat het werk voldoende aansluit bij hun capaciteiten en dat ze voldoende nieuwe kennis kunnen opdoen.

De leergemeenschap wordt door alle betrokkenen ervaren en gezien als waardevol. Uitwisseling met andere leergebieden of tussen mentoren en experts is wisselend. Veel collega's werken vooral samen met de collega's uit het team en leergebied. De MTO-resultaten geven aan dat het gevoel van sociale veiligheid hoog is en dat men zich veilig voelt om de leidinggevende aan te spreken.

Buitenwereld naar binnen

Diverse collega's hebben contacten met (internationale) partners. Dat contact verloopt goed maar mag uitgebouwd worden. Niet alle experts/mentoren participeren in verschillende groepen binnen en buiten de school. Momenteel wordt daar niet op gestuurd. De school participeert in het netwerk van het Platform eigentijds onderwijs (Pleion), in trajecten van schoolinfo en een van de schoolleiders is lid van de kerngroep Schoolleiders voor de toekomst. Tevens participeert de school in OMO-brede netwerken.

Participatie

De schoolleiding heeft klankbordgroepen met collega's stop gezet omdat hieraan vanuit het team geen behoefte meer aan was. Sinds begin van dit schooljaar vraagt de schoolleiding bij haar tweewekelijks overleg regelmatig aan medewerkers om aan te sluiten en mee te denken (Frisse kijkers). Dit wordt positief geëvalueerd. Tevens wordt daar waar mogelijk gecommuniceerd wat in de schoolleiding besproken is. Ook wordt Sharepoint ingezet om dialogen te stimuleren en er is ruimte om meningen te delen. Met de MR is een open en coöperatieve samenwerking.

Wat behouden?

- Goede samenwerkingsinitiatieven.
- Participatie in netwerken buiten de school.
- De werkwijze met frisse kijkers.
- Goede samenwerking MR.

De ontwikkeldoelen

- De school bevordert de samenwerking in de school en de participatie van medewerkers door:
 - Het idee van werken met frisse kijkers structureel onderdeel te maken van de besluitvormingsstructuur.
 - De organisatiestructuur hierop in te richten (zie ook bij ambitiethema 2)
 - Op zoek te gaan naar meerdere vormen van participatie.
- Elke medewerker functioneert in netwerken buiten de school. Dit onderwerp is onderdeel van het jaarlijkse functioneringsgesprek.

Het kwaliteitsbeleid

Kwaliteit is een zaak voor en van alle medewerkers in de school. Kwaliteit gaat over de vraag: doen we de goede dingen, doen we die goede dingen ook op de juiste manier, hoe weten we dat, wordt dat door anderen bevestigd en wat doen we met deze wetenschap? Het kwaliteitsbeleid betreft alle ambitie thema's en doelstellingen die in dit schoolplan beschreven zijn. In het onderwijskundig en HR-beleid beschrijft de school haar eigen kwaliteitseisen, haar eigen norm. In deze norm is uitgegaan van de zeven pijlers³⁵ uit het ontwikkelkader van de vereniging OMO en van het inspectiekader, waarin de normen van de overheid zijn vastgelegd.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de school voortdurend werkt aan een kwaliteitscultuur waarbinnen kwaliteit gemonitord en gewaarborgd wordt. De school ziet dit als een doorlopend proces waarbij de in de vorige hoofdstukken geformuleerde doelstellingen bijdragen aan het ontwikkelen van de kwaliteitscultuur.

Kwaliteitscultuur

Kwaliteit is niet iets dat boven een organisatie hangt en op gezette tijden gemeten kan worden maar kwaliteit is verweven in de gehele organisatie. In het gedrag van leerlingen en medewerkers, in (al dan niet ongeschreven) regels en afspraken, in resultaten, in denk- en werkwijze en in attitude. Niet in de laatste plaats heeft de schoolleiding een belangrijke rol bij het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur. Met een kwaliteitscultuur wordt bedoeld op een situatie waarin alle leden van de leergemeenschap zich verantwoordelijk voelen voor het leveren en voortdurende waarborgen van kwaliteit. Voor zowel leerlingen als voor medewerkers draait het om een ononderbroken ontwikkelingsproces gericht op voortgang en ontwikkeling vanuit een gedeelde visie op kwaliteit van onderwijs. In een dergelijke cultuur is dan sprake van een (expliciet gemaakt) intern referentiekader dat in alle hoeken zit en richting geeft aan het professionele handelen. Dat referentiekader geeft richting aan (zelf)reflectie, intercollegiale observaties en dialogen.

Op DNS wordt vanuit het fractalprincipe voor alle betrokkenen een vergelijkbaar kwaliteitsbeleid gevoerd. Het denken over kwaliteit voor de prestaties van de leerlingen ligt in lijn met het kwaliteitsdenken dat het handelen van de onderwijsprofessionals betreft, wat weer in lijn ligt met het streven naar kwaliteit voor de hele school. Kwaliteitsdenken komt in alle lagen terug, in de didactiek, de pedagogiek, het toetsingsbeleid en het personeelsbeleid. De plan-do-check-act (pdca)-cyclus zit als het ware voortdurend in de hoeken en het handelen van de medewerkers en leerlingen. Door tijd te nemen voor elkaar, door voortdurend te reflecteren op het handelen, dit te toetsen aan de norm, te bepalen wat er anders of beter zou moeten en dit toe te passen wordt aan kwaliteit gewerkt. Het uitgangspunt is dat de onderwijsprofessional zelf de regie heeft over haar leerproces en dat zij dat zelf in samenwerking met haar collega's vorm geeft. Feedback-feedup-feedforward geven richting aan het voortdurende proces van bijstellen en verbeteren.

³⁵ Deze pijlers zijn: een gedeelde visie vertaald naar concreet beleid/doelstellingen, effectief leiderschap binnen de school, goed onderwijs binnen een veilige leer- en leefgemeenschap, dragend HRM-beleid, verbeteringsgerichtheid vanuit collectief en individueel lerend vermogen, betrokkenheid van en verantwoording aan externe stakeholders en bedrijfsvoering op orde.

Zowel op school- als op team- als op individueel niveau worden ontwikkeldoelen gesteld waarvan de uitkomst zichtbaar gemaakt wordt.

In persoonlijke ontwikkelplannen (personeel), afspraken en verbeterplannen opgeslagen in Magister (leerlingen), teamontwikkelplannen (teams) en jaarplannen (school) worden ontwikkeldoelen en bijhorende actiepunten vastgelegd en vervolgens geëvalueerd.

Kwaliteit is in een school meetbaar én merkbaar. Het meetbare verwijst naar concreet te meten indicatoren, het merkbare naar de ervaring, de beleving, dat wat mensen elkaar vertellen. Beide elementen van kwaliteit zijn van belang. DNS neemt in haar visie op kwaliteit dan ook beide elementen mee.

De merkbare kwaliteit

Kwalitatieve input is er voortdurend, is merkbaar in de pauzes, in de wijze waarop medewerkers en leerlingen met elkaar omgaan, de gesprekken die gevoerd worden, de successen die gevierd worden en de conflicten die er zijn. In een kwaliteitscultuur worden signalen door betrokkenen opgepikt, geanalyseerd, zijn onderwerp van gesprek en beïnvloeden ze het professionele handelen.

Kwalitatieve input wordt ook geleverd in:

- Structurele sessies voor deskundigheidsbevordering zoals genoemd in het vorige hoofdstuk.
- Docentenonderzoek naar de effecten van onderwijsinterventies.
- Formele en informele medewerkersbijeenkomsten.
- Verschillende vormen van ouderfeedback zoals ouderklankbordgroepen en individuele oudercontacten.
- Verschillende vormen van leerlingenfeedback, zoals overleg met de leerlingenraad, pizzasessies met leerlingen, leerlingenblogs, evaluatievragen aan leerlingen.
- Alumni-bijeenkomsten en alumni-onderzoeken.
- Diverse vormen van medewerkersfeedback zoals vergaderingen van schoolleiding met “frisse kijkers”.
- Overleg met de MR.

De meetbare kwaliteit

Naast het merkbare is er het meetbare, de cijfers. Deze worden geleverd door:

- Oudertevredenheidsonderzoeken.
- Leerlingtevredenheidsonderzoeken.
- Medewerkerstevredenheidsonderzoeken.
- Gestructureerde observatie (klassenbezoeken en lesobservaties).
- Ontwikkelingsresultaten van leerlingen.
- Jaarlijkse doorstroomresultaten.
- De examenresultaten.
- Indicatoren van de inspectie.
- De resultaten van het Nationaal Cohort Onderzoek (NCO).
- Alumni-onderzoek.

De uitslagen op de kwantitatieve metingen worden geanalyseerd en zijn onderwerp van gesprekken in de school, waarbij een goede score de vraag oproept hoe deze score te behouden en een minder

goede score reden is om te bespreken welke acties moeten zorgen voor een beter resultaat. De school wil het dashboard van Magister (MMP) doelbewust inzetten ter verbetering van de kwaliteit.

DNS stelt zich op het standpunt dat de kwaliteit die hiermee gemeten wordt in orde is als de school minimaal op het landelijk gemiddelde scoort.

Een kanttekening

De school wil in dit hoofdstuk een kanttekening maken. Kwaliteit is een heel moeilijk te vatten notie. Want wat is kwaliteit? Zowel vanuit het meetbare als het merkbare is daarop niet zo maar een antwoord te geven. Om te beginnen bij het meetbare, kun je je afvragen wat scores of cijfers zeggen. Bijvoorbeeld: stel je voor dat alle leerlingen onvertraagd doorstromen naar het diploma, wat zegt dat van een school? Dat alle leerlingen op de best mogelijke plek terecht gekomen zijn? Maar is de hoogst mogelijke opleiding altijd voor elk kind de beste plek én de grootste kans? En kan een jaar doubleren niet even heilzaam zijn voor de ene leerling als een jaar versnellen voor de andere leerling?

Daarnaast kan men zich afvragen wat er te voelen, te ervaren, te beluisteren is in een school die kwaliteit biedt. Zijn leerlingen die tevreden zijn een “bewijs” van kwaliteit? Of leerlingen die aangeven dat ze zich gezien voelen? Of zich uitgedaagd voelen? Of zich gewaardeerd voelen? En zijn ze dat nog ook als ze geen diploma halen? Kortom de school realiseert zich dat kwaliteit een niet zo gemakkelijk te definiëren parameter is. Tegelijkertijd ziet DNS belang om dat wél te proberen én dit vanuit de nuancering te doen.

Daarom wil DNS kwaliteit beschouwen vanuit verschillende perspectieven en kaders. De wijze waarop de school zich vanuit die perspectieven en kaders (zoals in deze paragraaf beschreven) kan verantwoorden, is het uitgangspunt voor de kwaliteitscyclus die op alle niveaus in de school doorlopen wordt.

Samengevat

De Nieuwste School heeft voor de komende schoolplanperiode drie ambitie thema's:

- Verantwoordelijkheid en eigenaarschap.
- Kenniscreatie en co-creatie.
- De school als leergemeenschap met een professionele cultuur in een veranderende wereld.

Vanuit deze ambitie thema's heeft de school zich een aantal ontwikkeldoelen gesteld.

Onderwijskundig

- De school heeft een uitgewerkte leerlijn waarin het begrip "eigenaarschap" voor alle betrokkenen doorleefd en duidelijk is en te gebruiken is.
- Morele en ethische aspecten, LOB, burgerschapsvorming en levensbeschouwelijke elementen zijn verbonden met de competentieontwikkeling.
- De school heeft keuzemogelijkheden binnen onderzoeksthema's, mentoraat en gereedschapsvakken én onderbouwde doorlopende leerlijnen van klas 1 tot en met examenklas.
- De school heeft een heldere visie op toetsing en daarvan afgeleid toetsbeleid.
- De school biedt maatwerk binnen alle leerjaren, en alle onderwijsonderdelen.
- De school levert een bijdrage aan het pleidooi voor een maatwerkdiploma.
- De school heeft een gebruikersvriendelijke digitale leer- en werkomgeving die het mogelijk maakt het onderwijs te geven zoals beschreven is.
- De school heeft huisvesting die in beginsel vanuit de kernwaarden ontworpen is en het leren van de leerling faciliteert.
- De school stimuleert uitwisseling en interactie tussen leden van de school en partijen buiten de school.
- DNS heeft expliciete aandacht voor mondiale uitdagingen door de "sustainable developmental goals" van de VN als uitgangspunt te nemen als onderdeel van een visie op burgerschapsvorming conform Artikel 17 van de WVO.

HRM

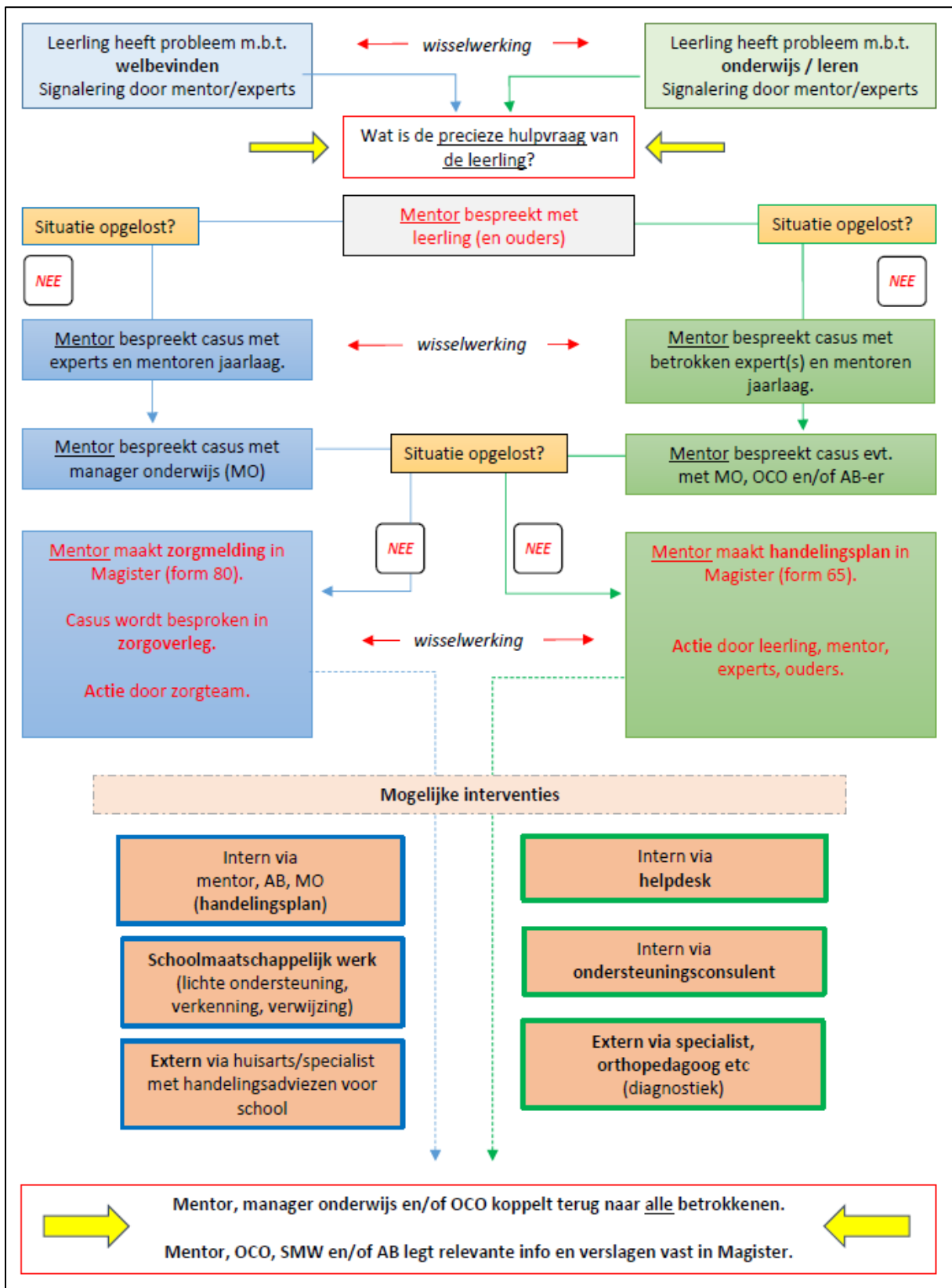
- De school werkt met een doorlopende professionaliseringsleerlijn waarvan een intern zelfreferentiekader en een inductieprogramma deel uitmaken.
- De school heeft een helder en transparant aannamebeleid (procedure) voor de werving van nieuwe collega's .
- De school heeft een doordacht professionaliseringsplan.
- De school voert een "gedragen" plan met werkdrukverlagende maatregelen uit.
- De school heeft een organisatiestructuur die een veilige feedbackcultuur waarborgt en waar onderwijsprofessionals als ontwerpers van onderwijs zoveel mogelijk gefaciliteerd worden tot kennisdeling en innovatief denken, verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij de onderwijsprofessionals gelegd worden en waar autonomie en het afleggen van verantwoordelijkheid hand in hand gaan.
- De school bevordert de samenwerking in de school en de participatie van medewerkers
- Elke medewerker functioneert in netwerken buiten de school.

Kwaliteit

In het onderwijskundig en HR-beleid verwoordt de school haar kwaliteitseisen. Door middel van een kwaliteitscultuur worden deze eisen gemonitord en gewaarborgd. De school bouwt verder aan een kwaliteitscultuur op basis van professionaliteit waar gestuurd wordt op basis van merkbare en meetbare input.

Bijlage 1

De organisatie van de ondersteuning in schema



Bijlage 2

Het proces

Voorafgaande aan de vaststelling van de ambitie thema's zijn in de periode van september t/m december de volgende bijeenkomsten geweest:

Ophalen van eerste ideeën omtrent richting bij:

- medewerkers,
- stakeholders,
- ouders,
- raad van advies,
- leerlingen.

Bespreking eerste bevindingen met:

- schoolleiding en frisse kijkers,
- medewerkers,
- leerlingen,
- ouders.

Bespreking tweede concept met:

- schoolleiding en frisse kijkers,
- medewerkers,
- leerlingen,
- ouders.

Bespreking derde concept met:

- medewerkers,
- leerlingen.

Tevens zijn data gebruikt uit: leerlingtevredenheidsonderzoek, oudertevredenheidsonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, NCO, examenresultaten, resultaten in de overige jaren, gegevens van de onderwijsinspectie.

Op 6 januari is het definitieve concept Ambitiethema's en focuspunten vastgesteld in het overleg van de schoolleiding en frisse kijkers en op 13 januari 2020 voorgelegd aan de MR.

In de periode tot april is voor de concrete vertaling naar onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid, input van twee medewerkersstudiemiddagen, twee pizzasessies met leerlingen, de raad van advies en de ouderklankbordgroep gebruikt.

De concepten zijn via Sharepoint voorgelegd aan de medewerkers, besproken in de teams en ook besproken met de Frisse Kijkers en MR. In mei is het concept aan het bestuur van OMO verzonden en op 12 juni 2020 is het besproken. Instemming van de MR vond plaats op 26 mei 2020.

Gedurende het proces is **voortdurend aandacht** geweest voor:

- het laden van begrippen waardoor sprake is van een eenduidige taal en taalbegrip: we hebben bij essentiële begrippen dezelfde beelden,
- de maatschappelijke opdracht, missie en visie,
- ontwikkeling van alle betrokkenen,
- dialogen over onderwijs,
- doorlopende processen in de bedrijfsvoering.

Bronnen

- De Nieuwste School, ontwerp voor betekenisvol Onderwijs. OMO-APS, 2004.
- Koers 2023. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs.
- Goed handelen Integriteitscode vereniging Ons Middelbaar Onderwijs. Juli, 2017.
- Zingeving en goed Onderwijs. Samen goed op weg. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs. November, 2018.
- De nieuwe Lokale Educatieve Agenda (LEA) Tilburg, 26 juni 2019.
- Yuval Noah Harari (2018). 21 Lessons for the 21st century. Vintage/ Penguin Random House.
- Koopman, Maaïke (2017) Diep Leren. Praktische handreikingen voor het bevorderen van diep leren bij leerlingen in het voortgezet onderwijs. Eindhoven School of Education. TuE
- Veugelers, Wiel (31 maart 2015). Burgerschapsvorming in het Nederlands Onderwijs. Uitgave van SLO. p.3
- Sluijsmans, Dominique & Kneyber, René (red.). (2016) Toetsrevolutie. Naar een feedbackcultuur in het voortgezet onderwijs
- Inspectie van het onderwijs. De motivatie om te leren. Motiverende kenmerken van het voortgezet onderwijs. Juni 2019
- Hattie, John (2009). Het leren zichtbaar maken. Bazalt
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.
- Rutger van der Sande, Willem Maurits en Maud Slaats, JAARTAL Professioneel leren met Impact. Uitgave van Fontys Hogescholen
- Samen toekomstige leraren opleiden. Strategische beleidsagenda VH educatieve sector 2019-2024, p. 8) In:
https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/088/original/085_040_SBA_EDUCATIE_BW_DEFDEF.pdf?1575577347
- Notitie Diversiteit en Inclusie. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs, juni 2017.