

# Informatiepakket



## Inhoudsopgave

- Profielschets
- Schoolplan 2019-2023
- ESC Missie 2020
- ESC Visie 2020
- Koersbeweging Lucas Onderwijs 2022
- Managementstatuut VO Lucas Onderwijs 2022

## Profielschets - Rector Edith Stein College

### UIT HET JUISTE HOUT GESNEDEN

Wilt u rector worden van het Edith Stein College – het oudste lyceum van Nederland – én binnen een sterk team van bovenschoolse schoolleiders van Lucas Onderwijs werken aan de kwaliteit van het onderwijs in de regio Den Haag? Bent u in staat om uitstekend onderwijs te organiseren voor onze uitdagende leerlingenpopulatie? Beschikt u over uitstekende communicatieve vaardigheden om deze functie te vervullen in de dynamische, culturele en politieke context van Den Haag?

Mooi. Dan zou u zomaar de inspirerende rector kunnen zijn die wij zoeken. Als u ook bij ons past natuurlijk. Want het Edith Stein College is een school met een uitgesproken profilering, een sterke interne cultuur en een eigen visie op goed onderwijs. Voor deze unieke school zoekt Lucas Onderwijs daarom iemand die uit hetzelfde hout gesneden is als onze leerlingen. Iemand die een *waarmaker* is. Wij leggen u graag uit wat wij daarmee bedoelen.

### MOOI. MAAK HET MAAR WAAR

Het Edith Stein College is een school in het centrum van Den Haag, op steenworp afstand van de Tweede Kamer met ruim 1.000 leerlingen en bijna 150 medewerkers.

Onze leerlingenpopulatie vertegenwoordigt ongeveer 60 nationaliteiten en vormt daarmee een mooie afspiegeling van onze multiculturele samenleving. Tegen onze leerlingen zeggen wij: *“Het Edith Stein College is een geweldige springplank, maar geen rode loper. Laat je bluf en branie thuis, neem je trots en zelfbewustzijn mee. Wij nemen jou serieus en vragen jou om hetzelfde te doen. Als jij werk wilt maken van je toekomst dan heb je ons volledig aan je zijde.”* Kort samengevat in ons motto: **Mooi. Maak het maar waar.** Dit motto is een uitdaging en compliment tegelijk. Het zegt: *“Wij geloven in je.”* En in die paar simpele woorden zit exact de kracht van ons onderwijs.

### EMANCIPATOIR WORDT TRANSFORMATIEF

Van oudsher staat het Edith Stein College voor het bieden van kansen aan leerlingen. Oorspronkelijk als meisjesschool met emancipatoire functie, momenteel als een school van nu die zich richt op de emancipatie van de nieuwe Hagenaar. Het Edith Stein College heeft dan ook een sterke ISK-afdeling en specialiseert zich hiermee in onderwijs aan leerlingen van wie de wortels niet in Nederland liggen. We leiden hen op tot kansrijke burgers in de Nederlandse samenleving.

De schoolleiding van het Edith Stein College bestaat uit een rector en vijf afdelingsleiders. Onderwijsinnovatie is geborgd in de missie/visie van onze school. Hiermee geven wij ons onderwijs een cyclisch ontwikkelkarakter.

Lerarentekorten ten spijt, zijn we voor docenten die het in Den Haag willen waarmaken een zeer aantrekkelijke school. Onze actieve deelname in de 2<sup>e</sup> Haagse opleidingsschool (NOD Haaglanden) speelt daarbij nadrukkelijk een rol. Daarnaast behoren we samen met enkele scholen in Nederland tot de beweging van de Transformatieve scholen. We zijn ons bewust van de uitdagende leerlingenpopulatie waarbinnen we onderwijs ontwikkelen en delen binnen het netwerk van Transformatieve scholen onze nieuwste inzichten.

### ONDERNEMERSLEF EN TEAMGEEST

Als rector bent u integraal verantwoordelijk voor het beleid van het Edith Stein College. U voelt zich verbonden met de gedrevenheid die wij hebben voor onze leerlingen en bouwt met ons team aan de nieuwe schoolplancyclus 2023-2027.

Het Edith Stein College is volop in ontwikkeling in een dynamische stad en zoekt een teamspeler met overzicht en gevoel voor timing en balans. Het succesvol leidinggeven aan onze school vraagt dat u kunt stimuleren, motiveren en verbinden. Dat u kansen herkent en het lef hebt om met ons team te ondernemen. Dat u de regie neemt, prioriteiten stelt en afspraken borgt.

U legt verantwoordelijkheden, waar mogelijk, diep in de organisatie. Hierbij past dat u medewerkers – coachend en sturend - meeneemt in hun verantwoordelijkheden. U werkt transparant en mensgericht en beschikt over adequate expertise op het gebied van human capital.

U heeft hart voor onze leerlingen, bent zeer benaderbaar en gaat door het vuur voor het onderwijs op de school. Onderwijsinhoudelijk bent u goed onderlegd. U herkent zich in onze visie op onderwijs en weet deze te vertalen naar - en te evalueren met medewerkers in het kader van de ontwikkelingen in en om de school.

Als rector van het Edith Stein College bent u het boegbeeld van de school. U weet hoe u zich, zowel naar binnen als naar buiten toe, zichtbaar en benaderbaar opstelt. Voorts bent u communicatief vaardig en transparant en doortastend in uw handelen. U bent een netwerker en weet mensen te verbinden. Uw bestuurlijke sensitiviteit en ervaring met het werken in een grootstedelijke context komen u als rector van het Edith Stein College uitstekend van pas.

## WERK AAN DE WINKEL

Onze school heeft een duidelijk en sterk profiel en heeft de opdracht om - vanuit eigen context - de stichtingbrede koers te vertalen naar een nieuwe schoolplancyclus 2023-2027. Belangrijke speerpunten hierbij zijn het onderwijskundig kwaliteitsbeleid, het personeelsbeleid (teamontwikkeling, scholing en begeleiding van medewerkers) en de doorontwikkeling van onze *Transformatieve school*.

## EVEN VOORSTELLEN: LUCAS ONDERWIJS

Het Edith Stein College maakt deel uit van Lucas VO, regio Den Haag. In de regio werken dertien VO-scholen van Lucas Onderwijs intensief samen. Met in totaal meer dan 38.000 leerlingen en 4.600 personeelsleden is de stichting Lucas Onderwijs één van de grootste onderwijsbesturen in Nederland. Lucas Onderwijs stimuleert scholen om het best denkbare onderwijs te bieden, opdat iedere leerling zich kan ontwikkelen tot een zelfbewuste, verantwoordelijke en kansrijke burger. De besturingsfilosofie binnen de stichting wordt gekenmerkt door verregaande vorm van mandatering van de scholen. Scholen, schoolleiders hebben hierdoor veel ruimte om beleidskeuzes te maken die passen bij de eigen context. De ontwikkelrichting staat beschreven in de koersbeweging van de stichting. Aan dit ontwerp hebben ruim 1000 medewerkers deelgenomen. De koersbeweging is vertaald naar schoolplannen. Inmiddels wordt de koersbeweging geactualiseerd voor de komende jaren. Deze geactualiseerde koersbeweging wordt op korte termijn gepubliceerd.

Schoolleider zijn binnen een grote stichting als Lucas Onderwijs heeft als groot voordeel dat er sprake is van veel professionaliteit, zaken zijn bij ons goed geregeld. Schoolleiders krijgen veel beleidsruimte, er is sprake van een sterk collegiaal verband van schoolleiders én er wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling.

## HOE GAAN WE VERDER?

Spreekt deze vacature u aan en herkent u zich in het profiel? Dan horen wij graag van u. We gaan ervan uit dat u als kandidaat over de competenties beschikt die bij een functie met dit profiel passend zijn.

Het betreft een functie voor 1,0 fte in de schaal 14 volgens de CAO voor het voortgezet onderwijs. Bij bewezen geschiktheid behoort schaal 15 tot de mogelijkheden. Daarnaast is momenteel een arbeidsmarkttoelagering (7,5%) van toepassing.

Uw brief en cv kunt u versturen via het sollicitatieformulier op [vbent.org](http://vbent.org) (onderaan de pagina) t.a.v. de heer H.A. Hendriks o.v.v. vacaturnummer 20220293.

Het eerste gesprek vindt plaats op vrijdagmiddag 1 juli 2022. Op maandag 4 of dinsdag 5 juli vindt het ontwikkelassessment plaats. De tweede gespreksronde staat gepland op vrijdag 8 juli.

Voor inhoudelijke vragen over de functie of procedure kunt u contact opnemen met de heer H.A. Hendriks via 088 – 20 51 600 of de heer J.B. van Dam, regiodirecteur via het telefoonnummer 06 -10 80 72 70.

We zien uw reactie graag uiterlijk 26 juni 2022 tegemoet.

# Schoolplan Edith Stein College 2019-2023

Versie : 1.7  
Status : definitief  
Datum : 20 september 2019



## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
Voorwoord .....	6
1. De school .....	7
1.1. Algemeen.....	7
1.1.1. Identiteit.....	7
1.1.2. Personeel.....	7
1.1.3. Gebouw .....	7
1.1.4. Context van de school .....	8
1.2. Doelen van dit schoolplan .....	8
1.3. Wijze waarop dit schoolplan tot stand is gekomen .....	8
2. Maatschappelijk opdracht van onze school.....	9
2.1. Waar staan we voor?.....	9
2.1.1. Missie van Lucas Onderwijs.....	9
2.1.2. Visie en missie van onze school.....	9
2.2. Terugblik: wat hebben we in de afgelopen periode bereikt? .....	10
2.2.1. Schoolontwikkeling 2016-2019 .....	10
2.2.2. Stand van zaken.....	11
2.3. Vooruitblik: wat komt er op ons af?.....	11
2.3.1. Ontwikkelingen in de omgeving van de school.....	11
2.3.1.1. De wijk .....	11
2.3.1.2. De stad.....	11
2.3.1.3. Superdiversiteit en gelijke kansen.....	12
2.3.1.4. Maatwerk .....	12
2.3.1.5. Lerarentekorten .....	12
2.3.1.6. Doorstroom mavo-havo .....	12
2.3.2. Ontwikkelingen binnen de school.....	12
2.3.2.1. Van drie scholen in één gebouw, naar één school.....	12
2.3.2.2. Herinrichting leerpleinen.....	13
2.3.2.3. Uitbreiding.....	13
2.3.2.4. Verandering in organisatiestructuur .....	14
2.4. Wat willen we de komende periode bereiken? .....	14
2.4.1. Ambities en strategische beleidsdoelen van Lucas Onderwijs.....	14
2.4.2. De ambities en strategische beleidsdoelen van onze school.....	15
2.4.2.1. Onze ambities.....	15
2.4.2.2. Onze strategische beleidsdoelstellingen .....	15

2.5.	Onze voornemens voor de komende vier jaar .....	16
2.5.1.	Analyse en conclusie: waar gaan we aan werken? .....	16
2.5.1.1.	Onderwijskwaliteit – de ‘harde’ kant .....	16
2.5.1.2.	Onderwijskwaliteit – de ‘zachte’ kant .....	17
2.5.1.3.	Onderwijskwaliteit: professionele cultuur .....	17
2.5.1.4.	Leerlingtevredenheid .....	17
2.5.1.5.	Positionering.....	18
2.5.1.6.	Modernisering van ons onderwijs.....	18
3.	Onderwijskundig beleid.....	18
3.1.	Uitgangspunten en doelstellingen onderwijskundig beleid Lucas Onderwijs.....	18
3.1.1.	Visie en uitgangspunten .....	18
3.1.2.	Strategische doelstellingen .....	19
3.2.	De organisatie van het onderwijsleerproces binnen de school .....	19
3.2.1.	Afdelingen .....	19
3.2.2.	Organisatie .....	19
3.3.	De inrichting van het onderwijsleerproces binnen de groep.....	19
3.3.1.	Onderwijstijd .....	19
3.3.1.1.	Lesuitval.....	20
3.4.	De inhoud van het onderwijs .....	21
3.4.1.	Kernvakken.....	21
3.4.2.	Moderne vreemde talen .....	21
3.4.3.	Bètavakken .....	21
3.4.4.	Gammavakken .....	21
3.4.5.	Expressievakken .....	21
3.4.6.	Persoonsvorming en (wereld)burgerschap .....	22
3.5.	Pedagogisch klimaat, schoolklimaat, veiligheid .....	22
3.6.	Zorg en begeleiding .....	23
3.7.	Opbrengsten.....	23
3.7.1.	Cognitieve opbrengsten .....	23
3.7.1.	Analyseren van resultaten.....	23
3.7.2.	Verantwoording van resultaten .....	23
3.8.	Sponsoring.....	24
4.	Personeelsbeleid .....	25
4.1.	Uitgangspunten en doelstellingen personeelsbeleid Lucas Onderwijs.....	25
4.1.1.	Visie en uitgangspunten .....	25
4.1.2.	Strategische doelstellingen .....	25



4.2.	Personeelsbeleid op schoolniveau dat bijdraagt aan de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijskundig beleid .....	25
4.2.1.	Evenredige vertegenwoordiging vrouwen in de schoolleiding .....	25
4.2.2.	Functiemix .....	25
4.2.3.	Pedagogisch-didactisch handelen .....	26
4.2.4.	Professionaliseringskaders en professionaliseringsplan .....	26
4.2.5.	Bevoegdheid en bekwaamheid .....	28
4.2.6.	Bekwaamheidsdossiers .....	28
4.2.7.	Taakbeleid .....	28
4.2.8.	Talent werven .....	29
4.2.9.	Rol van leerlingen bij werving en selectie .....	29
4.2.10.	Inclusiviteit .....	29
4.2.11.	Stadsbekwaam .....	29
4.2.12.	Terugdringen ziekteverzuim van ons personeel .....	30
5.	Kwaliteitsbeleid .....	31
5.1.	Uitgangspunten en doelstellingen voor het stelsel van kwaliteitszorg.....	31
5.1.1.	Uitgangspunten voor het stelsel van kwaliteitszorg .....	31
5.1.2.	Doelstelling kwaliteitsbeleid.....	31
5.1.3.	Doelen kwaliteitsbeleid van de school .....	31
5.2.	Het bewaken van de kwaliteit die wordt gerealiseerd .....	32
5.3.	Het verbeteren van de kwaliteit.....	32
5.4.	Verantwoording afleggen over de gerealiseerde kwaliteit .....	34
5.5.	Ondersteunende systemen voor kwaliteitszorg .....	34
6.	Bijlagen .....	36
6.1.	Verplichte documenten.....	36
6.2.	Meerjarenplanning schoolontwikkeling 2019-2023 .....	37
6.2.1.	Speerpunt 1: onderwijskwaliteit .....	37
6.2.2.	Speerpunt 2: stadsbekwaamheid .....	38
6.2.3.	Speerpunt 3: professionele cultuur.....	38
6.2.4.	Speerpunt 4: onderwijsontwikkeling.....	39
7.	Instemming met schoolplan .....	40
8.	Vaststelling van schoolplan .....	41

## Voorwoord

Voor u ligt het schoolplan 2019 – 2023 van het Edith Stein College in Den Haag. Dit schoolplan bouwt voort op het *Schoolplan Edith Stein College 2016-2019* dat tot stand is gekomen na intensieve sessies met het voltallige personeel in 2016. De visie en missie van de school zijn toen scherp gekregen en de ontwikkeldoelen voor de komende schooljaren vastgesteld.

In de periode augustus – juni 2019 heeft personeel in een aantal bijeenkomsten aspecten van het oude schoolplan tegen het licht gehouden om te bepalen wat wij als school willen behouden en waar wij als school afstand van willen nemen. Daarnaast hebben we onze nieuwe ambities vastgesteld. Dit heeft geresulteerd in het nieuwe schoolplan voor de periode 2019-2023.

Voor de periode 2019-2023 zal het Edith Stein College zich vooral blijven richten op het verbeteren van de onderwijskwaliteit, het realiseren van maatwerk en het werken aan een professionele cultuur. Het werken aan een professionele cultuur is misschien nog wel de lastigste opgave. De verandering die hiervoor nodig is kan pas plaatsvinden als mensen zich veilig voelen op het Edith Stein. Dit lijkt nu niet altijd het geval te zijn, waardoor de gewenste veranderingen nog niet voldoende van de grond komen. Daarbij is het bieden van veiligheid om veranderingen te kunnen meemaken wellicht de grootste uitdaging voor de schoolleiding.

“De school heeft een bijzondere positie in de samenleving. Zij is misschien de enige overgebleven gemeenschappelijke omgeving waarin jongeren een rationele waardering kan worden bijgebracht voor de waarden die mensen in staat stellen onderling verrukkelijk verschillend te zijn en toch samen te leven.”

*Fernando Savater*

Dit schoolplan vervangt het *Schoolplan Edith Stein College 2016-2019*.

Het team van Edith Stein College

# Schoolplan 2019 – 2023

## 1. De school

### 1.1. Algemeen

Het Edith Stein College is een brede scholengemeenschap voor mavo, havo en vwo en ISK-onderwijs. De school maakt deel uit van Lucas Onderwijs, een dynamisch en betrokken onderwijsbestuur in Den Haag en omgeving. Momenteel vallen zeventienveertig scholen voor basisonderwijs, vier scholen voor speciaal basisonderwijs, drie expertisecentra en drie regio's voor voortgezet onderwijs met in totaal zesentwintig vestigingen, onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van de stichting. Het Edith Stein College valt onder de regiodirectie LVODH: Lucas Voortgezet Onderwijs Den Haag.

#### 1.1.1. Identiteit

Het Edith Stein College heeft een interconfessionele denominatie. De school is een open onderwijsinstelling die algemeen toegankelijk is voor alle leerlingen die tot de doelgroep behoren en waar onderwijzend en onderwijs ondersteunend personeel werkt, ongeacht geloof, overtuiging, geardeerdheid of huidskleur. De school geeft verder geen invulling aan haar (inter)confessionele identiteit door middel van vieringen of bijeenkomsten.

#### 1.1.2. Personeel

Bij aanvang van schooljaar 2018-2019 had het Edith Stein College ruim 100 personeelsleden in dienst, waarvan circa 85 personen het onderwijs en een 15-tal mensen ondersteunende werkzaamheden verzorgen. We zijn er tot op heden in geslaagd om de vacatures in te vullen met bekwaam personeel. Wij hanteren daarbij een inclusief personeelsbeleid, zowel qua leeftijdsopbouw, als afkomst. Formeel staan de personeelsleden op de loonlijst van Lucas Onderwijs.

#### 1.1.3. Gebouw

Ons onderwijs wordt verzorgd in een schoolgebouw dat geschikt is voor 880 leerlingen. In het cursusjaar 2018-2019 zijn 985 leerlingen ingeschreven. Door de grenzen van roostering op te zoeken weten we deze leerlingen goed te huisvesten, maar we hebben de grenzen wel bereikt. In februari 2019 is er een aanvraag voor uitbreiding van het gebouw gedaan. De prognoses van de ontwikkeling van de leerlingpopulatie van de Gemeente Den Haag kwam overeen met de prognoses van school, te weten 1.100 – 1.200 leerlingen. De ingediende aanvraag is voor 1.100 leerlingen. Om tussentijds de groter wordende groep leerlingen te kunnen huisvesten, hebben we tevens een aanvraag gedaan voor



tijdelijke huisvesting. Op zijn vroegst is realisatie van de permanente uitbreiding voorzien voor 2022-2023.

De gemeente Den Haag heeft voorsnog te maken met bevolkingsgroei, dus de uitbreiding is een verantwoorde keuze.

#### 1.1.4. Context van de school

Het Edith Stein College staat op een unieke locatie in de binnenstad van Den Haag. De grote meerderheid van de leerlingen komt niet uit de directe omgeving van de school. Onze leerlingen komen vooral uit de Schilderswijk, Laak, de Stationsbuurt, Transvaal, Groente- en Fruitmarkt, Moerwijk en Oostbroek. Onze school opereert dan ook in grootstedelijke context met de nodige achterstandsproblematiek. Voor meer informatie over het marktaandeel en voedingsgebied zie: <https://tinyurl.com/esc-ma-vg>.

#### 1.2. Doelen van dit schoolplan

Dit schoolbeleidsplan geeft richting aan de ontwikkeling van onze school binnen de strategische koers van Lucas Onderwijs. Tevens dient het plan als verantwoordingsdocument voor de Inspectie van het Onderwijs, met een beschrijving van ons onderwijskundig beleid (hoofdstuk 3), ons personeelsbeleid dat bijdraagt aan de ontwikkelingen uitvoering van het onderwijskundig beleid (hoofdstuk 4) en het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs (hoofdstuk 5).

#### 1.3. Wijze waarop dit schoolplan tot stand is gekomen

Het bevoegd gezag stelt ten minste één maal in de vier jaar het schoolplan vast. Het bevoegd gezag stelt jaarlijks de schoolgids vast ten behoeve van het eerstvolgende schooljaar. Het bevoegd gezag zendt het schoolplan dan wel de wijzigingen daarvan en de schoolgids onmiddellijk na de vaststelling aan de inspecteur (WVO art. 24c).

De school heeft in 2016 een ambitieus schoolplan vastgesteld. Hierop bouwen wij voort. Door middel van bijeenkomsten met personeel, leerlingen en ouders hebben wij het schoolplan 2016-2019 geëvalueerd en gezamenlijk hebben wij gewerkt aan ons nieuwe schoolplan.

Met het schoolplan is door de MR ingestemd op [datum] en het schoolplan is door het bestuur vastgesteld op [datum].

## 2. Maatschappelijk opdracht van onze school

### 2.1. Waar staan we voor?

#### 2.1.1. Missie van Lucas Onderwijs

Lucas Onderwijs stelt zijn scholen in staat en stimuleert hen het best denkbare onderwijs te bieden, opdat iedere leerling zich kan ontwikkelen tot een zelfbewuste, verantwoordelijke en kansrijke burger. Lucas Onderwijs wil dat vormgeven door samen te werken:

- vanuit waarden, in oorsprong ontleend aan de traditie van de christelijke geloofsgemeenschap;
- aan aantrekkelijk onderwijs dat zich onderscheidt door ontwikkeling, aandacht voor kwaliteit, goede zorg voor de medewerkers en solidariteit met kansarmen;
- in actief partnerschap met de maatschappelijke omgeving;
- met ruimte voor diversiteit van de scholen.

#### 2.1.2. Visie en missie van onze school

De belangrijkste energiebron, de grootste kracht is te vinden in de leerling zelf. Het Edith Stein College spant zich voortdurend in om de leerling te versterken. In alles wat het Edith Stein College initieert, vorm geeft, verzorgt, moet de vraag voorop staan: wordt de leerling hier sterker van? Veel van onze leerlingen komen uit families en buurten waar de eigenheid van hen niet de eerste en de meeste aandacht krijgt. Echter, de samenleving verwacht zelfstandige mensen die zelf hun keuzes en hun eigen afwegingen kunnen maken. Het Edith Stein College begeleidt haar leerlingen daarin.

Voor wat betreft de onderwijskundige aanpak stelt het Edith Stein College de *rol* van de docent centraal. Dit is dus niet een onderwijskundig model of principe. We stellen ook zeker niet de *persoon* van de docent centraal. Alles in de school draait om de persoon van de leerling en zijn of haar groei. De rol van de docent is daarbij cruciaal.

De school specialiseert zich in onderwijs aan leerlingen waarvan de wortels niet in Nederland liggen. Dat betekent dat elke leerling "extra" nodig heeft om succesvol te kunnen zijn. Daarbij werken we vanuit vijf kernwaarden:

1. Groei
2. Betrokkenheid
3. Vertrouwen
4. Integriteit
5. Vrijheid



## 2.2. Terugblik: wat hebben we in de afgelopen periode bereikt?

### 2.2.1. Schoolontwikkeling 2016-2019

In het schoolplan van het Edith Stein College 2016-2019 hadden we onszelf de volgende doelen gesteld:

Doel	Domein	Behaald?
<b>Leerlingen meer op maat bedienen</b>	Onderwijskundig	Deels. Er is twee jaar geëxperimenteerd met de zogenaamde VWO-villa, waarin vwo-leerlingen deels zelf hun lesprogramma konden samenstellen.
<b>Activerende werkvormen</b>	Onderwijskundig	Deels. Een 40-tal docenten is getraind door CPS op het gebied van differentiëren. Hierbij is volop aandacht besteed aan activerende werkvormen.
<b>iPads</b>	Onderwijskundig	Ja. Echter, na evaluatie zullen we overstappen naar Chromebooks.
<b>Professionele cultuur</b>	Onderwijskundig	Niet behaald. De professionele cultuur is nog niet bereikt volgens een collegiale audit van december 2018. Eén van de randvoorwaarden om te komen tot de gewenste cultuur is het ontwikkelen van feedback vaardigheden bij de collega's.
<b>Positieve groepsvorming</b>	Onderwijskundig	Deels. Rots & Water is ingevoerd in 2018. Daarnaast is er een aantal interventies geweest in enkele klassen. LeerKRACHT heeft niet het vliegwieleffect gehad zoals verwacht.
<b>Portfolio</b>	Onderwijskundig	Ja.
<b>Persoonsvorming-LOB</b>	Onderwijskundig	Ja, in de tweede klas.

## 2.2.2. Stand van zaken

Sterktes (S)	Zwaktes (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populariteit van de school</li> <li>• Onderdeel van opleidingsschool NOD Haaglanden</li> <li>• Goed ontwikkelde visie op onderwijs gericht op onze doelgroep</li> <li>• Samenwerking met vmbo zusterscholen t.b.v. afstroom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultaten vwo</li> <li>• Leerlingtevredenheid</li> <li>• Beperkte ouderbetrokkenheid bij een deel van de ouders</li> <li>• Gebrekkige resultaatgerichtheid van een deel van het personeel</li> <li>• Gebrekkige samenwerking binnen sommige secties</li> <li>• Gebrekkige samenwerking tussen sommige secties</li> </ul>
Kansen (O)	Bedreigingen (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuuromslag: werken aan een professionele cultuur</li> <li>• Profilering van de school</li> <li>• Versterken 'urban' docentschap (transformatieve school methode)</li> <li>• Doorgroei naar duurzame brede scholengemeenschap (2 stamklassen bovenbouw vwo)</li> <li>• Samenwerking met vmbo zusterscholen t.b.v. opstroom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lerarentekort, zowel kwalitatief als kwantitatief)</li> <li>• Lage leerlingtevredenheid</li> <li>• Oprichting Islamitische school in Den Haag</li> <li>• Langdurig ziekteverzuim personeel</li> <li>• Afzakken instroom ISK</li> </ul>

## 2.3. Vooruitblik: wat komt er op ons af?

### 2.3.1. Ontwikkelingen in de omgeving van de school

#### 2.3.1.1. De wijk

De school is gesitueerd in een chique wijk. In de directe omgeving van de school, te weten aan het Louis Couperusplein, wonen vooral oudere mensen die gesteld zijn op hun rust. Zij realiseren zich dat zij in de directe omgeving van een school wonen en stellen zich in de overlegmomenten, die met enige regelmaat plaatsvinden, coöperatief op.

Met een bewonersgroep die zich hard maakt voor de realisatie van een buurttuin vindt -- redelijk intensief -- overleg plaats onder regie van een medewerker die aangesteld is door de Gemeente Den Haag. De school is welwillend om de buurttuin in gezamenlijkheid te realiseren; wij zijn echter gebonden aan het bestemmingsplan en – mogelijk conflicterende – belangen. Uiteraard spelen de nodige juridische zaken een rol in het al dan niet tot stand komen van de buurttuin.

#### 2.3.1.2. De stad

Iets verder van school, maar wel in het (huidige) directe voedingsgebied vinden een aantal grote nieuwbouwprojecten plaats: rondom station Den Haag Holland Spoor komen 5.000 – 7.000 nieuwe woningen en rondom station Den Haag Centraal zullen ook zo'n 5.000 nieuwe woningen gerealiseerd worden. Als school zullen wij hiervan profiteren voor wat betreft onze aanmeldingen. De prognose voor wat betreft de omvang van onze leerlingpopulatie is dus gunstig.

#### 2.3.1.3. Superdiversiteit en gelijke kansen

Het Edith Stein College heeft zich geruime tijd geleden ontwikkeld naar een superdiverse school. Nagenoeg 100% van onze leerlingen heeft een niet-Nederlandse achtergrond. Daar waar dat tot kort geleden een niet-Westerse achtergrond betrof, zien we de afgelopen jaren een toename van het aantal leerlingen uit de MOE-landen. Zoals in 1.1.4. beschreven hebben we te maken met de nodige (achterstands)problematiek: uiteenlopend van sociaaleconomische problematiek (circa 40% van onze leerlingpopulatie leeft op of onder de armoedegrens) tot psychosociale problematiek (zoals bijvoorbeeld vluchtelingenproblematiek).

#### 2.3.1.4. Maatwerk

Het Edith Stein College gelooft in maatwerk in het onderwijs dat zij biedt. Maatwerk kan met name ondersteund worden door de inzet van ICT. Ruim vijf jaar geleden heeft onze school ingezet op maatwerk met behulp van onder andere ICT. Alle leerlingen is gevraagd om een iPad aan te schaffen.

Met docenten wordt onderzocht hoe ICT ten behoeve van maatwerk efficiënt(er) kan worden ingezet, en docenten worden beoordeeld op de inzet van ICT in hun lespraktijk, met name met het oog op differentiatie. Wij blijven inzetten op een toenemend gebruik van ICT en willen die secties die vergaand willen ontwikkelen faciliteren in ontwikkeltijd.

Maatwerk betekent ook dat talenvolle leerlingen in staat gesteld worden een jaar eerder examen te doen in een schoolvak. Enkele leerlingen hebben een dergelijk traject succesvol doorlopen.

Edith Stein wil in schooljaar 2019-2020 onderzoeken hoe een leerling de vrijgekomen lestijd in het examenjaar kan besteden aan bijzondere leerstof en vakken op een hoger niveau.

#### 2.3.1.5. Lerarentekorten

Onze school heeft in toenemende mate last van de lerarentekorten. De aantrekkelijkheid van de sector laat ons inziens te wensen over. Wij zijn van mening dat het onderwijs een beroepssector is waar je als professional echt het verschil uit kan maken. Met wisselend succes lukt het ons om goede docenten aan te trekken die deze opdracht graag aannemen. Echter, we maken ons wel zorgen om kwalitatief goed personeel aan te kunnen blijven nemen en duurzaam inzetbaar te houden.

#### 2.3.1.6. Doorstroom mavo-havo

Het Edith Stein College heeft vooruitlopend op de wet die een ongehinderde doorstroom van mavo naar havo regelt actie genomen: met ingang van schooljaar 2018-2019 doen alle mavo-leerlingen examens in zeven vakken.

Er is in schooljaar 2018-2019 ook nadrukkelijk samenwerking gezocht met onze zusterscholen Heldring College (17HR05) en Diamant College (21GU06) om doorstroom van hun mavoleerlingen naar het havo van Edith Stein College te vergemakkelijken. Naar alle waarschijnlijkheid zullen wij op het Edith Stein College met ingang van schooljaar 2020-2021 Spaans gaan aanbieden om de doorstroomprogramma's van Heldring College, Diamant College en Edith Stein College beter op elkaar af te stemmen.

### 2.3.2. Ontwikkelingen binnen de school

#### 2.3.2.1. Van drie scholen in één gebouw, naar één school

Direct na de oplevering van de nieuwbouw in 2015 werd het gebouw georganiseerd in drie afdelingen; BIK (brugklas/ISK), mavo en havo/vwo. Deze afdelingen waren elk fysiek gesitueerd op een etage. De begane grond van de nieuwbouw is ingericht op het bèta-domein (Biologie, Natuurkunde en Scheikunde). De beeldende vorming lokalen bevinden zich boven elkaar op de begane grond en in de kelder van de oudbouw.



Vooral de indeling van het gebouw volgens de drie afdelingen leidde tot segregatie tussen de afdelingen in plaats van verbinding. Elk van de afdelingen had zijn eigen regels en afspraken, hetgeen de samenwerking en de realisatie van doorlopende leerlijnen niet bevorderde.

Daarom is in schooljaar 2018-2019 afscheid genomen van de indeling op niveau per etage. Met uitzondering van de brugklassers en ISK-leerlingen, zijn de leerlingen van alle leerlagen en leerjaren over het gebouw verdeeld. In schooljaar 2018-2019 hebben de brugklassen ook in mindere mate de hele dag les in hetzelfde lokaal en zijn zij zich, evenals de andere leerlingen, door de school gaan bewegen. De ISK-leerlingen behouden hun eigen lokaal.

Na evaluatie is wel gebleken dat de onderlinge samenwerking binnen secties nog niet optimaal is. De reden hiervoor moet onder andere gezocht worden dat de theorielokalen van de diverse vaksecties op verschillende etages liggen. Het lokaal waarin de meeste lessen Engels in de bovenbouw gegeven worden is op de eerste etage, die van de middenbouw op de tweede en die van de brugjaren op de derde. We zullen daarom de vaklokalen in schooljaar 2019-2020 "clusteren" zodat de docenten fysiek dicht bij elkaar zijn en daarmee naar verwachting beter kunnen samenwerken.

#### 2.3.2.2. Herinrichting leerpleinen

Het gebouw heeft drie leerpleinen waar leerlingen zelfstandig of in groepsverband kunnen werken aan hun schoolwerk. De medewerkers ervaren dat de leerpleinen nog niet optimaal gebruikt worden.

##### Hoe gaan we ervoor zorgen dat de leerpleinen (nog) beter gebruikt gaan worden?

Er is door een werkgroep een voorstel gedaan voor herinrichting van de leerpleinen. In schooljaar 2019-2020 zal de eerste fase van dit plan worden uitgevoerd. Doelstelling is dat de leerpleinen functioneel optimaal gebruikt worden (géén 'strafplek'). Bij de herinrichting van de leerpleinen wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de voorgenomen uitbreiding van het schoolgebouw.

Voor de "koude" opvang wordt nog een andere plek gezocht. Onderzocht wordt of de tussenlokalen 208 en 108 gebruikt kunnen worden als straflokaal. Voor het toezicht zal een docent ingeschakeld worden, die daar in het kader van een algemene schooltaak ingezet zal worden, net zoals pauzesurveillance. De leerlingen zullen een relevante opdracht uit moeten voeren, bij voorkeur op het gebied van taal (bijvoorbeeld nieuwsbegrippen Nederlands) of rekenvaardigheid.

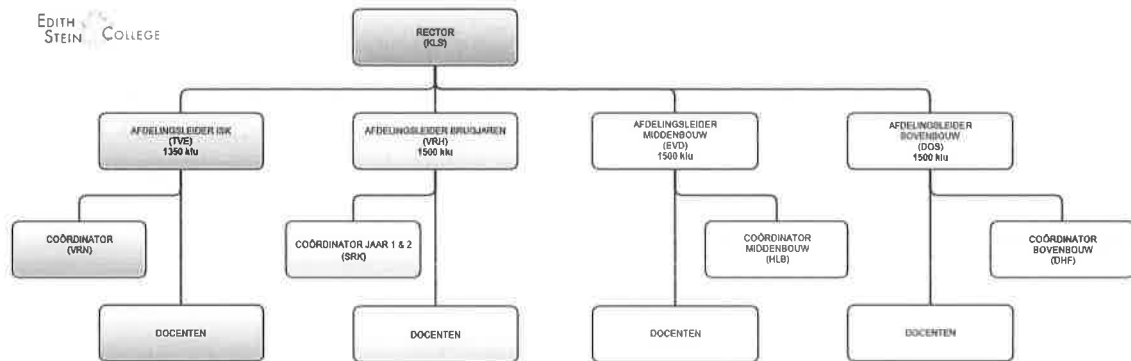
#### 2.3.2.3. Uitbreiding

De school zit aan de fysieke grenzen met een leerlingaantal dat structureel hoger is dan voorzien en waarop het gebouw is gerealiseerd. Zoals in 1.1.3. staat beschreven willen wij uitbreiden. Er is voorzien in de realisatie van zo'n 10-12 lokalen. Het plan van eisen zal in 2019 worden voorbereid, zodat we na akkoord van de Gemeente Den Haag - dat we voor 31 december 2019 verwachten - direct door kunnen gaan met de realisatie van de uitbreiding.

Tevens zijn wij er in de afgelopen schooljaren achter gekomen dat de school in het kader van de flexibilisering van het onderwijs een aantal wensen heeft met betrekking tot lesruimtes. Ook is er vanwege een aantal ontwikkelingen op het gebied van ons onderwijs behoefte aan vaklokalen die passen bij modern onderwijs. Hierbij valt te denken aan adequater geoutilleerde lokalen voor beeldende vorming en een lokaal voor techniekonderwijs, vooralsnog op mavo-niveau maar mogelijk op termijn ook op havo-niveau.

#### 2.3.2.4. Verandering in organisatiestructuur

Met ingang van schooljaar 2018-2019 is de organisatiestructuur gewijzigd. Het management team is uitgebreid met één teamleider, zodat deze nu uit de rector, één conrector, die tevens teamleider is van de ISK, en drie teamleiders bestaat. Daarnaast is het aantal coördinatoren teruggebracht tot vier (met ingang van schooljaar 2019-2020), zodat elke teamleider één assistent afdelingsleider tot zijn beschikking heeft. De organisatiestructuur is nu als volgt:



#### 2.4. Wat willen we de komende periode bereiken?

##### 2.4.1. Ambities en strategische beleidsdoelen van Lucas Onderwijs

In 2017 is in dialoog met alle geledingen binnen en rond Lucas Onderwijs een koers uitgezet waarin elke Lucasschool zich kan herkennen. Een duidelijke bandbreedte met alle ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. De invulling van die bandbreedte gaan we per school terugzien in het schoolplan voor de jaren 2019 –2022.

We gaan werken aan vijf hoofdthema's die het hart van ons onderwijs raken:

1. Doorlopende lijnen van PO-VO & IKC
  - Elke school vindt een passende samenwerkingsvorm om doorgaande lijnen te borgen.
2. Toekomstgericht onderwijs;
  - In 2022 werken leerlingen in wisselende samenstelling aan persoonlijke doelen in nauwe samenwerking met hun leraren/coaches; indien nodig worden de primaire en secundaire processen daarop aangepast.
  - In 2022 zijn al onze leerlingen in staat om zich te ontwikkelen tot wereldburgers, als kritische leden van een internationale samenleving die samen met anderen tot creatieve oplossingen kunnen komen voor een diversiteit aan problemen.
3. Passend Onderwijs;
  - Onderwijs op maat, passend bij de leerling. Daartoe hebben we verbeterd: a. de doorontwikkeling van groeps- en methode-doorbrekend werken, b. leerlijnen op maat, c. doorstroommogelijkheden binnen het VO, en we blijven daaraan werken.
4. Toekomstgericht Personeelsbeleid
  - We professionaliseren continu en dragen zorg voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
5. (Be)sturingsfilosofie
  - In dialoog komen we tot een zienswijze op sturing in verbinding met de kernwaarden van Lucas Onderwijs.

- De sturingsfilosofie uit zich in taal over de wijze (houding/gedrag) waarop alle verantwoordingsniveaus in de organisatie sturen. Elke verantwoordelijkheidslaag kan concreet aangeven hoe uiting aan de sturing wordt gegeven.

#### 2.4.2. De ambities en strategische beleidsdoelen van onze school

Onze school maakt deel uit van Lucas Onderwijs. De ambities en strategische doelstellingen van Lucas Onderwijs vormen de context en de kaders van onze schoolontwikkeling.

##### 2.4.2.1. Onze ambities

Het is *niet* onze ambitie om een excellente school te worden. Het is wel onze ambitie om in Den Haag dé school van eerste keuze te worden binnen onze populatie. Dat kunnen wij bereiken om meer dan goed onderwijs te verzorgen. Daarnaast is het van belang dat wij een breed en modern onderwijsaanbod kunnen bieden dat leerlingen aanspreekt. Daarom is het noodzakelijk dat wij doorgroeien naar een scholengemeenschap van zo'n 1.100 leerlingen.

Tevens is het onze ambitie om een gebalanceerde brede scholengemeenschap te worden. Nu is de verhouding nog enigszins scheef met een grote mavo-, een middelgrote havo- en een kleine vwo-afdeling. Het is onze ambitie om onze school te ontwikkelen naar een scholengemeenschap met:

- Twee stamklassen bovenbouw mavo
- Drie stamklassen bovenbouw havo
- Twee stamklassen bovenbouw vwo

Dit betekent dat wij vooral leerlingen met een havo-, gemengd havo/vwo- of vwo-advies aan zullen moeten spreken. Daarom gaan wij ons nadrukkelijker positioneren als een goed of zelfs beter alternatief ten opzichte van onze concurrenten.

Wij zijn er ook van overtuigd dat wij onze resultaten kunnen verbeteren. Het is onze ambitie om voor wat betreft alle vier de indicatoren, t.w. R1, R2, R3 en R4 op of rond het landelijk gemiddelde te krijgen vóór correctie van apcg (zie de [Technische toelichting](#) van de Onderwijsinspectie). Dat verwacht veel van ons en ook van onze leerlingen.

Daarnaast willen wij ons onderwijs moderniseren. Nog meer dan nu willen wij de talenten van onze leerlingen aanspreken of – als deze nog niet aan de oppervlakte zijn gekomen - aanboren. Daarvoor is een brede keuze noodzakelijk. Om die brede keuze te realiseren zullen wij ons onderwijs deels anders moeten inrichten om het betaalbaar te houden. Wij zoeken de oplossing hierbij in flexibilisering van het onderwijs en de inzet van ICT. Dat betekent dat er de nodige aandacht, tijd en dus geld besteed zal moeten worden aan onderwijsontwikkeling. Deels willen wij dit financieren vanuit de binnen de cao vastgestelde ontwikkeltijd, en deels uit de lumpsum bekostiging. Wij hopen dat curriculum.nu ons op termijn handvatten geeft om meer te bewegen naar domein- en dus vakoverstijgend onderwijs.

##### 2.4.2.2. Onze strategische beleidsdoelstellingen

Onze strategische beleidsdoelstellingen behelzen vijf belangrijke punten:

- 1) Werken aan (onderwijs)kwaliteit: er is nog onvoldoende bewustzijn van opbrengstgericht werken. Als onze onderwijskwaliteit beter wordt, zullen wij ook sneller school van eerste keus worden voor leerlingen en ouders voor wie de kwaliteitskaart leidend is. Over vier jaar zijn al onze collega's bewust van hun positie op onderwijskwaliteit en hebben zij een repertoire ontwikkeld waarmee zij bewust op onderwijskwaliteit kunnen sturen.
- 2) Positionering van onze school: de school afficheert zich nu als een multiculturele scholengemeenschap. Die positionering is niet langer relevant in een gesegregeerde stad als Den

Haag. Immers, naast het Edith Stein College zijn er meer scholengemeenschappen die zich kenmerken door superdiversiteit zoals het Johan de Witt College en het Rijswijks Lyceum. Gezamenlijk met een adviesbureau willen wij onze positionering zodanig ontwikkelen dat wij voor leerlingen met niet-Nederlandse roots over vier jaar dé school van eerste keuze worden.

- 3) Modernisering van het onderwijs: over vier jaar bedienen wij onze leerlingen nog meer op maat. Ons onderwijs is zo ingericht dat de leerlingen een hoge mate van eigenaarschap voelen over hun eigen leerproces, waardoor ze gemotiveerder werken aan schoolwerk. Het onderwijs heeft meer betekenis gekregen door meer samenhang tussen de vakken, die gerealiseerd is door vakoverstijgend en projectmatig werken. Curriculum.nu kan hierbij behulpzaam zijn.
- 4) Taalbeleid: wij constateren grote taalachterstanden bij onze leerlingen. Dit heeft tot gevolg dat leerlingen bijvoorbeeld toetsopgaven niet altijd begrijpen. Dit resulteert in slechtere cijfers dan dat je van de capaciteiten van de leerlingen zou mogen verwachten. In het verleden zijn pogingen ondernomen om door middel van taalbeleid de taalachterstanden te doen verminderen. Echter, die zijn onvoldoende geslaagd. Daarom zetten we hernieuwd in op het ontwikkelen van taalbeleid in de komende vier jaar.

## 2.5. Onze voornemens voor de komende vier jaar

### 2.5.1. Analyse en conclusie: waar gaan we aan werken?

In de komende vier jaar gaan we werken aan de volgende zaken:

#### 2.5.1.1. Onderwijskwaliteit – de ‘harde’ kant

Om de onderwijskwaliteit op het gebied van cijfers en toetsen beter op orde te krijgen, moeten we de volgende zaken ondernemen:

- 1) Herziening PTA's: onze PTA's kenmerken zich door een grote mate van complexiteit. Daarnaast wordt er (te) veel getoetst. Door de herziening is tevens een werkdrukverlaging zowel bij docenten als leerlingen te realiseren. Daarnaast beogen we meer eigenaarschap bij de leerlingen te bewerkstelligen;
- 2) Herinstructie RTTI: hoewel we een aantal jaren geleden gestart zijn met RTTI om de leeropbrengsten voor wat betreft cijfers beter te verantwoorden, is dit in sommige secties in onbruik geraakt. We beogen met de herinstructie van RTTI kwalitatief betere toetsen te ontwerpen en leerlingen beter van feedback te kunnen voorzien bij deficiënties;
- 3) Aansluiting onderbouw/bovenbouw: er wordt onvoldoende samengewerkt tussen collega's die voornamelijk of zelfs uitsluitend in de onderbouw werken en collega's die voornamelijk of uitsluitend in de bovenbouw werken. Daarom zetten we in op de doorontwikkeling van

“Kwaliteit van onderwijs toont zich als het moeilijk wordt.”

*Luc Stevens*  
(wij-leren.nl)

doorlopende leerlijnen. Om dit te faciliteren willen wij docenten die in exclusief in de bovenbouw werken ook minimaal één klas in de onderbouw les laten geven. Daarnaast worden secties gevraagd om vooral ook in te zetten voor de doorontwikkeling van doorlopende leerlijnen.

- 4) Formatief toetsen: we zien een hoge mate van consumptief gedrag bij leerlingen hetgeen *learning to the test* gedrag uitlokt. Wij willen expliciet meer eigenaarschap bij leerlingen neerleggen. Aan de hand van formatief toetsen kunnen zijn bepalen waar in het leerproces zij zitten.

### 2.5.1.2. Onderwijskwaliteit – de ‘zachte’ kant

Leerlingen presteren goed als zij zich veilig voelen. We hebben de afgelopen jaren gemerkt dat wij te maken hebben met een veranderende populatie waardoor er een andere straatcultuur de klas binnenkomt. Niet elke docent weet hiermee op de juiste manier om te gaan. Ook docenten die al langer in het onderwijs zitten en zelfs gewend zijn met een superdiverse populatie te werken merken dat zij niet altijd meer op de juiste manier om kunnen gaan met hun leerlingen. Ze hebben hun ‘spelgevoel’ verloren. Daarom gaan we verder aan de slag met de transformatieve schoolmethode van Iliass el Hadioui. In schooljaar 2018-2019 hebben we een eerste groep docenten geprofessionaliseerd; in schooljaar 2019-2020 worden de overige teams geschoold. Ook het managementteam zal zich scholen op het gebied van de transformatieve schoolmethode.

### 2.5.1.3. Onderwijskwaliteit: professionele cultuur

Om een goede onderwijskwaliteit te realiseren moet er sprake zijn van een professionele cultuur. Om tot een professionele cultuur te komen gaan we hieraan vooral in 2019-2020 werken. Als uitgangspunt hanteren we hierbij het boekje *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties* van Alex Van Ernst.

In de volgende tabel zien we aspecten van de gewenste professionele cultuur waarnaar we streven:

Professionele cultuur (gewenste situatie)	Politiek-ambtelijke cultuur
Draagvlak creëren bij 80% ter zake kundige collega's	Consensus bereiken bij allen (school = democratie)
Werken met beslissers	Werken met besluitvormingsprocedures
Actielijsten	Notulen
Elkaar aanspreken op gedrag	Wandelgangenpraat
Reageren op wat iemand doet	Reageren op wat iemand is
Voor jezelf praten	Namens anderen praten
Ervoor gaan	Erop terugkomen
Speler	Toeschouwer
Binnen- en buitencirkel	Algemene docentenvergadering (bijvoorbeeld rapportvergaderingen)
Niet alles hoeven weten	Zich snel gepasseerd voelen
Risico nemen	Zich indekken
Ervan uitgaan dat de leiding ook goed werk wil leveren	Argwaan t.o.v. de leiding als natuurlijke vijand
Resultaatgericht	Inspanningsgericht
Beslissen op grond van ervaringen	Besluiten nemen op grond van overtuigingen
Werkstructuur	Overlegstructuur
Denken in oplossingen	Denken in problemen

Het staat buiten kijf dat verandering naar een professionele cultuur alleen kan plaatsvinden als aan een aantal randvoorwaarden is voldaan. Ruimte om fouten te maken, en (sociale) veiligheid voor iedereen zijn daarvan slechts enkele voorbeelden. Het vergt van zowel de schoolleiding als de andere medewerkers een onderzoekende en lerende houding om de noodzakelijke veranderingen daadwerkelijk door te maken.

### 2.5.1.4. Leerlingtevredenheid

Uit zowel de LAKS-enquêtes als de KwaliteitScholen enquêtes van de afgelopen drie jaren blijkt dat onze leerlingen ontevreden zijn met onze school. Ook vinden zij het schoolklimaat net voldoende. In schooljaar 2018-2019 hebben wij aan de hand van het spel *We own the school* (WOTS) met een

aantal docenten en leerlingen een eerste stap gezet om te achterhalen wat wij als school kunnen doen om een grotere tevredenheid onder leerlingen te bewerkstelligen.

#### Hoe gaan we ervoor zorgen dat onze leerlingen tevredener worden?

Aangezien wij met de LeerKRACHT methode werken, maar nog niet met leerlingarena's, willen wij vanaf schooljaar 2019-2020 onze leerlingen in de gelegenheid stellen om nog meer dan alleen via de leerlingenraad hun stem te laten horen. Daarnaast willen wij WOTS inzetten, aangezien dat een hele praktische tool is.

##### 2.5.1.5. Positionering

Voor wat betreft de positionering van onze school roepen wij de hulp in van Winkelman en Van Hessen, een gerenommeerd adviesbureau voor marketing en public relations. Zij hebben onder andere voor onze zusterschool Hofstad Lyceum en de vmbo's van Lucas Onderwijs de positionering verzorgd.

##### 2.5.1.6. Modernisering van ons onderwijs

De schoolleiding beoogde in het kader van artikel 8.2 van de cao 2018 ontwikkeltijd te realiseren door middel van flexibilisering van het rooster vanaf schooljaar 2019-2020. Echter, hiermee is niet ingestemd door de MR in mei 2019. In de komende schooljaren willen wij wel zien te komen tot facilitering van ontwikkeltijd waarin collega's werken aan aansprekender onderwijs. In schooljaar 2019-2020 zal de schoolleiding een aangepast voorstel indienen bij de MR.

Daarnaast investeert het Edith Stein College vanuit de lumpsum in ontwikkeling van lesmateriaal. Omdat het lesmateriaal zoveel mogelijk op maat en op een moderne manier ontsloten moet worden, zetten we hierbij vooral in op ICT. Wij vragen daarbij niet dat onze docenten methodeontwikkelaars worden: wij zoeken de oplossing vooral in het arrangeren van bestaand materiaal in samenhang met andere secties. Doelstelling daarbij is dat wij de afhankelijkheid van ingekochte methodes verkleinen, de professionaliteit van onze collega's vergroten, en tegelijkertijd passender materiaal voor onze leerlingpopulatie te ontwikkelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van "taalrijker" lesmateriaal, specifiek ontwikkeld voor onze doelgroep. Uitgangspunt hierbij is het te ontwikkelen taalbeleid.

### 3. Onderwijskundig beleid

#### 3.1. Uitgangspunten en doelstellingen onderwijskundig beleid Lucas Onderwijs

##### 3.1.1. Visie en uitgangspunten

- Lucas Onderwijs stelt zijn scholen in staat en stimuleert hen het best denkbare onderwijs te bieden, opdat iedere leerling zich kan ontwikkelen tot een zelfbewuste, verantwoordelijke en kansrijke burger. Lucas Onderwijs wil dat vormgeven door samen te werken: Vanuit waarden, in oorsprong ontleend aan de traditie van de christelijke geloofsgemeenschap;
- Aan aantrekkelijk onderwijs dat zich onderscheidt door ontwikkeling, aandacht voor kwaliteit, goede zorg voor medewerkers en solidariteit met kansarmen;
- In actief partnerschap met de maatschappelijke omgeving;
- Met ruimte voor diversiteit van de scholen.

Het bestuur hanteert de codes voor goed bestuur voor het PO en VO. Waar deze codes van elkaar afwijken gaat de VO-code voor. De codes worden jaarlijks met de Raad van Toezicht doorgenomen. De sturingsfilosofie gaat uit van het beleggen van verantwoordelijkheden diep in de organisatie,

binnen een op kwaliteit gerichte cultuur waar mensen samen leren en gericht zijn op verbetering en vernieuwing.

### 3.1.2. Strategische doelstellingen

Het bestuur en de scholen van Lucas Onderwijs hebben een brede ambitie als het gaat om onderwijskwaliteit. De scholen:

- Voldoen aan de wettelijke deugdelijkheidseisen: basiskwaliteit;
- Weken aan schoolspecifieke ontwikkelingen en de inhoudelijke thema's zoals geformuleerd in de KoersBeweging 2022;
- Werken planmatig en cyclisch en zijn blijvend in ontwikkeling: PDCA.

## 3.2. De organisatie van het onderwijsleerproces binnen de school

### 3.2.1. Afdelingen

Het Edith Stein College heeft vier afdelingen:

1. Internationale Schakel Klassen (ISK)
2. Mavo
3. Havo
4. Vwo

Opgemerkt dient te worden dat wij met ingang van schooljaar 2018-2019 al onze mavo-leerlingen in zeven vakken examen laten doen. Op deze manier kunnen wij een ongehinderde doorstroom richting havo garanderen. Wij sluiten ons hierbij aan bij het voorgenomen recht op doorstroom van mavo naar havo.

### 3.2.2. Organisatie

De afdelingen zijn op hun beurt georganiseerd in teams, te weten:

- Brugjaren 1 en 2: om gelijke kansen te bevorderen zitten onze leerlingen voor het grootste deel in heterogene klassen, de zogenaamde mavo/havo en havo/vwo dakpanklassen. Op deze manier stellen we vroegtijdige determinatie uit. Gedurende twee jaar kunnen leerlingen laten zien wat zij kunnen.
- Middenbouw & bovenbouw mavo: 3 havo, 3 vwo en de bovenbouw van de mavo (3 en 4 mavo).
- Bovenbouw havo en vwo: 4 en 5 havo en 4, 5 en 6 vwo.
- ISK.

Elk team wordt aangestuurd door een teamleider. De teamleider wordt ondersteund door een coördinator.

## 3.3. De inrichting van het onderwijsleerproces binnen de groep

### 3.3.1. Onderwijstijd

Op het Edith Stein College willen we een zo hoog mogelijke effectieve leertijd realiseren. Het is voor onze leerlingen namelijk niet altijd vanzelfsprekend dat er thuis geleerd wordt of dat er de nodige ondersteuning is bij het leren. Verlies van leertijd proberen we daarom te voorkomen. We werken vanuit een lessentabel.

Wij beogen onze leerlingen onvertraagd hun diploma van het basisschooladvies te laten halen, maar we sluiten niet uit dat het voor sommige leerlingen verstandig is om op basis van hun capaciteiten hiervan af te wijken. Dat kan zowel naar een niveau hoger als ook een niveau lager zijn of – indien verstandig – met een jaar vertraging.

#### Hoe realiseren we de optimale onderwijstijd?

- Leraren bereiden hun lessen voor: ze maken hierbij gebruik van (uniforme) studiewijzers, zodat leerlingen die om welke reden dan ook niet aanwezig kunnen zijn in de les, toch door kunnen gaan met het werk.
- De leraren zorgen voor een effectief klassenmanagement zodat verlies van effectieve leertijd voorkomen kan worden.
- De lessentabel zorgt voor voldoende onderwijstijd op schoolniveau.
- We werken aan de hand van (periode) roosters.
- Onze leraren differentiëren zoveel mogelijk hun lessen zodat zoveel mogelijk aan de onderwijsbehoeften van onze leerlingen voldaan kan worden.

#### 3.3.1.1. Lesuitval

Helaas heeft ook het Edith Stein College te maken met de nodige lesuitval vanwege uiteenlopende redenen:

- Kortdurend ziekteverlof
- Langdurend ziekteverlof
- Opname uren persoonsgebonden budget (pgb)
- Anderszins

#### Hoe proberen we lesuitval op te lossen?

Afhankelijk van het duur van het verlof proberen we de lesuitval als volgt op te lossen:

- Bij incidentele uitval tracht de roostermaker de roosters voor leerlingen te optimaliseren zodat tussenuren voorkomen kunnen worden of beperkt kunnen blijven;
- Bij kortdurende uitval organiseren we opvang van de lessen in de onderbouw- en middenbouwklassen door collega's via de zogenaamde "onder leiding van uren": een collega wordt in de week meerdere keren (3x) ingedeeld, met een maximum van 1 keer de inzetbaarheid in de week, om het toezicht van een klas op zich te nemen in Magister, met een maximum van 15x per schooljaar. Ook wordt er geprobeerd om zoveel mogelijk binnen de sectie te laten opvangen. De leerlingen werken zo veel mogelijk door met de stof aan de hand van de studiewijzers;
- Bij kortdurende uitval in de bovenbouwklassen vragen we de leerlingen zelfstandig door te werken op het leerplein aan de hand van hun studiewijzers;
- Bij langdurige uitval proberen we een vervanger aan te nemen ofwel via eigen werving ofwel via detacheringsbureaus;
- Collega's die hun uren pgb opnemen vragen we om werk klaar te leggen voor de leerlingen.
- Wij onderzoeken of wij voor de korte tot middellange termijn gebruik willen maken van aanbieders die uitvalvrije uren kunnen realiseren;
- Voor de langere termijn willen wij onze organisatie anders inrichten, zodat de afdelingsondersteuners zich (weer) ontwikkelen naar administratieve krachten, en op de leerpleinen onderwijsassistenten inzetten die docenten kunnen helpen en uitgevallen lessen voor hun rekening kunnen nemen.



### 3.4. De inhoud van het onderwijs

Voor wat betreft de onderwijsinhoud houden wij ons aan de kerndoelen en eindtermen zoals gesteld voor de diverse vakken. In de sectieplannen zijn de onderwijsinhouden per vak te vinden.

#### 3.4.1. Kernvakken

- Nederlands
- Engels
- Wiskunde

#### 3.4.2. Moderne vreemde talen

- Arabisch
- Duits
- Frans
- Turks

#### 3.4.3. Bètavakken

- Biologie
- Natuurkunde
- Scheikunde
- NASK1
- NASK2

#### 3.4.4. Gammavakken

- Aardrijkskunde
- Bedrijfseconomie
- Economie
- Geschiedenis
- Maatschappijleer
- Maatschappijwetenschappen

#### 3.4.5. Expressievakken

- Beeldende vorming (examenvak)
- Drama
- Handvaardigheid
- Persoonsvorming
- Tekenen

“Wanneer je kinderen helpt zichzelf als scheppers en uitvinders te zien, als je ze helpt het genot van onderzoek te ervaren, barst hun motivatie en belangstelling los.”

*Loris Malaguzzi (1920-1994)*

### 3.4.6. Persoonsvorming en (wereld)burgerschap

Voor onze leerlingen zijn de vragen “Wie ben ik?”, “Wat kan ik?” en “Wat wil ik?” niet altijd vanzelfsprekend. Daarom bieden wij het vak **Persoonsvorming** aan. Het vak bestaat al enige jaren in de brugklas, waarbij leerlingen in kleine groepjes van maximaal 15 personen werken aan persoonsvorming. Met ingang van schooljaar 2018-2019 wordt persoonsvorming ook in brugjaar 2 gegeven. Doelstelling is om persoonsvorming aan te bieden in alle leerjaren, waarbij verschillende accenten gelegd kunnen worden, zoals profielkeuze in 3 havo en 3 vwo, en studiekeuzes in de voor- en eindexamenjaren.

Er is (nog) geen sectieplan voor het vak persoonsvorming. Wel wordt er gewerkt met lesplannen. De docenten persoonsvorming gebruiken het boek *Kiezen voor persoonsvorming* van onze collega Anita Bruin als uitgangspunt voor onze onderwijsinhoud.

Daarnaast verdient het aandacht hoe we het gedachtengoed van Gert Biesta (verder) kunnen incorporeren in ons onderwijs. Hoewel de drie domeinen **kwalificatie** (verwerven van kennis, vaardigheden en houding), **socialisatie** (de manieren waarop we via onderwijs deel worden van bestaande tradities en praktijken) en **subjectificatie** (emancipatie en vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat) de nodige aandacht in het onderwijs van het Edith Stein College krijgt, liggen er uitdagingen op het gebied van pedagogisch leiderschap. We weten nog niet goed hoe we vorm willen geven aan het vergroten hiervan. Er is enige weerstand tegen het vak persoonsvorming, maar het is verdedigbaar dat we zouden moeten werken aan persoonsvorming voor het voltallige personeel: schoolleiding, docenten, en onderwijsondersteunend personeel.

Het aspect (wereld)burgerschap diept het Edith Stein College uit met een aantal andere scholen voor basisonderwijs en voortgezet onderwijs en hoger onderwijs, met als doelstelling om een doorlopende leerlijn po-vo-ho wereldburgerschap te creëren. Uitgangspunt hierbij zijn de Unesco-speerpunten. Dit zullen we in de komende jaren verder uitwerken.

### 3.5. Pedagogisch klimaat, schoolklimaat, veiligheid

Aan onze leerlingen en medewerkers wordt een veilige leer- en werkomgeving geboden waarin zij zich geborgen weten en waarin zij persoonlijke aandacht krijgen. Wij werken hierbij op basis van onze vijf kernwaarden, waarbij vertrouwen een belangrijke rol vervult. Een veilige school biedt een omgeving waarin onze leerlingen kunnen oefenen in het samenleven met anderen.

De afspraken die wij als school hebben gemaakt om het pedagogisch klimaat, het schoolklimaat en de veiligheid te borgen zijn vastgelegd in de volgende documenten:

- 1) Veiligheidsplan Edith Stein College 2018: hierin staan alle aspecten met betrekking tot de borging van veiligheid voor onze leerlingen en medewerkers beschreven. Op basis van dit document is het Edith Stein College begin maart 2019 door de Gemeente Den Haag gecertificeerd als Veilige School
- 2) De Schoolgids
- 3) Leerlingstatuut
- 4) Ontruimingsplan

### 3.6. Zorg en begeleiding

Alle scholen hebben sinds 2014 zorgplicht, zo ook het Edith Stein College. De zorgplicht is vastgelegd in de wet Passend Onderwijs. Concreet betekent zorgplicht dat scholen voor alle kinderen die extra onderwijsondersteuning nodig hebben en zijn aangemeld, moeten zorgen voor een zo passend mogelijke onderwijsplek. Dit kan een plek zijn op de eigen school, maar ook op een andere school die de leerling beter kan ondersteunen. Het is belangrijk dat de school en de ouders in de uitvoering van de zorgplicht goed samenwerken. Bundeling van kennis en ervaring van ouders en school komt de pedagogische aanpak en ondersteuning voor een kind ten goede. Een volledige beschrijving van het zorgaanbod van onze school, alsmede de daarbij behorende aanpak, is vastgelegd in ons Schoolondersteuningsprofiel (SOP).

### 3.7. Opbrengsten

#### 3.7.1. Cognitieve opbrengsten

De leerresultaten worden bijgehouden in Magister. Dit betreffen cijfers behaald voor schriftelijke overhoringen, proefwerken, praktische opdrachten, schoolexamens en andere toetsen. Met behulp van Magister Management Platform (zie 5.5.) kunnen wij rapportages samenstellen waarbij we de opbrengsten kunnen benchmarken met bijvoorbeeld parallelklassen of voorgaande jaren.

Daarnaast houden wij in het kwadrant van Magister andere zaken bij zoals socialemotionele ontwikkeling en organisatievermogen (huiswerk en/of boeken vergeten).

In de onderbouwklassen hanteren wij CITO-VAS 0 t/m 3 (zie 5.5.). Met dit volg- en adviessysteem kunnen wij de ontwikkeling van onze leerlingen op het gebied van de kernvakken Nederlands (woordenschat, leesvaardigheid en taalverzorging), Engels (leesvaardigheid en woordenschat) en rekenen/wiskunde op de voet volgen. Op deze manier kunnen wij tijdig bijsturen, indien nodig.

#### 3.7.1. Analyseren van resultaten

De resultaten worden op verschillende niveaus geanalyseerd:

- 1) Op mentor/teamleider niveau: de mentor en teamleider hebben regelmatig overleg over de voortgang van de leerlingen. Aan de hand hiervan worden - als dat nodig is – interventies op leerling- of groepsniveau afgestemd. Het primaat ligt hierbij op mentorniveau: hij of zij zal met de betreffende vakdocenten afspraken maken;
- 2) Op sectieniveau: de weerslag hiervan wordt vastgelegd in het sectieplan;
- 3) Op teamniveau: de weerslag hiervan wordt gebruikt om jaarplannen op te stellen.
- 4) Op schoolniveau: het managementteam heeft regelmatig overleg over de resultaten. Aan de hand hiervan worden – als dat nodig is – interventies op groeps- of klasniveau afgestemd.

#### 3.7.2. Verantwoording van resultaten

Verantwoording van de resultaten wordt als volgt afgelegd:

- 1) Leerling: de leerling legt drie tot vijf keer per jaar zelf in het mentorgesprek verantwoording af over de behaalde resultaten aan zijn ouders en verzorgers. De mentor biedt hierbij hooguit een ondersteunende rol;
- 2) Mentor: de mentor legt verantwoording af over de behaalde resultaten van leerlingen uit zijn klas of groep aan de teamleider;

- 3) Sectieleider: de sectieleider legt verantwoording over de in de sectie behaalde resultaten af aan de schoolleiding;
- 4) Teamleider: de teamleider legt verantwoording aan de schoolleiding af over de behaalde resultaten in zijn team;
- 5) De schoolleider: de rector legt verantwoording af aan het bestuur via *commitment brieven*, die hij mondeling toelicht aan de regiodirecteur.

### 3.8. Sponsoring

Er wordt op het Edith Stein College géén gebruik gemaakt van sponsoring.

## 4. Personeelsbeleid

### 4.1. Uitgangspunten en doelstellingen personeelsbeleid Lucas Onderwijs

#### 4.1.1. Visie en uitgangspunten

Goed onderwijs vraagt om goed personeel: leraren, ondersteuners en schoolleiders. Door hun scholing en professionele optreden kunnen ze leerlingen tot grote prestaties brengen. Daarvoor moeten ze zelf goed in hun vel zitten: onderwijs moet hun passie zijn waarin ze hun talent tot ontplooiing brengen. Daarom moeten ze blijven doorleren en plezier in hun werk hebben, ook in relatie tot hun privéleven. Ondanks krapte op de arbeidsmarkt proberen we de beste leraren aan onze scholen te verbinden.

#### 4.1.2. Strategische doelstellingen

- We trekken voldoende en kwalitatief goede leraren aan. Dit zien we doordat Lucas Onderwijs gericht uiting en vorm geeft aan aantrekkelijk werkgeverschap;
- We professionaliseren continu. Dit zien we doordat:
  - we gebruik maken van de kennis en vaardigheden binnen en buiten Lucas Onderwijs (professionele leergemeenschap);
  - we ondersteunen en voeden het gevoel van professionele ruimte, competentie en relatie bij medewerkers;
  - We ondersteunen de mogelijkheid om te groeien.
- We dragen zorg voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit zien we doordat:
  - scholen invulling geven aan hun personeelsbeleid ten dienste van hun onderwijsbeleid
  - personeelsbeleid maatwerk is (medewerkers kennen, diversiteit bevorderen)
  - er een inspanningsverplichting is van twee kanten (werkgever en werknemer) om een optimale werksituatie te scheppen.

### 4.2. Personeelsbeleid op schoolniveau dat bijdraagt aan de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijskundig beleid

#### 4.2.1. Evenredige vertegenwoordiging vrouwen in de schoolleiding

Het Edith Stein College streeft naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding. Op dit moment bestaat de schoolleiding uit vier mannen en één vrouw. Mocht er een vacature ontstaan dan zal de voorkeur gegeven worden aan een vrouw, bij gebleken geschiktheid. De school stelt zich echter ten doel om 'the best (wo)man on the job' te krijgen. Het beleid is uitgewerkt in het document [ESC beleid – vrouwen in de schoolleiding](#).

#### 4.2.2. Functiemix

Op 1 oktober 2018 was de functiemix als volgt

LB	42,4%
LC	36,5%
LD	21,1%

Met de voormalig Esloo scholen is in oktober 2018 afgesproken de functiemixdoelstellingen voor schooljaar 2018-2019 op Esloo niveau te handhaven, maar met ingang van schooljaar 2019-2020 los te koppelen, hetgeen betekent dat vanaf dat schooljaar iedere school zijn functiemixdoelstellingen zal inrichten. Voor schooljaar 2018-2019 betekent deze afspraak dat er ruimte is voor drie benoemingen van LB naar LC.

In het verleden zijn promoties beleidsarm ingevoerd, met name op het gebied van het entreerecht. Echter, het Edith Stein College wil de functiemix beleidsrijk uitvoeren, hetgeen betekent dat alleen die collega's kunnen promoveren als zij voldoen aan de in de FUWA-VO vermelde functie-eisen en competenties.

#### 4.2.3. Pedagogisch-didactisch handelen

Wij verwachten van al onze collega's dat zij een gebalanceerd repertoire van pedagogisch-didactisch handelen beheersen. Dit wordt getoetst aan de hand van lesbezoeken door de direct leidinggevenden, sectiegenoten en BOS'ers.

Binnen het repertoire van het pedagogisch-didactisch handelen valt:

- Het zorgen voor een goed leerklimaat;
- Het geven van les, uitleg en instructie;
- Leerlingen leren werken aan opdrachten;
- Leerlingen stimuleren om te leren en zich te ontwikkelen;
- Het inspelen op verschillen tussen leerlingen;
- Leerlingen leren om samen te werken;
- Leerlingen leren om zelf keuzes te maken;
- Leerlingen leren om zelfstandig te werken en te leren;
- Het volgen wat de leerlingen leren en hoe ze zich ontwikkelen;
- Het geven van feedback aan leerlingen;
- Het beoordelen van het werk en de prestaties van leerlingen.

#### 4.2.4. Professionaliseringskaders en professionaliseringsplan

In de besturingsfilosofie van Lucas Onderwijs ligt de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie. Deze filosofie omarmen wij. Het Edith Stein College geeft dan de professional de ruimte die hij of zij in kan nemen en gaat ervan uit dat de professional deze ruimte ook neemt. We verstaan onder 'ruimte':

- eigenaarschap: zelf de leiding nemen
- autonomie: zelf je werk kunnen plannen binnen de mogelijkheden
- duidelijke kaders: prioriteiten
- letterlijk niet alleen het lokaal als werkgebied zien maar ook schoolbreed en buiten school kunnen handelen.

Omdat de rol van de leraar, de professional centraal staat, mag hij of zij ook verwachten bevraagd te worden. Over de wijze waarop hij of zij:

- werkzaamheden verricht
- verantwoordelijkheden neemt
- afspraken nakomt
- opdrachten uitvoert
- met leerlingen omgaat

- met collega's omgaat
- etc.

Bevraging en feedback geven kan door elke deelnemer aan de schoolgemeenschap gedaan worden: leerlingen, collega's, ouders.

Op punten kunnen wij spreken van een professionele cultuur binnen onze school. Er zijn echter ook ontwikkelpunten.

#### Hoe gaan we verdere professionalisering realiseren?

De professional vraagt om feedback en is daar dankbaar voor. In de schooljaren 2019-2023 zullen wij daarom toewerken naar het actief en structureel vragen om feedback door onze medewerkers. Hiervoor willen wij het instrument TRIPS inzetten binnen alle geledingen. Met dit instrument kan om feedback gevraagd worden, waardoor de medewerker zich kan verbeteren en daarmee ook de kwaliteit van ons onderwijs.

Samenwerking bevordert professionalisering. In 2014 is onze school daarom van start gegaan met LeerKRACHT. Ondanks het feit dat er behoorlijke stappen gemaakt zijn, zijn we nog lang niet waar we als school willen zijn. Daarom zal er hernieuwd gewerkt worden aan de LeerKRACHT-methodiek. Inmiddels vergadert het management team weer wekelijks aan de hand van het bord. In

“Leraren die zich niet ontwikkelen kunnen, kunnen leerlingen niet helpen zich te ontwikkelen.”

*Rob van Otterdijk  
(Bildungskalender 2019, 17 februari)*

teamverband wordt het bord ook weer gebruikt. In schooljaar 2018-2019 hebben wij weer ingezet op het bezoeken van elkaars lessen. Om dit te faciliteren kunnen docenten voor wie het lastig te organiseren is om een les te bezoeken een 'voucher' van het management team krijgen. Door de inzet van deze voucher neemt een teamleider de les waar, waardoor er een lesbezoek kan plaatsvinden. In schooljaar 2019-2020 willen wij de stem van de leerling inbrengen. In schooljaar 2020-2021 borgen wij de LeerKRACHT-methode.

Iedere docent is, net zoals onze leerlingen, uniek. Daar waar wij voor onze leerlingen streven naar een

gepersonaliseerd onderwijs, streven wij ook naar een hoge mate van gepersonaliseerd professionaliseren van onze collega's. In ons professionaliseringsplan maken wij gebruik van de publicatie *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs* genoemde ontwikkelrichtingen. Hierin wordt een aanzet gedaan om een discussie op gang te brengen over doorlopende leer- en ontwikkellijnen voor leraren. Wij nemen als school deze uitdaging graag aan. Daar waar in het verleden er vooral op manageriaal gebied ontwikkelkansen lagen, zie we in de publicatie meerdere ontwikkelrichtingen die wij onze docenten graag willen bieden.

In de afgelopen jaren werd de ontwikkeling van kwaliteiten vooral op individueel niveau georganiseerd: een docent gaf zijn ambities aan en op basis van gesprekken werden cursussen aangeboden extern (bijvoorbeeld Rode Loper) of intern (Lucas Academie). Echter, de publicatie geeft ons een handvat om de discussie breder te trekken. Immers, als we ons personeel echt de mogelijkheid willen bieden om zich te specialiseren in hun ontwikkeling, dan kan dat betekenen dat we in voorkomende gevallen voorbij moeten (willen en kunnen) gaan aan collectief gemaakte afspraken zoals de cao.

#### Hoe gaan we de doorlopende leer- en ontwikkellijnen verder vormgeven?

In 2019-2020 zullen we door middel van een aantal bijeenkomsten onderzoeken of wij aan de hand

van *Een beroepsbeeld voor de leraar* beleid willen maken en zo ja hoe. Als we hiermee verder gaan dan is de doelstelling om de professionele kwaliteiten van ons personeel zo goed mogelijk kunnen benutten. Wij verwachten als bijkomend voordeel dat wij ons personeel duurzamer inzetbaar kunnen maken: op vakdidactisch, pedagogisch, manageriaal of begeleidingsniveau. Wij zullen daarbij ook goed moeten onderzoeken wat de eventuele bedreigingen van specialisatie zijn en hier goede antwoorden op moeten formuleren.

Het Edith Stein College onderzoekt jaarlijks naar gedeelde ontwikkelbehoeften van haar personeel. Zo is in schooljaar 2017-2018 en in schooljaar 2018-2019 door een groot aantal docenten *in-house* cursussen aangeboden op het gebied van differentiëren.

Daarnaast is het Edith Stein College lid van het Onderwijs Netwerk Zuid-Holland (ONZ), dat cursussen aanbiedt, met name op het gebied van vakdidactiek. Onze collega's mogen gebruik maken van een breed aanbod van alfa-, gamma- en bèta professionaliseringsbijeenkomsten. Met dit aanbod benadert de coördinator de collega's actief.

#### 4.2.5. Bevoegdheid en bekwaamheid

Tot op heden is het onze school steeds gelukt om bekwaam personeel te werven. Echter, ondanks de ambitieuze doelstelling van het Ministerie van OCW om in 2017 100% bevoegde docenten voor de klas te hebben staan, geldt voor onze school dat zij in een markt waarin de lerarentekorten oplopen niet altijd bevoegd personeel kan werven. Desalniettemin committeert onze school zich aan de doelstelling om volledig bevoegde docenten voor klas te krijgen.

##### Hoe gaan we 100% bevoegdheid realiseren?

Met zowel zittend als net aangenomen docenten die (nog) niet bevoegd zijn maken we realistische studieafspraken. Deze worden aan het begin van het schooljaar of bij aanstelling gemaakt en gedurende het schooljaar geëvalueerd. Hierbij moet de docent de bevoegdheid binnen een periode van twee jaar halen. Immers, een tijdelijke arbeidsovereenkomst moet van rechtswege na twee keer worden omgezet in een overeenkomst voor onbepaalde tijd.

Omdat artikel 33 van de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) uitsluit dat een leraar in dienst is zonder dat aan eisen van het eerste lid, onder b, van dat artikel is voldaan, eindigt de aanstelling van rechtswege als een docent zich niet aan de gemaakte studieafspraken kan of wil houden.

Naast een realistische doelstelling voor wat betreft tijd, beperken we de aanstellingsomvang zodanig dat de docent in opleiding aan de studieverplichtingen kan voldoen. In de praktijk betekent dit dat derdejaars en vierdejaars studenten een aanstelling krijgen aangeboden die maximaal 0,4 fte bedraagt. Docenten in opleiding die nog enkele delen van hun opleiding moeten voltooiën kunnen eventueel een hogere aanstellingsomvang krijgen (maximaal 0,8 fte).

Wij beogen in 2020 al ons zittend personeel bevoegd te hebben.

#### 4.2.6. Bekwaamheidsdossiers

Onze docenten houden hun bekwaamheidsdossiers zelf bij in [Kwaliteitscholen](#).

#### 4.2.7. Taakbeleid

Begin juni 2019 heeft het personeel ingestemd met het voorgenomen besluit Taakbeleid 2019-2020. In het herziene taakbeleid is er voorzien in meer autonomie voor docenten en is er ruimte voor maatwerk: zij kunnen zelf in samenspraak met hun direct leidinggevende hun opslagfactor bepalen.



Tevens is in het overzicht van de beschikbare taken in de tertiaire uren (zogenaamde D-taken) een richtlijn afgegeven voor de uren die voor bepaalde taken staan. Hiervan kan in goed overleg met de direct leidinggevende worden afgeweken. Tot slot is er ruimer voorzien in mentoruren in de onderbouw en de algemene schooltaken.

#### 4.2.8. Talent werven

Traditioneel heeft het Edith Stein College talent geworven via Meesterbaan, de vacaturepagina's van Lucas Onderwijs, en het informele circuit. Echter, door oplopende lerarentekorten verwachten wij dat het steeds moeilijker zal worden om nieuw personeel te werven. In 2015 heeft de school zich mede daarom aangesloten bij opleidingsschool NOD Haaglanden. Zodoende kan de school gemakkelijker talent opsporen en aan zich binden. Wij verwachten dat wij in de komende jaren in toenemende mate talent via de opleidingsschool kunnen werven. Overigens levert deelname aan NOD Haaglanden als bijkomend voordeel verdere professionalisering van ons personeel op: veel collega's zijn werkplekbegeleider en enkelen zijn schoolopleider. Hiervan profiteert de school in toenemende mate: immers, de laatste onderwijskundige inzichten vinden via de studenten in opleiding hun weg naar school.

#### 4.2.9. Rol van leerlingen bij werving en selectie

In de regel geven wij leerlingen een actieve rol bij de werving en selectie van personeel. Meestal wordt het leerlingencorps vertegenwoordigd door twee leerlingen uit de leerlagen en -jaren waaraan de nieuwe collega met name les zal gaan geven. Naast de leerlingen zitten meestal de sectievoorzitter, de teamleider onder wie de nieuwe collega zal ressorteren en de rector bij het eerste sollicitatiegesprek. Hoewel de leerlingen, in tegenstelling tot de andere leden van de benoemingsadviescommissie, geen stem hebben, wordt hun advies serieus genomen. Bij het staken van de stemmen heeft de rector overigens de 'golden vote'. Leerlingen hebben geen rol in vervolgesprekken.

Doorgaans worden leerlingen niet betrokken bij spoedvacatures.

#### 4.2.10. Inclusiviteit

Voor wat betreft de personeelsopbouw kenmerkt het Edith Stein College zich door een weerspiegeling te zijn van de Nederlandse samenleving: bijna 40% van ons totale personeelsbestand heeft een migrantenachtergrond.

Daarnaast neemt onze school haar maatschappelijk verantwoordelijkheid en biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen op passend werk. In het recente verleden hebben wij meerdere zogenaamde STIP'ers in dienst genomen.

#### 4.2.11. Stadsbekwaam

Onze superdiverse leerlingpopulatie stelt het personeel soms voor de nodige uitdagingen. De straat- en thuiscultuur die onze leerlingen meenemen naar school, kunnen botsen met de schoolcultuur. Wij merken dat zowel zittend personeel als ook nieuw personeel hiermee te maken heeft. Streng sanctioneren is in de meeste gevallen niet het antwoord op ongewenst gedrag van onze leerlingen. Wij willen ons personeel daarom tools geven om succesvoller met dit soort situaties om te kunnen gaan.

#### Hoe worden onze personeelsleden 'urban educators'?

In 2017 is onze school door het Rijswijks Lyceum benaderd om plaats te nemen in een sociaal laboratorium naar voorbeeld van andere sociale laboratoria in de grote steden. Het Edith Stein College heeft die uitnodiging aangenomen en heeft zitting genomen in Platform Urban Education 070. Het platform, dat gefinancierd wordt door de Gelijke Kansen Alliantie en de Gemeente Den Haag, beoogt op basis van de transformatieve schoolmethode van socioloog en onderzoeker Iliass el Hadioui, docenten handvatten te geven zodat zij om kunnen gaan met superdiverse leerlingpopulaties. In schooljaar 2018-2019 is een start gemaakt met de transformatieve schoolmethode in het eerste team (derde klassen en 4 mavo). In schooljaar 2019-2020 gaan de overige teams met uitzondering van het ISK-team van start. In schooljaar 2020-2021 volgt het ISK-team. In 2021-2022 borgen we de transformatieve schoolmethode in ons onderwijs.

Begin 2019 is het Platform Urban Education 070 aangesloten bij een landelijke community die zijn oorsprong heeft in verschillende platforms uit Rotterdam, Tilburg, Amsterdam en Den Haag. Doelstelling is om op landelijk niveau met de transformatieve schoolmethode te komen tot kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs. Deze community is door de ministers van Onderwijs in de kamerbrief van 13 maart 2019 genoemd als één van de interventies om kansengelijkheid in het onderwijs terug te dringen.

#### 4.2.12. Terugdringen ziekteverzuim van ons personeel

In de afgelopen jaren is het ziekteverzuim relatief hoog geweest. Vanaf de tweede helft van schooljaar 2017-2018 is het niet langer toegestaan om een aanvraag voor ziekteverlof via de mail direct aan de roostermaker te doen: collega's moeten bellen naar de rector om ziekteverlof aan te vragen. Sinds deze interventie loopt het ziekteverzuim gestaag terug.

#### Wat gaan we doen om het ziekteverzuim nog verder terug te dringen?

We zijn inmiddels gestart met het voeren van frequent-verzuimgesprekken zodra een medewerker twee keer verzuimt in een (voortschrijdende) periode van twaalf maanden. Dit gesprek is tussen de rector en de medewerker. In dit gesprek komen twee belangrijke vragen aan de orde:

- 1) Wat is de oorzaak van het frequente verzuim?
  - a. Vraagt de school teveel van de collega?
  - b. Vraagt de collega teveel van zichzelf?
- 2) Wat gaat de medewerker doen om het frequente verzuim af te doen laten nemen?

Deze manier van werken wordt in schooljaar 2019-2020 voortgezet.

Als wij signalen krijgen dat een docent kans heeft op langdurige uitval, dan gaan wij het gesprek aan met de collega. In veel gevallen komen we tot de conclusie dat een (preventieve) afspraak bij de bedrijfsarts zinvol kan zijn. Het Edith Stein College werkt samen met Zorg van de Zaak, Den Haag.

Een punt van aandacht voor de komende jaren is het werken aan bewustwording bij het personeel dat zij nadrukkelijk de verantwoordelijkheid heeft om de direct leidinggevende op de hoogte te brengen en houden van veranderende omstandigheden die het welbevinden van de medewerker zouden kunnen beïnvloeden. Gelet op de spanning op de arbeidsmarkt heeft het Edith Stein College niet alleen de plicht maar ook de zorg om haar medewerkers zo goed mogelijk te begeleiden.

## 5. Kwaliteitsbeleid

### 5.1. Uitgangspunten en doelstellingen voor het stelsel van kwaliteitszorg

#### 5.1.1. Uitgangspunten voor het stelsel van kwaliteitszorg

Het stelsel van kwaliteitszorg voor Lucas Onderwijs is ingebed in de PDCA cyclus en gericht op kwaliteitsdoelen van de organisatie. Kwaliteitszorg krijgt primair vorm op schoolniveau, op regio- en bestuursniveau bestaat kwaliteitszorg uit maatregelen die de kwaliteit op schoolniveau ondersteunen, stimuleren en helpen verbeteren.

Voor het stelsel van kwaliteitszorg bij Lucas Onderwijs zijn de volgende uitgangspunten vastgesteld. Het stelsel:

- draagt bij aan de brede kwaliteitsambitie van Lucas Onderwijs;
- is ingebed in een kwaliteitscultuur;
- maakt gebruik van de rollen en verantwoordelijkheden die binnen Lucas Onderwijs zijn belegd;
- volgt de beleidscyclus en is gericht op de kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie;
- maakt optimaal gebruik van de beschikbare managementinformatie op alle niveaus;-hanteert betrouwbare instrumenten en methodieken;
- is naast kwaliteitsontwikkeling ook gericht op preventie van zwakke scholen en afdelingen, en bevat richtlijnen over hoe te handelen mocht dat onverhoopt toch dreigen.

#### 5.1.2. Doelstelling kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid van Lucas Onderwijs is erop gericht de realisatie van de ambities en doelstellingen te ondersteunen, zowel op Lucas als op schoolniveau. De op Lucas niveau in het koersdocument uitgewerkte strategische doelstellingen, zijn op schoolniveau vertaald in schoolspecifieke ambities en doelstellingen.

De doelen die de school zich stelt, worden geëxpliciteerd (Plan), de kwaliteit van uitvoering en de resultaten worden bewaakt (Do) en afgezet tegen de beoogde doelen (Check). Zo leren we met elkaar, voeren we verbeteringen door, borgen we de opbrengsten en leggen we verantwoording af aan onze stakeholders (Act). Op deze wijze is de cirkel van ons kwaliteitszorgstelsel rond.

#### 5.1.3. Doelen kwaliteitsbeleid van de school

Binnen het kwaliteitsbeleid van het Edith Stein College gaat het om onderwijskwaliteit waarbij het niet alleen gaat over opbrengsten maar ook over de wijze waarop en de voorwaarden waaronder deze tot stand zijn gekomen.

Hierbij stellen we ons de volgende vragen:

- 1) Doen wij de goede dingen?
- 2) Doen wij die dingen ook goed?
- 3) Hoe weten wij dat?
- 4) Vinden anderen dat ook?
- 5) Wat doen wij ermee?

## 5.2. Het bewaken van de kwaliteit die wordt gerealiseerd

Wij bewaken onze onderwijskwaliteit op verschillende niveaus:

- 1) Docentniveau
- 2) Sectieniveau
- 3) Afdelingsniveau
- 4) Bestuurlijk niveau

## 5.3. Het verbeteren van de kwaliteit

Zoals eerder gesteld in hoofdstuk 5.1.1. hanteren we een PDCA-cyclus om onze kwaliteit te verbeteren. Na het planning en uitvoering checken we onze kwaliteit, waarna we deze daar waar nodig aanpassen. De checks of evaluaties kunnen op verschillende manieren plaatsvinden: via gesprekken, vragenlijsten of door docenten, leerlingen, ouders of externen aangeleverde suggesties voor verbeteringen.

Om beter inzicht te hebben wat anderen van ons vinden hebben wij in december 2018 een collegiale audit laten uitvoeren. Collega's van zusterscholen hebben de bovenbouw havo/vwo geauditeerd. Uit het auditrapport is een aantal adviezen naar voren gekomen. De hieronder geciteerde adviezen zijn cursief gedrukt; de aanpak van school staat weer in recht gedrukte letter

1. *Professionele cultuur en communicatie. Het gesprek over de transitie van familiale- naar professionele cultuur moet gevoerd blijven worden. Het Management Team is op dit moment nog geen optimaal samenwerkende unit en dit wordt binnen de organisatie gevoeld. Men vindt het, ondanks het open-deur-beleid, lastig bij de directie binnen te lopen en ervaart hierbij een zekere mate van onveiligheid. Het MT kan de medewerkers meer actief opzoeken. Om de samenwerking tussen het MT en de collega's te bevorderen, zijn het regelmatig voeren van informele en formele gesprekken over de dagelijkse onderwijspraktijk een handvat hierin. Door de opzet, samenstelling en uitvoering van teamplannen een gedeelde verantwoordelijkheid te laten zijn van teamleden en MT zal het draagvlak hiervoor vergroot worden. Dit geldt ook voor (de te nemen stappen in) de professionalisering, bijvoorbeeld als een terugkerend agendapunt tijdens de wekelijkse teamvergaderingen.*

Hieraan zullen we in 2019-2020 uitvoering geven zoals beschreven in paragraaf 2.5.1.3. Er is in het Professionaliseringsplan een concrete uitwerking beschreven hoe het managementteam beoogt om de uitvoering te geven aan de adviezen van het collegiale auditteam. Op het moment van schrijven van dit plan is er nog overleg gaande met de medezeggenschap over dit plan. .

2. *Zorg en leerlingbegeleiding. Het optimaliseren van de overdracht PO-VO voorafgaand aan leerjaar 1 is van groot belang voor het toekennen van de juiste vorm van passend onderwijs. Daarnaast moet de profielkeuzebegeleiding worden aangescherpt. Sterke mentoren moeten leerlingen coachen de juiste profielen en vakken te kiezen richting diploma. Mentoren hebben een stevig takenpakket, maar krijgen hiervoor verhoudingsgewijs weinig taakuren. Hierdoor worden taken in de begeleiding niet en/of onvoldoende opgepakt waardoor leerlingen niet optimaal begeleid worden. Herinrichting van de taakuren voor het mentoraat moet onderzocht worden. Onderzoek doen naar het grote verschil in leerlingtevredenheid tussen onderbouw en bovenbouw is van groot belang. Terugkoppelen van genomen acties naar aanleiding van een verzoek/klacht/opmerking van een leerling is een essentieel onderdeel in deze leerlingtevredenheid.*

Voor wat betreft de overdracht PO-VO zijn wij helaas gebonden aan de informatie die aan ons verstrekt wordt. Wij merken in toenemende mate dat wij vanuit het PO niet de juiste informatie aangeleverd krijgen omdat ouders hieraan geen medewerking verlenen. De nieuwe wetgeving op de privacy belemmert ons om op het juiste moment de juiste zorg en begeleiding te bieden, simpelweg omdat wij niet altijd kennis hebben van de zorgbehoefte van het kind. In het bijzonder geldt dat binnen de culturen van onze doelgroep er weinig behoefte is aan hulp; er is vaak zelfs sprake van ontkenning van problematiek. Wij doen wat wij kunnen voor wat betreft de overdracht door aan de BOVO-uitwisselingsmarkten deel nemen, maar helaas ligt het krijgen van betere indicaties buiten onze *span of control*.

Wij herkennen dat leerlingen vaak het verkeerde profiel (N&T/N&G) kiezen, waar het vaak beter een E&M of C&M profiel past. Hier spelen verschillende factoren mee:

- 1) Cultuuraspect: een N&T / N&G profiel heeft een hogere status. De hoogste status wordt vaak nagestreefd door zowel de ouders als onze leerlingen, ondanks het feit dat onze leerlingen niet altijd sterk zijn in de exacte vakken;
- 2) Onze leerlingen hebben het idee dat zij minder last hebben van hun taalachterstanden als ze een exact vak kiezen. De exacte vakken zijn echter steeds taliger geworden, waardoor zij geen voordeel hebben van hun exacte talent dat overigens vaak wel aanwezig is.

Voor schooljaar 2019-2020 zijn de eisen voor het kiezen van exacte vakken aangescherpt zodat de profielkeuzes beter aansluiten bij de (cognitieve) capaciteiten van onze leerlingen.

- 3) Inmiddels is er instemming verkregen op het nieuw taakbeleid. Binnen dit taakbeleid is er sprake van een stevige verruiming van het aantal mentoruren in de normjaartaak (van 65 naar 100 uur) èn is het aantal lesuren van het mentoraat in het tweede leerjaar verdubbeld (van één lesuur naar twee lesuren).

Inmiddels vindt er op kleine schaal onderzoek plaats naar de grote discrepantie in de leerlingtevredenheid tussen de onder- en bovenbouw. Dit onderzoek wordt in 2019-2020 en de daarop volgende jaren uitgebreid en continu gemonitord.

3. Gebouw. *Gespreide pauzes in onderbouw en bovenbouw brengen rust in het gebouw. Daarnaast dienen de lokalen en de apparatuur in optimale staat van dienst te zijn zodat docenten hun leerlingen kunnen voorbereiden richting eindexamen.*

Helaas is dit is roostertechnisch niet mogelijk. Dit advies legt de schoolleiding daarom naast zich neer. Wij beogen uitbreiding van het gebouw te realiseren in 2022 (zie paragraaf 1.1.3.).

4. Ambitiedocument. *Er dient een keuze gemaakt te worden uit de verschillende onderdelen van het ambitiedocument. Aandachtspunt is dat de school duidelijk formuleert (in jaar- en teamplannen) hoe en wanneer ze de plannen uit het ambitiedocument wil uitvoeren. Dit is nu niet altijd duidelijk.*

Het ambitiedocument stamt uit 2016 en lag ten grondslag aan het schoolplan 2016-2019. Het schoolplan 2019-2023 vervangt beide documenten. Het schoolplan wordt uitgewerkt in een jaarplan en afdelingsplannen, telkens voor één schooljaar.

5. Eindexamenresultaten. *Secties moeten hun verantwoordelijkheid nemen voor de tegenvallende eindexamenresultaten. Sectieplannen van aanpak en PTA's moeten in samenspraak tussen MT en*

*sectie zo snel mogelijk worden aangepast zodat met ingang van schooljaar 2019-2020 gewerkt wordt aan de gewenste verbetering. Het MT kan hierin meedenken en ondersteunen daar waar gewenst en gevraagd.*

*Daarnaast dient de aansluiting onderbouw-bovenbouw in beeld te worden gebracht. De huidige determinatie en een ontbrekende doorlopende leerlijn liggen hieraan ten grondslag. Hiervoor ligt een afstemmingstaak bij het tijdens dit schooljaar opgerichte middenbouwteam (leerjaar 3 mavo/havo/vwo en 4 mavo).*

*Afstemming binnen de afzonderlijke secties is niet optimaal. Het toetsbeleid dient eenduidig te worden ingevoerd en zeker in parallelle eindexamenklassen moet dit beleid leidend zijn. Docenten werken nog te vaak op eilandjes en moeten zo snel mogelijk met elkaar overleggen op weg naar het vormen van een professioneel team.*

Zoals uit voorgaande hoofdstukken valt op te maken en in speerpunten 1 (paragraaf 6.2.1.) en 4 (paragraaf 6.2.4.) beschreven gaan wij uitvoering geven aan de door het collegiale audit team gestelde advies. Met ingang van schooljaar 2019-2020 zijn er nieuwe PTA's en is er een nieuw toetsbeleid.

#### 5.4. Verantwoording afleggen over de gerealiseerde kwaliteit

Als professionals leggen wij verantwoording op verschillende niveaus af:

- 1) Docenten leggen verantwoording af aan hun direct leidinggevenden (teamleiders) in hun gesprekscycli.
- 2) Secties leggen verantwoording af in sectiegesprekken met het management team; dit gebeurt jaarlijks aan het begin van het schooljaar. Ter voorbereiding van deze gesprekken leveren de secties hun sectieplan in, die als basis gebruikt wordt in deze gesprekken.
- 3) Afdelingsleiders leggen verantwoording af aan de rector. Hiertoe schrijven de afdelingsleiders samen met de medewerkers van de afdelingen jaarplannen die in de verantwoordingsgesprekken worden besproken.
- 4) De rector legt verantwoording af aan het bestuur. Hiertoe stelt hij drie maal per jaar een commitment brief op, waarin naast een aantal andere zaken, kwaliteitszorg een plaats inneemt. Daarnaast hebben de rector en bestuurder eens in de drie weken bilateraal overleg.

Aangezien wij gefinancierd worden met publiek geld, leggen wij uiteraard ook verantwoording af over onze kwaliteit aan de ouders of verzorgers van onze leerlingen, toekomstige leerlingen en hun ouders of verzorgers en andere belangstellenden op Scholen op de Kaart.

#### 5.5. Ondersteunende systemen voor kwaliteitszorg

Wij gebruiken de volgende systemen om onze kwaliteitszorg te monitoren:

- 1) Magister Management Platform: met behulp van deze applicatie kunnen wij uitgebreide rapportages opvragen en zelf samenstellen. Aan de hand van deze rapportages kunnen wij probleemgebieden onderkennen om zodoende verbeteringen door te kunnen voeren. Deze applicatie gebruiken we voor het monitoren van de onderwijskwaliteit op alle vier de niveaus: docent-, sectie, afdeling- en bestuursniveau.
- 2) Yollen, een applicatie van CPS, waarmee de zes rollen van de docent getoetst kunnen worden. Deze applicatie gebruiken de direct leidinggevenden wanneer zij lesbezoeken afleggen aan de

docenten van hun team. Daarnaast kunnen collega's deze tool gebruiken wanneer ze elkaars lessen bezoeken.

- 3) KwaliteitScholen: aan de hand van jaarlijkse enquêtes bevragen we ouders, leerlingen, en collega's over onze kwaliteit. Op deze manier verzamelen we 360-graden feedback waarmee we onze kwaliteit kunnen verbeteren. Met deze applicatie monitoren we de onderwijskwaliteit op docent-, sectie- en schoolniveau.
- 4) Wolf, het uitwisselprogramma voor examengegevens van Cito. Hiermee kunnen we vooral de onderwijskwaliteit op sectieniveau in de bovenbouw monitoren.
- 5) NCO-rapporten: aan de hand van de NCO rapporten monitoren we onze onderwijskwaliteit op sectieniveau.
- 6) CITO-VAS: deze toetsen in de onderbouwklassen meten de kernvaardigheden Nederlands, Engels, rekenen en wiskunde. Wij vergelijken de toetsresultaten met landelijke normen en zodoende vormen ze een goede basis voor schooladvies en begeleiding. Tijdig bijsturen wordt zo voor ons een stuk makkelijker.
- 7) Wij vullen minimaal tweemaal per jaar een zelfevaluatie in over onze onderwijskwaliteit. Deze is gebaseerd op de door de inspectie gehanteerde standaarden. We maken daarbij tevens een doorvertaling van ambities op bestuurlijk en schoolniveau.
- 8) PDCA-BI-tool: regelmatig werken wij met een intern gehanteerde applicatie bij waarin een aantal kernindicatoren worden gemonitord, zodat het bestuur, maar ook wijzelf een vinger aan de pols kunnen houden op het gebied van onze kwaliteit.

## 6. Bijlagen

### 6.1. Verplichte documenten

Nr	Naam	Te vinden
<b>2019.01</b>	Managementstatuut	<a href="#">Portal Lucas Onderwijs</a>
<b>2019.02</b>	Formatieplan	<a href="#">FoLeTa</a>
<b>2019.03</b>	Personeelsbeleid	<a href="#">Portal Lucas Onderwijs</a>
<b>2019.04</b>	Vrouwen/schoolleiding	<a href="#">ESC Beleid: vrouwen in de schoolleiding</a>
<b>2019.05</b>	Schoolondersteuningsprofiel	<a href="#">Portal Edith Stein College</a>
<b>2019.06</b>	Profiel	<a href="https://edithstein.schoolwiki.nl/">https://edithstein.schoolwiki.nl/</a>
<b>2019.07</b>	Meldcode	<a href="#">Portal Lucas Onderwijs</a>
<b>2019.08</b>	Klachtenregeling	<a href="#">Portal Lucas Onderwijs</a>
<b>2019.09</b>	Bekwaamheidsdossiers	<a href="#">KwaliteitScholen</a>
<b>2019.10</b>	Rechtspositieregeling	<a href="#">CAO VO 2019-2020</a>
<b>2019.11</b>	Taakbeleid	<a href="#">Portal Edith Stein College</a>
<b>2019.12</b>	Functiebouwwerk	<a href="#">Portal Lucas Onderwijs</a>
<b>2019.13</b>	Functiemix (LC en LD functies)	<a href="#">Portal Edith Stein College</a>
<b>2019.14</b>	Functiebeschrijvingen	<a href="#">Portal Edith Stein College</a>
<b>2019.15</b>	Professionaliseringskaders	<a href="#">Portal Edith Stein College</a>
<b>2019.16</b>	Collectief professionaliseringsplan	Portal Edith Stein College [link volgt na vaststelling 26 juni 2019]
<b>2019.17</b>	Gesprekkencyclus	<a href="#">Portal Lucas Onderwijs</a>
<b>2019.18</b>	Veilige werk – en leer omgeving	<a href="#">Portal Edith Stein College</a>



## 6.2. Meerjarenplanning schoolontwikkeling 2019-2023

Het Edith Stein College heeft voor de periode 2019-2023 de volgende activiteiten tot speerpunt benoemd:

### 6.2.1. Speerpunt 1: onderwijskwaliteit

Speerpunt 1 – Onderwijskwaliteit					
Activiteiten	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Opmerkingen
A Nieuwe PTA's	implementatie	evaluatie & aanpassing	borging	borging	
B Toetskwaliteit: herintroductie RTTI	herintroductie	3 toetsen (toetsweek) RTTI-proof	4 toetsen (toetsweek) RTTI-proof	5 toetsen (toetsweek) RTTI-proof	
C Toetskwaliteit: bijscholen RTTI masters	bijscholing 2 à 3 RTTI masters	-	-	-	
D Aansluiting onder-/bovenbouw		doorontwikkeling doorlopende leerlijnen			
E Formatief toetsen	start	doorontwikkeling	doorontwikkeling	doorontwikkeling	doorontwikkeling

### 6.2.2. Speerpunt 2: stadsbekwaamheid

Speerpunt 2 – Stadsbekwaamheid: de Transformatieve Schoolmethode						
Activiteiten	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Opmerkingen	
A Stadsbekwaamheid middenbouwteam	borging	borging	borging	borging		
B Stadsbekwaamheid brugklasteam	start	borging	borging	borging		
C Stadsbekwaamheid bovenbouw H/V	start	borging	borging	borging		
D Stadsbekwaamheid ISK	start	borging	borging	borging		
E Stadsbekwaamheid MT	start	borging	borging	borging		

### 6.2.3. Speerpunt 3: professionele cultuur

Speerpunt 3 – Van politiek-ambtelijk naar professionele cultuur					
Activiteiten	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Opmerkingen
A Volledige team werkt aan professionele cultuur	startbijeenkomst & studie(mid)dagen	borging	borging	borging	

#### 6.2.4. Speerpunt 4: onderwijsontwikkeling

Speerpunt 4 – Onderwijsontwikkeling						
	Activiteiten	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Opmerkingen
A	Docenten ontwikkelen hun eigen lessen	50 uur (bij 1 fte)				
B	Doorontwikkelen doorlopende leerlijn persoonsvorming	groep van ca. 5 docenten (ca. 0,7 fte)	groep van ca. 4 docenten (ca. 0,4 fte)	groep van ca. 4 docenten (ca. 0,4 fte)	groep van ca. 3 docenten (ca. 0,3 fte)	
C	Ontwikkelen taalbeleid	groep ca. 5 docenten (ca. 0,5 fte)	groep ca. 5 docenten (ca. 0,4 fte)	groep ca. 5 docenten (ca. 0,4 fte)	groep ca. 5 docenten (ca. 0,4 fte)	borging
D	Ontwikkelen vakoverstijgend materiaal (met stevige ICT component)	divers	divers	divers	divers	borging

7. Instemming met schoolplan

Brin 21GU00

School Edith Stein College

Adres Louis Couperusplein 33

Postcode 2514 HP

Plaats Den haag

**Verklaring**

Hierbij verklaart de medezeggenschapsraad van het Edith Stein College in te stemmen met het van 2019 tot en met 2023 geldende schoolplan van deze school.

Namens de MR,

Naam A. Backx

Functie Voorzitter

Plaats Den Haag

Datum 26/9/19

Naam D. Kaur

Functie Secretaris

Plaats Den Haag

Datum 26/9/2019

  
Handtekening

  
Handtekening

## 8. Vaststelling van schoolplan

Brin 21GU00

School Edith Stein College

Adres Louis Couperusplein 33

Postcode 2514 HP

Plaats Den haag

### Verklaring

Het bevoegd gezag van het Edith Stein College heeft het van 2019 tot en met 2023 geldende schoolplan van deze school vastgesteld.

Namens het bevoegd gezag,

Naam \_\_\_\_\_

Functie \_\_\_\_\_

Plaats \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Naam \_\_\_\_\_

Functie \_\_\_\_\_

Plaats \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Handtekening

\_\_\_\_\_

Handtekening



## ONZE MISSIE

**Wij zijn overtuigd van het ongebreidelde potentieel van ieder kind om zich te ontwikkelen en te groeien in richtingen en op niveaus die tijdens de schooltijd volop ontdekt en ervaren kunnen worden. Het ontsluiten van dit bijzondere potentieel, dat is onze opdracht. Sterker nog: het is onze taakopvatting. Want wij hebben ons deze opdracht door de jaren heen volledig *eigen* gemaakt.**

De opdracht die wij met elkaar omarmen, kent een bijzondere context. Edith Stein College is namelijk meer dan een school die opleidt voor een mavo-, havo- of een vwo-diploma. Wij zijn een bijzonder diverse school. En wij huisvesten ook een ISK waar we nieuwkomers in korte tijd wegwijs maken in de Nederlandse taal en cultuur zodat zij kunnen instromen in het reguliere onderwijs. Kinderen met een migratieachtergrond kennen wij door en door.

Wij zagen en zien regelmatig dat onze leerlingen ongekende stappen vooruit maken. In hun persoonlijke ontwikkeling. En in het uitstijgen boven hun schooladvies. Kleine wondertjes voltrokken zich hier en die bleven ook buiten de school niet onopgemerkt. Zo groeiden wij uit tot een school waar diversiteit nu 'de norm' is, met leerlingen van ruim 60 nationaliteiten en culturen. Het is een bijzondere omgeving waarin ook wijzelf ervaren hoe verrijkend het is om grenzen te verleggen en de dromen van leerlingen dichterbij te brengen.

Wij zetten ons in om onze leerlingen voor te bereiden op de wereld van morgen, een wereld die wij nog niet volledig voor ons kunnen zien. Daarom brengen wij de leerlingen naast kennis, ook veel vaardigheden bij om in de toekomst hun weg te vinden en eigen keuzes te maken. En wij scholen hen in vakken en vaardigheden die in onze samenleving een steeds prominentere plaats innemen. Dit gebeurt in speciale lessen maar ook in de reguliere vakken.

Tegen onze leerlingen zeggen wij: "Het Edith Stein College is een geweldige springplank, maar geen rode loper. Laat je bluf en branie thuis, neem je trots en zelfbewustzijn mee. Als jij werk wilt maken van je toekomst dan heb je ons *volledig* aan je zijde." Kort samengevat in ons motto: **Mooi. Maak het maar waar.**

- - - - -

Den Haag 12 november 2020

## ONZE VISIE

**Wij zijn een organisatie met een gezonde ambitie. Wij denken dus ook na over onze eigen ontwikkeling en hoe wij ons als school voortdurend kunnen verbeteren. Onze visie toont welke richting we op willen, wat onze doelen zijn op termijn. Het is een vergezicht en tevens een inspiratiebron voor het opstellen van jaarplannen, projecten, verbeteringen en experimenten.**

## ONZE MANIER VAN LESGEVEN

De rol van de leraar staat centraal in onze onderwijsaanpak. Hij is de leider, de regisseur van het onderwijsproces en van de groei van onze leerlingen naar zelfstandige jonge mensen met zelfinzicht en empathie voor de ander.

Het zijn onze docenten die het verschil maken. Zij zijn het die het doen, met grote bevoegdheid en grote deskundigheid. Als leerling weet je hen aan jouw zijde, altijd. Zij openen jouw mogelijkheden om te zijn wie je bent en te groeien naar wie je wilt zijn. Kinderen met een migratieachtergrond wijs in de wereld laten landen en met een carrière voor ogen waarin zij gelukkig en succesvol kunnen zijn. Dat is hoe Edith Stein College de lat voor zichzelf heeft gelegd.

Wij stimuleren onze leerlingen intensief in hun ontwikkelingsproces. Daarom beginnen we elke dag met activerende activiteiten; daarom ook krijgen leerlingen enerzijds onderwijs met een vaste groep leeftijdgenoten in hun stamklas en werken zij anderzijds individueel of in groepjes aan opdrachten in een open leerplein met verschillende niveaus; zij maken kennis met onderwerpen en thema's die over meerdere vakken geïntegreerd zijn, steeds vaker in projecten of modules; en vanzelfsprekend bieden de roosters hun de noodzakelijke ruimte en gelegenheid voor ontspanning op school.

Onze leerlingen maken we vertrouwd met 21<sup>ste</sup> - eeuwse vaardigheden, zoals kritisch denken, creatief denken, probleem oplossen, computational thinking, informatievaardigheden, ICT-basisvaardigheden, mediawijsheid, communiceren, samenwerken, sociale en culturele vaardigheden (burgerschap), zelfregulering. Wij bieden ruimte en mogelijkheden voor vrijwillige vakverdieping. En er is ruimte voor praktijkervaring.

De schoolomgeving is inspirerend. Hier leren leerlingen om samen te werken met 'onze burens' zoals musea, theaters en grote organisaties en raken zij vertrouwd met hun rol in de maatschappij. De maatschappij komt ook naar binnen door bijvoorbeeld gastlessen te laten verzorgen. We kijken ook verder dan de directe omgeving, zelfs internationaal: we worden een UNESCO-school. Leerlingen zijn zelfbewust, hebben zelfinzicht.



## DE ORGANISATIE EN FACILITEITEN

Onze organisatie en ons gebouw zien wij als de ondersteunend en faciliterend aan het groeiproces van onze leerlingen. Er zijn doorlopende leerlijnen, vloeiende lijnen al vanaf het PO naar onze school en vanaf de school naar het HBO, MBO en Universiteit. Hiertoe onderhouden we intensieve contacten met PO en WO.

De school is groen (zonnepanelen, duurzaamheid, luchtzuivering, afvalscheiding, schooltuin). Genoeg ventilatie in de lokalen. De kantine is duurzaam en betaalbaar. Er zijn flexibele ruimtes die het mogelijk maken om een veelheid van activiteiten en daarmee ervaringen en ontdekkingen te kunnen aanbieden.

Er zijn roostervrije dagen om zelf of in overleg met de mentor te bepalen waar extra inzet nodig is of kennis verrijkt kan worden. Processen worden verdergaand geautomatiseerd, om zoveel mogelijk tijd over te houden voor persoonlijk contact en begeleiding. Voor herhaling van leerstof bijvoorbeeld, wordt ICT gebruikt.

## LOB LOOPBAAN ORIËNTATIE EN BEGELEIDING

Wij vinden het wezenlijk dat leerlingen vaardigheden ontwikkelen om zelf keuzes te maken op weg naar hun toekomst. Daarom is er een gestructureerd programma van persoonsvorming, burgerschap en LOB. Er wordt een praktisch vak ingevoerd waarin de nadruk ligt op technologie en 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden.

## ONZE 5 WAARDEN

### **Vertrouwen**

Wij geven onze leerlingen vertrouwen. We zijn geen 'controleurs'. De leerling staat centraal en maakt veel eigen keuzes inzake projecten en vakken. Dit vergroot het autonoom functioneren, namelijk *inzet* van de leerling omdat hij of zij taken of onderwerpen *zelf* belangrijk vindt. Fouten maken vinden we niet erg maar bespreken we wel. Waar mogelijk en zinvol realiseren we positieve psychologische effecten.

### **Betrokkenheid**

Betrokkenheid – bij de groep, de school – is evenals vertrouwen belangrijk om de intrinsieke motivatie van de leerling te versterken. Daarom verdiepen we onze kennis van leerstijlen en puberbreinen. En we verbinden onze leerlingen met elkaar. Leerlingen uit de bovenbouw van mavo, havo en vwo zijn bijvoorbeeld ook coach of mentor. En met schoolteams participeren leerlingen in diverse lokale en regionale competities. We zijn samen het ESC, verbonden met elkaar en bij elkaar betrokken.

## **Groei**

De belangrijkste energiebron, de grootste kracht is te vinden in de leerling zelf. Wij willen die kracht versterken. Daarom vragen wij ons af bij alles wat Edith Stein initieert, vormgeeft of verzorgt: wordt de leerling hier sterker van?

Bij veel van onze leerlingen is er in hun directe omgeving weinig aandacht voor hun eigenheid. Maar de samenleving verwacht zelfstandige mensen die zelf hun afwegingen en keuzes kunnen maken. Hierin willen wij opleiden. Wij vinden het cruciaal dat de leerling zichzelf kent, erkent en waardeert. We dagen hem voortdurend uit om zijn eigen vaardigheden verder uit te bouwen en het beste uit zichzelf te halen. We willen graag dat hij hierin tijdens zijn opleiding zelf de stuurman wordt.

Binnen ons onderwijs werken we er op diverse manieren aan om leerlingen te versterken en zelfvertrouwen te geven. We gaan uit van CAR (Competentie, Autonomie, Relatie). We stimuleren dat leerlingen ook van elkaar leren. We creëren kansen door talentontwikkeling. We scheppen perspectief door taalontwikkeling.

## **Vrijheid**

Het leerplezier is voelbaar in de school. Leerlingen voelen zich vrij, vrij om creatief te zijn: muziek te maken, te dansen, te creëren, te bewegen, enzovoorts. Extra curriculaire vakken zijn bijvoorbeeld muziek, toneel, sport, en denksporten. Leerlingen worden gestimuleerd om hun eigen visie te ontwikkelen op uiteenlopende onderwerpen. We stimuleren een ruim wereldbeeld. We leren op verschillende manieren. Zo is er ook ruimte voor persoonlijke zaken, het levensverhaal van de leerling en de docent.

## **Integriteit**

Wij leren en stimuleren kritisch denken. Dit stelt ook hoge eisen aan de wijze waarop wij onszelf manifesteren naar onze leerlingen. Eerlijkheid, oprechtheid en betrouwbaarheid typeren ons gedrag naar leerlingen en wij verwachten dit ook van hen. Leraren zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie. Wat daarbij helpt is een 'basis' voor groei die op orde is. En kennis en sturing van groepsdynamica - het gedrag en de psychologische processen die zich afspelen in groepen.

-----

Den Haag, 12 november 2020



# Lucas

Onderwijs

**KOERSBEWEGING**  
**2022**

# Inleiding

Eerst denken, dan doen. Of moderner: plan, do, check, act. Terugkijken en vooruitkijken helpt om de koers uit te zetten. Door zoveel mogelijk betrokkenheid van in- en externe stakeholders hebben we vanuit de dynamiek van de maatschappelijke omgeving en de eigenheid van onze scholen samen een koers uitgezet voor Lucas Onderwijs waarin elke Lucasschool zich kan herkennen – een duidelijke bandbreedte met alle ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. De invulling van die bandbreedte gaan we per school terugzien in het schoolplan voor de jaren 2019 tot en met 2022.

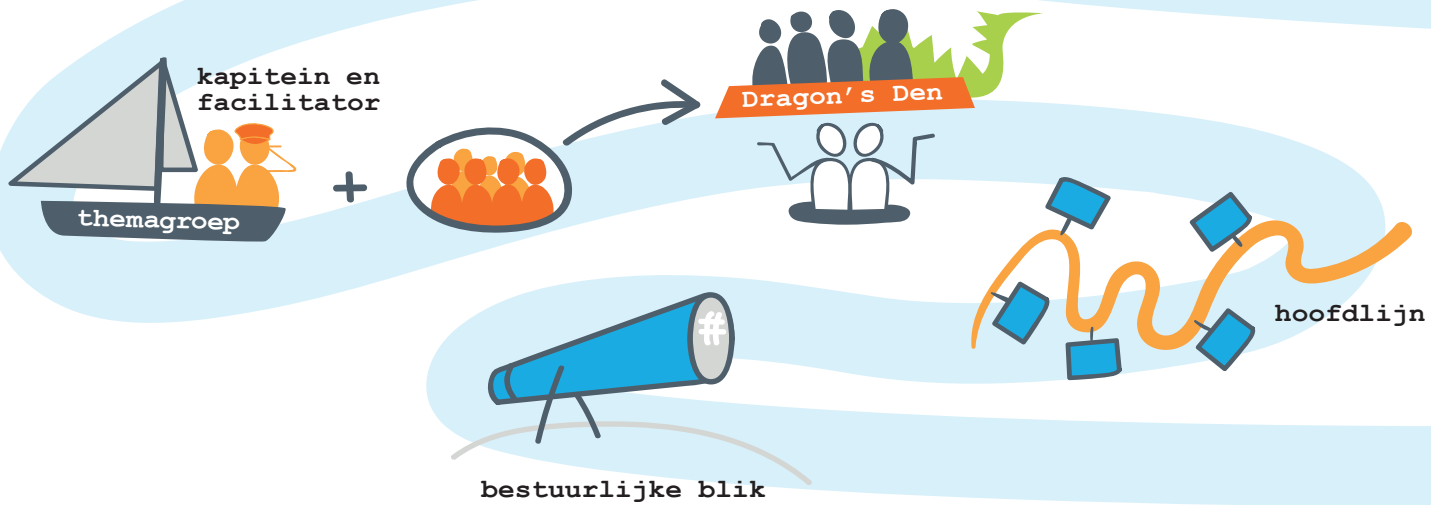
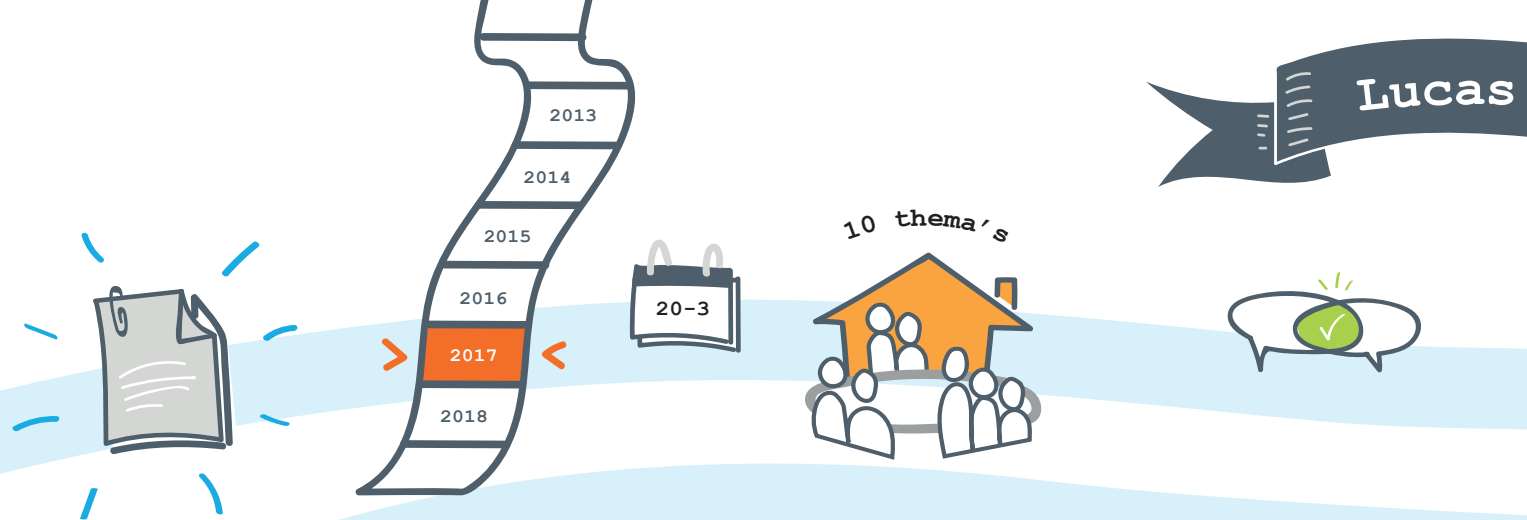
Het proces dat we in 2017 volgden om tot deze koers te komen, was nieuw voor ons. We vertrokken vanuit eenvoudige beginselen:



- ★ We geven invulling aan Lucas Onderwijs als solidair verbond waarbinnen alle niveaus een bijdrage leveren aan de verbinding.
- ★ We worden door waarden gedreven en baseren ons op het visiedocument 'De grondslag verdiept' voor de actuele visie op de identiteit van Lucas Onderwijs en haar scholen.
- ★ We redeneren vanuit de school als eenheid en gemeenschap.
- ★ Geen 'one size fits all', maar diversiteit en maatwerk als startpunt.
- ★ Onze koers leidt in een volgend stadium tot een passende vertaling naar de uitvoering - via schoolplannen, jaarplannen en onze interne netwerken.
- ★ We borgen het eigenaarschap op alle niveaus.
- ★ We houden de koers in de loop van de tijd dynamisch, zodat er geen 'papierenen tijger' ontstaat.
- ★ We houden intussen ook de dagelijkse operatie op orde, met passende doorontwikkeling waar nodig (zoals bedrijfsvoering, huisvesting, informatiebeveiliging).

In maart 2017 definieerden we de relevante inhoudelijke thema's op een studiedag met de leidinggevenden in het primair én voortgezet onderwijs. Een maand later legden we die thema's in een online dialoog voor aan ruim 200 medewerkers, ouders en (VO-)leerlingen. Hun aanvullingen en opvattingen zijn toegevoegd aan de agenda van vijf inhoudelijke thema-groepen, die werden geleid door schoolleiders. De thema-groepen hebben de voornemens per thema verder toegespitst, gepresenteerd aan het college van bestuur en de bestuursmanagementteams PO en VO en daarna nog verder uitgewerkt. In oktober konden de hoofdlijnen van het denken over de koers van Lucas Onderwijs worden gedeeld tussen de schoolleiders uit PO en VO en nog worden verrijkt in de dialoog. Samengebracht met de inbreng van de bestuursmanagementteams, het college van bestuur en de raad van toezicht is de koers nu uitgezet. Ruim en flexibel, uitdagend en stimulerend. We kijken terug op een uniek proces. En nu gaan we het dóen!





5 thema's



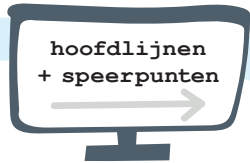
synthetron



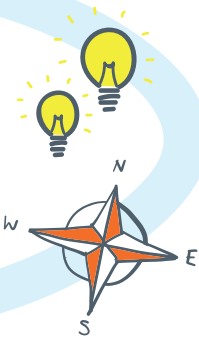
stellingen



16.00-21.00



Geïnspireerd  
naar buiten



## Onze omgeving

Lucas Onderwijs is in omvang en diversiteit uniek. Dat brengt specifieke vraagstukken met zich mee. Bovendien staat de wereld om ons heen niet stil. Bestuurlijke, politieke, technische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben alle hun uitwerking, ook op het onderwijs. We noemen een paar omgevingsfactoren die om aandacht vragen en waarvan overigens de samenhang opvallend is.

### Samenhang in het stelsel van PO en VO

Onze scholen geven goed onderwijs. Dat is niet alleen onze overtuiging, maar blijkt ook uit het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs. Onze diepgewortelde ambitie is om daar nog steeds beter in te worden. Onze omgeving vraagt dat ook van ons. Wij verwachten een toenemende vraag naar onderwijs en zorg op maat voor elk kind, op basis van een vraaggestuurd en integraal aanbod, waarin het kind meer centraal staat dan de leerling. Uitstekend onderwijs en stabiele (voorheen buiten de school geplaatste) zorg voor het kind gaan hierbij hand in hand.

Lucas Onderwijs omvat scholen voor primair en voortgezet onderwijs. In diverse opzichten (zoals leeftijd van de leerlingen, opleiding van de leraren, bekostiging) ligt tussen de sectoren nog een scherpe scheiding. Tegelijkertijd biedt de combinatie unieke kansen om doorlopende leer- en ontwikkellijnen te creëren tussen PO- en VO-scholen en, nog breder, van kinderopvang en peuterspeelzaal via primair onderwijs naar voortgezet onderwijs.

### Wat is hiervoor nodig?

- ★ We willen ons inspannen om - samen met partnerorganisaties - opvang, onderwijs en zorg rondom het kind te plaatsen, in plaats van kind en ouders van loket naar loket te verwijzen.
- ★ Doorlopende lijnen. In de vorming van kindcentra streven we naar de realisatie van kindcentra voor 0-12 jaar, later door te ontwikkelen naar 0-18 jaar. Op enkele plaatsen bouwen we al een PO/VO-campus met de bijbehorende programmatische afspraken over doorlopende leer- en ontwikkellijnen. Nieuwbouw biedt vaak een natuurlijk moment



om vernieuwing en kindcentrumvorming in te zetten, want nieuwbouw geeft tractie aan vernieuwing. Ondersteuning uit een Research & Development-omgeving die innovatief denken toont en faciliteert, kan de kwaliteit en het tempo van de ontwikkeling verhogen.

- ★ Met de inwerkingtreding van de wet 'Harmonisatie peuterspeelzalen en kinderopvang' ontstaat voor de opvang van 0-4 jaar een 'level playing field', waarin zowel fusie als consolidatie te verwachten zijn. Lucas Onderwijs is in gesprek met meerdere partners over vormen van samenwerking en wellicht op termijn integratie.



### Segregatie, kansengelijkheid en interculturaliteit

De kansengelijkheid in Nederland groeit, en in Den Haag groeit deze sterker dan in andere grote steden. De gemeentelijke politiek spant zich in om de verschillen weg te nemen. Het onderwijs heeft hier slechts op langere termijn invloed op. Onderzoek toont aan dat opleidingsniveau,

taalvaardigheid en schuldenproblematiek van ouders sterke indicatoren zijn voor onderwijsachterstanden.

### Wat is hiervoor nodig?

Om onderwijsachterstanden weg te werken helpt:

- ★ Extra ontwikkeltijd voor de doelgroep, zoals verlengde schooldagactiviteiten, leerkansensprofiel, weekendschool, vakantieschool.
- ★ De integratie van peuterspeelzalen, kinderopvang en onderwijs tot kindcentra, in combinatie met een inkomensafhankelijke bijdrage die drempelverlagend werkt voor die doelgroepen die zich de toegang anders niet kunnen permitteren.

Een benadering zal vooral passend bij elke schoolpopulatie moeten worden geformuleerd.

### ICT in het onderwijs

We willen onderwijs bieden waarin kinderen de ruimte krijgen en uitgedaagd worden om hun talenten te verkennen, te ontwikkelen en in te zetten; onderwijs waarin ook leerkrachten de

ruimte voelen en uitgedaagd worden om hun professionele handelen te verkennen en te ontwikkelen. Mediawijs ICT-gebruik moet leren en onderwijzen ondersteunen, zodat leraren en leerlingen de voordelen van technologie kunnen benutten, anderzijds ook de nadelen enigszins overzien die 'big data' en 'the cloud' met zich kunnen meebrengen. Voor sommigen betekenen data winst aan inzicht, voor anderen verlies aan privacy.

De snelle doorontwikkeling van ICT binnen en buiten het onderwijs draagt bij aan kansenongelijkheid, deels vanwege de benodigde hardware thuis, deels vanwege achterstand in vaardigheden (21st Century Skills), deels ook vanwege dat tempo. Doordat de snelheid van de ICT-ontwikkeling toeneemt, wordt een eenmaal opgelopen achterstand steeds groter en dus moeilijker in te lopen. Het zoveel mogelijk aangesloten houden van het deelnemersveld in deze kennisrace is een nieuwe uitdaging voor scholen. Onderlinge samenwerking en ondersteuning zijn onontbeerlijk.

### *Wat is hiervoor nodig?*

- ★ In het primaire proces laten we toenemende aandacht uitgaan naar het inhoudelijk onderwijskundig gebruik van ICT, 'learning analytics' en mediawijsheid. In het secundaire werkproces zetten we in op de onderwijskundige ondersteuning hiervan, naast goede ondersteuning bij het gebruik van hardware en software om de continuïteit van het gebruik van de voorzieningen te garanderen.
- ★ Techniek en technologie, waar mogelijk wetenschap, vragen om aandacht; dit kan door het opnemen van programmeren in het onderwijs en het inrichten van techniek-labs die de ontdekrimte creëren waardoor leerlingen zich bij nieuwe technologie thuis gaan voelen.

### **Aantrekkelijkheid van de sector**

Het is al vaak gezegd: onderwijs staat of valt bij de man of vrouw voor de klas. Er zijn echter minder vrouwen en nog veel minder mannen bereid om voor de klas te staan. Het imago van de sector wordt vooral getekend door de eisen (veel werk en grote betrokkenheid tegenover beperkte

waardering en geringe loopbaankansen) en niet door de grote maatschappelijke relevantie van het werk en de pedagogische, didactische en intellectuele uitdaging die het geven van onderwijs biedt. De aantrekkingskracht van de pabo en de lerarenopleiding op schoolverlaters is momenteel beperkt. Daardoor staat de continuïteit van het onderwijs onder druk, juist ook bij scholen waar de vraag naar kwalitatief sterke docenten nog dringender is dan elders: scholen met relatief veel achterstandsleerlingen en scholen met een relatief sterkere sociale problematiek.

### ***Wat is hiervoor nodig?***

- ★ Een uitdagende werkomgeving waarin verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling naast de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het kind staat. De aantrekkingskracht van de onderwijssector en het beroep van leraar is niet volledig afhankelijk van de primaire arbeidsvoorwaarden (in de CAO's geregeld). De professionele werkomgeving, opleidings- en regelmogelijkheden die op schoolniveau worden geboden beïnvloeden de keuze van personeel om in het onderwijs

en aan een school te willen werken.

- ★ Samenwerking tussen scholen, teams en individuele onderwijsgeveden gericht op een optimale leerervaring van onze leerlingen, bijvoorbeeld door zelf te onderzoeken wat werkt en op basis daarvan interventies te plannen en te ontwerpen.

### **Denominatie en diversiteit van scholen**

Lucas Onderwijs omvat rooms-katholieke, protestants-christelijke, interconfessionele en algemeen bijzondere scholen. De samenleving is echter nog maar beperkt ingericht langs de lijnen van denominaties. De wetgever heeft het voornemen om ruimte te maken voor het stichten van scholen op grond van een specifiek onderwijsconcept (zonder denominatieve basis). Als denominatie niet meer dominant is als motief voor schoolkeuze, worden het onderwijsconcept, kwaliteit en klantvriendelijkheid van de school nog belangrijker bij de schoolkeuze. Nederland kent een relatief hoogopgeleide beroepsbevolking. Uit de OESO-rapporten blijken goede resultaten, tegen kosten beneden het gemiddelde in vergelijking tot andere OESO-landen. Ouders zijn relatief tevreden. Hierdoor wordt de 'sense of urgency'

bij scholen en onderwijsgerelateerde instanties om het stelsel en het aanbod te wijzigen maar beperkt ervaren. Onderwijsvernieuwing verloopt langzaam. Van concurrentie tussen scholen is maar heel beperkt sprake. In veel sectoren is transparantie en het afleggen van verantwoording inmiddels de norm. In de onderwijssector is transparantie nog niet vanzelfsprekend. Ouders vragen om inzicht in de ontwikkeling van hun kind en ook in de kwaliteit van de school en de docenten.

### *Wat is hiervoor nodig?*



- ✦ Dit vraagt om een veranderstrategie, waaruit een onderscheidend aanbod van Lucas-scholen voortkomt. Waarin onderscheiden onze scholen zich in de toekomst en op grond van welk concept bieden we in de toekomst onderwijs aan kinderen? Hoe voelen ouders dat de school waarmaakt wat wordt beloofd?
- ✦ Dit daagt ons uit om - steeds vertrekkend vanuit onze kernwaarden - een passend aanbod te ontwikkelen voordat zich nieuwe

'marktpartijen' aandienen. Dit aanbod moeten we bovendien zo ontwerpen dat 'het voor herhaling vatbaar is', met gebruikmaking van concepten die ook elders bruikbaar zijn als 'template' en die voor ouders en de overheid aantrekkelijk en betaalbaar zijn.

### **Subsidiariteit en maatwerk**

Vanaf 1 augustus 2017 spreekt de Inspectie van het Onderwijs het schoolbestuur aan op de onderwijskwaliteit op haar scholen. Daarom hebben we in een intern kwaliteitszorgdocument vastgelegd hoe we daar als scholen en bestuur zicht op en contact over houden, passend bij de governance en de beleidscyclus van Lucas Onderwijs. We hechten aan het subsidiariteitsbeginsel, waarbij we acteren op het laagst bevoegde niveau om een doel te bereiken. We nemen een beslissing pas op een hoger niveau (regio- of clustermanagement, bestuur) als het belang of de reikwijdte ervan de slagkracht van het schoolniveau duidelijk overstijgt. Dit past bij het toenemende beroep op transparantie en op (bestuurlijke) aansprakelijkheid dat door de overheid, maar ook door externe partijen en ouders, wordt gedaan op schoolleiding en bestuur.

## Wat is hiervoor nodig?

- ★ Vanuit onze brede kwaliteitsambitie werken we aan de hand van een beleidscyclus die is gericht op de kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie.
- ★ Binnen die kwaliteitscultuur maken we gebruik van betrouwbare managementinformatie, instrumenten en methodieken, en benutten we de rollen en verantwoordelijkheden die binnen Lucas Onderwijs zijn belegd.
- ★ We hebben in dat kader ruime aandacht voor de preventie van zwakke scholen of afdelingen en hanteren richtlijnen voor situaties waarin zich onverhoopt toch een ontwikkeling in die richting dreigt in te zetten.



## Wij kunnen je wat leren

Wat wij - leraren, onderwijsondersteunend personeel, schoolleiders en bestuur - doen bij Lucas Onderwijs is onderwijs geven, of - als we het niet zélf geven - onderwijs geven mogelijk maken. Wij zijn daar goed in. Ons onderwijs is Lucas-onderwijs: we spannen ons in om het best denkbare onderwijs te bieden, zodat iedere leerling zich kan ontwikkelen tot een zelfbewuste, verantwoordelijke en kansrijke burger. We zien het kind éérder staan dan de leerling en we zoeken samen voor elk kind de weg naar de hoogst bereikbare toegevoegde waarde aan zijn ontwikkeling als mens, als kennisdrager, als doorgever van waarden.

Lucas Onderwijs start vanuit oude kernwaarden - respect, naastenliefde, genade, ontwikkeling en bezieling - die in ónze traditie ontleend zijn aan de taal van de christelijke geloofsgemeenschap. Vanuit die waarden zoeken wij de verbinding met anderen. Vanuit die diepe grondslag ook bieden we aantrekkelijk, kwalitatief uitstekend onderwijs en profileren we ons door solidariteit met kansarmen, goede zorg voor medewerkers en actief

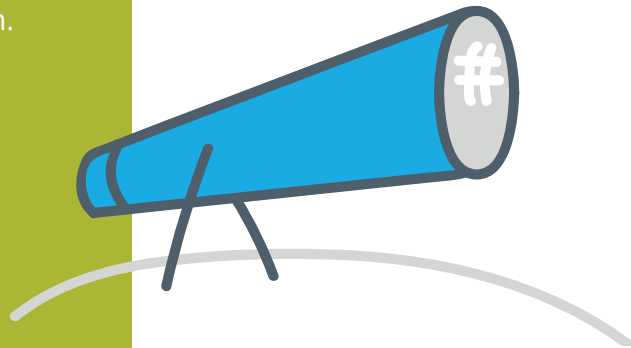
partnerschap met de maatschappelijke omgeving.

Deze kenmerken van Lucas Onderwijs maken ons sterk en dragen ons merk. Ze gelden dan ook voor alle scholen. De scholen hebben (naast de ruimte om onze collectieve gedachtenvorming te beïnvloeden) bovenal de ruimte om maatwerk en diversiteit in hun onderwijs tot uitdrukking te laten komen. Ons vertrouwen in elkaar schept alle ruimte om verantwoordelijkheid te nemen, zelfsturing en gedeeld leiderschap te realiseren op school- en persoonlijk niveau. Ieders talenten en kwaliteiten doen ertoe om betekenisvolle doelen te bereiken voor en met onze leerlingen.

Zó vormt de omvang van het scholenbestand noch voor het bestuur, noch voor de scholen een belemmering. Lucas Onderwijs is schaalbaar. Dit betekent dat wij een nieuw beeld gaan opbouwen van de dimensies die Lucas Onderwijs kan en wil aannemen qua schoolsoorten, onderwijskundige richtingen, geografische gebieden, organisatievormen, verbindingen met samenwerkingspartners, financieringsmodellen etc. Scholenstichting staat op het punt “een spel

zonder grenzen" te worden. De kansen en risico's van een nieuwe marktwerking willen wij graag verkennen.

Tegelijkertijd willen we ook hetzelfde blijven. Door samen te leren, te ontwikkelen en te verbeteren, in een open en kritische dialoog tussen alle geledingen en met onze omgeving. Proactief handelend en kansen creërend als ze er nog niet zijn. Met de scholen - in hun onderlinge verband - als bruisend centrum. Met schoolleiders als drijvende kracht. Dit solidaire verbond brengen we tot uitdrukking in onze bereidheid om actief deel te nemen aan georganiseerde vormen van kwaliteitszorg, dialoog en verantwoording (het verticale verband) en aan vele varianten van facilitering, ondersteuning, consultatie en kritische dialoog binnen en buiten onze school en ons bestuur. We ontvangen daarin én we geven.

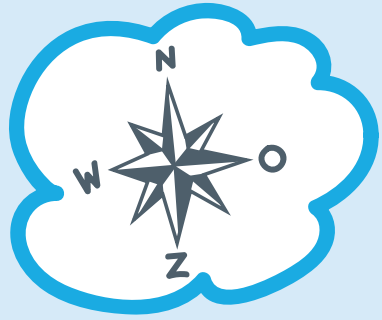


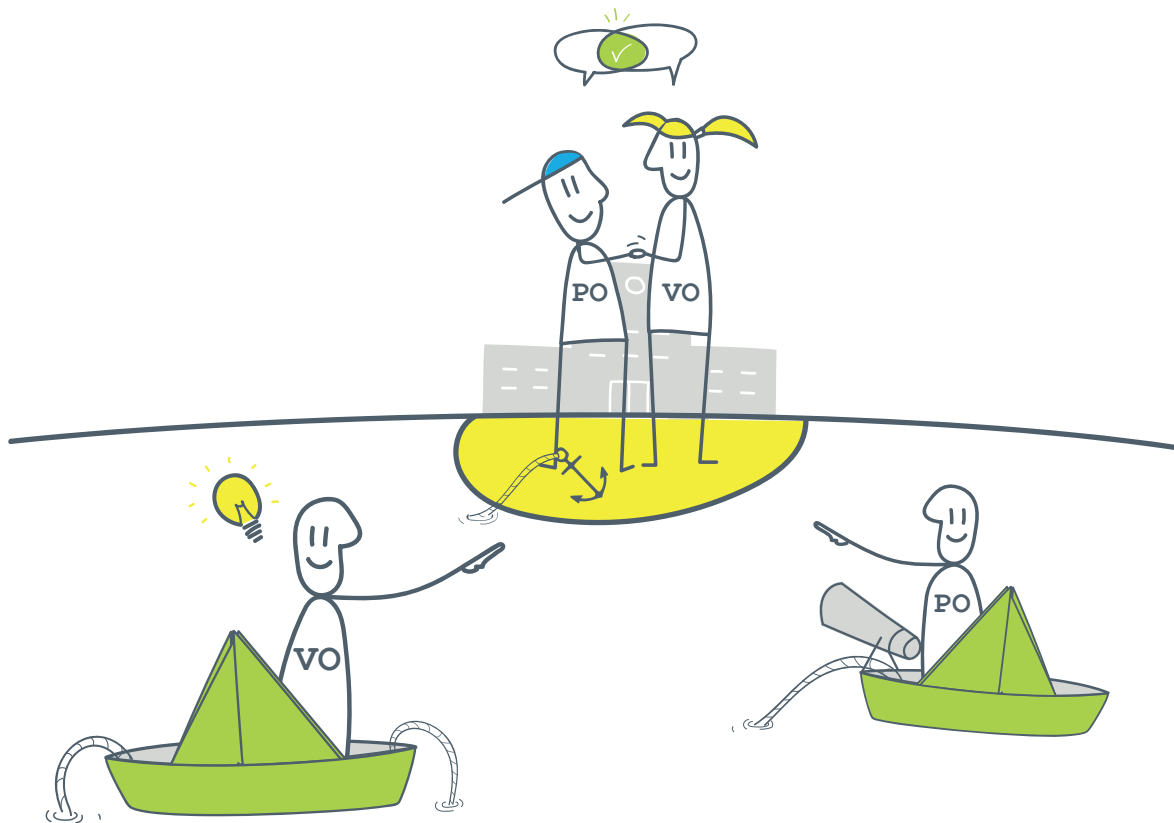
## Wat we voor jou willen doen

Uit onze dialogen zijn vijf hoofdthema's voortgekomen die vrijwel direct het hart van ons onderwijs raken. Dit is wat we gaan oppakken. Intussen houden we uiteraard ook de dagelijkse operatie op orde, met passende doorontwikkeling waar nodig, zoals in bedrijfsvoering, huisvesting en informatiebeveiliging.









Doorlopende lijnen  
PO-VO & KC

## Een proces van herkennen, verkennen & erkennen

Wat doen we?	Wat zien we in 2022?
Lucas Onderwijs zet in op doorlopende lijnen van 0-18 jaar.	Elke school vindt een passende samenwerkingsvorm om doorgaande lijnen te borgen.
Wij initiëren en stimuleren de verbinding PO-VO en kinderopvang, op ieder niveau, zichtbaar in kindcentra en samenwerkingsverbanden PO-VO.	Er is een substantiële groei bereikt in het aantal kindcentra en/of samenwerkingsverbanden PO-VO.
We faciliteren ontmoeting, kennisdeling en uitwisseling.	We kennen elkaar binnen Lucas Onderwijs en zijn in staat om in ons netwerk oplossingen te vinden waar leerlingen baat bij hebben.
Lucas Onderwijs doet onderzoek naar de mogelijkheden tot het realiseren van een gecombineerde bestuurlijke aansturing (i.e. cluster PO/regio VO).	Dit is afhankelijk van de uitkomsten van onderzoek naar de meerwaarde van gecombineerde aansturing.



Toekomstgericht  
Onderwijs

## Zonder vergezicht geen richting

Wat doen we?	Wat zien we in 2022?
<p>In 2022 biedt Lucas Onderwijs onderwijs aan voor kinderen van 0 tot 18 jaar in doorlopende leerlijnen.</p>	<p>Zie het thema Doorlopende lijnen.</p>
<p>In 2022 werken leerlingen in wisselende samenstelling aan persoonlijke doelen in nauwe samenwerking met hun leraren/coaches; indien nodig worden de primaire en secundaire processen daarop aangepast.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>★ In 2022 kunnen Lucas-leerlingen een gedifferentieerd diploma halen.</li><li>★ In 2022 toetsen we op een passende wijze ter verbetering van het leerproces van iedere leerling.</li><li>★ In 2022 hebben we het begrip 'leren' in een juiste balans vertaald naar vormen van behoefte-gestuurd onderwijs, differentiatie, curriculumherziening en internationalisering.</li></ul>
<p>In 2022 zijn al onze leerlingen in staat om zich te ontwikkelen tot wereldburgers, als kritische leden van een internationale samenleving, die samen met anderen tot creatieve oplossingen kunnen komen voor een diversiteit aan problemen.</p>	<p>Onze scholen hebben - met behulp van partners - internationale contacten tot stand gebracht. Daardoor nemen onze leerlingen deel aan betekenisvolle internationale samenwerkingsprojecten.</p>



Passend  
Onderwijs

## Onderwijs is werken met kinderen

Wat doen we?	Wat zien we in 2022?
In 2022 zijn er binnen Lucas Onderwijs zo min mogelijk thuiszitters.	Er is: <ul style="list-style-type: none"><li>★ een nauwe samenwerking met de samenwerkingsverbanden, besturen, zorgpartners en gemeenten;</li><li>★ gezamenlijke verantwoordelijkheid (faciliteren ter voorkoming van wachtlijsten; overleg voeren).</li></ul>
Lucas Onderwijs vergroot de effectieve tijd voor onderwijspersoneel om toe te komen aan de kerntaken - het primaire proces.	We hebben: <ul style="list-style-type: none"><li>★ administratieve last teruggedrongen;</li><li>★ digitale systemen afgestemd;</li><li>★ procedures vereenvoudigd;</li><li>★ vertrouwen en autonomie gevestigd.</li></ul>
Lucas Onderwijs stimuleert en faciliteert onderwijs op maat, passend bij de leerling.	We hebben daartoe: <ul style="list-style-type: none"><li>★ de doorontwikkeling van groeps- en methode-doorbrekend werken;</li><li>★ leerlijnen op maat;</li><li>★ doorstroommogelijkheden binnen het VO</li></ul> verbeterd en blijven daaraan werken.



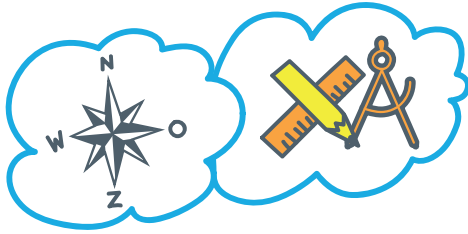
autonomie  
competentie  
relatie

Toekomstgericht  
Personeelsbeleid



## Kennen, waarderen, helpen en uitdagen in gedeeld eigenaarschap

Wat doen we?	Wat zien we in 2022?
We trekken voldoende en kwalitatief goede leraren aan.	Lucas Onderwijs geeft gericht uiting en vorm aan aantrekkelijk werkgeverschap.
We professionaliseren continu.	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ We maken gebruik van de kennis en vaardigheden binnen en buiten Lucas Onderwijs (professionele leergemeenschap).</li><li>✦ We ondersteunen en voeden het gevoel van professionele ruimte, competentie en relatie bij medewerkers.</li><li>✦ We ondersteunen de mogelijkheid om te groeien.</li></ul>
We dragen zorg voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Scholen geven invulling aan hun personeelsbeleid ten dienste van hun onderwijsbeleid.</li><li>✦ Personeelsbeleid is maatwerk (medewerkers kennen, diversiteit bevorderen).</li><li>✦ Er is een inspanningsverplichting van twee kanten (werkgever en werknemer) om een optimale werksituatie te scheppen.</li></ul>



(Be) sturingsfilosofie

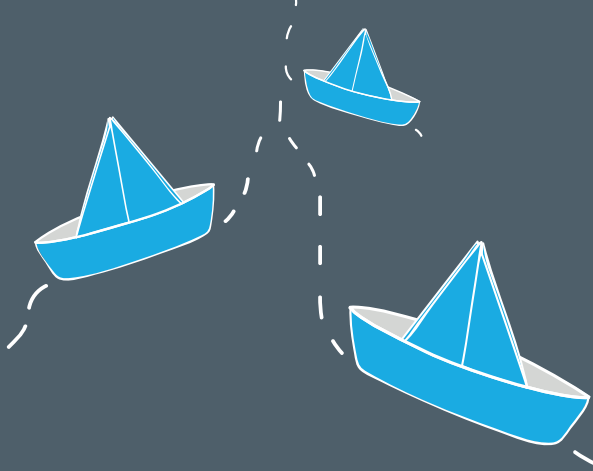
## (Be)sturingsfilosofie is balans tussen richting, ruimte, rekenschap

Wat doen we?	Wat zien we in 2022?
Besturingsfilosofie is sturingsfilosofie. Dit uit zich in een eenduidige vertaling/taal over de wijze (houding, gedrag) waarop alle verantwoordingsniveaus in de organisatie sturen.	Elke verantwoordelijkheidslaag kan concreet aangeven hoe uiting aan de sturing wordt gegeven.
Sturingsfilosofie wordt verbonden aan de kernwaarden van Lucas Onderwijs zoals verwoord in 'De grondslag verdiept'.	We beschikken over een samenhangende en praktisch bruikbare zienswijze op de relatie tussen de kernwaarden en de (be)sturingsfilosofie van Lucas Onderwijs. Die zienswijze is in een dialoog tot stand gebracht.
Sturingsfilosofie wordt uitgewerkt aan de hand van thema's.	We zien: <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Vertrouwen - uitgedrukt in subsidiariteit; "pas toe of leg uit" wordt toegevoegd aan onze (be)sturingsfilosofie.</li><li>✦ Solidariteit - Lucas Onderwijs is een solidair verbond waarin we leren van en met elkaar.</li><li>✦ Ontwikkeling - Lucas Onderwijs is een lerende organisatie en control heeft een ontwikkelingsgerichte inslag.</li><li>✦ Verantwoordelijkheid - control op een gezamenlijk benoemde minimum basis.</li><li>✦ Dialoog - nieuwe thema's worden indien nodig verkend aan de hand van een georganiseerde dialoog.</li><li>✦ Maatwerk - we kiezen voor een aanpak die aansluit bij de specifieke gemeenschap die iedere school vormt.</li></ul>

## Het woord is aan de scholen

Iedere vier jaar maken scholen een schoolplan. In 2018 start een nieuwe cyclus, gericht op schoolplannen die vanaf 2019 gerealiseerd zullen worden. De bandbreedte van onze gezamenlijke koers zal in het schoolplan bijdragen aan de koers per school en per samenwerkingsverband van scholen. Diversiteit en maatwerk zijn het startpunt, resultaat is het eindpunt. Daartussen vindt een dynamische vertaling plaats van uitgangspunt naar uitvoering. Liever borgen we het collectieve eigenaarschap van onze koersbeweging, dan dat we toetsen en overhoren. We delen de verantwoordelijkheid en houden de koers levend. Voor ónze kinderen, voor óns onderwijs.





## EEN BOOT DOOR DE NACHT

Mijn bed is een boot,  
het zeil is de zee.  
Ik ben mijn broer  
en poes vaart mee.

Een stok is de mast,  
de lamp is de maan.  
Poes, hou je vast  
dan kunnen we gaan.

Waar gaan we naartoe,  
heeft Poes een idee?  
Poes is te moe,  
ik vraag het de zee.

Zee gaan we goed  
of gaan we te zacht?  
Wat is het toch mooi,  
een boot in de nacht.

*Koos Meinderts*  
*Uit: Verdriet is drie sokken, boek en cd*  
*Lemniscaat, 2008*



# Managementstatuut VO Lucas Onderwijs

Aldus opgemaakt en vastgesteld door het Bestuur van Stichting Lucas Onderwijs op 30 november 2021 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 16 december 2021.

# Inhoudsopgave

<b>Oplegnotitie Managementstatuut VO</b>	<b>3</b>
<b>Preambule</b>	<b>5</b>
<b>Begrippen</b>	<b>6</b>
<b>Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen en positionering</b>	<b>6</b>
Artikel 1. Managementstatuut	6
Artikel 2. Bestuur; algemene taken en bevoegdheden	6
Artikel 3. Bestuurs Management Team VO	7
<b>Hoofdstuk 2 De regiodirecteur</b>	<b>7</b>
Artikel 4. Regiodirecteur; toedeling van bevoegdheden	7
Artikel 5. Regiodirecteur; algemene taken en verantwoordelijkheden	7
Artikel 6. Regiodirecteur; managementovereenkomst Bestuur - regiodirecteur	8
Artikel 7. Regiodirecteur; rapportage en verantwoording	8
<b>Hoofdstuk 3 De schooldirecteur</b>	<b>8</b>
Artikel 8. Schooldirecteur; toedeling van bevoegdheden	8
Artikel 9. Schooldirecteur; algemene taken en verantwoordelijkheden	9
Artikel 10. Managementovereenkomst regiodirecteur - schooldirecteur	9
Artikel 11. Rapportage en verantwoording	9
<b>Hoofdstuk 4 Thematische uitwerking van taken en bevoegdheden</b>	<b>10</b>
Artikel 12A. Belangenbehartiging	10
Artikel 12B. Planvorming	10
Artikel 12C. Personeel	10
Artikel 12D. Financiën en beheer	11
Artikel 12E. Onderwijskundig beleid en identiteit	12
Artikel 12F. Schoolorganisatie	12
<b>Hoofdstuk 5 Overige bepalingen</b>	<b>13</b>
Artikel 13. Vernietiging en schorsing van besluiten, geschillen	13
Artikel 14. Werkingsduur, wijziging	13
Artikel 15. Slotbepaling	13
<b>Bijlage Regio-indeling scholen per 1-1-2022</b>	<b>14</b>



## Oplegnotitie Managementstatuut VO

### 1 Aanleiding

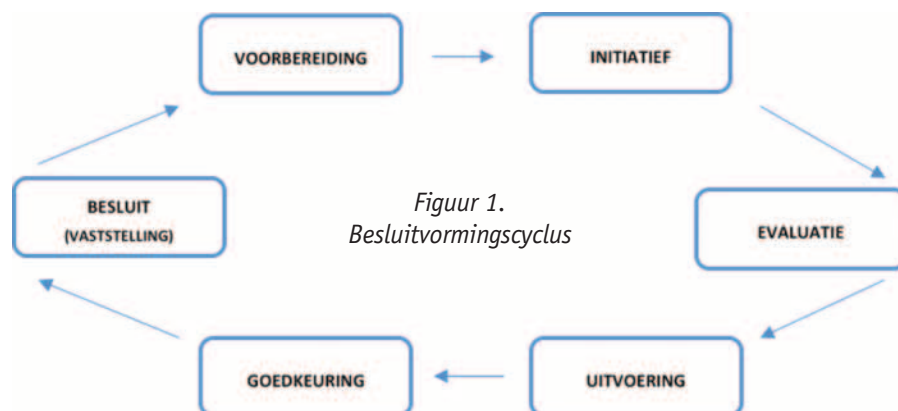
- 1.1 Stichting Lucas Onderwijs ("Lucas") houdt onder meer scholen voor voortgezet onderwijs in stand in de regio's Den Haag, Delfland en Westland&Den Haag Zuid-West (Westland&DHZW). In 2021 heeft een tweetal fusies plaatsgevonden, waarna de regio-indeling is aangepast. Het Managementstatuut VO, waarin het bestuur van Lucas het kader voor de toedeling van bevoegdheden aan regio- en schooldirecteuren vastlegt, is geëvalueerd en herijkt.
- 1.2 In 'Samen Sterker, Beslisdocument interne inrichting Lucas Onderwijs' ("Beslisdocument") is onder woorden gebracht welke positie de scholen en regio's binnen Lucas innemen en welke besturingsfilosofie ten grondslag ligt aan het Managementstatuut VO. Deze notitie gaat in op de formele verdeling van bevoegdheden, zoals die zal worden vastgelegd in het Managementstatuut VO, alsmede op de juridische 'techniek' achter deze verdeling.

### 2 Verdeling van taken en bevoegdheden

- 2.1 Uitgangspunt van het Managementstatuut VO is de verdeling van bevoegdheden op een manier die de regio's (groepen van scholen) een zelfstandige positie binnen Lucas verschaft. Taken en bevoegdheden worden in beginsel zo dichtbij als mogelijk in de organisatie uitgevoerd en uitgeoefend. Bevoegdheden worden in beginsel opgedragen aan de regiodirecteuren.
- 2.2 Binnen het kader van het Managementstatuut VO, blijft altijd ruimte voor maatwerk en verschillen tussen de regio's. Als een onderwerp in een bepaalde regio beter ter hand kan worden genomen in regioverband, dan in schoolverband, dan kan daartoe worden besloten.
- 2.3 Het Managementstatuut VO voorziet in de mogelijkheid om 'klein binnen groot' op een effectieve en adequate manier te organiseren en de interne bevoegdheidsverdeling te laten aansluiten op de regionale omgeving. Ook houdt het oog voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid die een regiodirecteur voor zijn regio heeft, waarbij zeggenschap in de regio wordt belegd, terwijl het College van Bestuur de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie van Lucas op zorgvuldige wijze kan dragen.
- 2.4 We gaan hierna in op de verschillende bevoegdheden en de verdeling van die bevoegdheden binnen de organisatie, alsmede op de juridische positie van het College van Bestuur als het statutair bestuur van Lucas en de 'verdelingstechniek' die vanwege die positie nodig is.

*Besluitvormingscyclus: rollen en verhoudingen*

- 2.5 Het onderscheid tussen de verschillende stappen en mogelijke rollen die bij besluitvorming zijn betrokken, is goed in beeld te brengen met de onderstaande besluitvormingscyclus.



*Figuur 1.  
Besluitvormingscyclus*

- 2.6 Het Managementstatuut VO voorziet vooral in de (rol)verdeling betreffende de voorbereiding, besluitvorming, vaststelling, goedkeuring en uitvoering van besluiten. Daarbij is uitgangspunt dat de voorbereiding en besluitvorming - waar mogelijk - in de regio's plaatsvinden. Voor elke regio wordt vastgelegd of bevoegdheden op schoolniveau of op regioniveau worden uitgeoefend. Waar dat nodig is, heeft het BMT VO een adviesrecht en heeft het bestuur een goedkeuringsrecht.
- 2.7 De goedkeuring wordt uitgeoefend op een wijze die recht doet aan de zelfstandige positie van de regio's, alsmede aan de eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Dat wil zeggen dat het goedkeuringsrecht een ja/nee-toets inhoudt en geen sprake is van amendering. Als het College van Bestuur een besluit niet goedkeurt, zal het College van Bestuur de goedkeuring onthouden en de regiodirecteur vragen om met een ander besluit te komen. Voor het al dan niet verlenen van goedkeuring, laat het College van Bestuur zich adviseren door het BMT VO.

#### *Juridische techniek*

- 2.8 Het burgerlijk recht gaat uit van de onverdeelde verantwoordelijkheid van het statutaire bestuur voor de gehele (organisatie van de) rechtspersoon. Het (publieke) onderwijsrecht belegt het bevoegd gezag over scholen bij de in stand houdende rechtspersoon, waarvan het statutaire bestuur de vertegenwoordiger is. Voor Lucas betekent dit dat het College van Bestuur eindverantwoordelijk (en in voorkomende gevallen aansprakelijk) is voor de gehele organisatie.
- 2.9 Om taken en bevoegdheden op een ander punt in de organisatie te laten uitoefenen, moet dat expliciet worden vastgelegd, bijvoorbeeld in de wet, de statuten of in een reglement zoals het Managementstatuut VO. Dit geldt ook voor bijvoorbeeld de wens om bestuur en toezicht van elkaar te scheiden: het onderwijsrecht legt op dat er een raad van toezicht moet zijn, die ten minste belast is met bepaalde in de wet omschreven taken. Die scheiding is statutair vastgelegd.
- 2.10 Met betrekking tot de uitoefening van bevoegdheden namens het bestuur door regio- of schooldirecteur, voorziet het Managementstatuut VO in een kader waarmee en waarbinnen bevoegdheden gemandateerd en opgedragen (kunnen) worden. Een (civielrechtelijke) volmacht stelt de (regio)directeur in staat om Lucas in het dagelijks rechtsverkeer te vertegenwoordigen, teneinde het beleid op locatie- of regioniveau goed te kunnen uitvoeren.
- 2.11 In een volmacht- en mandaatregeling (op basis van artikel 2 lid 5 van het Managementstatuut VO) kunnen de besluitvormende en vertegenwoordigende bevoegdheden nader worden uitgewerkt. Omdat per regio kan verschillen hoe de verdeling uiteindelijk vorm krijgt, wordt in een bijlage bij het Managementstatuut VO voor iedere regio aangegeven bij wie (regiodirecteur of schooldirecteur) een taak berust en door wie de bijbehorende bevoegdheid wordt uitgeoefend.

## Preambule

Stichting Lucas Onderwijs ("**Lucas Onderwijs**" of "**Stichting**") heeft als doel het verzorgen van onderwijs en houdt in dat kader onder meer scholen voor voortgezet onderwijs in de regio's Delfland, Den Haag en Westland&DHZW in stand. Het College van Bestuur is blijkens artikel 8, lid 1 van de statuten van de Stichting belast met het besturen van de Stichting. De drie regio's worden aangestuurd door een regiodirecteur. Elke school heeft een directeur.

De scholen van Lucas Onderwijs worden ondersteund door vijf stafdiensten, te weten Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie (OK&I), HRM, Financiën, Informatiebeheer (IB) en Facilitaire Zaken. Elke stafdienst wordt geleid door een stafhoofd; de stafhoofden staan op hun beurt onder leiding van de directeur bureau, die wordt aangestuurd door het College van Bestuur. De medewerkers van de stafdiensten werken deels vanuit het bureau en deels vanuit de regio's.

Aan elke regio is een regiomanager bedrijfsvoering verbonden, met als taak het coördineren van werkzaamheden van de stafdiensten ten behoeve van de scholen in de regio. De regiomanagers bedrijfsvoering staan onder de dagelijkse leiding van de regiodirecteuren en onder beleidsmatige aansturing van het College van Bestuur, ten behoeve van een structurele afstemming op stichtingskaders en eenduidige bedrijfsvoeringssystemen.

Dit Managementstatuut VO regelt de verdeling van bestuurlijke taken, en mandatering van bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden door het College van Bestuur aan de regiodirecteuren, alsmede de onderverdeling en -mandatering van regiodirecteuren aan schooldirecteuren. Naast de verdeling van taken regelt dit statuut de werkwijze van het Bestuurs Management Team Voortgezet Onderwijs.

Doel van het Managementstatuut VO is om de verdeling van taken op eenduidige wijze te regelen en daarbij tegelijk de regio's en de scholen in staat te stellen om een eigen (nadere) uitwerking te realiseren. Deze zelfstandigheid van regio's en scholen gaat gepaard met een verplichting informatie te verstrekken en verantwoording af te leggen door schooldirecteuren aan hun regiodirecteur en door regiodirecteuren aan het College van Bestuur.

Het Managementstatuut VO maakt deel uit van een samenhangende reeks van documenten, waarin de besturing van Lucas Onderwijs is geregeld. Naast de statuten van de Stichting en dit Managementstatuut VO, worden jaarlijks managementovereenkomsten vastgesteld tussen Bestuur en regiodirecteuren, alsmede tussen regiodirecteuren en schooldirecteuren. Voorts zijn of worden kaderregelingen opgesteld waarin bepaalde (deel)onderwerpen worden geregeld en de specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot die (deel)onderwerpen kunnen worden vastgelegd.

Dit managementstatuut treedt in de plaats van het Managementstatuut VO Lucas Onderwijs (vastgesteld d.d. 9 juni 2016).

Deze preambule maakt integraal onderdeel uit van het managementstatuut.

## Begrippen

Bestuur	Het College van Bestuur van de Stichting.
Bevoegd gezag Stichting.	de rechtspersoon die de onderwijsinstellingen in stand houdt, te weten de Stichting.
BMT VO	Het Bestuurs Management Team VO, bedoeld in artikel 3.
GMR VO	De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad VO.
Regio	Een zelfstandige organisatie-eenheid bestaande uit een groep van Scholen.
Regiomanager bedrijfsvoering	Functionaris die de ondersteuning van een school door de stafdiensten coördineert.
Regiodirecteur	Functionaris die leiding geeft aan de regio, bij wie het bevoegd gezag conform het Managementstatuut VO de integrale verantwoordelijkheid voor een regio heeft neergelegd.
School	Een zelfstandige organisatie-eenheid waar onderwijs wordt verzorgd voor een bepaalde groep leerlingen.
Schooldirecteur	Functionaris bij wie het bevoegd gezag conform het Managementstatuut VO de integrale verantwoordelijkheid voor een school heeft neergelegd, al dan niet een directeur of rector in de zin van de Wvo.
Directeur bureau	Functionaris die het bureau leidt, onder meer door de stafhoofden aan te sturen.
Stafhoofd	Leidinggevende van een van de stafdiensten.
Statuten	De statuten van de Stichting.
Stichting	Stichting Lucas Onderwijs gevestigd te Den Haag en kantoorhoudende Saffierhorst 105, 2592 GK Den Haag.
Wvo	Wet op het voortgezet onderwijs.

## Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen en positionering

### Artikel 1. Managementstatuut

1. Dit Managementstatuut VO is een managementstatuut als bedoeld in artikel 32c van de Wvo, als vermeld in artikel 4 lid 2 onder b van het Reglement voor het College van Bestuur en artikel 15 lid 3 van de Statuten.
2. In geval van tegenstrijdigheid tussen de bepalingen van het managementstatuut en de Statuten, prevaleren de bepalingen van de Statuten.

### Artikel 2. Bestuur; algemene taken en bevoegdheden

1. Het Bestuur is belast met het besturen van de Stichting. Hieronder valt in ieder geval de bewaking van de grondslag en de realisatie van de doelen die de Stichting zich stelt. Daarnaast stelt het Bestuur, onverminderd het bepaalde in artikel 13, lid 2 van de statuten, het beleid van de Stichting vast.
2. Het Bestuur legt zich toe op de hoofdlijnen van het beleid en houdt toezicht op de uitoefening van taken en bevoegdheden door de directeur bureau, de stafhoofden, de regiomanagers bedrijfsvoering, de regiodirecteuren en de schooldirecteuren.
3. Het Bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan de door de Stichting in stand gehouden scholen, alsmede eindverantwoordelijkheid voor het beleid van de Stichting op het gebied van onderwijs, organisatie, personeel, financiën en beheer.
4. Het Bestuur is eindverantwoordelijk voor de wijze waarop de regiodirecteuren bijdragen aan het stichtingsbeleid.

5. Het Bestuur geeft leiding aan de regiodirecteuren en draagt deze bevoegdheden op, conform de in dit Managementstatuut VO vastgelegde (kaders voor) taakverdeling en basis van mandaat- en volmacht-regelingen.
6. Het Bestuur vertegenwoordigt de Stichting in beroeps- en bezwaarprocedures.
7. Het Bestuur draagt zorg voor de spreiding van de onderwijsvoorzieningen van de Stichting.
8. De bijzondere taken en bevoegdheden van het Bestuur en de wijze waarop die worden verdeeld over en opgedragen aan de regiodirecteuren staan beschreven in artikel 12 van dit managementstatuut.

### Artikel 3. Bestuurs Management Team VO

1. Het BMT VO bestaat uit het Bestuur en de regiodirecteuren.
2. Het Bestuur zit het BMT VO voor en het BMT VO vergadert zo vaak als de voorzitter dit nodig acht. Het BMT VO laat zich ondersteunen door het bureau.
3. Binnen het BMT VO wordt het strategisch en meerjarenbeleid van de Stichting, primair op gebied van VO, voorbereid, uitgevoerd en bewaakt. Dit beleid is kader stellend voor het beleid in de regio's en in de afzonderlijke scholen. Tevens wordt het Bestuur in het BMT VO door de regiodirecteuren geïnformeerd over de haalbaarheid en wenselijkheid van beleidsvoornemens op stichtings-, regio- en schoolniveau.
4. Het BMT VO functioneert als adviesorgaan voor het Bestuur. Alle bevindingen en adviezen (al dan niet ten behoeve van besluitvorming) worden schriftelijk vastgelegd. Besluiten worden genomen door het Bestuur, de regiodirecteuren gehoord. Hierbij wordt gestreefd naar consensus.

## Hoofdstuk 2 De regiodirecteur

### Artikel 4. Regiodirecteur; toedeling van bevoegdheden

1. Het Bestuur draagt de in artikel 5 en artikel 12 genoemde taken en bevoegdheden op aan de regiodirecteur, voor zover van toepassing op de betreffende regio en voor zover de Wvo zich daar niet tegen verzet.
2. De regiodirecteur vertegenwoordigt de Stichting met betrekking tot de taken en bevoegdheden die hem bij of krachtens dit managementstatuut zijn opgedragen.
3. De regiodirecteur richt zich bij de uitoefening van de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden naar de beleidslijnen zoals die in de kaderregelingen zijn vastgelegd.
4. De regiodirecteur kan de aan hem/haar door het Bestuur opgedragen taken en bevoegdheden onder zijn verantwoordelijkheid opdragen aan andere functionarissen binnen de organisatie, in overleg met de betreffende functionaris en de leidinggevende van de betreffende functionaris.
5. Naast de mogelijkheid die het Bestuur op grond van artikel 2 lid 5 reeds heeft, kan het Bestuur schriftelijk taken en bevoegdheden aan een regiodirecteur opdragen en de regiodirecteur ter zake volmacht verlenen. Alsdan kan geen sprake zijn van verlening van ondermandaat of substitutievolmacht.
6. Het Bestuur kan nadere aanwijzingen en richtlijnen geven voor de wijze waarop de opgedragen taken moeten worden uitgevoerd.
7. Het Bestuur kan in het belang van de Stichting als geheel, gemotiveerd besluiten om een mandaat ongedaan te maken. Daarvan wordt melding gemaakt aan het BMT VO.

### Artikel 5. Regiodirecteur; algemene taken en verantwoordelijkheden

1. De regiodirecteur is, onder eindverantwoordelijkheid van het Bestuur, integraal verantwoordelijkheid voor de regio, dat wil zeggen: voor het opstellen, vaststellen en uitvoeren van regionaal beleid. Daaronder wordt onder meer verstaan het beleid met betrekking tot externe partners in de regio, onderwijs, personeel, organisatie, huisvesting, financiën en beheer. De regiodirecteur kan zelfstandig handelen binnen door het Bestuur vastgestelde kaders. De regiodirecteur is bevoegd om binnen de vastgestelde begroting een overeenkomst aan te gaan met financiële consequenties.
2. De regiodirecteur ziet toe op de uitvoering van het door het Bestuur vastgestelde beleid, van de overige bestuursbesluiten, alsmede van het regionale beleid.

3. De regiodirecteur ondersteunt het Bestuur bij zijn algemene bestuurlijke taken en draagt bij aan de strategische beleidsontwikkeling van de Stichting, alsmede aan regio- en stichtingsactiviteiten, met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving en stichtingskaders.
4. De regiodirecteur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan de scholen die binnen zijn/haar regio vallen.
5. De regiodirecteur kan optreden als vertegenwoordiger van het Bestuur tegenover lokale partners en aangaande zaken die betrekking hebben op de regio.
6. De regiodirecteur vertegenwoordigt het Bestuur van de Stichting in beroeps- en bezwaarprocedures aangaande scholen die in zijn/haar regio vallen.
7. De bijzondere taken en bevoegdheden van de regiodirecteur staan beschreven in artikel 12 van dit managementstatuut.

#### **Artikel 6. Regiodirecteur; managementovereenkomst Bestuur - regiodirecteur**

1. Aan het eind van ieder schooljaar stelt de regiodirecteur een concept managementovereenkomst op voor het nieuwe schooljaar. Na bespreking met het Bestuur stelt het Bestuur de managementovereenkomst vast.
2. De afspraken die worden gemaakt in de managementovereenkomst zijn mede gebaseerd op het strategisch beleidsplan, de schoolplannen, de jaarplannen en de jaarverslagen van de scholen in zijn/haar regio.
3. Naast de verwachtingen die het Bestuur heeft van de regiodirecteur ten aanzien van de managementovereenkomst worden zo nodig ook afspraken gemaakt met betrekking tot de facilitering van de regiodirecteur ten behoeve van de uitvoering van diens taak. Daaronder wordt tevens begrepen de deskundigheidsbevordering van de regiodirecteur, vanuit het scholingsbudget van de eigen regio/scholengroep.

#### **Artikel 7. Regiodirecteur; rapportage en verantwoording**

Informatieverstrekking en verantwoording door de regiodirecteur aan het Bestuur over de gemaakte afspraken in de managementovereenkomst, als genoemd in artikel 6, en alle overige af te spreken punten vindt ten minste elk kwartaal plaats tijdens een gesprek en ten minste eenmaal per jaar in een gesprek over de managementovereenkomst als geheel.

### **Hoofdstuk 3 De schooldirecteur**

#### **Artikel 8. Schooldirecteur; toedeling van bevoegdheden**

1. De regiodirecteur kan aan hem opgedragen taken en bevoegdheden schriftelijk aan individuele schooldirecteuren opdragen, voor zover dat nodig is voor de uitvoering van de in artikel 9 en artikel 12 genoemde taken en voor zover de Wvo zich daar niet tegen verzet. De regiodirecteur maakt hiervan melding bij het Bestuur.
2. De schooldirecteur kan de door de regiodirecteur aan hem opgedragen taken en bevoegdheden onder zijn verantwoordelijkheid opdragen aan andere functionarissen binnen de eigen school, tenzij expliciet anders is bepaald.
3. De schooldirecteur vertegenwoordigt de Stichting met betrekking tot de taken en bevoegdheden die hem bij of krachtens dit managementstatuut zijn opgedragen.
4. De schooldirecteur richt zich bij de uitoefening van de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden naar de beleidslijnen zoals die in de kaderregelingen zijn vastgelegd.
5. De regiodirecteur kan nadere aanwijzingen en richtlijnen geven voor de wijze waarop de opgedragen taken moeten worden uitgevoerd.
6. De regiodirecteur kan in het belang van de regio, gemotiveerd besluiten om een (onder)mandaat ongedaan te maken. De regiodirecteur maakt hiervan melding bij het Bestuur.

### Artikel 9. Schooldirecteur; algemene taken en verantwoordelijkheden

1. De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk voor de school. Daaronder wordt verstaan de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs op de school, alsmede de verantwoordelijkheid voor het beleid van de school op het gebied van onderwijs, organisatie, personeel, financiën en beheer.
2. De schooldirecteur werkt binnen de kaders van de Stichting en van de eigen regio. De schooldirecteur kan zelfstandig handelen binnen door het Bestuur en de regiodirecteur vastgestelde kaders. De schooldirecteur is bevoegd om binnen de vastgestelde begroting een overeenkomst aan te gaan met financiële consequenties.
3. De schooldirecteur is in de dagelijkse praktijk belast met het verwerkelijken van de grondslag en doelstelling van zijn/haar school, groep van scholen, regio en/of de Stichting.
4. De schooldirecteur levert een inhoudelijke bijdrage aan de strategische beleidsontwikkeling van de Stichting, alsmede aan regio- en stichtingsactiviteiten. De schooldirecteur draagt op verzoek van de regiodirecteur tevens bij aan de bovenschoolse casu quo regionale beleidsontwikkeling.
5. De schooldirecteur vertegenwoordigt en behartigt de belangen van de school bij de regiodirecteur, bij de directeurs van de andere scholen en bij anderen.
6. De bijzondere taken en bevoegdheden van de regiodirecteur staan beschreven in artikel 12 van dit managementstatuut.

### Artikel 10. Managementovereenkomst regiodirecteur - schooldirecteur

1. Aan het begin van ieder schooljaar stelt de schooldirecteur, aan de hand van de opbrengsten van het managementgesprek tussen schooldirecteur en regiodirecteur, een conceptmanagementovereenkomst voor het nieuwe schooljaar op. Na bespreking met de regiodirecteur stelt de regiodirecteur de managementovereenkomst vast.
2. De afspraken die worden gemaakt in de managementovereenkomst zijn mede gebaseerd op het schooljaarplan, het strategisch beleid van de Stichting en het afgesproken beleid binnen de eigen scholengroep/regio.
3. Naast de verwachtingen die de regiodirecteur heeft van de schooldirecteur ten aanzien van de managementovereenkomst worden zo nodig ook afspraken gemaakt met betrekking tot de facilitering van de schooldirecteur ten behoeve van de uitvoering van diens taak. Daaronder wordt tevens begrepen de deskundigheidsbevordering van de schooldirecteur vanuit het scholingsbudget van de school.
4. Het doel van de managementovereenkomst is het scheppen van beleidsruimte voor de integraal verantwoordelijke schooldirecteur. In deze overeenkomst is in ieder geval geregeld:
  - a. het scheppen van heldere beleidskaders waarbinnen de schooldirecteur de verantwoordelijkheden uitoefent;
  - b. het beschrijven van de eigen ambities van de schooldirecteur ten aanzien van de ontwikkeling van de school.

### Artikel 11. Rapportage en verantwoording

Informatieverstrekking en verantwoording door de schooldirecteur aan de regiodirecteur over de gemaakte afspraken in de managementovereenkomst, als genoemd in artikel 10, en alle overige af te spreken punten vindt ten minste elk kwartaal plaats tijdens een gesprek en ten minste eenmaal per jaar in een gesprek over de managementovereenkomst als geheel.

## Hoofdstuk 4 Thematische uitwerking van taken en bevoegdheden

### Artikel 12A. Belangenbehartiging

1. Het Bestuur voert het overleg met de GMR VO.
2. Het Bestuur voert het overleg over aangelegenheden van algemeen belang voor de bijzondere rechts-toestand van het personeel met de daarvoor in aanmerking komende personeelscentrales dan wel met de personeelsgeleding van de GMR VO.
3. Het Bestuur vertegenwoordigt de Stichting in externe contacten die het voortgezet onderwijs betreffen en die niet tot de (onder)gemandateerde bevoegdheid van de regiodirecteur of schooldirecteur behoren.
4. De regiodirecteur kan het Bestuur vertegenwoordigen c.q. namens het Bestuur optreden in een overleg als bedoeld in lid 1, 2 of 3 van dit artikel.
5. De regiodirecteur vertegenwoordigt de regio bij externe aangelegenheden, onderhoudt regiospecifieke contacten met andere instanties op onderwijsgebied en behartigt de belangen van de regio, rekening houdend met de beleidskaders van de Stichting.
6. De regiodirecteur onderhoudt de contacten en voert het overleg met het medezeggenschapsorgaan van zijn regio - te weten het medezeggenschapsorgaan van de instelling(en) (BRIN-nummer(s)) in de regio - ter zake van de aan hem gemandateerde bevoegdheden.
7. De schooldirecteur vertegenwoordigt de school bij externe aangelegenheden, onderhoudt schoolspecifieke contacten met andere instanties op onderwijsgebied (waaronder de scholen die leerlingen toeleveren en het vervolgonderwijs) en behartigt de belangen van de school, rekening houdend met de beleidskaders van de Stichting.
8. De schooldirecteur onderhoudt de contacten en voert het overleg met het medezeggenschapsorgaan van de school ter zake van de aan hem gemandateerde bevoegdheden.

### Artikel 12B. Planvorming

1. Het Bestuur stelt een strategisch beleidsplan vast voor de Stichting en draagt zorg voor de uitvoering van dit plan. Het Bestuur stelt, mede ter uitvoering van het strategisch beleidsplan, sectorspecifieke en sectoroverstijgende kaderregelingen vast.
2. De regiodirecteur is belast met het opstellen van het regionaal beleid, al dan niet in samenspraak met de schooldirecteuren. De regiodirecteur stelt het regionaal beleid vast, waarna dit ter goedkeuring aan het Bestuur wordt voorgelegd.
3. De schooldirecteur is belast met het opstellen van het schoolplan van de school, als bedoeld in artikel 24 Wvo. De regiodirecteur stelt het schoolplan vast, waarna dit ter goedkeuring aan het Bestuur wordt voorgelegd.
4. Het schoolplan wordt opgesteld volgens de richtlijnen van de Onderwijsinspectie, maakt melding van (deel)terreinen waar schoolontwikkeling moet plaatsvinden en bevat relevante onderdelen binnen de kaders van het strategisch beleidsplan. De regiodirecteur bewaakt de verbinding met het strategisch stichtingsbeleid.
5. De schooldirecteur draagt zorg voor de vertaling en vaststelling van het schoolplan in jaarplannen.

### Artikel 12C. Personeel

1. Het Bestuur benoemt, schorst en ontslaat de regiodirecteur, een en ander met inachtneming van een daartoe door het Bestuur vastgestelde procedure.
2. Het Bestuur stelt de arbeidsvoorwaarden van het personeel vast voor zover deze niet geregeld worden in de op de Stichting van toepassing zijnde cao dan wel in de personeelsbeleidsplannen waarvan de vaststelling aan de school wordt overgelaten.
3. Het Bestuur initieert en evalueert (meerjarig) het bestuursformatieplan.
4. De regiodirecteur doet een voordracht aan het Bestuur met betrekking tot benoeming, schorsing of ontslag van de schooldirecteur, een en ander met inachtneming van een daartoe door het Bestuur vastgestelde procedure.
5. De regiodirecteur stelt het reorganisatieplan van de school, waaraan personele consequenties verbonden zijn, vast.



6. De regiodirecteur bewaakt in BMT VO-verband de afstemming tussen het personeelsbeleid op school-, bovenschools, regionaal en/of Stichtingsniveau.
7. a. bestuur is belast met de benoeming, volgens de vastgestelde procedure voor werving en selectie, en het ontslag van het personeel van de school. Disciplinaire maatregelen, waaronder begrepen schorsing, worden genomen door de regiodirecteur na daaromtrent een voorafgaande melding aan het Bestuur te hebben gedaan. Tot ontslag, anders dan op eigen verzoek, besluit het Bestuur op gezamenlijke voordracht van zowel de schooldirecteur als de regiodirecteur.
- b. De regiodirecteur is belast met het opstellen en uitvoeren van het personeelsbeleid op scholen in de regio. Het personeelsbeleid omvat in elk geval de hoofdlijnen van het integraal personeelsbeleid. De regiodirecteur stelt het personeelsbeleid vast, waarna dit ter goedkeuring aan het Bestuur wordt voorgelegd. De regiodirecteur kan (de voorbereiding van) het opstellen van het personeelsbeleid per school opdragen aan de afzonderlijke schooldirecteuren in de regio.
- c. De schooldirecteur stelt jaarlijks het formatieplan van de school op binnen de geldende afspraken met betrekking tot formatieplanning en gaat daarbij uit van het beschikbare budget en van de door het Bestuur vastgestelde begroting. De regiodirecteur stelt het formatieplan vast, waarna dit ter advisering aan het BMT VO en vervolgens ter goedkeuring aan het Bestuur wordt voorgelegd.
- d. De schooldirecteur is belast met het opstellen en uitvoeren van het personeelsbeleid op de school. De schooldirecteur is bevoegd om bestuursbevoegdheden uit te oefenen, voor zover die tot het dagelijkse personeelsbeleid van de school gerekend worden.

#### Artikel 12D. Financiën en beheer

1. a. Het Bestuur draagt zorg voor het vermogensbeheer van de Stichting.
- b. Het Bestuur stelt de begroting en jaarrekening van de Stichting op.
- c. Het Bestuur stelt een financieel beleidskader op voor de Stichting, waarbinnen de regio's en scholen hun financieel beleid kunnen voeren.
- d. Het Bestuur stelt stichtingsbrede afspraken over centrale inkoop en bedrijfsvoeringssystemen vast.
- e. Het Bestuur stelt een meerjarig huisvestingsplan van de scholen vast.
- f. Het Bestuur besluit over de investeringen inzake ingrijpende nieuwbouw, ingrijpende verbouw/renovatie of ingrijpend onderhoud van een school, op voordracht van de regiodirecteur.
- g. Het Bestuur is verantwoordelijk voor de financiële administratie van de Stichting.
2. a. De regiodirecteur is verantwoordelijk voor het financieel beheer van de regio en voor het financieel beheer op de scholen vallende binnen zijn/haar regio.
- b. De regiodirecteur kan verplichtingen aangaan binnen de vastgestelde en goedgekeurde begroting, behoudens de afspraken die stichtingsbreed in het kader van de centrale inkoop gemaakt zijn. Daarnaast gelden voor alle inkoophandelingen de vastgelegde inkoopprocedures.
- c. De schooldirecteur is belast met het jaarlijks opstellen van de begroting en meerjarenbegroting van de school. De regiodirecteur stelt de begrotingen vast, waarna deze ter advisering aan het BMT VO en vervolgens ter goedkeuring aan het Bestuur worden voorgelegd. De regiodirecteur kan (de voorbereiding van) het opstellen van een begroting en een meerjarenbegroting per school opdragen aan de afzonderlijke schooldirecteuren in de regio.
- d. De regiodirecteur besluit over alle huisvestingszaken anders dan in artikel 12D lid 1 onder f geregeld is.
3. a. De schooldirecteur is belast met het zorg dragen voor een verantwoord financieel beheer van zijn/haar school.
- b. De schooldirecteur kan verplichtingen aangaan binnen de vastgestelde en goedgekeurde begroting, behoudens de afspraken die stichtingsbreed in het kader van de centrale inkoop gemaakt zijn. Daarnaast gelden voor alle inkoophandelingen de vastgelegde inkoopprocedures. De schooldirecteur kan de interne budgettering binnen de school vaststellen.
- c. De schooldirecteur kan een verzoek indienen voor het overschrijden van de schoolbegroting. De regiodirecteur besluit over de toestemming.
- d. De schooldirecteur draagt zorg voor een doelmatig en verantwoord beheer van de goederen van de school, waaronder mede begrepen het onderhoud van gebouwen en (sport) terreinen.
- e. De schooldirecteur doet voorstellen aan de regiodirecteur ten aanzien van ingrijpende nieuwbouw, verbouw, renovatie of onderhoud van de school.

### Artikel 12E. Onderwijskundig beleid en identiteit

1. Het Bestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid en de kwaliteit van het onderwijs aan de door de Stichting in standgehouden scholen. Het bestuur stelt kaders en bewaakt de ontwikkeling en de implementatie van beleid inzake kwaliteitszorg op de scholen. Het Bestuur stimuleert onderwijsontwikkeling op en tussen de scholen. Het Bestuur bevordert de onderwijskundige samenwerking tussen scholen van de Stichting. Het Bestuur ziet toe op een jaarlijkse evaluatie van het onderwijskundig beleid, waarin het onderwijsrendement van de scholen wordt betrokken. Het Bestuur neemt deel aan bestuurlijk overleg inzake onderwijskundige aangelegenheden.
2. Het BMT VO adviseert het Bestuur over het beleid van de Stichting ten aanzien van onderwijskwaliteit en onderwijsontwikkeling.
3. De regiodirecteur stimuleert en monitort de ontwikkeling en de implementatie van beleid inzake kwaliteitszorg op de scholen, welk beleid wordt opgenomen in het schoolplan, bedoeld in artikel 12B. De regiodirecteur ziet toe op onderwijsontwikkeling op en tussen de scholen en bevordert de onderwijskundige samenwerking tussen scholen van de Stichting en binnen de regio. De regiodirecteur is verantwoordelijk voor een jaarlijkse evaluatie van het onderwijskundig beleid, waarin het onderwijsrendement van de scholen wordt betrokken. De regiodirecteur kan namens het Bestuur deelnemen aan bestuurlijk overleg inzake onderwijskundige aangelegenheden.
4. De schooldirecteur is binnen de door het Bestuur gestelde kaders bevoegd tot het richting geven aan de onderwijsontwikkeling van de school en het instellen en opheffen van schoolprojecten. De schooldirecteur neemt deel aan bovenschools dan wel bovenbestuurlijk overleg inzake onderwijskundige aangelegenheden.
5. De schooldirecteur is belast met het opstellen van de schoolgids van de school, als bedoeld in artikel 24a Wvo. De regiodirecteur stelt de schoolgids vast, waarna deze ter goedkeuring aan het Bestuur wordt voorgelegd.
6. Het Bestuur waarborgt op stichtingsniveau de verwezenlijking van de grondslag van de stichting en het openbaar karakter respectievelijk de richtingen van de scholen als genoemd in artikel 3 lid 2 van de statuten.
7. De schooldirecteur stelt identiteitsbeleid op, waarin wordt beschreven op welke wijze vorm en inhoud wordt gegeven aan de richting en brede identiteit van de school. De regiodirecteur stelt het identiteitsbeleid vast, waarna dit ter goedkeuring aan het Bestuur wordt voorgelegd.
8. De schooldirecteur van een school voor bijzonder onderwijs heeft ruimte voor het voeren van een toelatingsbeleid conform hetgeen gebruikelijk bij de betreffende richting(en). De regiodirecteur stelt dit beleid vast, waarna dit ter goedkeuring aan het Bestuur wordt voorgelegd.

### Artikel 12F. Schoolorganisatie

1. De schooldirecteur is met inachtneming van wet- en regelgeving, de vastgestelde stichtingskaders en het regionaal beleid, belast met:
  - a. de vaststelling van de werkwijze en de taakverdeling binnen de school;
  - b. de vaststelling van de organisatie en overlegstructuur binnen de school;
  - c. de inschrijving, uitschrijving en schorsing van leerlingen, met dien verstande dat de bevoegdheid tot schorsing van leerlingen niet bij een ander dan de schooldirecteur kan worden belegd;
  - d. de zorg voor een deugdelijke schooladministratie.
2. De regiodirecteur is belast met de verwijdering van leerlingen, met inachtneming van wet- en regelgeving, de vastgestelde stichtingskaders en het regionaal beleid.

## Hoofdstuk 5 Overige bepalingen

### Artikel 13. Vernietiging en schorsing van besluiten, geschillen

1. Besluiten van een regiodirecteur of schooldirecteur kunnen door het Bestuur bij gemotiveerd besluit geheel of gedeeltelijk worden geschorst en/of vernietigd.
2. Het Bestuur beslist over geschillen binnen de Stichting tussen de regiodirecteur en schooldirecteur of over geschillen tussen de regiodirecteur enerzijds en organen, groepen of individuele personen anderzijds.
3. De regiodirecteur beslist over geschillen binnen de Stichting tussen de schooldirecteur enerzijds en organen, groepen of individuele personen anderzijds.
4. Indien en voor zo ver mogelijk, wordt gebruik gemaakt van de bestaande klachten- en geschillenregeling van de Stichting.

### Artikel 14. Werkingsduur, wijziging

1. Het Managementstatuut VO wordt vastgesteld voor onbepaalde tijd. Herziening van dit statuut vindt plaats na overleg met de schooldirecteuren en regiodirecteuren en wordt voor advies voorgelegd aan het BMT VO. Het Bestuur stelt de herziening vast, waarna de herziening ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de Raad van Toezicht.
2. Vaststelling, wijziging of intrekking van dit managementstatuut is onderwerp van medezeggenschap, overeenkomstig het bepaalde in het (gemeenschappelijk) medezeggenschapsreglement.
3. Dit statuut treedt in werking met ingang van 1 januari 2022.

### Artikel 15. Slotbepaling

1. Ter zake van onderwerpen waar het Managementstatuut VO niet in voorziet of bij interpretatiegeschillen beslist het Bestuur.
2. Dit statuut kan worden aangehaald als Managementstatuut Voortgezet Onderwijs Lucas Onderwijs.
3. Dit statuut is van toepassing op alle onder het bevoegd gezag van de Stichting ressorterende scholen voor voortgezet onderwijs.

Aldus opgemaakt en vastgesteld door het Bestuur van Stichting Lucas Onderwijs op 30 november 2021 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 16 december 2021.

## Bijlage bij het Managementstatuut VO

De regio-indeling per 1-1-2022

### Regio Den Haag:

• Hofstad Mavo-Havo	brin: 17HR00
• Hofstad Lyceum	brin: 17HR02
• Heldring Business School	brin: 17HR05
• Christelijk College De Populier, locaties Populierstraat	brin: 02GJ00
• Christelijk College De Populier, locaties Dunklerstraat	brin: 02GJ01
• Hofstede College	brin: 04NF00
• Christelijk Lyceum Zandvliet	brin: 14TA00
• Edith Stein College	brin: 21GU00
• Corbulo College	brin: 21GU04
• Diamant College	brin: 21GU06
• Montaigne Lyceum	brin: 21GU07
• College St.Paul	brin: 21GU08
• Esloo College	brin: 21GU09
• Odevaer College	brin: 21GU11
• Roemer Visscher College	brin: 20MM06

### Regio Delflanden:

• Stanislascollege Westplantsoen	brin: 02DZ00
• Stanislascollege Krakeelpolderweg	brin: 02DZ02
• Stanislascollege Pijnacker	brin: 31HN00
• Stanislascollege Dalton Delft	brin: 02DZ04
• Stanislascollege beweeg-vmbo/mavo	brin: 31HN01
• Stanislascollege, Praktijkonderwijs	brin: 31HN02
• International School Delft Secondary	brin: 02DZ10
• Praktijkcollege Zoetermeer	brin: 21KM00
• Picasso Lyceum	brin: 25GA00
• Motion Beweeg College	brin: 25GA01

### Regio Westland&DHZW:

• ISW Hoogeland	brin: 21HC00
• ISW Westland Vakcollege	brin: 21HC01
• ISW Gasthuislaan	brin: 21HC03
• ISW Irenestraat	brin: 21HC04
• ISW Westland Praktijkcollege	brin: 21HC08
• ISW Sweelincklaan	brin: 21HC12
• Zuid-West College	brin: 20MM00
• Wateringse Veld College	brin: 20MM01