



SCHOOLPLAN 2023-2027

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Contextanalyse	5
3. Schoolanalyse	10
4. Missie, visie en ambities.....	16
5. Onderwijskundig beleid.....	19
6. Pedagogisch klimaat, schoolklimaat en veiligheid	30
7. Personeelsbeleid	37
8. Kwaliteitsbeleid	44
9. Financieel beleid en gebouw	47
10. Bijlagen bij dit schoolplan.....	49

1. Inleiding

Voor u ligt het schoolplan van het Hofstad Lyceum. Dit schoolplan biedt een strategisch kader voor de jaren 2023-2027. Het plan valt binnen de kaders van het strategisch beleidsplan van Stichting Lucas Onderwijs. Het schoolplan is bedoeld als visiedocument voor de school en geldt daarnaast ter verantwoording aan de inspectie.

Voor de realisatie van dit schoolplan is overleg gevoerd met het team, leerlingen en ouders. In het schooljaar 2022-2023 hebben verschillende geledingen actief bijgedragen aan het plan. De MR heeft vervolgens ingestemd met dit beleidsstuk. Het schoolplan is tenslotte goedgekeurd door het bestuur van Lucas Onderwijs.

Hofstad Lyceum: wie zijn we en waar staan we?

Hofstad Lyceum wil leerlingen van een diverse leerlingpopulatie onderzoekend en motiverend onderwijs bieden. Hofstad Lyceum biedt de onderstaande onderwijssoorten aan:

Havo

Atheneum

Gymnasium

Tweetalig vwo

Onze school telt ongeveer 980 leerlingen en er werken tussen de 75 en 90 docenten en rond de 15 medewerkers als ondersteunend onderwijspersoneel (OOP).

Hofstad Lyceum ligt in Den Haag, tegen Kijkduin aan. De school is destijds opgericht als een door paters SCJ geleide jongensschool, een nevenvestiging van het Aloysius College. Onze katholieke oorsprong is zichtbaar in het voormalige kloostergebouw waarmee de school verbonden was en aan de voormalige kapel, die momenteel als aula dienst doet. Na een fusie met een protestantschristelijke school is de naam Hofstad Lyceum tot standgekomen. De school heeft de denominatie *interconfessioneel*. Sinds juni 2018 wordt deze term niet meer gebruikt.

Hofstad Lyceum maakt onderdeel uit van Lucas Onderwijs. Deze stichting bestaat uit een PO- en een VO-tak. De scholen in de regio Den Haag worden geleid door regiodirecteur Johan van Dam. De Haagse Lucas-scholen werken samen waar het kan en bewaren daarnaast hun eigenheid. Het directieteam van Hofstad Lyceum bestaat uit de rector, de afdelingsleider bedrijfsvoering en drie afdelingsleiders met afdelingen (brug, vwo, havo).

Hofstad Lyceum heeft de afgelopen jaren een gezamenlijke visie ontwikkeld. In juni 2018 werd een visietraject van twee jaar afgesloten met de vaststelling van de drie visiepijlers. De komende jaren zal onze visie verder geconcretiseerd worden en zal de visie in alle aspecten van het onderwijs tot uiting komen. De visie van Hofstad Lyceum sluit naadloos aan op de koers van Lucas Onderwijs. In dit schoolplan wordt zichtbaar op welke manier wij ons verbinden aan deze koers.

Doelen van dit schoolbeleidsplan

Dit schoolbeleidsplan beschrijft de voornaamste ontwikkelingspunten van de school. Het doel van dit plan is tweeledig:

1. Een grove analyse geven van hoe de school ervoor staat.
2. Het in grote lijnen weergeven van de koers die de school de komende vier jaar vaart.

Van sommige thema's is een gedetailleerdere analyse nodig. Deze wordt dan naast het schoolplan opgesteld. Het doel van dit plan is om op hoofdlijnen de richting van de school weer te geven en doet over veel onderwerpen geen uitspraken over de manier waarop doelen verwezenlijkt zullen worden.

Het is geen plan met een tijdpad met acties en concrete resultaten. Dat is wel nodig om te kunnen bepalen of de doelen behaald worden. Een document waarin dat beschreven staat, zal op basis van het schoolplan tot stand komen. In dat aanvullend document (waaraan vanaf september 2023 met het nieuwe directieteam in samenwerking met het personeelsteam van de school gewerkt zal worden) wordt aangegeven hoe de belangrijkste doelen zullen worden behaald met behulp van een pdca-cyclus (plan-do-check-act).

Dit plan laat de koers van de school voor de komende jaren zien en dient daarnaast als verantwoordingsdocument voor de Inspectie van het Onderwijs, met een beschrijving van context waarin wij opereren (hoofdstuk 2), de stand van zaken van de school (hoofdstuk 3), de missie en de visie van de school en de hoofddoelstellingen van de school voor de komende vier jaar (hoofdstuk 4), het onderwijskundig beleid (hoofdstuk 5), het pedagogisch klimaat (hoofdstuk 6), het personeelsbeleid (hoofdstuk 7), de kwaliteitscyclus (hoofdstuk 8) en financiën en gebouw (hoofdstuk 9).

Voor de totstandkoming van dit schoolplan is ook een checklist gebruikt. Zie daarvoor bijlage 1 onderaan dit document.

Directie:

Josefien Hal (Rector)

Nicolette Immerzeel (afdelingsleider klas 1 en 2)

Marvin Bergen (afdelingsleider vwo 3 t/m 6)

Melissa Stevens (afdelingsleider havo 3 t/m 5)

Niels Zijlstra (afdelingsleider bedrijfsvoering)

Regiodirectie:

Regio Lucas Onderwijs Voortgezet Onderwijs Den Haag

Johan van Dam

Bestuur:

Lucas Onderwijs

Ewald van Vliet (voorzitter)

Gabrielle Leijh (vicevoorzitter)

2. Contextanalyse

Kijkend naar onze omgeving zien we voor de komende jaren verschillende ontwikkelingen op ons afkomen. Het gaat hierbij om trends in de samenleving, gemeentelijke trends en kaders vanuit onze bestuurlijke omgeving Lucas Onderwijs.

Trends in de samenleving

De samenleving en het onderwijs zijn nauw met elkaar verbonden. Hieronder worden de trends in de samenleving weergegeven die impact hebben op (de organisatie van) het onderwijs in het algemeen. Het doel van dit hoofdstuk is niet om oplossingen te presenteren, maar wel om de context van de school te schetsen.

Gevolgen coronabeleid in de afgelopen jaren voor de nieuwe schoolplanperiode

De periodes van schoolsluiting en het deels beschikbaar zijn van fysiek onderwijs heeft een wissel getrokken op het schoolse ritme waarin kinderen in de afgelopen eeuw tijdens de basisjaren van 4 – 18 konden opgroeien. Naar onze verwachting betekent deze disruptie van dit ritme, de digitale en daarmee zeer arme leeromgeving en de vaak toezichtsloze thuisperiodes een leerachterstand op basisvaardigheden, een motivatieachterstand en een ontwikkelingsachterstand: we moeten als school meer en soms opnieuw opvoeden om dit in te halen. Het valt op dat leerlingen jonger gedrag vertonen op de middelbare school. Eveneens speelt een grote rol welke ondersteuning leerlingen in de thuissituatie van hun ouder(s) kregen en hoe ze intellectueel en sociaal in staat waren met de situatie om te gaan. Voor een enkeling betekende deze periode intellectueel een verrijking, maar sociaal een verarming. De kansenongelijkheid is toegenomen.

Hierin hebben ouders en school een gedeelde verantwoordelijkheid.

Daarnaast (zoals de inspectie ook schrijft in een van haar nieuwsberichten) zien we bij leerlingen een toename van negatief welbevinden, problemen met concentratie en een gebrek aan binding en contact. Hier speelt uiteraard een rol dat de maatregelen per sector en per leeftijdsgroep verschillend zijn geweest.

We zien dat het nodig is onze leerlingen meer te wijzen op omgangsvormen, te helpen weer grenzen te zien, die op een adequate manier aan leerlingen aan te geven en ervoor te zorgen dat zij die grenzen accepteren. Daarnaast werken we er hard aan om leerlingen te motiveren om het werk te doen dat nou eenmaal hoort bij een school: consequent sommen oefenen, stukken tekst zorgvuldig lezen, woordjes uit het hoofd leren, stil en geconcentreerd werken, huiswerk bijhouden. Veel leerlingen hebben er moeite mee om thuis een deel van het schoolwerk te maken. Er moeten dus nieuwe manieren gevonden worden om hiermee om te gaan.

Basisvaardigheden: taalbeleid, rekenbeleid en burgerschap

De overheid stuurt op het belang van basisvaardigheden in het voortgezet onderwijs. De komende jaren zal zij ook van besturen en scholen vragen om daar meer verantwoording over af te leggen. Het is een belangrijke taak van het onderwijs om bij te dragen aan de vorming van leerlingen en studenten tot goed geletterde, gecijferde en betrokken burgers die op een volwaardige, verantwoordelijke manier participeren in onze vrije samenleving. Daarbij heeft de minister aangegeven dat in de komende jaren ook gewerkt zal gaan worden met een monitor om burgerschap goed in kaart te brengen. Onderwijs in basisvaardigheden komt later in dit schoolplan terug. Zoals wel vaker in het onderwijs staat er spanning op twee wenselijke ontwikkelingen: het opleiden van docenten die het Nederlands niet als moedertaal beheersen (voormalig vluchtelingen bijvoorbeeld)

en een taalbeleid met meer aandacht en hogere eisen aan het Nederlands van leerlingen (waarvan een toenemend aantal ook een andere moedertaal heeft). We verwachten dat in de komende schoolplanperiode ook digitale geletterdheid aan het lijstje zal worden toegevoegd.

De overheid zet in op de basisvaardigheden en doet dat op verschillende manieren. De inspectie zal hier vaak op gaan inspecteren. Ook Hofstad Lyceum zal het komend jaar of anders het jaar daarna door de inspectie bezocht worden. De overheid maakt ook geld beschikbaar om de basisvaardigheden te verbeteren. Hofstad Lyceum heeft bij het verschijnen van dit schoolplan net gehoord dat de school in de periode september 2023-augustus 2025 950.000 euro te besteden heeft om te werken aan taalvaardigheid, rekenvaardigheid en burgerschap. Verderop in dit schoolplan wordt uitgelegd op welke manier we de besteding van dit geld zullen aanpakken.

Digitalisering

De samenleving is in toenemende mate gedigitaliseerd. Om goed toegerust te zijn voor deze maatschappij, dienen kinderen en volwassenen tools te verwerven die hierbij passen.

Digitalisering heeft bijvoorbeeld invloed op sociaal gebied en invloed op de manier waarop mensen leren, geletterd zijn en worden en hoe ze informatie verwerven. Het onderwijs heeft de belangrijke opdracht om leerlingen digitaal vaardig te maken. Daarnaast biedt digitalisering kansen voor maatwerk van het onderwijs. Ook biedt digitalisering mogelijkheden om het onderwijs te verrijken dan wel anders in te richten. Voorts heeft digitalisering invloed op de manier waarop registratie wordt ingericht, zowel onderwijskundig als administratief en de verantwoording die van het onderwijs wordt gevraagd op het gebied van bijvoorbeeld privacy. Het is de kunst om te voorkomen dat registratie tijdrovender wordt in plaats van tijdbesparend.

We zien dat leerlingen en volwassenen naast hun fysieke wereld in toenemende mate in een parallelle digitale wereld leven. Dat parallelle leven gaat dag en nacht door en de pauzeknop of uitknop lijkt steeds moeilijker te vinden. Dat vraagt nogal wat van leerlingen. Omgaan met een constante stroom prikkels, op jonge leeftijd keuzes leren maken waar wel en niet op te acteren, omgaan met gedragsregels van thuis bij het gebruik van apparaten in de vrije tijd, de avond en nacht. Het is bij deze parallelle wereld extra belangrijk dat ouders en school zich samen verantwoordelijk weten voor sociale veiligheid in de fysieke wereld. En dat scholen zich toegerust weten door collegiaal overleg, in samenwerking met het bestuur en in de maatschappij (samenwerking met de politie bijvoorbeeld). We hopen met de ontwikkelingen op het punt van burgerschap en digitale geletterdheid (zie verderop in dit document) een positieve invloed te hebben op deze thema's.

Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Sinds november 2022 bestaat bijvoorbeeld ChatGPT. Deze website genereert zelf teksten, die niet ergens anders identiek terug te vinden zijn. Scholieren zeggen ChatGPT te gebruiken voor het maken van huiswerk zonder dat de plagiaatdetectie alarm slaat en zonder dat ze worden betrappt door docenten. Het onderwijs zal ook in de komende schoolplanperiode antwoord moeten geven op dergelijke nieuwe ontwikkelingen.

Maatwerk en talentontwikkeling

Deze belangrijke trend binnen het onderwijs en breder ook binnen de samenleving zal de komende jaren nog meer vertaling dienen te krijgen in het onderwijs. Met die invoering is binnen het onderwijs natuurlijk al gestart, in de vorm van bijvoorbeeld gedifferentieerde studiewijzers en in de vorm van het verdelen van het eindexamen over twee jaar. Aan de minister zijn aanbevelingen gedaan voor het mogelijk maken van het doen van een gespreid examen. Dit is ook weer onderwerp van verkenning in de komende schoolplanperiode.

Segregatie, kansengelijkheid en migranten

Bij dit thema is sprake van twee zaken die met elkaar op gespannen voet staan: het beleid vanuit het ministerie om kansengelijkheid te bevorderen en de realiteit die er een is van een toenemende segregatie in Nederland op allerlei terreinen. In de afgelopen jaren is het aantal migranten gegroeid. In de praktijk komen deze kinderen met hun gezinnen in bepaalde wijken terecht en gaan ze meer naar de ene school dan naar de andere. Dat gold al voor kinderen uit kansarmere gezinnen. We menen een toenemende segregatie bij scholen te zien, zeker in de grote steden. Het stimuleren van kansengelijkheid komt daarnaast bijvoorbeeld ook onder druk te staan door het invoeren van de vrijwillige ouderbijdrage bij reizen. Hofstad Lyceum heeft recent mede op grond daarvan het reisbeleid herzien.

Opleidingsschool

Vrijwel alle scholen in Den Haag zijn inmiddels onderdeel van een opleidingsschool. Het Hofstad Lyceum maakt deel uit van de Opleidingsschool Haaglanden (OSH). Scholen die deel uitmaken van een opleidingsschool versterken in de regel hun eigen begeleidingsstructuur aanzienlijk. Dit komt de professionalisering van het gehele personeelsteam en daarmee de kwaliteit van het onderwijs ten goede.

Op het Hofstad Lyceum worden docenten in opleiding en startende docenten (in het inductietraject) begeleid door een team bestaande uit vier schoolopleiders en circa 25 gecertificeerde werkplekbegeleiders. De schoolopleiders verzorgen voor hen een opleidingsprogramma in samenwerking met de OSH. Daarnaast zijn de schoolopleiders verantwoordelijk voor de kwaliteit van de begeleiding en bieden zij scholing en intervisie aan de werkplekbegeleiders. De werkplekbegeleiders begeleiden op vakinhoudelijk en vakdidactisch gebied.

We merken dat stagiaires die goed worden begeleid, gemakkelijk instromen bij onverwachte of verwachte vacatures. We hebben heldere afspraken gemaakt over belastbaarheid, zodat ze worden bemoedigd en niet afgeschrikt. Altijd belangrijk, maar nog eens extra van waarde in een tijd als deze waarin het lerarentekort nog niet lijkt af te nemen. In de organisatie van de opleidingsscholen is het tijd voor een efficiëncyslag. Het doel is de bureaucratische belasting die nodig is bij eerste accreditatie te beperken naar een ook voor de langere termijn werkbaar niveau. Recentelijk is ook het ministerie van onderwijs bezig met de organisatie van opleidingsscholen. We moeten bekijken hoe we deze ontwikkeling kunnen stroomlijnen.

Lerarentekort

Er is sprake van een toenemend lerarentekort. Inmiddels niet alleen meer op bepaalde scholen of in specifieke gebieden, maar over de hele linie van het onderwijs. Samen met de lerarenopleidingen doen besturen, gemeentes en scholen er veel aan om hierop in te spelen, door bijvoorbeeld zij-instromers actief op te leiden en aan te nemen in het onderwijs. Daarnaast bedenken scholen creatieve oplossingen om anders bevoegde docenten of experts in te zetten waar mogelijk. Op deze creativiteit, met behoud van kwaliteit, zal de komende periode een groot beroep worden gedaan. De plannen van het ministerie om te gaan werken met RATO's gaan wellicht ook iets betekenen voor ons als school.

Toenemende ervaring van werkdruk

Veel mensen in het onderwijs ervaren een steeds grotere werkdruk. De een heeft daar meer last van dan de ander. Hierbij speelt de persoonlijke situatie ook een rol. Hoe maken we van dit gegeven nu een kans? We onderzoeken mogelijkheden om te komen tot een andere verdeling tussen te geven lessen en flexibele maatwerktijd binnen de bestaande werktijdfactoren en de bestaande formatie. Wat daarin mogelijk en wenselijk is voor het onderwijs en de kwaliteit daarvan gaan veel scholen,

waaronder ook onze school, in de komende schoolplanperiode onderzoeken. Momenteel werken we aan een goede inzet van het persoonlijk budget en andere cao-maatregelen.

De CAO en continuïteit van het onderwijs

Het leggen van de puzzel van roosterwensen, vakkenpakketten, ziektevervanging, vervanging van verlof en maatwerk wordt er met iedere nieuwe CAO-ronde ingewikkelder op. Er staat spanning op de continuïteit van het onderwijs door alle rechten van medewerkers, die individueel natuurlijk gewoon de ruimte binnen de CAO willen gebruiken (hun goed recht), maar waarbij deze rechten haaks staan op de rust in het rooster. Het meest lastige zijn de korte verlofperiodes, waarbij discontinuïteit een gegeven is voor leerlingen en de school niet gemakkelijk een kwalitatief goede invaller vindt. Dat betekent een interne vervanging, die druk legt op individuele medewerkers. Dat werkt weer werkdrukverhogend. Lucas Onderwijs heeft bepaald dat slechts 30% van het totale persoonlijk budget mag worden opgenomen als verlof. We hebben op Hofstad Lyceum nog niet de perfecte werkwijze met het persoonlijk budget gevonden. De nieuwe afdelingsleider bedrijfsvoering zal dit thema weer een stap verder brengen.

Trends vanuit de gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag heeft in haar beleid ambities geformuleerd voor de Haagse educatieve agenda (2022 – 2026) op de volgende vier punten.

Voldoende bevoegde en bekwame onderwijsprofessionals

De Universiteit Leiden ontwikkelt in samenwerking met de gemeente, schoolbesturen en hogescholen een nieuwe (universitaire) lerarenopleiding in Den Haag. We verwachten dat dit iets gaat betekenen voor de instroom van nieuwe (aspirant)docenten voor de regio Den Haag.

Een optimale leer- en ontwikkelomvang

Alle Haagse leerlingen krijgen ongeacht hun achtergrond de kans om het beste uit zichzelf te halen gedurende de gehele onderwijsloopbaan. Den Haag zet daarom in op taal- en leesvaardigheid, rekenen en digitale vaardigheden en wil scholen in het vo stimuleren om op lange termijn meer verschillende onderwijsniveaus aan te bieden in hetzelfde gebouw.

De juiste ondersteuning en passende plek voor alle kinderen en jongeren

Als leerlingen extra ondersteuning nodig hebben van kinderopvang, onderwijs, ouders en jeugdhulp, is de ambitie dat deze goed, snel en laagdrempelig wordt georganiseerd, zodat voor alle Haagse kinderen en jongeren tot 27 jaar passend onderwijs beschikbaar is op hun eigen niveau. Jongeren kunnen in een doorlopende leerlijn het hoogst haalbare diploma of certificaat halen en een duurzame, passende plek op de arbeidsmarkt vinden.

Onderwijs dat bijdraagt aan de brede welvaart van Hagenaars

Deze ambitie gaat over de wederkerige relatie tussen goed onderwijs, stimuleren van economische groei en innovatie en meebewegen met de arbeidsmarkt. Door te blijven investeren in Den Haag als kennis- en onderwijsstad draagt het onderwijs bij aan de economische groei en maatschappelijke innovatie. Het onderwijs speelt in op groei- en krimpbewegingen op de arbeidsmarkt en veranderende beroepsvaardigheden, pakt laaggeletterdheid aan, versterkt de loopbaanoriëntatie van jongeren en speelt in op de groeiende noodzaak van digitale vaardigheden.

Ambities van Lucas onderwijs: Koersbeweging 2022

Binnen Lucas Onderwijs hebben we als stichting onze ambities geformuleerd en uitgewerkt in perspectieven. Iedere school kiest uit die perspectieven schooleigen zaken. Zie voor de complete

uitwerking de *Koersbeweging 2022*. De perspectieven waaraan we binnen Lucas Onderwijs de komende jaren gaan werken zijn:

Toekomstgericht onderwijs

We creëren op onze scholen een omgeving waarin leerlingen kunnen komen tot leren. Hiervoor is het van belang dat de basiskwaliteit op orde is. Daarnaast zetten we in op de doorontwikkeling van ons onderwijs op de volgende gebieden: 1. Brede ontwikkeling 2. Optimaal organiseren 3. Eigenaarschap 4. Volgen en beoordelen 5. ICT en onderwijs 6. Digitale geletterdheid.

Toekomstgericht personeelsbeleid

We creëren een werkomgeving waarin medewerkers met vertrouwen en plezier goed onderwijs kunnen verzorgen voor onze leerlingen. Hiervoor is het belangrijk dat we aandacht hebben voor het werven, ontwikkelen en behouden van energieke medewerkers. Ook gaan we op zoek naar alternatieve mogelijkheden voor de inzet van personeel in tijden van arbeidskrapte.

Passend Onderwijs

We creëren op onze scholen een omgeving waar ruimte is voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Om inclusiever onderwijs te bieden, zetten we in op samenwerking met onze partners en een goede zorgstructuur.

Doorlopende lijnen

We zorgen voor een soepele overgang bij de verschillende doorstroompunten in ons onderwijs. Hierin trekken we gezamenlijk op met onze partners. Kansengelijkheid krijgt hierbij onze specifieke aandacht.

Sturingsfilosofie

We werken vanuit onze sturingsfilosofie: richting, ruimte, rekenschap en ruggensteun. Deze filosofie reikt door de hele organisatie en heeft betrekking op de onderlinge verbondenheid tussen de Lucasorganisatie én de eigenheid van elke school.

In dit hoofdstuk wordt deze koers slechts weergegeven en wordt niet verder uitgewerkt op welke manier Hofstad Lyceum deze thema's verwerkt in het beleid. Verderop in dit document wordt verwezen naar elementen waarin de koers van Lucas Onderwijs zichtbaar wordt in het beleid van de school.

3. Schoolanalyse

In dit hoofdstuk wordt behandeld welke informatie we hebben met betrekking tot de stand van zaken van de school. Op basis van deze informatie zijn de plannen in de rest van dit schoolplan tot stand gekomen.

Leerlingkenmerken

In de afgelopen jaren is het aantal leerlingen dat in 'armoedeprobleemcumulatiegebieden' woont, toegenomen. In 2016 werd het al als heel hoog ervaren ten opzichte van de leerlingpopulatie die de school van oudsher had (toen nog veel leerlingen uit de wijken rondom de school). In de afgelopen jaren is dat nog verder toegenomen. Er is geen reden om aan te nemen dat dit binnenkort verandert.

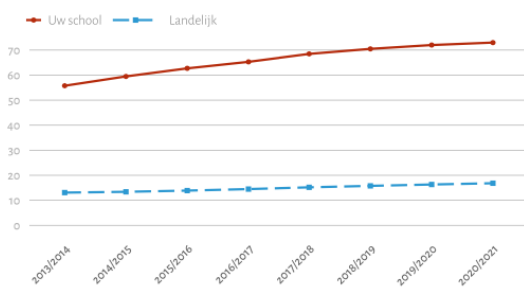
% leerlingen uit APC-gebieden		
	2016 - 2017	2022 - 2023
Brugklas	67%	77%
H3/V3	62%	70%
H5/V6	57%	67%

Sinds 2019 wordt naast de APC-score gewerkt met de achterstandsscore. De indicatoren daarvoor zijn:

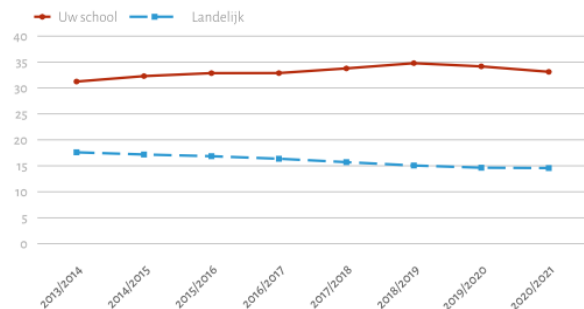
- Opleidingsniveau vader
- Opleidingsniveau moeder
- Gemiddeld opleidingsniveau alle moeders op school
- Herkomst
- Verblijfsduur in Nederland
- Schuldsanering

Hofstad Lyceum hoort met een achterstandsscore van 416,87 tot de ongeveer 1% van de 1450 vestigingen van scholen voor voortgezet onderwijs met de hoogste achterstandsscore in heel Nederland (Achterstandsscores Nationaal Programma Onderwijs vo-schoolvestiging 2021, 2022).

De leerlingen die onze school bezoeken hebben veel vaker een niet-westerse migratieachtergrond en hebben vaker ouders met een laag inkomen.



Figuur 1.1 Percentage havo-leerlingen in de leerjaren 3 t/m 5 met een niet-westerse migratieachtergrond, voor de schooljaren 2013/2014 t/m 2020/2021¹



Figuur 1.2 Percentage havo-leerlingen in de leerjaren 3 t/m 5 met ouders met een laag inkomen, voor de schooljaren 2013/2014 t/m 2020/2021²

Het is goed om ons in het werken met onze leerlingen te realiseren wat hun achtergrond is.

Rendement

Als bijlage 2 is opgenomen hoe er vanuit het inspectiekader naar het rendement van Hofstad Lyceum gekeken kan worden. Daarin zijn altijd de meest recente drie schooljaren van belang. Samengevat in een tabel zien we het onderstaande beeld:

	Norm	Gecorrigeerde norm	Gemiddelde 3 jaar	Laatste jaar
Onderwijspositie	4,75 %		7,28 %	4,11 %
Onderbouwsnelheid	95,5 %	93,3 %	93,8 %	91,64 %
Bovenbouwsucces havo	82 %	76,88 %	86,43 %	85,93 %
Bovenbouwsucces vwo	82 %	79,06 %	87,26 %	84,69 %

Voor drie indicatoren wordt voor Hofstad Lyceum met een gecorrigeerde norm gewerkt. Daarin wordt de leerlingpopulatie van de school meegewogen, waardoor de school op die indicatoren wat minder streng beoordeeld wordt.

Wanneer we het gemiddelde van de afgelopen drie jaar bekijken (zoals de inspectie dat doet), dan scoort Hofstad Lyceum voldoende. Dat beeld verandert wanneer we kijken naar het afgelopen jaar. Het resultaat op de indicator onderwijspositie (dat is waar de leerling zit in leerjaar drie ten opzichte van zijn basisschooladvies) is voor het afgelopen jaar onvoldoende in het licht van het inspectiekader.

Het percentage leerlingen dat in 3 vwo zit met een havo- of havo/vwo-advies (de opstroom) is 16,5%. Wat dat betreft zijn er niet direct zorgen. Echter, het percentage leerlingen dat met een vwo-advies in 3 havo zit (de afstroom) is 13%. Behalve dat dit netto ($16,5 - 13 = 3,5\%$) een onvoldoende resultaat geeft (minimale inspectienorm is 4,75%) betekent dit ook dat onvoldoende leerlingen de kans krijgen om hun aanwezig leerpotentieel te verwezenlijken. Om uiteindelijk meer leerlingen de kans te geven om hun leerpotentieel te verwezenlijken kan Hofstad Lyceum ervoor zorgen dat (nog) meer leerlingen opstromen en/of kan de school ervoor zorgen dat er minder leerlingen afstromen. Beide interventies zullen een verbetering geven van het nettoresultaat en - dus - van de kans op verwezenlijking van het leerpotentieel. Dit is geen gemakkelijke opdracht, want we weten niet hoe het komt dat leerlingen hun leerpotentieel niet verwezenlijken. Verderop in dit document wordt beschreven dat we op twee manieren invloed uitoefenen:

1. Het verbeteren van ons onderwijs door de nadruk op pedagogisch beleid en formatief handelen (in aansluiting op de visiepijl), de verbetering basisvaardigheden en burgerschap en leerlingbetrokkenheid bij de school.
2. Het gestructureerd bekijken van ons rendement en het onderzoeken op welke manier we hier invloed op kunnen uitoefenen náást de onderwijskundige middelen.

Ook de onderbouwsnelheid was het afgelopen schooljaar onvoldoende. Daar zien we in de afgelopen drie jaar een dalende trend. In 2019 zat de school nog boven de norm, in 2020 zat de school feitelijk op de norm, en in 2021 zakt de school eronder. Dat is een zorgelijke ontwikkeling, die gekeerd moet worden. Het is uiteraard niet zomaar mogelijk om te zeggen hoe dat komt (zie ook de opmerkingen hierover bij 'onderwijspositie').

De eindexamenresultaten van de havo-afdeling zijn voldoende. De vwo-afdeling boekte de afgelopen jaren minder goede resultaten. Dit wordt niet apart zichtbaar omdat dit wordt meegewogen in het bovenbouwsucces. Daarop scoren de beide afdelingen ruim boven de gecorrigeerde norm (en ook nog boven de reguliere norm). We weten niet hoe dit komt. De afdelingsleiders van de havo- en vwo-afdeling zullen dit verder monitoren. Momentel is dit niet het grootste speerpunt.

Hoewel de school in het huidige inspectiekader dus nog op alle onderdelen een voldoende haalt wanneer het gemiddelde van de afgelopen drie jaar bekeken wordt, zien we wel een trend die moet worden omgedraaid. Er zijn drie aandachtspunten:

1. Onderwijspositie (onderbouw)
2. Onderbouwsnelheid
3. Eindexamenresultaten vwo

Leerklimaat en tevredenheid

Het blijkt dat rond 65-85% van de docenten en ongeveer 30-65% van de leerlingen van mening is dat er onrust is in de klas die het leren belemmert. El Hadioui (2022) benoemt de door docenten en leerlingen omschreven situatie als 'ludificering'. Kenmerken hiervan zijn het ontbreken van een collectieve basisrust, en een spanning tussen de school als leefomgeving (het plein, de gangen en de kantine) en de klas als leeromgeving. Docenten voelen zich regelmatig overvraagd ten aanzien van hun pedagogische kwaliteiten, zowel door de frequentie waarmee er aanspraak op hen gedaan wordt, als door de ernst van de problematiek waarmee de leerlingen te maken hebben.

Om te voorkomen dat een set van 'repressieve regels' ontstaat is het belangrijk ook in de toekomst te onderzoeken hoe ingezet kan worden op 'warme regels', met behoud van een goede relatie met de leerling. We weten immers dat, zeker onze, leerlingen daar extra gevoelig voor zijn. De groep pedagogisch klimaat pakt dit op, waarover verder meer.

In april 2023 werd een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder ouders en leerlingen. 161 leerlingen en 228 ouders vulden een enquête in. Onder de leerlingen scoort de school (op het punt van de specifieke tevredenheidsvragen) een 6,1 (benchmark van alle Nederlandse scholen: 6,4). Voor 'sfeer' geven zij de school een 7,3 (benchmark: 7,1). Voor veiligheid behaalt Hofstad Lyceum een 9,5 (benchmark: 9,3). Op het punt van onderwijs geven leerlingen Hofstad Lyceum een 6,9 (benchmark: 7,1). Bij ouders behaalt de school gemiddeld een 7,6 (benchmark: 7,8).

Onderzoek kansen in de klas

In de maanden september 2022 – mei 2023 heeft Eugenie Zwanenburg (toenmalig afdelingsleider vwo-afdeling) een onderzoek gedaan naar de factoren die een rol spelen bij het ervaren van kansen in de klas. Daarvoor zijn interviews afgenomen.

Op basis van de afgenomen interviews bij docenten en leerlingen, komen de volgende factoren naar voren bij het ervaren van een kans om te leren in de klas.

Het lesklimaat. Dit is stimulerend als het kan worden omschreven als een warme en veilige leeromgeving met daarin een cultuur van positieve verwachtingen met een goed voorbereide en geïnteresseerde docent die zichtbaar zin heeft in de les en het duidelijk is wat de regels zijn. Het ontbreken daarvan wordt als belemmerend ervaren. Daarnaast is het bevorderend voor het klimaat als bij de start van de les helder is wat de leerling die les gaat doen inclusief helder geformuleerde leerdoelen.

De instructie en afstemming. Wanneer sprake is van flexibele differentiatie waarbij alle leerlingen op hun eigen niveau betrokken en uitgedaagd worden in een actieve les met afwisselende werkvormen werkt dat stimulerend. Afwezigheid daarvan werkt direct weer belemmerend. Het blijkt dat er op dit punt handelingsverlegenheid is bij docenten en het door de schoolleiding aanbieden van de cursus formatief handelen (als ondersteunend didactisch instrument) wordt als behulpzaam ervaren.

Het klassenmanagement. Hierbij is het van belang dat er wordt ingezet op "warme regels" met respect en met inachtneming van de (gemiddeld) grote(re) behoefte aan relatie van de leerlingen van Hofstad Lyceum en een schoolcultuur waarin docenten een growth mind-set hebben en positieve

verwachtingen van de leerlingen hebben. Dat laatste blijkt niet altijd het geval, niet alle docenten voelen zich (voldoende) toegerust voor hun taak, zeker (ook) op pedagogisch gebied.

De rol van de schoolleiding. Hoewel de focus van het onderzoek zich heeft gericht op het leren in de klas in de interactie tussen docent en leerling is de rol van de schoolleiding, zo is gebleken, onmiskenbaar belangrijk. Niet alleen moet er een aantal concrete acties plaatsvinden zoals het opstellen van een gemeenschappelijk normatief kader en het verder vormgeven van een pedagogisch beleid dat past bij de visie van de school. Docenten geven daarnaast ook aan 'houvast' nodig te hebben in de balans tussen persoonsvorming en het behalen van leerdoelen, zeker ook in relatie tot het motto 'hoogstpersoonlijk' (het motto waaronder wij ons de afgelopen jaren geprofileerd hebben). Daarnaast is het belangrijk dat de schoolleiding zich gaat beraden op strategische acties die ook op de langere termijn zorgen voor een effectief en veilig leer- en werkklimaat. Het is opgevallen dat de schoolleiding nu, door zowel docenten als leerlingen, wordt ingezet als "redder" daar waar het gewenster zou zijn een wat bescheidener rol als ondersteuner te hebben.

Dit vraagt echter wel een grotere self-efficacy (een gevoel van zelfvertrouwen om de klus te klaren, ontleend aan Haddioui) van alle docenten waar dus ook een taak van de schoolleiding ligt om te onderzoeken hoe dat kan worden gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt de huidige stand van zaken weergegeven zonder oplossingen te benoemen. De werkwijze om hiermee om te gaan volgt in het hoofdstuk over onderwijskundig beleid.

SWOT-analyse

Vierjaarlijks maakt de school een SWOT-analyse om te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen van dat moment. De afkorting SWOT is overgenomen uit het Engels en staat voor:

- A. Strengths, sterke punten
- 1. Weaknesses, zwakke punten
- C. Opportunities, kansen
- D. Threats, bedreigingen.

In de maanden januari tot en met april 2023 is voor Hofstad Lyceum een SWOT-analyse gemaakt. In de directie is een eerste lijst opgesteld met de zaken die directieleden zagen als sterktes en zwaktes. Daarna is deze aan het team voorgelegd om te bekijken in hoeverre dit beeld gedeeld werd. In totaal hebben bijna dertig medewerkers een bijdrage aan de SWOT-analyse geleverd.

In dit hoofdstuk wordt de SWOT-analyse weergegeven zonder oplossingen voor eventuele problemen aan te dragen. Het dient als een instrument waarmee we op de achtergrond kunnen toetsen in hoeverre de richting van het beleid wijs is. Over die richting en over de concrete stappen die we zien voor de toekomst gaan de volgende hoofdstukken.

Sterk

Hofstad Lyceum is een school met een aantal sterke punten. Een groot aantal van deze punten heeft te maken met het sterke team van de school. Jaar na jaar komen nieuwe collega's vertellen hoe geweldig zij zijn opgevangen en hoe open en samenwerkend het team is, in vergelijking met andere scholen.

Onderstaande punten zien wij als de sterke kanten van Hofstad Lyceum. Ze zijn in eerste instantie opgesteld door de directie en daarna op draagvlak getoetst in het team. De sterke punten zijn weergegeven in de volgorde van draagvlak van het team voor dat punt. Het is in dat opzicht zowel een lijst als een rangorde.

1. Gezellige, open sfeer in het team
2. Bereidheid om elkaar te helpen in het team
3. Goede begeleiding van startende docenten

4. Pedagogische kwaliteiten bij veel van de personeelsleden
5. Didactische kwaliteiten bij veel van de personeelsleden
6. Draagvlak voor gezamenlijk pedagogisch beleid
7. Wens van het team om maatschappelijk bij te dragen
8. Bereidheid tot aanpak onder het personeel
9. Financieel gezond
10. Gedragen visie
11. Onderdeel van een groot, gezond bestuur

Zwak

Hofstad Lyceum is een school in ontwikkeling. Er zijn zeker ook punten te benoemen die we als 'zwak' kunnen zien en die de komende tijd aandacht behoeven. Voor de lijst hieronder geldt hetzelfde: de lijst is zowel een opsomming (alle punten zijn genoemd en zijn relevant) als een rangorde.

1. Gebrek aan mogelijkheden om de daad echt bij het woord te voegen
2. Afspraken/deadlines niet nakomen door personeelsleden (planners niet beschikbaar, huiswerk in Magister, toetsen inleveren, afspraken handhaven)
3. Continuïteit in de schoolleiding
4. Gebrek aan gevoel van verbinding met bepaalde groepen leerlingen - de mogelijkheid om diversiteit als kracht in te zetten
5. Communicatie met ouders vanuit alle personeelsleden (met name individuele contacten)
6. Volhouden van ingezette voornemens
7. Ruimtes voor activiteiten waar leerlingen in hun vrije tijd behoefte aan hebben
8. Wisselend imago bij nieuwe leerlingen en ouders
9. Diversiteit in het team en de schoolleiding
10. Datagestuurd werken en structureel werken aan rendement

Kans

Als kansen voor de school worden genoemd:

1. Extra geld basisvaardigheden en andere subsidies
2. Maatschappelijk debat over kansengelijkheid
3. Mogelijkheden inzet inzichten pedagogisch beleid
4. De maatschappelijke urgentie om diversiteit als kracht in te zetten
5. Groeiende leerlingpopulatie en groeiend aantal vwo-leerlingen
6. Komst islamitische school

Bedreiging

Als bedreigingen zien we voor de school voor de komende jaren de onderstaande ontwikkelingen:

1. De financiële situatie van ouders en leerlingen
2. De maatschappelijke polarisatie rondom verschillende levensovertuigingen die de school inkomt
3. Het lerarentekort
4. De komst islamitische school

Al deze bedreigingen worden door de 22 meedenkers aan de SWOT-analyse onderkend. Verder noemen zij nog:

- De verkeerssituatie rondom de school
- Het winkelcentrum met verlokkingen voor de leerlingen
- Onverdraagzaamheid vanuit levensovertuigingen
- Attitude van leerlingen vanuit de coronatijd
- Attitude van ouders ('verwen-cultuur')

Met deze sterktes en zwaktes zullen we in de komende tijd rekening moeten houden. In dit schoolplan zijn plannen verwerkt om daaraan tegemoet te komen.

4. Missie, visie en ambities

Waar staan we voor

Hofstad Lyceum wil goed onderwijs bieden. Daarin ziet de school een tweeledige opdracht voor zichzelf:

1. De school moet het onderwijs bieden dat leerlingen ondersteunt in het organiseren van hun eigen geluk in de huidige maatschappij.
2. De school moet leerlingen afleveren die als bewuste wereldburgers een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de maatschappij.

Wij hebben dan ook een sterk maatschappelijke opdracht. In de komende hoofdstukken wordt soms verwezen naar deze maatschappelijke opdracht, waarbij wordt uitgelegd hoe de concrete ontwikkelingen in de school zich hiertoe verhouden.

Identiteit van de school

Hofstad Lyceum bezit een aantal onderscheidende kenmerken en breed gedragen waarden. De school heeft zich ontwikkeld vanuit een christelijke achtergrond. In de huidige grondslag van de school hebben alle levensbeschouwelijke stromingen een gelijkwaardige betekenis. Daarom wordt er in de beschrijving van de huidige visie geen melding gemaakt van een specifieke levensbeschouwelijke invalshoek. Tradities die voortkomen uit ons christelijke verleden worden ingezet om onze waarden vorm te geven. Lucas Onderwijs is een open, confessionele stichting. Dit past goed bij de identiteit van onze school.

Hoger doel

In het visietraject dat wij vanaf september 2016 doorlopen, is onder andere nagedacht over een 'hoger doel'. De onderstaande formuleringen zijn tot stand gekomen na veelvuldig overleg met het gehele team en met leerlingen en ouders. Ons bestaansrecht is het bieden van goed onderwijs waarbij we leerlingen opleiden voor het leven op, buiten en na Hofstad Lyceum. We leiden leerlingen op tot betrokken en kritische wereldburgers doordat we het onderstaande doen:

- We stimuleren leerlingen zich bewust te worden van hun eigen waarden en daarop te reflecteren en om te leren van de ander.
- We leren leerlingen keuzes te maken en te verantwoorden.
- We laten paden (ervaringen, gedrag, inzichten) zien die leerlingen nog niet kennen.

Visie

De pijlers van onze visie zijn:

- Wij zetten diversiteit* (bij leerlingen en medewerkers) in als kracht.
- Wij stimuleren een open, onderzoekende houding bij iedereen.
- Wij sluiten aan bij motivatie van leerlingen (door interne regulatie** aan te spreken).

*diversiteit in de breedste zin van het woord: culturele achtergrond, religie, gender en seksualiteit, diversiteit in opvattingen, cognitieve diversiteit en elke andere denkbare invulling.

**Het mechanisme dat in werking treedt als mensen intrinsiek gemotiveerd zijn.

Deze visie is leidend in de keuzes die we maken. Momenteel wordt op verschillende manieren gewerkt aan de concretisering van deze visie.

Ambitie

De hierboven beschreven waarden, visie en doelen geven antwoord op de vraag: 'Wie zijn wij?' Dit is waar wij voor staan, wat ons kenmerkt, wat leidend is in onze keuzes. Dit is onze identiteit in de

brede zin van het woord. We hebben deze pijlers in 2018 met het team vastgesteld en zijn sindsdien bezig met het verdiepen van de begrippen en de concretisering van onze doelen. De komende jaren zullen wij ervoor zorgen dat deze identiteit verder geconcretiseerd wordt en steeds meer betekenis krijgt. Dat noemen wij het 'ontvouwen' van de visie. Dit gebeurt op de verschillende deelthema's, die verderop in dit schoolplan beschreven worden.

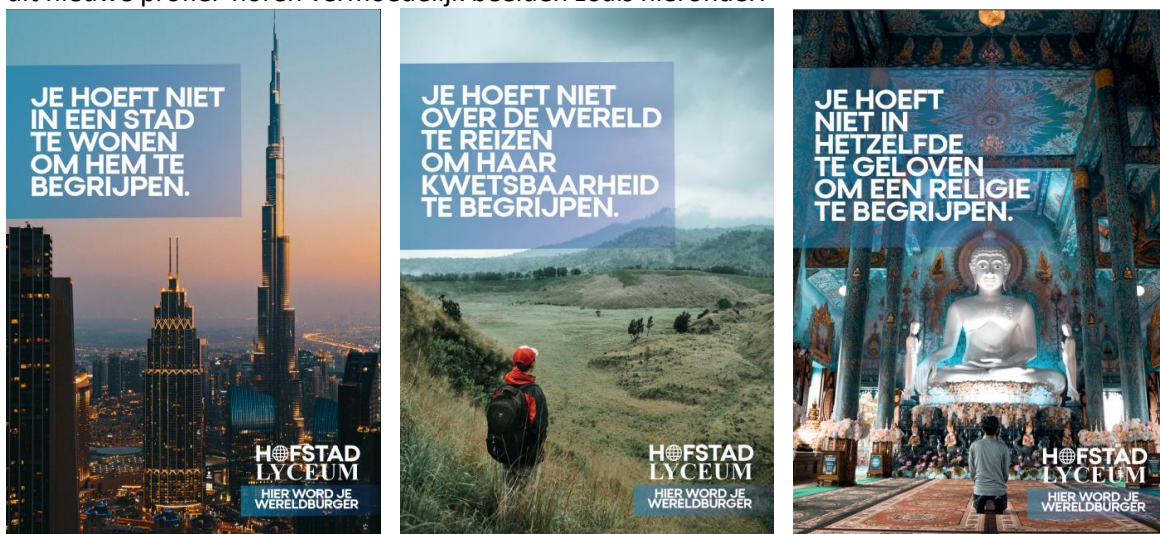
Profiel: hoogstpersoonlijk

Onze visie willen we ook in onze communicatie naar buiten toe laten zien. Daarom vertalen we het ook in onze profilering. Met ons profiel kunnen we succesvol naar buiten treden. De afgelopen jaren is ons profiel geweest:

Hofstad Lyceum. *Hoogstpersoonlijk.*

Dit profiel is sinds 2018 in gebruik. We hebben het de afgelopen jaren steeds verder uitgebreid. Momenteel staan we op het punt om te besluiten of dit profiel de lading nog helemaal dekt. We zoeken naar een invalshoek waarmee we het collectivistische dat Hofstad Lyceum kenmerkt, beter kunnen benadrukken. Als we leerlingen vragen wat de kracht is van onze school, dan geven ze aan dat dat de goede sfeer is, met al die mensen met allerlei achtergronden. Dat blijkt ook uit de tevredenheidsenquête, waar de school op het punt van de sfeer (en veiligheid) boven de benchmark van Nederlandse scholen scoort.

Momenteel werkt een bureau aan een profiel waarin wordt benadrukt dat op Hofstad Lyceum diversiteit een kracht is en dat je hier een wereldburger wordt. In hoeverre het begrip 'wereldburger' daarin wordt gebruikt of dat voor een andere term wordt gekozen, is momenteel nog onduidelijk. Bij dit nieuwe profiel horen vermoedelijk beelden zoals hieronder.



Terugblik 2019-2023

Dit schoolplan is de opvolger van het schoolplan 2019-2023. Daarin stond beschreven welke doelen de school had voor die periode. Die doelen waren verder uitgewerkt in acties, waarvan het directieteam periodiek bekeek in hoeverre de acties waren uitgevoerd. In maart 2023 is geëvalueerd welke voorgenomen acties uit het schoolplan zijn uitgevoerd en welke zijn blijven liggen. Deze evaluatie is opgenomen als bijlage 3 bij dit schoolplan. De conclusie was dat veruit de meeste acties zijn uitgevoerd. Dat mag als een prestatie worden gezien, zeker wanneer wordt meegerekend dat in de periode 2019-2022 ook de coronacrisis moest worden gemanaged. Op Hofstad Lyceum zijn de afgelopen jaren grote ontwikkelingen uitgevoerd, is beleid tot stand gekomen en geconcretiseerd. De

lijn van dit beleid wordt voortgezet in de komende jaren. Dit schoolplan is dan ook geen koerswijziging maar een vervolg op de al in gang gezette ontwikkelingen.

Beleidsontwikkeling

Ook de komende jaren ontvouwen we de visie die we samen hebben vastgesteld. We doen dat zoals genoemd op de verschillende beleidsterreinen. Op welke manier we dat aanpakken, hebben we beschreven in 'het fundament voor het ontvouwen van de visie'. Het is als bijlage 4 bij dit schoolplan opgenomen. We dragen er hiermee zorg voor dat de verschillende beleidsterreinen zich in samenhang met elkaar en met de visie van de school blijven ontwikkelen.

Ontwikkeldoelen 2023-2027

De komende jaren hebben we een drietal speerpunten:

1. Om leren beter te faciliteren vergroten we de rust in de school en de klassen door een gezamenlijke pedagogische aanpak.
2. We verstevigen onze didactiek door in te zetten op formatief handelen.
3. We verhogen het rendement van ons onderwijs zodat we voldoende resultaten (blijven) halen binnen het inspectiekader.

Daarnaast hebben we nog enkele faciliterende doelstellingen:

4. We zorgen voor een doelmatige besteding van (het restje van het NPO-geld en) de subsidie verbetering basisvaardigheden en burgerschap en de subsidie heterogene brugklassen.
5. We herzien het taalbeleid en rekenbeleid en zien toe op de uitvoering van het (verbeterde) beleid.
6. We vervolmaken het toetsbeleid en zien toe op de doeltreffende uitvoering van dit beleid.
7. We zorgen voor een florerende leerlingparticipatie op allerlei gebieden.
8. We herzien het curriculum zodat het beter past bij de behoeften en kwaliteiten van onze leerlingen (vanaf 2024).
9. We behalen opnieuw de certificering voor TTO-school.
10. We voeren een goed, stimulerend personeelsbeleid met aandacht voor onze mensen.
11. We faciliteren een goede samenwerking in de verschillende teamverbanden en stimuleren 'samen leren' (met de hulp van LeerKRACHT of een vergelijkbaar middel).
12. We implementeren de rest van het vernieuwde taakbeleid.
13. We zorgen voor een passend gebouw en buitenruimte (realisering van het Atrium en het DAG-plein).
14. We komen tot een wervend profiel dat past bij de kwaliteiten van onze school en werven daarmee stabiel voldoende leerlingen.

Door dit schoolplan heen staan deze ontwikkeldoelen nader uitgelegd. Deze doelen geven een richting aan. Nog niet bij alle doelen is een meetbaar resultaat benoemd. Dat zullen we in de komende maanden formuleren. Sinds 2019 werken we met uitwerkingen volgens de pdca-cyclus van schoolplandoelstellingen. Vanaf september 2023 zullen bij deze nieuw geformuleerde doelstellingen pdca-documenten worden gecreëerd.

5. Onderwijskundig beleid

In dit hoofdstuk wordt het onderwijskundig beleid van Hofstad Lyceum beschreven. De visie en uitgangspunten zijn hierbij het vertrekpunt. Het beleid voor de komende tijd relateren we aan de koers van Lucas Onderwijs. Uiteraard beschrijven we hier ook op welke manieren we beleid maken op de basisvaardigheden en ons burgerschapsonderwijs.

Visie en uitgangspunten

Ons didactisch handelen richt zich op twee zaken:

- Het behalen van de kerndoelen en het eindexamen
- Het realiseren van visiedoelen

Deze beide onderwerpen geven richting aan ons didactisch handelen. Hieronder wordt eerst beschreven op welke wijze de visiethema's in ons onderwijs geconcretiseerd worden. Daarna worden enkele verwante thema's (toetsbeleid en de organisatie van het onderwijs) beschreven.

De basis voor ons handelen van de afgelopen jaren en (voor een groot deel) ook voor de komende jaren, is een 'wensenlijst' die in de afgelopen jaren is opgesteld. Zie daarvoor bijlage 5.

Hieronder wordt eerst beschreven op welke manier we aan het behalen van de kerndoelen werken door middel van de inrichting van het onderwijsleerproces. Daarna verwoorden we op welke manier we vanuit de visie en vanuit beleidsontwikkeling naar beter onderwijs onderweg zijn.

De inrichting van het onderwijsleerproces

We voldoen aan de wettelijke eisen die gesteld worden aan de inrichting van het onderwijs. We halen de verplichte onderwijstijd en hebben verlengde schooldagactiviteiten (talenturen). Dit registreren we in ons registratiesysteem Magister. De geplande onderwijstijd staat beschreven in de lessentabel. Eens per jaar onderzoeken we of de gerealiseerde onderwijstijd in alle onderwijsrichtingen aan de gestelde norm voldoet.

Lesuitval gaan we tegen door het voeren van een personeelsbeleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid. Daarnaast vervangen we uitvallende docenten snel. Tot slot hebben we invallessen in de onderbouw.

Leerlingresultaten volgen we in het registratiesysteem Magister. Ouders, leerlingen en mentoren hebben inzage in de overzichtsgegevens per leerling. De mentor begeleidt leerlingen en spreekt hen wanneer de resultaten daar aanleiding toe geven. We betrekken daar ook ouders bij. We registreren naast de resultaten van toetsen en overhoringen ook presentie en bepaalde gedragingen (of een leerling spullen bij zich heeft in de les en of de leerling huiswerk maakt). In het verzuimprotocol staat beschreven op welke manier we verzuim bij leerlingen tegengaan. Verderop in dit plan wordt aangegeven dat de omschrijving van de mentortaak aandacht verdient.

Richting einddoelen en eindexamen

De secties zijn verantwoordelijk voor de leerlijnen per vak. Elke sectie heeft een systeem waarin wordt bijgehouden welke leerdoelen er per jaarlaag bereikt worden. Vanuit deze leerdoelen per jaarlaag worden periodeplanningen en weekplanningen gemaakt. Huiswerk wordt ingepland en zichtbaar gemaakt voor leerlingen in Magister. Secties zorgen ervoor dat het niveau van de lessen past bij de leerlinggroep die ze bedienen en bij het beoogde eindniveau. De leerstof wordt op een logische manier opgebouwd.

De toetsing (inhoud, frequentie en weging) wordt in de onderbouw beschreven in het Programma van Toetsing en Beoordeling (PTB.) De bovenbouw heeft ook een PTB waarin de toetsen staan beschreven die uitsluitend invloed hebben op het rapportcijfer.

Daarnaast is er uiteraard het verplichte Programma van Toetsing en Afsluiting waarin onder meer staat beschreven hoe de eindexamencijfers tot stand komen en dat, zoals bepaald in het Eindexamenbesluit, elk jaar voor 1 oktober wordt gepubliceerd en gezonden naar DUO.

Secties zorgen ervoor dat systematisch informatie verzameld wordt over de kennis en vaardigheden van leerlingen. Indien nodig wordt onderzoek ingezet om het niveau verder te verklaren. Secties analyseren examenresultaten en passen hun werkwijze daarop aan. De vaksecties bepalen de leermiddelen die ze gebruiken samen met de schoolleiding. Inhoudelijk dragen secties de verantwoordelijkheid. De schoolleiding bewaakt het totaal aan uitgaven aan leermiddelen.

In eerste instantie zijn docenten verantwoordelijk voor het volgen van de resultaten van de leerlingen bij hun vak. Zij inventariseren of de resultaten overeenkomen met de te verwachten ontwikkeling. Wanneer achterstanden worden geconstateerd, wordt actie ondernomen. Kleine achterstanden worden door de docent of de sectie verholpen. Een docent kan extra uitleg geven in of buiten de les. Enkele secties hebben een wekelijks spreekuur.

Vaksecties hebben een grote vrijheid in het bepalen van hun beleid. Sectieleden werken samen aan verbetering door middel van het programma LeerKRACHT of op een vergelijkbare manier. Veel secties houden op 'verbeterborden' houden secties beleidsmatige ontwikkelingen en actiepunten bij. Secties hebben elke week een sectie-overleg. Eens per jaar wordt secties gevraagd kort te evalueren wat de sectie heeft bereikt en om enkele speerpunten voor het komend schooljaar aan te geven. Dit wordt besproken in een sectie/directiegesprek. Directieleden delen met elkaar wat de opbrengst van die gesprekken is, monitoren de ontwikkelingen in de school en verbinden waar mogelijk secties aan elkaar. Wanneer de resultaten bij een bepaald vak daartoe aanleiding geven, worden vaker gesprekken tussen de sectie en de directie gevoerd.

Hofstad Lyceum kent een goedlopend loopbaanoriëntatieprogramma, dat door twee decanen wordt geleid. De decanen organiseren het programma, zijn beschikbaar voor vragen, organiseren bepaalde evenementen in de school en begeleiden mentoren in het werken met hun leerlingen. Leerlingen houden een dossier bij, waarin zij aan de hand van opdrachten nadenken over hun toekomst. Mentoren spelen een cruciale rol in de monitoring van de voortgang. De afgelopen jaren is dit traject steeds in ontwikkeling en wordt de werkwijze jaarlijks (beperkt) bijgesteld.

In klas 3 doen de leerlingen in het kader van de loopbaanoriëntatie een stage. Deze maakt deel uit van het profielkeuzetraject. Leerlingen hebben een toekomstdossier, waarin zij hun ervaringen bijhouden. Daarin staan doel, werkwijze en de stageopdrachten beschreven. In een brief aan de stagebegeleiders wordt aan de stage-aanbieders uiteengezet wat het doel van de stage is en op welke manier leerlingen begeleid moeten worden. Afsluiting van de stage gebeurt in de vorm van een presentatie voor medeleerlingen.

De afgelopen jaren zijn taal en rekenen bijzondere aandachtspunten geweest. We hebben enkele jaren geleden al een stap gezet in de rekenresultaten door het aanbieden van rekenonderwijs in de wiskundelessen (met een uitbreiding van het vak in de lessentabel). We zullen toetsen of de leerlingen de gewenste referentieniveaus halen. Bij Nederlands wordt het taalniveau structureel getoetst met methodeonafhankelijke toetsen. Deze informatie wordt ingezet in het aanbieden van (extra) ondersteuning en in de determinatie. Doel hiervan is om de referentieniveaus op het gebied

van taal te halen. We zetten allerlei middelen in (extra taallessen, NT2-lessen) om het gewenste referentieniveau te halen op het gebied van taal.

Om leerlingen het eindexamen te laten halen, is aandacht voor hun taalvaardigheid essentieel. Daarom heeft Hofstad Lyceum een taalbeleidsplan (zie voor de verkorte versie bijlage 11) Het is nodig om daar gezamenlijke aandacht aan te blijven besteden. Zo wordt momenteel het 'woord van de dag' niet meer aangeboden. Daarom hebben we de doelstelling: we versterken de taalvaardigheid van onze leerlingen door als team aan het taalbeleid te blijven werken.

Visiegedreven didactisch handelen

In ons didactisch handelen wordt onze visie zichtbaar. De afgelopen jaren hebben we een aantal stappen gezet om te concretiseren wat dit betekent. Hieronder wordt per visiepijler beschreven wat hiervan zichtbaar is in het onderwijs. Aan het einde van elke paragraaf wordt samengevat welke concrete manier van werken bij deze pijler zichtbaar is. We verstrekken een lijst met deze leskenmerken aan alle collega's aan het begin van elk schooljaar in de zogenoemde 'menukaart visie in de les'. Deze 'menukaart' wordt in 2023 herzien met de inzichten die we nu hebben.

We zetten diversiteit in als kracht

Wij geloven in de kracht van diversiteit voor het individu en voor de samenleving. Daarom laten wij in onze lessen zien dat we van verschillen in inzicht, positie, benadering en achtergrond kunnen genieten en leren. Dat doen wij op twee manieren: door wat we doen (de inhoud van de lessen) en door hoe we doen (de houding die we aannemen, het gedrag dat we vertonen). Hieronder wordt eerst het eerste geconcretiseerd. Daarna wordt de bedoelde houding beschreven.

Het thema 'diversiteit als kracht' is in sommige vakken expliciet opgenomen in de leerdoelen. In het vak levensbeschouwing is het verschil tussen levensbeschouwingen (wereldbeelden, denkwijzen, referentiekaders) expliciet onderdeel van de leerdoelen. Het ontstaat hiervan zowel in de geschiedenis als op persoonlijk niveau (zoals morele opvoeding) wordt besproken, alsmede hoe dit doorwerkt in het gedrag en keuzes van mensen (zowel algemeen als in de directe omgeving). Deze uitgangspunten worden in de onderbouw gehanteerd bij onderwerpen als reflectie, tolerantie, behulpzaamheid en in de bovenbouw bij ethiek (morele opvoeding, ethische dilemma's, debatteren) en sociale psychologie. In de lessen leren leerlingen van en met elkaar en wordt de waarde van verschil aangetoond. Leerlingen geven in interviews aan dat zij ervaren dat zij op Hofstad Lyceum leren dat verschillen iets moois zijn, en dat het vak levensbeschouwing daaraan bijdraagt.

Hofstad Lyceum is een Unesco-school. Daarin wordt onder andere het thema 'diversiteit als kracht' geconcretiseerd. De doelstellingen van Hofstad Lyceum als Unesco-school sluiten hier naadloos op aan. We zullen dit element in de school behouden en verder uitbouwen.

Onafhankelijk van de vakinhoud en de activiteiten, moet de pijler 'diversiteit als kracht' ook in ons gedrag zichtbaar zijn. Momenteel wordt gewerkt aan een concretisering hiervan. De samenvatting van het gedrag dat wij van alle medewerkers verwachten is: *Medewerkers zien verschillen in hun collega's en leerlingen als meerwaarde en maken er gebruik van in hun werk. Zij stimuleren leerlingen om hun eigen waarden te ontdekken en om te leren van de ander.* In het hoofdstuk over personeelsbeleid beschrijven we op welke manier we zien of dit ook lukt.

Voor Hofstad Lyceum-leerlingen betekent de visiepijler 'diversiteit als kracht' dat we een bepaalde houding verwachten. Leerlingen zijn er trots op dat zij Hofstad-leerling zijn. Zij omarmen verschillen tussen de leerlingen. Zij weten dat zij goed zijn zoals ze zijn en willen weten wat de ander beweegt.

Veel leerlingen voldoen al aan deze omschrijving. Het team expliciteert deze verwachtingen naar onze (toekomstige) leerlingen om dit verder te verstevigen.

Met het inzetten van diversiteit als kracht geeft Hofstad Lyceum invulling aan de doelstelling van Lucas Onderwijs om toekomstgericht onderwijs te realiseren. De stichting wil dat alle scholen inzetten op een brede ontwikkeling. Dit wordt onder het mom van de visiepijler 'diversiteit als kracht' vormgegeven.

We hebben afgesproken dat de drie visiepijlers ook zichtbaar moeten zijn in de lessen. We vragen daarom van docenten om af en toe de onderstaande keuzelijst door te lopen en zich af te vragen welke elementen al aanwezig zijn in de lessen en welke kunnen worden toegevoegd om het thema 'diversiteit als kracht' nadrukkelijker in de lessen aan de orde te laten komen. Leerlingen kunnen hun docenten dus onderstaande zaken zien doen in de lessen:

- Zoek lesvormen waarin je gebruik maakt van verschillen tussen leerlingen.
- Zet werkvormen in waarin leerlingen zichzelf leren kennen. Zorg vervolgens voor uitwisseling.
- Laat zien dat je een afwijkende mening van een leerling waardeert.
- Gebruik lesvormen waarin aandacht is voor de persoon die de leerling is, waar zij vandaan komt, hoe ze in elkaar steekt. Laat zelf ook zien hoe dat is voor jou.
- Vertel af en toe over iemand (een vakcollega?) die anders is dan jij en vertel hoe jij daar beter van wordt.
- Bekijk op welke verschillende manieren verschillende leerlingen leren. Laat zien dat dat allemaal even goed is.
- Bied dezelfde lesstof op verschillende manieren aan. Geef daarbij aan dat die verschillen allemaal goed zijn.
- Sluit aan bij maatschappelijke thema's of thema's in je vakgebied om te illustreren dat diversiteit een kracht is/kan zijn.
- Bespreek het thema in de mentorles.
- Zet middelen in waarin diversiteit een rol speelt (bijvoorbeeld: als Franse kijk/luistertoets een film met dat thema).

We stimuleren een onderzoekende houding

Wij zien de onderzoekende houding als de attitude die leerlingen en de maatschappij verder brengt. Wij verwachten van iedereen die bij de school betrokken is een onderzoekende houding. Dit resulteert ook in een specifiek didactisch handelen. Docenten stimuleren hun leerlingen in een continu proces van reflectie en ontwikkeling. Zij onderzoeken welke leerstrategie het best bij hen past en experimenteren daarmee. Zij hebben een hoge verwachting van zichzelf en hun leerlingen.

Het thema 'onderzoekende houding' is bij sommige vakken expliciet opgenomen in de leerdoelen. In het vak NLT is het stimuleren van een onderzoekende houding een belangrijke doelstelling. Leerlingen leren vragen stellen, experimenteren, zaken ter discussie stellen, debatteren om samen verder te komen en brainstormen. In de komende tijd zullen we inventariseren in welke andere vakken dit visie-thema onderdeel van het curriculum is. Bij het vak levensbeschouwing leren leerlingen over verschillende levensovertuigingen en leren zij dat als interessant te zien. Ook de onderzoekende houding wordt goed ondersteund door de doelstellingen van Hofstad Lyceum als Unesco-school. Unesco stimuleert onderzoek en experiment voor het behalen van de doelen.

Voor leerlingen betekent onze nadruk op de onderzoekende houding dat we rekenen op bepaalde uitgangspunten. Iedere leerling wil leren en doorgronden. Leerlingen zoeken daarin hun eigen weg

en strategie. Wij zien het als onze taak om leerlingen hierin te ondersteunen en om leerlingen te wijzen op de houding die wij van ze verwachten.

Lucas Onderwijs wil alle leerlingen in staat stellen om zich te ontwikkelen tot wereldburgers die samen met anderen tot creatieve oplossingen komen voor een diversiteit aan problemen. Hofstad Lyceum geeft invulling aan deze doelstelling door de onderzoekende houding te stimuleren. Wij geloven dat dat de beste manier is om creatieve denkers samen het beste uit zichzelf te laten halen.

Ook deze visiepijler moet zichtbaar zijn in de didactiek bij alle vakken. Bij elk vak moeten leerlingen gestimuleerd worden in het aannemen van een onderzoekende houding. Wij geloven dat in elk vak een onderzoekende houding mensen verder brengt. De volgende middelen worden aangereikt:

- Onderzoek met leerlingen welke manier van leren bij ze past. Bespreek bijvoorbeeld een aantal verschillende leerstrategieën, probeer ze uit en evalueer ze samen met de leerlingen (aan de hand van stof die je behandelt).
- Wissel soms van perspectief: geef tegenargumenten voor de zienswijze die jij doceert.
- Reflecteer er samen met leerlingen op hoe zij een opdracht hebben aangepakt. Bespreek alternatieve manieren om de opdracht uit te voeren. Doe dit eventueel een volgende keer, waarna opnieuw reflectie volgt.
- Experimenteer met nieuwe lesvormen.
- Expliciteer het, elke keer als je iets nieuws uitprobeert.
- Vertel ook over andere zaken die je probeert (in je vak of in je leven).
- Stel in een les een vraag centraal, waarbij het antwoord (misschien) minder belangrijk is.
- Geef alleen een einddoel en laat leerlingen zelf de weg ernaartoe uitvinden, met de middelen die zij zelf willen inzetten.
- Laat leerlingen brainstormen, al dan niet geleid.
- Laat leerlingen zoveel mogelijk vragen genereren over een bepaald onderwerp voordat je het behandelt.

We sluiten aan bij de motivatie van leerlingen: formatief handelen

Wij zien motivatie als een voorwaarde voor leren. Leren, dat moet je willen. Als docent kun je niet iemand iets leren. Iets leren, dat kan de leerling uiteindelijk alleen zelf.

Deze overtuiging is de basis geweest voor ons toetsbeleid (waarover later meer) en voor de ontwikkelingen richting formatief handelen die we zijn ingeslagen. Ook voor de visiepijler motivatie hebben we enkele concrete mogelijke lesdonderdelen geformuleerd:

- Expliciteer elke les duidelijk een leerdoel.
- Laat leerlingen het nut van dat leerdoel in de wereld buiten school inzien.
- Laat ook zien wat leerlingen nu (niet later) voor nut hebben bij een leerdoel.
- Geef leerlingen keuze: in het leerdoel, of in de manier waarop leerlingen dat bereiken.
- Laat leerlingen zelf een nulmeting doen of een inschatting maken van hun kennis/vaardigheden op een onderwerp. Herhaal dat halverwege en aan het einde van een les of lessenserie.
- Expliciteer de samenhang tussen vakken: vertel hoe een bepaalde vaardigheid bij een ander vak wordt genoemd/behandeld.
- Geef leerzame, dus onbecijferde, feedback.
- Geef leerlingen invloed op het onderwijs: laat ze geregeld feedback op de lessen geven.
- Maak lessen afwisselend en interessant (bijvoorbeeld door het gebruik van activerende didactiek).
- Zorg voor veel leerlingbetrokkenheid, ook buiten de les.

Enkele van deze lesonderdelen passen goed bij de inhoud van formatief handelen. Andere zijn ontleend aan andere inzichten over didactiek.

Formatief handelen

Formatief handelen gaat over het inzetten van didactische strategieën om de leerlingen verder te helpen in het leerproces op weg naar zelfstandige beheersing, in plaats van de vraag of de docent alle leerstof heeft onderwezen. Het overzien van het totaal aan leeractiviteiten (door leraar en leerling) is daarin belangrijk. Feedback speelt een cruciale rol. Formatief handelen is erop gericht (een deel van) de regie voor het leerproces aan leerlingen over te dragen. Hofstad Lyceum is de afgelopen jaren steeds meer middelen vanuit formatief handelen gaan inzetten.

De komende vier jaar blijft de ontwikkeling richting formatief handelen een van de belangrijke aandachtspunten. We stellen daarom een plan voor de verdere invoering van deze didactiek vast. Onderstaande elementen zullen in dat plan worden opgenomen:

- We stellen vast wanneer we de didactiek van formatief handelen als 'ingevoerd' beschouwen en bedenken op welke manier we daar (naast bovenstaande maatregelen) kunnen komen.
- Alle docenten van Hofstad Lyceum moeten kennis en vaardigheden hebben op het punt van formatief handelen. Dat betekent dat we de scholing verder uitbreiden en inventariseren waar kennis en vaardigheden aanwezig zijn en ontbreken.
- Docenten met kennis en vaardigheden op dit punt onderhouden en verspreiden dit door het afleggen en ontvangen van lesbezoeken.
- We borgen het leren van elkaar door het faciliteren en stimuleren van een vorm van intervisie en kennisdeling.
- Onze interne expert op het gebied van formatief handelen moet beter weten waar zijn bevoegdheden liggen. We zorgen ervoor dat wij hem optimaal inzetten om docenten te ondersteunen.
- De schoolleiding wordt getraind om effectief leiding te kunnen geven aan dit proces.
- Formatief handelen blijft (zoals nu al het geval is) onderdeel van het sectie/directiegesprek. Daarnaast wordt het een prominenter onderdeel van de feedback in de gesprekscyclus.
- Per sectie wordt een 'aanspreekpunt formatief handelen' aangesteld. Deze persoon is gesprekspartner voor de directie waar het formatief handelen betreft. Hoe dit in zijn werk gaat wordt onder leiding van de expert formatief handelen op Hofstad Lyceum verder uitgewerkt.
- We stellen een tekst op waarmee we over toetsweken, (het terugdringen van) becijferde toetsen en de rol die formatief handelen speelt uitleggen aan ouders en denken na over de de manier waarop we van deze informatie kunnen delen met ouders en leerlingen.

In het begin van schooljaar 2023-2024 wordt het plan waarin bovenstaande zaken beschreven staan opgesteld door de expert die wij op het gebied van formatief handelen in huis hebben. Hij legt dit begin oktober aan de directie voor. Daarna gaan we over tot uitvoering van de activiteiten die in het plan benoemd worden.

De scholing die hierboven genoemd wordt, is al geregeld voor het komend schooljaar. Deze start weer in september 2023. We bieden deze scholing nog twee jaar aan. Dat betekent dat alle (momenteel hier werkzame) docenten uiterlijk in schooljaar 24/25 de scholing moeten hebben gevolgd.

Organisatie van het onderwijs

Sinds de visie in 2018 werd vastgesteld, hebben we nagedacht over concretisering van de visiepijlers in ons onderwijs. Naast onderwijsinhoudelijke punten, zagen we ook enkele organisatorische voorwaarden om ons onderwijs (verder) te verbeteren. De doelstellingen die we daarvoor in 2020 op basis van vele gesprekken en uitkomsten van vragenlijsten opstelden, waren:

1. Meer rust in de school en de organisatie (in ieder geval minder periodes).
2. Minder versnippering van (vele kleine) vakken.
3. Keuzemogelijkheden voor leerlingen en docenten (bijv. flexibele onderwijstijd).
4. Binnen de financiële kaders blijven.
5. Tegemoetkomen aan richtlijnen t.a.v. studielasturen en onderwijstijd.
6. Ontwikkeltijd integreren en werkdruk verlagen.

Een uitvoerig proces heeft geleid tot de invoering van een nieuwe organisatiestructuur voor het onderwijs in schooljaar 2022-2023. Daarin werken we met twee semesters (in plaats van zes periodes), een gestroomlijnde lessentabel en een vernieuwd taakbeleid.

Doelstelling 3 is nog niet voldoende gerealiseerd. In schooljaar 2021-2022 hebben we een proef met de invoering van flexibele onderwijstijd gedaan. Daaruit bleek dat dat (op de manier waarop wij het toen voor ogen hadden) geen succes was. Daarom zijn we teruggedaan naar een systeem zonder flexibele onderwijstijd in de vakken. Wel hebben we flexibele onderwijstijd in ons buitenschoolse aanbod.

In mei 2023 is een evaluatie van de nieuwe organisatiestructuur uitgevoerd. Daaruit bleek dat de meeste personeelsleden tevreden zijn met de opbrengst van de wijzigingen (zie bijlage 6).

Toetsbeleid

In ons vorige schoolplan stond de onderstaande passage opgenomen:

In het licht van de motivatie van leerlingen verdient ons toetsbeleid aandacht. We weten dat leerlingen ervaren dat we veel toetsen geven. Leerlingen voelen dat dit belemmerend werkt in hun leerproces. Hun motivatie om te leren is niet het behalen van een leerdoel, maar het scoren voor een toets. De hoeveelheid toetsen bezorgt leerlingen stress. Wij zien voor onszelf de opdracht om de komende jaren het aantal becijferde toetsmomenten drastisch te verminderen. In 2022 willen we dat bereikt hebben. In 2019 zullen we eerst vaststellen wat we in dit opzicht nastreven en welke hoeveelheid toetsen wij zien als optimaal. Komend schooljaar start een pilot waarin enkele secties gecoacht worden op het geven van onbecijferde feedback. Daarnaast zal de visiegroep 'toetsen en feedback' onderzoeken welke stappen we in die richting kunnen zetten.

De acties waarvan in bovenstaande tekst sprake is, zijn uitgevoerd. Daarmee hebben we grote stappen kunnen zetten in de richting van een manier van omgaan met toetsing die past bij onze visie.

Eén van de belangrijke stappen die we hebben gezet, is het expliciteren van wat wij op onze school zien als een toets en wat het doel van toetsen is. Met 'toets' bedoelen we op Hofstad Lyceum een becijferd werk (ongeacht de vorm). Een didactisch middel zonder cijfer noemen wij géén toets (dus een 'formatieve toets' bestaat in dat opzicht niet). Hofstad Lyceum maakt een ontwikkeling door van toetsgericht naar ontwikkelingsgericht onderwijs. Daarom leggen we de nadruk op een motiverende didactiek. Op Hofstad Lyceum nemen we daarnaast becijferde werken af. Dit doen we omdat:

- A. We de opdracht hebben om leerlingen voor te bereiden op het centraal examen. Daarvoor is het nodig dat zij gewend zijn aan een systeem met becijferd werk.
- B. Het momenteel ons beste middel is om te determineren (bepalen wat de juiste jaarklas is voor een leerling voor het komend jaar).
- C. Het momenteel noodzakelijk is om becijferd werk af te nemen om ouders en leerlingen te informeren over de voortgang op school.

Er is sinds september 2023 een maximum van zes toetsen per vak per jaar ingesteld. We weten inmiddels dat er veel voorstanders zijn van kleine wijzigingen (zie opnieuw bijlage 6):

1. Het maximumaantal toetsen moet gerelateerd worden aan de 'omvang' van het vak.
2. Er moet een minimumaantal toetsen komen.

Dit zijn zaken die we in de volgende versie van het toetsbeleid aandacht zullen geven.

Sinds september 2022 heeft Hofstad Lyceum een goed functionerende examencommissie. Alle zaken rondom het (school)examen zijn in die commissie geregeld. De examencommissie heeft een heldere taakomschrijving en voert deze goed uit.

Didactisch inclusief onderwijs en het rendement

Eerder werd al verwezen naar een onderzoek dat op Hofstad Lyceum is uitgevoerd over kansen in de klas. In deze paragraaf wordt uitgelegd op welke manier de uitkomsten samenhangen met de didactiek op onze school.

Het stukje 'theorie'

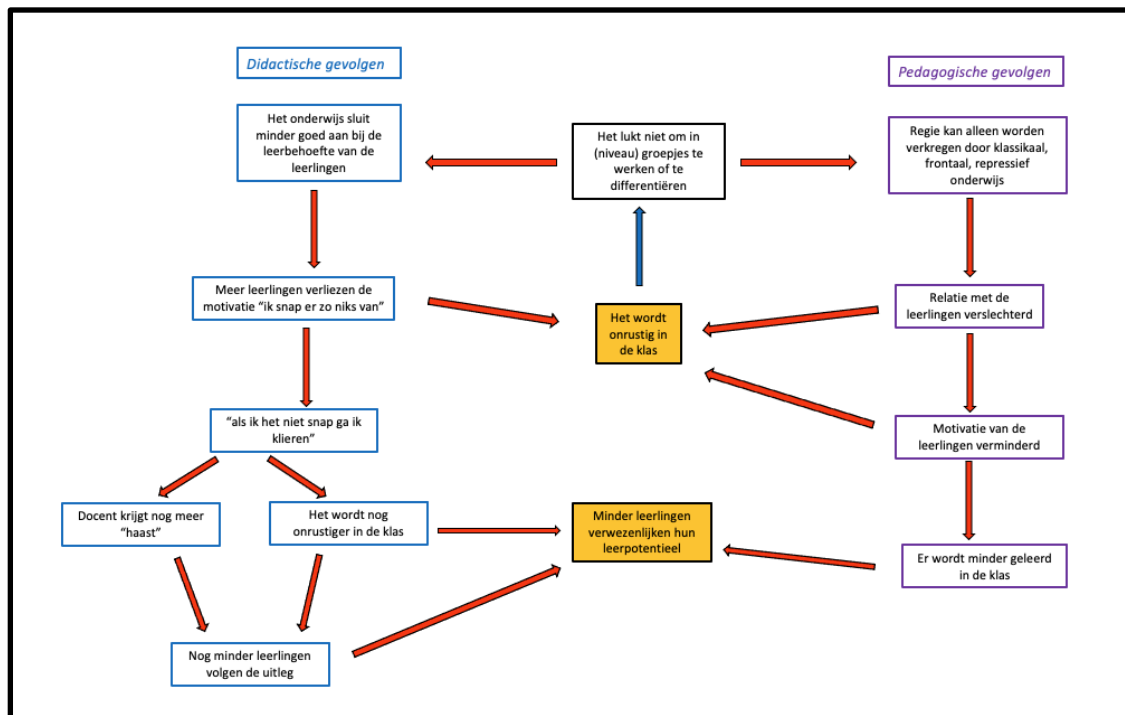
Het 'aansluiten bij specifieke talenten en leerbehoeften' ziet Elffers (2022) als één van de drie voorwaarden om de kans op het verwezenlijken van het leerpotentieel te vergroten. Waar in dit onderzoek de focus op is gelegd is het handelen dat leidt tot het vergroten van de betrokkenheid van alle leerlingen bij de les, een voorwaarde voor inclusief onderwijs. Hattie (2021) benoemt daarin expliciet het stellen van vragen, het type vragen (die aanzetten tot zelf denken) en de wijze waarop ze worden gesteld (kan de leerling 'duiken'?). Door de inzet van formatief handelen (Kneyber, 2022) ontwikkelt de docent een handelingsrepertoire waarin door het stellen van vragen de leerbehoefte van de leerling beter duidelijk wordt en, aldus, de leermotivatie kan worden vergroot. Immers het blijkt dat leerlingen afhaken als de aangeboden stof te moeilijk of te makkelijk is. Elke leerling maakt in de les zo een volgende ontwikkelstap. Ook Surma et al. (2019) geven in '12 bouwstenen voor effectieve didactiek' tips om te achterhalen hoe de docent kan controleren of de hele klas het begrepen heeft om de leerlingen betrokken te houden bij de les en in de gelegenheid te stellen een volgende ontwikkelstap te maken.

Het stukje praktijk

Om het Matheus-effect (El Hadioui, enkele goede leerlingen worden beter en de minder goede slechter) tegen te gaan en te komen tot collectief 'switchen en klimmen' (overstappen naar de 'schoolcultuur' en leerstof verwerven) is een inclusieve didactische insteek nodig waarbij alle leerlingen participeren in de les en hun volgende ontwikkelstap maken. De aanwezige onrust (gebrek aan basisrust) in de klas is op verschillende manieren belemmerend om te kunnen differentiëren en er is hier sprake van een complex, zichzelf versterkend, probleem zoals uit onderstaand causale diagram (zie hieronder) blijkt. Uit de interviews komt naar voren dat wanneer het eenmaal onrustig wordt in de klas, en differentiëren niet (meer) lukt, er zich een contraproductieve pedagogische-didactische reflex voltrekt waarbij wordt (terug) geschakeld naar klassikaal, frontaal, repressief onderwijs wat (dus automatisch) minder goed aansluit bij de leerbehoeften van de leerlingen.

Door een opeenvolgende kettingreactie wordt de onrust alleen maar verder versterkt, zie de afbeelding hieronder. Deze vicieuze cirkel heeft een negatief effect op zowel de leermotivatie van de leerling als het leerrendement van de leerling en het is dus belangrijk om niet in deze cirkel terecht te komen. Een eerste voorwaarde om te komen tot een inclusieve didactische insteek is dus het verzorgen van een collectieve basisrust. Hierover volgt meer in het hoofdstuk over het pedagogisch klimaat. Vervolgens is het noodzaak om het handelingsrepertoire van docenten ten aanzien van het stellen van vragen en differentiëren uit te breiden door (onder andere) de training formatief

handelen. Zo worden twee belangrijke voorwaarden gerealiseerd die nodig zijn om meer leerlingen van verschillend niveau in een klas te bereiken.



Invloed op verwezenlijking leerpotentieel als gevolg van onrust in de les op didactisch vlak (links) en pedagogisch vlak (rechts)

Basisvaardigheden

Hofstad Lyceum krijgt komend schooljaar en het jaar daarna een grote subsidie toegekend voor het verbeteren van de basisvaardigheden (taal en rekenen) en het burgerschapsonderwijs (waarover hieronder meer). Op het moment van het schrijven van dit schoolplan, is nog veel onduidelijk over de manier waarop we dit geld zullen besteden. Hofstad Lyceum hoopt op zeer korte termijn een projectleider aan te kunnen stellen die een deel van de regellast voor het uitvoeren en verantwoorden van de subsidie op zich neemt. Dit is een taak die het directieteam er niet 'zomaar' bij kan doen.

De school besteedt al extra tijd aan het rekenonderwijs. Komend jaar zullen we inventariseren of we daar tevreden mee zijn en hoe we dat rendement verder kunnen verhogen. Daarnaast zal het taalbeleidsplan worden herzien en uitgevoerd.

Voor onze leerlingen zijn er meer factoren die essentieel zijn voor het verkrijgen van basisvaardigheden (taal, rekenen en overige basisvaardigheden). Doordat veel van onze leerlingen kampen met moeilijkheden op het gebied van de taalvaardigheid, kunnen zij extra ondersteuning gebruiken bij het leren voor alle vakken. Daarom zullen we een uitgebreide huiswerkbegeleiding opzetten waaraan leerlingen (vrijwel) kosteloos kunnen deelnemen, waardoor zij onder begeleiding huiswerk kunnen maken en vragen kunnen stellen over zaken in tekst en getal waar zij moeite mee hebben. Ook zullen we leerlingen extra ondersteunen in leren leren, omdat zij met die vaardigheden ook hun taal- en rekenvaardigheid kunnen vergroten.

Daarnaast zullen we een plan maken voor na- en buitenschoolse activiteiten. Dat zullen we hopelijk kunnen doen onder begeleiding van de projectleider basisvaardigheden. Op het moment dat dit

schoolplan geschreven worden, is hier nog niet meer over geconcretiseerd. De taalvaardigheid van leerlingen vergroot wanneer zij een langere tijd per dag in een taalrijke omgeving doorbrengen. Dat moet op een aantrekkelijke manier: gewoon het verlengen van een schooldag met nog meer lessen is niet motiverend. Daarom zoeken we naar manieren waarop we de schooldag van leerlingen kunnen verrijken met activiteiten die goed zijn voor de taalvaardigheid.

De digitale geletterdheid (ook een 'basisvaardigheid') is een vaardigheid die wij in de ICT-lessen bij leerlingen aanleren. Daar geven we met deze subsidie voorlopig geen extra impuls aan. Het is goed mogelijk dat we dat thema ergens in de komende vier jaar alsnog oppakken.

Hofstad Lyceum kent ook een groep leerlingen met aanzienlijke taalachterstanden, waarbij dit element nog meer dan in de algemene populatie de schoolvorderingen belemmert. Voor deze groep leerlingen hebben we vanuit de extra ondersteuning de mogelijkheid om lessen NT2 te volgen.

Burgerschapsonderwijs

In de wet staat ter verduidelijking van de burgerschapsopdracht dat we onderstaande zaken moeten verantwoorden:

- Beschrijven hoe wij leerlingen respect en kennis voor democratische basiswaarden bijbrengen.
- Beschrijven hoe leerlingen werken aan sociale en maatschappelijke competenties die nodig zijn om te functioneren in pluriforme democratische samenleving.
- Aangeven hoe we borgen dat we aandacht geven aan diversiteit en acceptatie van groepen en individuen.
- Beschrijven hoe we leerlingen gebruik laten maken van de school als oefenplaats.

In oktober 2022 hebben we onderzocht op welke manier de doelen van burgerschapsonderwijs gedekt worden in ons huidige curriculum. Er is toen een matrix gemaakt waarin de doelen van het burgerschapsonderwijs in de verschillende vakken worden weergegeven. Daarbij bleek dat we aan de meeste doelen al aandacht besteden, maar dat dat nog onvoldoende in samenhang gebeurt. Er gaat al veel goed, maar er is ruimte voor verbetering. Zie bijlage 7 voor de uitkomsten van het onderzoek naar burgerschapsonderwijs op Hofstad Lyceum. De conclusies van dat onderzoek zijn:

1. We doen goede dingen in de lessen en daarbuiten, maar weten van elkaar niet wat er gebeurt en benoemen het niet.
2. We hebben (vast) een visie op burgerschap, maar die is niet geëxpliciteerd.
3. Docenten weten niet wat de visie van de directie op burgerschap is.
4. Directie weet niet (precies) wat er in de lessen allemaal gebeurt.
5. We weten wat we belangrijk vinden (diversiteit als kracht), maar we hebben geen burgerschapsdoelen geformuleerd.
6. Burgerschapsonderwijs en -beleid wordt niet geëvalueerd.

Daarom is er een cyclisch stappenplan opgesteld dat de volgende stappen onderscheidt:

1. Visie op burgerschapsonderwijs opstellen (en aanpassen)
2. Burgerschapsdoelen opstellen (algemene doelen?)
3. Leerdoelen opstellen (per leerjaar?)
4. Onderwijsaanbod selecteren (en ontwerpen)
5. Onderwijsaanbod uitvoeren en evalueren

Deze stappen zullen we vanaf augustus 2023 uitvoeren met de medewerkers die betrokken zijn bij het burgerschapsonderwijs. Het wordt gecoördineerd door de Unesco-coördinator (die daarvoor extra gefaciliteerd wordt) en de (tijdelijke) coördinator van het nieuw op te zetten vak 'mens en

maatschappij', die we daarvoor extra uren kunnen geven vanuit de subsidie die we voor burgerschapsonderwijs ontvangen.

Naast het behandelen van burgerschapsthema's in lessen zullen we in de komende tijd ook een programma van vieringen opzetten die leerlingen (meer) aanspreken. In die vieringen willen we onze visiepijler van diversiteit als kracht gestalte geven door aan verschillende levensovertuigingen aandacht te besteden op een manier die het begrip en de waardering voor andere visies op het leven verbreedt en verdiept. Ook dat sluit aan bij de burgerschapsopdracht waar we voor staan. Een eerste stap is het ontwikkelen van een visie op burgerschap. Dat zullen we begin schooljaar 2023/2024 doen. Daarna stellen we vast op welke manier we de vervolgstappen hierboven vormgeven. We zien burgerschap als een belangrijk thema voor onze school, maar benoemen het niet als vierde hoofd-speerpunt. De functionarissen die zich met burgerschap bezighouden zoeken naar manieren waarop de acties rondom dit thema ondersteunend zijn aan de drie speerpunten (pedagogisch beleid, formatief handelen en rendement).

Het is van belang dat alle relevante beleidsterreinen ook door de burgerschapsbril bekeken worden. Zo moet de visie op burgerschap ook aansluiten bij het beleid rondom (internationale) reizen. Bij het opzetten van/voortgaan met het reisprogramma wordt hier rekening mee gehouden. Zie bijlage 12 voor het recent vastgestelde reisbeleid.

Excellentie en het Gifted-programma

Op Hofstad Lyceum zitten leerlingen die veel in hun mars hebben. Sommige leerlingen kunnen nog meer uitdaging gebruiken dan in het reguliere lesprogramma geboden wordt. Daarom hebben we ook een excellentie-programma, dat geleid wordt door een coördinator. Zowel in de onderbouw als in de bovenbouw worden activiteiten aangeboden aan leerlingen die meer willen en kunnen.

Sinds 2021 hebben we ook een Gifted-programma. Dat is ontwikkeld in samenwerking met de Class for the Gifted, een organisatie die leerlingen uit groep 7 en 8 van de basisschool extra uitdagende lessen aanbiedt. In het Gifted-programma krijgen TTO/gymnasiumleerlingen extra uitdaging en extra ondersteuning aangeboden. Leerlingen worden geworven onder Class-for-the-Giftedleerlingen en deelnemers aan 'Hofstad junior college'. Aan Hofstad Junior College kunnen leerlingen deelnemen die een vwo-advies verwachten en extra uitdaging kunnen gebruiken. De leerkracht van groep 8 geeft daarvoor toestemming.

6. Pedagogisch klimaat, schoolklimaat en veiligheid

In dit hoofdstuk wordt ons pedagogisch klimaat beschreven en wordt ingegaan op onze ontwikkelingen op het punt van pedagogisch beleid. Daarnaast wordt het schoolklimaat beschreven en wordt aangegeven hoe we de veiligheid van onze leerlingen borgen. Ook de leerlingondersteuning krijgt in dit hoofdstuk een plek.

Pedagogisch klimaat en schoolklimaat

De leerlingen ervaren de leerlingpopulatie met alle verschillen als de grootste troef van Hofstad Lyceum. Zij hebben vaak om die reden voor de school gekozen en geven aan dat zij andere leerlingen om die reden zouden adviseren om dat ook te doen. Dat blijkt uit de interviews die we de afgelopen jaren bij leerlingen hebben afgenomen. Het team van Hofstad Lyceum ziet het verstevigen van de kracht van diversiteit bij de leerlingen als een belangrijke pedagogische opdracht.

Daarnaast is de onderzoekende houding leidend in de manier waarop we op Hofstad Lyceum met elkaar omgaan. De school is een samenleving in het klein. Op Hofstad Lyceum willen we weten hoe anderen denken en wat belangrijk voor ze is. We zetten daarbij een onderzoekende houding in, waarbij we onze aannames bevragen en geïnteresseerd zijn in mensen die anders denken dan wij. We durven alles te betwijfelen en we schuwen het experiment niet. Daar hoort bij dat fouten maken mag.

Hofstad Lyceum kiest voor een omgang met leerlingen die daarbij past. In de samenwerking met leerlingen is sprake van een hiërarchische verhouding. Dat houden we zo, omdat dat praktisch werkt. Met dat kader als gegeven, is de autoriteit van de medewerker boven de leerling (zoals ook die van de directie boven de medewerker), relatief. We laten leerlingen ons (kritische) vragen stellen, ons uitdagen om ons te verantwoorden, ons uitleggen hoe de wereld vanuit hun perspectief eruitziet. Om diezelfde reden zijn we in het straffen van leerlingen terughoudend. We willen wel duidelijk zijn, maar weten dat straf niet leerzaam is.

In het schoolklimaat is onze status als Unesco-school van belang. Unesco biedt ons aanknopingspunten om aandacht te besteden aan de wijze waarop we op school met elkaar omgaan. De komende tijd willen we ons Unesco-profiel weer steviger aanzetten door dit duidelijk te verwerken in vieringen en themamomenten.

Schoolveiligheid

De veiligheid van leerlingen en medewerkers is essentieel om tot leren te komen. Wij besteden aandacht aan het realiseren van een veilige school, waarin alle medewerkers en leerlingen het beste tot hun recht komen. We monitoren het gevoel van veiligheid van leerlingen in het leerlingtevredenheidsonderzoek van Kwaliteitscholen. Daaruit blijkt dat leerlingen zich bij ons op school veilig voelen. De veiligheid van medewerkers wordt in het medewerkerstevredenheidsonderzoek gemeten, dat we periodiek uitvoeren (bij het schrijven van dit schoolplan het meest recent in oktober 2021). De veiligheidsbeleving van medewerkers is uitstekend.

Om het veiligheidsgevoel te behouden en verder te vergroten, voeren wij hierop een bewust beleid. We hebben een schoolveiligheidscoördinator die alle activiteiten in dat kader stroomlijnt. In het schoolveiligheidsplan zijn alle protocollen rondom veiligheid opgenomen. Hierin is alles beschreven, van de wijze waarop wij binnen de ARBO-richtlijnen werken, tot de frequentie van BHV-trainingen en ontruimingsoefeningen en van de goed omschreven klachtenregeling voor ouders, leerlingen en medewerkers tot de samenwerking met de buurt in het schoolveiligheidsconvenant. We handelen volgens het professioneel statuut van Lucas Onderwijs.

De manier waarop wij samen een veilige leeromgeving voor alle medewerkers creëren, wordt in het hoofdstuk over personeelsbeleid beschreven.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid onder leerlingen is een speerpunt voor onze school. Uit het leerlingtevredenheidsonderzoek blijkt dat dit op orde is. Wat betreft het voorkomen van pesten, scoort Hofstad Lyceum positief ten opzichte van de benchmark. In de leerlinginterviews geven leerlingen aan dat leerlingen van verschillende achtergronden goed met elkaar omgaan en dat dat een grote meerwaarde biedt. Toch vinden wij dat we dit verder uit moeten bouwen.

Ons sociale-veiligheidsbeleid legt een zwaartepunt op het realiseren van een prettige sfeer in leerlinggroepen. In de onderbouw doen we dit door mentoren te trainen in de samenwerking met hun groep en door in mentorenoverleggen aandacht te besteden aan de omgang tussen leerlingen. We hebben voor alle klassen (introductie)programma's waarin een prettige samenwerking van leerlingen in een klas centraal staat. Daarin worden vaak gezamenlijke klassenafspraken gemaakt. In onze ervaring hebben deze activiteiten een positieve invloed op de omgang tussen leerlingen en op de sociale veiligheid.

We doen hiermee veel aan pestpreventie. Er is ook een protocol waarin de handelwijze bij pesten wordt beschreven. In 2020 is het totaaldocument waarin alles rondom sociale veiligheid beschreven is, herzien. We hebben een pestcoördinator die in voorkomende gevallen betrokken kan worden. Het doel dat wij met dat document bereiken, omschrijven wij als volgt: We bieden sociale veiligheid aan leerlingen, waarbij alle medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt.

Sociale veiligheid bezien wij ook vanuit het inzetten van diversiteit als kracht. Onveiligheid ontstaat vaak wanneer leerlingen ervaren dat zij afwijken en daarin niet geaccepteerd worden. Daarin doet de GSA op Hofstad Lyceum goed werk. We zien wel dat hier nog winst te behalen is. Zo verdient het de aandacht hoe leerlingen van verschillende (intensiteitsniveaus van) religieuze achtergronden omgaan met verschillen.

Pedagogisch beleid

In hoofdstuk 3 werd beschreven dat we de afgelopen tijd aandacht hebben besteed aan de leerlingkenmerken van onze school en aan de uitdagingen waar we ons voor gesteld zien. De meeste docenten en leerlingen ervaren een gebrek aan rust in de school en in de klas, wat het leren belemmert. Dit blijkt uit een vragenlijst die we onder docenten hebben uitgezet. Daaruit bleek ook dat veel docenten er voorstander van zouden zijn als we beter gezamenlijk op zouden trekken op het punt van het pedagogisch kader.

Na een aantal zaken op een rijtje gezet te hebben, komen we tot onderstaande conclusies:

- Hofstad Lyceum heeft een unieke leerlingpopulatie.
- De indicator 'onderwijspositie' is het afgelopen jaar onder de norm. Teveel leerlingen zitten op een lager niveau dan je op basis van hun basisschooladvies mag verwachten (zie hierover meer in hoofdstuk 3). Daarbij ervaren we twijfel bij de toegenomen hoeveelheid (havo/-)vwo adviezen. Dit alles zorgt voor een spanningsveld.
- De indicator 'onderbouwsnelheid' is afgelopen jaar onder de norm. Teveel leerlingen doubleren in de onderbouw.
- Een aanzienlijk deel van de collega's ervaart onrust tijdens de lessen die het leren belemmert.

- Een aanzienlijk deel van de collega's heeft behoefte aan een gemeenschappelijk pedagogisch kader.
- Een aanzienlijk deel van de collega's is bereid zich te conformeren aan een gezamenlijk pedagogisch kader.
- Een aanzienlijk deel van de collega's is bereid om te investeren in het (verder) verbeteren van de sfeer in het team.

We zien hier dus een duidelijke opdracht. Om die vorm te geven is een groep pedagogisch beleid opgericht.

Grip op de minisamenleving

De groep pedagogisch beleid heeft het boek 'Grip op de minisamenleving' van Ilyas el Hadioui gelezen en ziet hierin een behulpzaam theoretisch kader. El Hadioui werd eerder in dit schoolplan al genoemd. Hij benoemt het belang van wat hij 'klimmen en switchen' noemt:

Klimmen zonder switchen Leerlingen slagen er niet in om zich thuis te voelen binnen de schoolcultuur, voelen vervreemding en sociale pijn, zoeken wel hun thuis in de peergroup en verbergen hun schoolse inspanningen. Ze spelen 'onderwijskundig verstopperje.' Dit herkennen is een uitdaging voor de leraar.	Collectief switchen en klimmen In dit kwadrant vindt werkelijke transformatie plaats. De docent scheidt de condities voor leerlingen zodat zij uiteindelijk zelf durven klimmen, alleen en met anderen omdat ze via interacties met hen tot leren komen. Belangrijke notie hier is self-efficacy. Leerlingen voelen zich thuis en geloven in zichzelf.
Noch switchen, noch klimmen Leerlingen onttrekken zich aan schoolcultuur, en gedragen zich zoals ze zich op straat onder leeftijdgenoten ook gedragen. Zo'n sfeer kan dominant worden, en het kantelen ervan bijzonder moeilijk voor de leraar. Er wordt niet geleerd, er wordt niet geklommen. El Hadioui noemt dit 'ludificering'	Switchen zonder collectief klimmen In de klas gelden de schoolcodes, leerlingen gedragen zich ook zoals je dat op school mag verwachten en komen tot leren. Maar niet samen. Want er zijn ook leerlingen die niet 'switchen'. Zonder interventie van de leraar leidt het geboden onderwijs tot het groter worden van verschillen, oftewel: het mattheus-effect.

Dit kader is goed toe te passen op Hofstad Lyceum. Wij hebben klassen waar de schoolcodes goed gelden maar waarin niet alle leerlingen tot leren komen. De leerlingen die voelen dat ze mee kunnen doen, leren wel, anderen gedragen zich 'netjes' maar leren niet (genoeg). De verschillen tussen leerlingen worden in deze klassen groter. We zien ook klassen waarin leerlingen wel klimmen (leren) maar niet switchen. Dat zijn klassen waarin leerlingen het bijna ondanks de docent wel lijken te redden. Ook zien wij klassen waarin ludificering optreedt. Daar onttrekken leerlingen zich aan de leercultuur. Die klassen zien wij als de moeilijkste klassen, waar we slecht grip op krijgen.

Om toe te werken naar collectief switchen en klimmen hebben we handvatten nodig. El Hadioui beschrijft dat er verschillende plekken zijn waarin leraren met elkaar interacteren. Hij gebruikt een theatermetafoer om dat te verduidelijken:

- A. Op het podium gebeuren de formele zaken. Dat zijn vergaderingen en andere georganiseerde bijeenkomsten.
- B. In de coulissen spreken leraren informeel en constructief met elkaar. Ze vertellen wat ze meemaken en wisselen ideeën uit over manieren om daarmee om te gaan.
- C. In de kleedkamer blazen leraren stoom af, klagen ze, maken ze grapjes, zonder dat er een poging wordt ondernomen om samen het onderwijs te verbeteren.

De groep pedagogisch beleid gebruikt dezelfde termen om tot een plan te komen om de rust in de klassen te vergroten. De groep stelt dan ook de onderstaande doelstellingen:

1. We houden het hogere doel in zicht. Als we inzetten op het handhaven van regels, dan is dat niet omdat we leerlingen willen onderdrukken, maar omdat we een consistent kader neerzetten om de rust te vergroten.
2. We verbreden en verdiepen de coulissenruimte. Daar kunnen leraren vrijuit spreken over waar ze tegenaanlopen en ideeën uitwisselen met elkaar.
3. We werken toe naar een gezamenlijk normatief kader. Dat heeft drie elementen (die El Hadioui in een stoplichtmetafoor vervat):
 - A. We hebben duidelijke afspraken die we allemaal handhaven. Dat zijn er maximaal 5. We spreken af waar we ons allemaal aan houden (het 'rode stoplicht': gedeelde afspraken die we altijd volgen).
 - B. We weten waarin ons handelen afhankelijk is van de specifieke situatie (oranje).
 - C. We weten welk gedrag van leerlingen we graag willen zien en we belonen dat ook gezamenlijk (groen).
4. We vergroten de manieren om leerlingen positief bij de school te betrekken. Dat heeft een positief effect op de schoolcultuur, verkleint de kans op uitval en vergroot de kans op 'klimmen en switchen'.
5. We mobiliseren ook ouders om meer en op een positieve manier bij de school betrokken te raken. Daarmee verbeteren we de samenwerking tussen school en ouders rondom de leerling.

Corona

In de SWOT-analyser werd beschreven dat we bemerken dat er een veranderde attitude is bij leerlingen door de corona-periode. Leerlingen lijken schools gedrag ontwend te zijn. Het omkeren hiervan is deels de opdracht van de groep pedagogisch beleid. Voor een deel moet dat ook gewoon in de dagelijkse praktijk gebeuren. Om hier voldoende tijd en aandacht voor te kunnen hebben, wordt de komende jaren de capaciteit op de afdelingen uitgebreid. In schooljaar 23/24 wordt de capaciteit per afdeling met 0,2 uitgebreid door coördinatoren meer tijd te geven. In 24/25 is dat nog 0,1 per afdeling. Het doel van die uitbreiding is om ook vanuit de afdeling goed en snel te kunnen reageren wanneer er zaken misgaan en snel leerling en docent met elkaar in gesprek te brengen en andere ondersteunende werkzaamheden te kunnen doen. We hopen dat dit zijn vruchten afwerpt en dat we in schooljaar 25/26 weer binnen de reguliere uren op de afdeling kunnen blijven.

Leerlingondersteuning

Hieronder wordt op hoofdlijnen beschreven wat de stand van zaken is op het gebied van leerlingondersteuning. Een klein deel van de ondersteuningsactiviteiten is didactisch van aard. Omdat de meeste ondersteuning zich op andere vlakken bevindt, wordt dit onderwerp in dit hoofdstuk behandeld.

Hofstad Lyceum heeft zich net als alle andere scholen in Den Haag en in Nederland te houden aan de wet op Passend Onderwijs. Dat betekent dat we alle leerlingen die dat cognitief aankunnen de kans geven om een havo/vwo-opleiding te volgen. Als een leerling daarbij ondersteuning nodig heeft, dan wordt deze geboden.

Het doel van de ondersteuning op Hofstad Lyceum is om al onze leerlingen de mogelijkheid te geven om op onze school een diploma te behalen. Het doel van de leerlingondersteuning past uitstekend bij onze visie, waarin 'diversiteit als kracht' wordt ingezet.

Wij hebben een School Ondersteuningsplan opgesteld. Daarin staat beschreven welke extra ondersteuning en voorzieningen in aanvulling op de basisondersteuning worden aangeboden op onze school.

Daarnaast werken we sinds drie jaar met een Jaarplan leerlingondersteuning. Hierin staat beschreven welke middelen we inzetten om leerlingen te ondersteunen zodat zij een ononderbroken ontwikkeling van brugklas tot diploma door kunnen maken, welke accenten we daarbij leggen en ook hoeveel geld daarvoor beschikbaar is. Het Jaarplan leerlingondersteuning wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. We leggen verantwoording af voor de besteding van het geld voor de ondersteuning aan het Samenwerkingsverband. Het Samenwerkingsverband is de organisatie die voor de regio Zuid Holland West de verdeling van de ondersteuningsgelden en de monitoring van de uitgifte daarvan regelt.

Structuur van de ondersteuning

De afgelopen jaren is er hard gewerkt om een heldere structuur voor de ondersteuning van leerlingen op te zetten. Daarin is veel bereikt. Het blijft een speerpunt voor de komende periode. Komend schooljaar willen we twee zaken bereiken:

1. Versterken mentoraat: mentoren ondersteunen om leerlingen met lichtere problematiek zelf te ondersteunen.
2. Stroomlijnen procedure ondersteuning: (verdere) verbetering van alle processen rondom de ondersteuning, waarbij we bijvoorbeeld ook kritischer zijn op de duur van de ondersteuningstrajecten.

Deze verbeteringen worden geleid door de coördinator Passend Onderwijs.

Momenteel hebben we een breed aanbod aan basis- en extra ondersteuning. In het ondersteuningsplan staat beschreven welke middelen we al inzetten en welke zaken we het komende jaar verder willen ontwikkelen. Dit plan is een intern document, waarin ook de betrokken functionarissen bij naam worden genoemd.

De activiteiten in het ondersteuningsplan zijn opgedeeld in drie categorieën:

1. **Basisondersteuning algemeen:** ondersteuning die iedere leerling op Hofstad Lyceum krijgt. Hieronder vallen de begeleiding door docenten in de les, ondersteuning van mentoren bij het plannen en begeleiden, invloed van mentoren op het welbevinden van leerlingen in de groep, leerlingbesprekingen, differentiatie in de les, passende buiten-lesactiviteiten, enzovoort.
2. **Basisondersteuning voor geselecteerde leerlingen:** ondersteuning voor leerlingen die met een beetje extra steun geholpen zijn. Voor geselecteerde leerlingen bieden wij extra lessen Nederlands, sova-training en faalangstreductietraining, examenvreestraining, (beperkte) remedial teaching en dyslexiebegeleiding, individuele ondersteuning van coaches bij plannen en organiseren.
3. **Extra ondersteuning:** voor leerlingen die niet toe kunnen met de basisondersteuning en uit bijzondere middelen een speciale ondersteuning (met bijbehorend plan van aanpak) ontvangen. De afgelopen jaren hebben we een groot aanbod op het gebied van de extra ondersteuning opgebouwd. We begeleiden leerlingen met extreme faalangst, AD(H)D, ASS, mentale problematiek, fysieke problemen. We passen ons onderwijs indien nodig vergaand aan, bijvoorbeeld door aangepaste lesprogramma's aan te bieden.

Voor leerlingen die extra ondersteuning krijgen, stellen we een individueel ontwikkelplan op. Voor het maatwerkarrangement is sprake van een groepsontwikkelplan. De ontwikkelplannen worden periodiek geëvalueerd en indien wenselijk, bijgesteld.

De ontwikkeling van leerlingen die ondersteuning krijgen, leggen we doorgaans vast in het algemene registratiesysteem (Magister).

Mocht blijken dat ondanks (vergaande) extra ondersteuning een leerling geen diploma op Hofstad Lyceum kan halen, dan zoeken we met onze consulent van het Samenwerkingsverband naar een andere en passende (onderwijs)plek.

In ons plan 'Signaleren ondersteuningsbehoefte' staat beschreven op welke signalen medewerkers kunnen letten en welke acties ze moeten ondernemen. Op die manier hopen we dat alle leerlingen die hulp kunnen hebben aan activiteiten in de brede basisondersteuning of aan extra ondersteuning, die hulp ook ontvangen.

Leerlingparticipatie

Leerlingbetrokkenheid is op onze school belangrijk. We geloven dat betrokkenheid van leerlingen bij de school en bij de lessen de efficiëntie van ons onderwijs vergroot en de sfeer op school verbetert. Het sluit ook aan bij de inzichten van wetenschappers zoals Ilias el Hadioui die leerlingbetrokkenheid ziet als een middel waarmee de schoolcultuur verbeterd kan worden en waarmee leerlingen tot leren aangezet kunnen worden. Daarnaast sluit het naadloos aan bij het motto dat wij de afgelopen jaren gebezigd hebben, 'hoogstpersoonlijk'. We zetten leerlingparticipatie op vier manieren in:

1. Buitenlesactiviteiten
2. Leerlinginvloed in de lessen
3. Leerlinggroepen
4. Overige

Hieronder worden deze middelen achtereenvolgens behandeld.

Buitenlesactiviteiten

Hofstad Lyceum kent een groot aantal buitenlesactiviteiten. Het betreft de reizen en excursies, (zie voor een lijst daarvan bijlage 12) maar ook allerlei andere activiteiten. Het excellentieprogramma komt tegemoet aan leerlingen die meer kunnen en willen. Jaarlijks wordt een musical georganiseerd waaraan vele leerlingen (en oud-leerlingen en docenten) meewerken, wat zorgt voor een grote binding met de school. De muziekkavond is altijd een groot succes. Als we een open dag organiseren, dan merken we dat veel leerlingen daar heel graag aan meehelpten. We willen de buitenlesactiviteiten de komende tijd verbreden zodat nog meer leerlingen op die manier de binding met de school verdiepen.

Cultuur op Hofstad Lyceum

Cultuur is belangrijk op Hofstad Lyceum. De culturele vorming gebeurt in lessen maar ook in culturele activiteiten. Het ontwikkelen van het cultureel bewustzijn van leerlingen draagt bij aan de vorming van hun identiteit, die weer bepalend is voor hoe ze zich gaan gedragen.

Op Hofstad Lyceum kunnen leerlingen persoonlijke opdrachten, kunst en meerdere cultuurbeleving een betekenisvolle plek geven in een persoonlijke portfolio dat hun ontwikkeling van autonomie zichtbaar maakt.

Leerlinginvloed in de lessen

Vanuit ons visiethema 'motivatie' is leerlinginvloed in de lessen een belangrijk middel. We verwachten dat leerlingen die invloed hebben op hun eigen leerproces, gemotiveerder (en dus gemakkelijker) leren. Secties worden aangemoedigd om leerlinginvloed in hun lessen te verwerken. In de gesprekscyclus van 2019-2020 is leerlinginvloed in de lessen standaard opgenomen als bespreekpunt. We organiseren werkbijeenkomsten met het team om samen te onderzoeken welke vormen van invloed van leerlingen op het onderwijs in de les succesvol zijn en wisselen best practices

uit, zoals op de grote teambijeenkomst in februari 2019. Momenteel is een aantal middelen om leerlingen invloed op de lessen te geven geëxpliciteerd:

- Leerlingen geven in een les feedback op de les of de handelwijze van de docent;
- Leerlingen hebben een keuze in het leerdoel of in opdrachten die zij wel of niet maken;
- Leerlingen reflecteren op hun eigen leerproces en formuleren voornemens voor het vervolg (waarop zij vervolgens weer reflecteren).

In de didactiek van het formatief handelen is dit ook een belangrijk thema. De komende tijd zullen we aandacht aan dit thema blijven besteden in bijeenkomsten, gesprekken en lesbezoeken.

In leerlinggroepen georganiseerde participatie

Hofstad Lyceum kent een opvallend hoog aantal leerlingen dat zitting heeft in een leerlingcommissie. Deze leerlingen dragen op een belangrijke manier bij aan de kwaliteit van ons onderwijs en aan de organisatie van verschillende activiteiten in de school. Hieronder worden de commissies en hun doelen genoemd:

- De leerlingenraad praat mee over de doelen van de school en de kwaliteit van het onderwijs;
- De sooscommissie organiseert de schoolfeesten en enkele andere activiteiten;
- De helping pool kon tot voor kort worden ingeschakeld voor de organisatie en uitvoering van praktische taken in de school, zoals de kerstviering (we onderzoeken of we die in ere kunnen herstellen);
- De Gender and Sexuality Alliance zet zich in voor de omarming van seksuele diversiteit, zowel in lessen als in evenementen die op school georganiseerd worden;
- De Unesco-groep houdt leerlingen op de hoogte van Unesco-activiteiten en begeleidt veel activiteiten om leerlingen maatschappelijk te informeren en betrokken te laten zijn bij de maatschappij

In totaal participeerden voor de coronacrisis per jaar meer dan 100 leerlingen in dergelijke commissies. De commissies worden gecoördineerd door een coördinator leerlingparticipatie, die de directie adviseert over de te varen koers op dit onderwerp. Momenteel is het aantal participerende leerlingen kleiner. Het is nodig dat we dit onderwerp een nieuwe impuls geven. Daarvoor wordt momenteel een plan opgesteld.

Overige

Leerlingen hebben buiten de genoemde middelen op vele manieren invloed op de school en op het onderwijs. De laatste jaren is het aantal momenten waarop we leerlingen betrekken bij het verzamelen van informatie en het verbeteren van ons onderwijs sterk toegenomen. Hieronder wordt een aantal voorbeelden genoemd:

- In de gesprekscyclus wordt een grootschalige leerlingenquête afgenomen, waarbij voor elke docent een streefaantal van 50 respondenten wordt gehanteerd;
- In de gesprekscyclus worden leerlingen geïnterviewd;
- In de totstandkoming van de visie zijn in totaal zo'n vijftig leerlingen geïnterviewd. Bij grote veranderingen worden leerlinginterviews steeds vaker ingezet;

Ouderbetrokkenheid

Hofstad Lyceum kent een actieve ouderraad. In het team leeft de indruk dat we meer winst zouden kunnen halen uit het betrekken van ouders. Daar zijn de eerste ideeën voor onderzocht. Dit moet verder vorm gaan krijgen. Zie hierover ook de paragraaf over ouderbetrokkenheid in het kader van het pedagogisch beleid.

7. Personeelsbeleid

Hofstad Lyceum heeft een goed team. Uit de SWOT-analyse bleek dat de onderstaande punten het meest als sterke punten van de school worden gezien door personeelsleden zelf:

1. Gezellige, open sfeer in het team
2. Bereidheid om elkaar te helpen in het team

Uiteraard hebben we ook op het punt van personeelsbeleid ontwikkeldoelen. Hieronder worden alle thema's op het gebied van personeelsbeleid beschreven. Tot slot bespreken we op welke manier de visiepijlers worden vormgegeven in de manier waarop de school geleid wordt.

Scholing en ontwikkeling

Het team van Hofstad Lyceum ontwikkelt zich voortdurend. Vaak wordt scholing ingezet op deze ontwikkelingen te ondersteunen. De scholing van docenten is gericht op:

1. Het verbeteren van de middelen van docenten voor het behalen van de kerndoelen en het eindexamen (vakgericht);
2. Het gezamenlijk verbeteren van het pedagogisch klimaat;
3. Het verbeteren van de handelwijze op het punt van formatief handelen;
4. Het inzetten van andere onderdelen van de visie.

Voor het gezamenlijk verbeteren van het pedagogisch klimaat en voor formatief handelen wordt collectieve scholing ingezet. Voor de overige scholingsdoeleinden nemen personeelsleden zelf initiatief. Zij kunnen daarvoor hun scholingsbudget inzetten.

Scholing voor het management en voor het onderwijsondersteunend personeel is gericht op het (beter) faciliteren van docenten en leerlingen in het behalen van het eindexamen en het realiseren van de visiedoelen.

Hofstad Lyceum werkt nu vijf jaar met het programma LeerKRACHT. Het motto van dit programma is 'Samen elke dag een beetje beter'. Het LeerKRACHT-programma bestaat uit vier instrumenten, die elkaar onderling versterken:

1. Bordsessies: Dit zijn effectieve, korte werksessies, waarin leraren en schoolleiding wekelijks (leerling)resultaten bespreken, doelen bepalen en verbeteracties afspreken.
2. Gezamenlijk lesontwerp: Leraren vertalen de doelen van het bord naar de dagelijkse lespraktijk. Ze bereiden samen lessen voor, bepalen per les wat ze willen bereiken en innoveren zo het onderwijs.
3. Lesbezoek en feedback: Leraren gaan bij elkaar in de les kijken of het gezamenlijk lesontwerp het beoogde effect op de leerling heeft en bespreken dit samen na.
4. De stem van de leerling: Leerlingen vormen de inspiratiebron voor verbetering. Ze geven leraren feedback over het onderwijs en doen suggesties voor verbeteringen. Dit creëert grote leerlingbetrokkenheid en sluit aan bij de middelen van formatief handelen.

Docenten worden in het taakbeleid ruim gefaciliteerd voor de activiteiten die ze in het kader van dit programma ondernemen. In de coronaperiode is de aandacht vanuit de schoolleiding voor deze werkwijze wat afgenomen. We merken dat enkele van de middelen momenteel niet meer (op grote schaal) worden ingezet. Omdat deze werkwijze voor de twee grote ontwikkelingen (formatief handelen en pedagogisch klimaat) een goed middel kan zijn, geven we er vanaf september 2023 opnieuw aandacht aan. Dit is ondergebracht in een scholingsplan, dat in conceptversie bij dit schoolplan is opgenomen (bijlage 9)

Naast dit ontwikkelprogramma krijgen medewerkers de mogelijkheid om zich individueel te scholen. Zij hebben een budget waar zij aanspraak op kunnen maken om deze scholing te bekostigen. In hun normjaartaak is tijd gereserveerd voor scholing.

Soms organiseren we scholingen voor het gehele team. Daarvoor maken we vaak gebruik van een van de drie vaststaande ontwikkelmomenten ('pizzasessies') die in de jaaragenda zijn vastgelegd. Dit is een van de manieren waarop we op teamontwikkeling werken. De onderwerpen voor collectieve scholing zijn pedagogisch klimaat en formatief handelen.

Hofstad Lyceum kent een sterk teamgevoel. Er zijn veel formele en informele middelen waarmee aan de versterking van het team wordt gewerkt. In de afgelopen jaren heeft het proces van gezamenlijke visie-ontwikkeling geleid tot (het begin van) een gemeenschappelijke taal. Op teamscholings-bijeenkomsten leren we samen.

Taakbeleid

Het taakbeleid van Hofstad Lyceum wijkt in enkele opzichten af van dat van de meeste scholen. Docenten op Hofstad Lyceum kiezen binnen een marge zelf welke opslagfactor (het voor- en nawerk) zij bij hun lessen hanteren. Ook kiezen zij zelf - wederom binnen een bepaalde bandbreedte - hoeveel tijd zij besteden aan andere taken, zoals het mentoraat, het begeleiden van reizen en andere werkzaamheden. Al jaren is onze opslagfactor rond de 62%, wat gemiddeld is ten opzichte van andere scholen die met een vaste factor werken.

We voeren dit flexibele taakbeleid, omdat we geloven in de kracht van diversiteit. Wij vertrouwen op de inschatting van onze medewerkers en schrijven daarom niet voor hoelang zij over een bepaalde taak moeten doen. Sommige docenten hebben meer tijd nodig voor het ene baanonderdeel, waar andere docenten juist aan andere zaken meer tijd besteden. Het ene vak heeft meer voor- en nawerk dan het andere. Een sectie die een nieuwe methode invoert besteedt meer tijd aan lesvoorbereiding dan een sectie die voortborduurde op een beproefde werkwijze. In ons taakbeleid is ruimte voor al deze verschillen. Het is dus taakbeleid dat past bij onze visie.

Docenten kiezen zelf met welke taken zij de overgebleven ruimte in de normjaartaak vullen. Ook dan kiezen ze zelf hoeveel uren ze daarin investeren. De directie stuurt dit niet, maar bewaakt wel of alle taken waar in de school behoefte aan is, uitgevoerd worden. Dit is over het algemeen het geval. Alleen het verzorgen van opvanguren en pauzesurveillance wordt door de directie geregeld, omdat deze taken anders in het gedrang komen. Door medewerkers zelf te laten kiezen welke taken zij willen oppakken, geven we in ons taakbeleid ook uiting aan onze visiepijler 'aansluiten bij motivatie'. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers tevreden zijn over de manier waarop taken in de school verdeeld worden.

Het uitvoeren van andere taken vermindert in de regel de lestaak niet. Dit is alleen het geval met de zogenoemde 'kerntaken'. Een kerntaak is een taak die essentieel is voor de uitvoering van het onderwijs of het voortbestaan van de school. Voor de verdeling van kerntaken kennen we een sollicitatieprocedure.

In 2022 is het taakbeleid beschreven en op enkele punten licht herzien. Het afleggen van verantwoording over het 'saldo' (de uren die overblijven na aftrek van de lestaak en de lesgebonden taken) is de afgelopen twee jaar niet uitgevoerd. Er is een nieuw verantwoordingsformulier gecreëerd. Dat zal in schooljaar 2023/2024 ingevoerd worden. Ook op andere punten moet de implementatie van het herziene taakbeleid nog voltooid worden.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema in het onderwijs. Hofstad Lyceum heeft een aantal middelen die als doel hebben de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Omdat wij weten dat er grote

verschillen zijn tussen mensen, proberen we (vanuit de visiepijler 'diversiteit als kracht') maatwerk te bieden.

Een toegankelijk aanspreekpunt

Alle medewerkers hebben op Hofstad Lyceum een leidinggevende. Deze leidinggevende is een toegankelijk aanspreekpunt waar het werk en welbevinden betreft. Dit gebeurt in voortgangsgesprekken maar ook in informele gesprekjes. Het is de verantwoordelijkheid van de medewerker om het eigen welbevinden in de gaten te houden en om contact op te nemen met de leidinggevende wanneer dat nodig is.

De leidinggevende is getraind in signalen voor overbelasting of ziekte en onderneemt actie wanneer daar aanleiding voor is. Uit de medewerkerstevredenheidsmeting blijkt dat er een goed contact is tussen de meeste medewerkers en hun leidinggevend. De leidinggevend van Hofstad Lyceum scoren bij alle vragen boven de benchmark (in oktober 2020 gemiddeld een half punt).

Levensfasebewust personeelsbeleid

Werkdruk

Een hoge werkdruk is een veelgehoorde klacht in het onderwijs. Hoewel Hofstad Lyceum op dit onderwerp gunstiger scoort dan de benchmark, wil de school er toch aandacht aan besteden. Hofstad Lyceum heeft een aantal middelen om medewerkers daarbij te begeleiden. Dit neemt de werkdruk niet weg, maar heeft tot doel medewerkers instrumenten in handen te geven om ermee om te gaan. We bieden zowel cursussen in groepsverband aan (mindfulness, timemanagement) als individuele coachingstrajecten (bijvoorbeeld op het gebied van stresspreventie).

We denken dat duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers een thema is dat de komende jaren belangrijk blijft. We vinden het belangrijk om de middelen die we hebben om de duurzame inzetbaarheid te vergroten, uit te breiden. We voelen ons hierin ondersteund door de koers van Lucas Onderwijs.

In 2023 is in samenwerking met de MR en met input uit het gehele team de cao van 2022-2023 geconcretiseerd op het punt van de werkdrukverlagende maatregelen. Deze maatregelen zijn opgesteld met input van het team, en daarna weer aan het team voorgelegd. De suggesties die daaruit voortkwamen zijn weer in het plan verwerkt, waarna medewerkers konden kiezen welk middel ze willen inzetten. Momenteel lopen we tegen een kink in de kabel aan op het gebied van de uitvoerbaarheid van de maatregelen voor komend schooljaar. Er wordt gewerkt aan een oplossing. Doelstelling is om per augustus 2024 beleid te hebben waar medewerkers tevreden mee zijn en dat uitvoerbaar is voor de schoolorganisatie. Dat zal in schooljaar 2023/2024 werk, evaluatie en bijschaving vergen.

Hofstad Lyceum streeft naar levensfasebewust personeelsbeleid. Naast de inzet van het persoonlijk budget zoeken we samen met de medewerker naar manieren om aan de behoeften tegemoet te komen. In de normjaartaak krijgen medewerkers van boven de 50 jaar 10% extra tijd bij de opslag voor voorbereiden en nakijken, boven 56 jaar is dat 20%. Dat resulteert er ook in dat zij minder taken behoeven te doen.

Werving van personeel en bevoegdheid

Den Haag heeft te maken met een groeiend lerarentekort. Hofstad Lyceum heeft tot nu toe alle vacatures kunnen vervullen. Wel neemt de school bij gebrek aan bevoegde docenten steeds vaker docenten in opleiding aan om vacatures te vervullen. Hofstad Lyceum speelt een voortrekkersrol in

de Opleidingsschool Haaglanden. De school heeft ook via andere wegen vaak studenten in huis. Dit is een van de redenen dat we vacatures vaak snel vervuld krijgen. Doordat we een rol spelen in de opleiding van docenten hebben we een bruikbaar netwerk om aan nieuwe collega's te komen.

Op Hofstad Lyceum werken momenteel ongeveer tien onbevoegde docenten. Dit betreft grotendeels docenten die nog in opleiding zijn. We stimuleren deze docenten om hun opleiding af te maken en we faciliteren ze daarin. Over het algemeen behalen we daarmee goede resultaten en raken docenten tijdig afgestudeerd.

Voor nieuwe docenten die starten op Hofstad Lyceum hebben we een sterk begeleidingsprogramma. Elke nieuwe docent en elke stagiair heeft een team om zich heen dat bestaat uit drie begeleiders: een BOS (Begeleider Op School), een vakbegeleider (een sectiegenoot) en een leidinggevende (een directielid). Dit team zorgt ervoor dat de nieuwe docent goed op school wordt ingewerkt en vergroot daarmee de kans dat een nieuwe docent bij ons in dienst komt. Nieuwe docenten zijn over het algemeen erg tevreden over de begeleiding die ze ontvangen. Wij willen deze begeleiding nog verder verbeteren. Wij willen een lijst opstellen waarin we aangeven welke functionarissen in de school welke onderdelen van de begeleiding voor hun rekening nemen. Zo voorkomen we dat er zaken vergeten worden.

Promotiebeleid en de functiemix

De mogelijkheden voor promotie zijn op Hofstad Lyceum al enkele jaren niet gunstig. Enkele jaren geleden is met de MR afgesproken dat de school wat betreft de mix aan functies (LB/LC/LD) herijkt wordt op de benchmark die tegenwoordig geldt bij vergelijkbare scholen. Op Hofstad Lyceum zitten de afgelopen tien jaar steeds relatief veel docenten in een LD-schaal. Daardoor hebben we een hoge 'gemiddelde personele last'. Wanneer we bij de benchmark aan willen sluiten dan mogen we voorlopig nauwelijks docenten promoveren.

We kijken daar in de praktijk van af. In schooljaar 2022/2023 zijn er docenten gepromoveerd van LB naar LC en dat zal ook in de komende jaren gebeuren. De reden dat we dit doen is omdat we goede docenten willen behouden. In de huidige markt is het niet realistisch om te hopen dat goede docenten in tekortvakken blijven voor een laag salaris. In 2022 is een promotieprocedure van LB naar LC opgezet. We onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om ook een procedure van LC naar LD uit te voeren. Dat vraagt om een goede financiële onderbouwing. Onze gemiddelde personele last is hoog, wat ons voor financiële uitdagingen stelt. Dit is geen gemakkelijk thema, maar het is wel essentieel in een tijd waarin het lerarentekort oploopt.

Alle personeelsleden van Hofstad Lyceum ontvangen de arbeidsmarkttoelage (AMT). Dat betekent dat alle medewerkers van de school 6,5% extra salaris ontvangen. Dat geeft de school een interessantere positie in het werven en behouden van personeelsleden. Deze arbeidsmarkttoelage loopt formeel in augustus 2023 af maar wordt hoogstwaarschijnlijk verlengd.

Diversiteitsbeleid

Wij vinden diversiteit een kracht waar een team beter van wordt. In het team van Hofstad Lyceum is een grote diversiteit in overtuigingen en kwaliteiten aanwezig. Ook wat betreft de man-vrouwverhouding is het team betrekkelijk heterogeen. We zien het als onze plicht om deze diversiteit zo goed mogelijk te maken. Daarover wordt meer gezegd onder het kopje 'leiderschap' over het inzetten van de visiepijlers in de manier van leidinggeven.

Bijna al onze docenten hebben ouders die in Nederland geboren zijn. Vrijwel allen hebben zij een westerse achtergrond. Dat betekent dat de leerlingpopulatie van de school op dat punt niet overeenkomt met de docentenpopulatie. Dit vraagt van het docententeam dat het actief zoekt naar verbinding en dat het leert over de achtergrond van de leerlingen. Daarnaast zou het goed zijn om te zoeken naar manieren waarop we leerlingen nog meer kunnen motiveren om ook interesse in de achtergronden van docenten aan de dag te leggen.

Daarnaast streven we ernaar om de culturele diversiteit in ons team te vergroten. We denken dat dat goed is, omdat diversiteit in het algemeen mensen dwingt om aannames te heroverwegen, omdat leerlingen dan gemakkelijker rolmodellen in hun docenten herkennen en omdat we op die manier van elkaars achtergronden kunnen leren. Indien mogelijk, gebruiken we diversiteit (aanvulling op het team) als criterium voor het aannemen van nieuw personeel.

Diversiteit in de schoolleiding

De rector van Hofstad Lyceum heeft recent onderzoek gedaan naar diversiteit in Haagse schoolleidingen. Ze concludeerde dat de Haagse schoolleidingen geen afspiegeling zijn van de Haagse maatschappij. Ze maakte daarvan gebruik van het kader van Joris Luyendijk ('De zeven vinkjes') en ontleende daar ook de terminologie aan. Zij ontdekte: dat ontbreken van een van de kenmerken een (gevoeld) negatief effect heeft op de carrièrekansen, maar een positief (ervaren) effect op de kwaliteiten van een schoolleider. De respondenten ervoeren in het algemeen onderstaande factoren:

- Het missen van sommige specifieke kenmerken (Sommige van de 'vinkjes' van Luyendijk, zoals een in Nederland geboren ouder hebben of wit zijn) maken dat je je goed kunt verplaatsen in de mensen met wie je werkt. De meeste inwoners van Den Haag missen ook veel kenmerken van stereotiepe leiders.
- In het algemeen zorgt het missen van een kenmerk van stereotiepe leiders (bijvoorbeeld doordat je niet hetero bent) voor het onwikkelen van een beter inlevingsvermogen: zij zijn getraind in perspectiefwisselen.
- Als je zelf te maken hebt met systematische onderschatting doe je dat niet snel bij een ander.
- Als je vaak wordt onderschat (iets dat bijvoorbeeld vrouwen en niet-witte mensen vaak overkomt), dan moet je heel wat in huis hebben om op een leidinggevende positie terecht te komen. De weg daarnaartoe is zwaarder, dus degene die dat redt heeft daarmee bewezen kwaliteiten.

Dit heeft de waarde van diversiteit in de schoolleiding (extra) aangetoond. De huidige schoolleiding heeft drie vrouwen en twee mannen. Op het gebied van andere vormen van diversiteit streven we waar mogelijk naar meer verscheidenheid.

Leerlinginvloed

Wij vinden het belangrijk dat we de mening van leerlingen meenemen in de beslissingen die we nemen over ons onderwijs, en over ons personeelsbeleid. De mening van leerlingen speelt een uitgesproken rol in onze gesprekscyclus. Ieder jaar wordt een leerlingenenquête afgenomen. De resultaten daarvan worden besproken in de voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Wanneer we een docent of afdelingsleider beoordelen, interviewen we leerlingen. In de aannameprocedure voor nieuwe directieteamleden neemt een leerling plaats in de benoemingsadviescommissie. We onderzoeken nog of we leerlingen kunnen betrekken bij de aannameprocedure van nieuwe docenten. Dit is een uitdaging door de grilligheid die momenteel kenmerkend is voor het aannemen van nieuwe docenten (veel last-minute afspraken, veel informele gesprekken, veel aanstellingen die vanuit meelopen of stage tot stand komen).

Leiderschap

In ons leiderschap komen de visiepijlers tot uiting. Dit heeft zowel betrekking op de manier waarop de rector het directieteam leidt, als op de manier waarop leidinggevendenden met medewerkers omgaan. Hieronder wordt per visiethema beschreven hoe dit doorwerkt op de verschillende niveaus.

We zetten diversiteit in als kracht

Zoals deze visiepijler iets vraagt van leerlingen en richting geeft aan docenten, zo is hij ook leidend in de manier waarop leidinggevendenden met hun medewerkers omgaan. We geloven in elkaars kwaliteiten, zo verschillend als we zijn. De leidinggevendenden van Hofstad Lyceum weten dat alle medewerkers goede intenties hebben. Zij ontdekken samen met hun medewerkers op welke manier de verschillende kwaliteiten tot uiting kunnen komen. Ze zoeken naar manieren om verschillen tussen medewerkers optimaal te benutten.

Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de uitvoering van de gesprekscyclus. Daarin is ruimte voor maatwerk om aan verschillen tegemoet te komen. Medewerkers kunnen zelf aangeven wat zij graag onderzocht willen hebben. In gesprek met de medewerker wordt bepaald welke bronnen een goed beeld van het functioneren geven. Leidinggevendenden hebben interesse in de werkwijze van medewerkers, ook wanneer deze werkwijze afwijkt van de manier van werken die de leidinggevende zou verwachten of verkiezen. Leidinggevendenden zoeken naar zaken die ze van medewerkers, leerlingen en ouders kunnen leren en naar manieren waarop zij deze inzichten breder kunnen verspreiden.

De rector is overtuigd van de kracht van verschillen tussen de directieleden onderling en zet die verschillen in om het team te versterken. De rector ziet de diversiteit in het team, in de leerling- en ouderpopulatie en zet die verschillen in in het voordeel van de leerlingen, de school en de maatschappij. De rector streeft naar diversiteit in de samenstelling van de directie. Het betreft dan diversiteit in (culturele) achtergrond, gender (m/v), kwaliteiten en overtuigingen.

We nemen een onderzoekende houding aan

Van de directie van Hofstad Lyceum mag een onderzoekende houding worden verwacht. De leidinggevendenden voeren een oprechte zoektocht naar het optimaliseren van alle facetten die een medewerker tot bloei kunnen brengen. Zij stellen vragen en moedigen collega's aan om dat ook te doen.

De rector ondersteunt een reflectief directieteam, waarin aannames ter discussie staan en waarin gezocht wordt naar manieren om het potentieel aan verschillende inzichten en kwaliteiten dat in de school aanwezig is, optimaal te benutten. De rector vertoont voorbeeldgedrag door twijfel te tonen en door de eigen vooronderstellingen openlijk onder de loep te nemen. De rector ondersteunt experiment en laat zien dat fouten maken mag. Een voorbeeld van een middel dat wordt ingezet om dit reflectieve directieteam te realiseren is het wekelijkse intervisie-uur waarin directieleden casussen vanuit verschillende (theoretische) invalshoeken belichten.

In het formuleren en evalueren van beleid toetsen de directieleden steeds hun aannames. Ze bekijken op basis van welke informatie zij die aannames hebben en of er ook andere interpretaties mogelijk zijn. Ze zijn doordrongen van de kaders (wetgeving, de koers van Lucas Onderwijs en de gezamenlijk vastgestelde visie) en zoeken daarbinnen welke denkrichting het meeste oplevert. Ze hebben de durf om te twijfelen, ook aan hun eigen waarheden. Ze houden hierbij het 'waarom' (het doel) voor ogen en vragen zich af of het gekozen middel daarvoor het juiste is.

We sluiten aan bij motivatie

Ook in ons leiderschap sluiten we aan bij de interne motivatie van mensen. De rector zorgt voor de bevrediging van drie basisbehoeften bij het personeel: houdt rekening met competenties, geeft speelruimte/autonomie en beseft dat medewerkers zich verbonden willen voelen met een thema of de ander. In alle fasen van beleidsontwikkeling wordt helder gecommuniceerd over feiten, doelen en redenen.

Leidinggevenden weten wat hun medewerkers motiveert in hun werk en sluiten daarbij aan. Ze stimuleren hun medewerkers hetzelfde te doen richting hun leerlingen. De leidinggevenden van Hofstad Lyceum geven een voorbeeld: zij laten zien welke dingen zij met passie doen, omdat het aansluit bij hun intrinsieke drive en omdat zij het interessant of leuk vinden.

Bij het organiseren van bijeenkomsten houdt de directie rekening met de menselijke behoefte aan afwisseling en plezier. Er is ruimte om lol te hebben. In ons leiderschap houden we er rekening mee dat niet iedereen energie krijgt van dezelfde onderwerpen en dezelfde werkvormen. We zoeken naar manieren om medewerkers keuzemogelijkheden te geven.

8. Kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid is een instrument om vast te stellen welke maatregelen ter verbetering nodig zijn. Daarnaast moet het stelsel van kwaliteitszorg bewaken dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen. Op Hofstad Lyceum valt winst te behalen in het inzetten van een duidelijk kwaliteitssysteem.

Uitgangspunten en doelstellingen Lucas Onderwijs

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.

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.

Kwaliteitsbeleid van de school

Hofstad Lyceum heeft verschillende gegevens waarmee we iets kunnen zeggen over de kwaliteit van het onderwijs dat wij leveren:

- Eindexamenresultaten;
- Rendement per opleiding;
- Tevredenheidmetingen onder leerlingen, ouders en personeel;
- De gesprekscyclus voor het personeel;
- Deelname aan de collegiale visitaties van Lucas Onderwijs en CVO;
- Bewaken van de competenties door personeelsgesprekkencyclus en beoordelingssystematiek.

In een jaarkalender hebben we benoemd aan welke informatie we op welk moment in het jaar aandacht besteden. In het directieteam hebben we zicht op deze management-kwaliteitskalender. Wanneer dat nodig of wenselijk is, worden meer mensen betrokken.

In de Lucas-VO-regio Den Haag wordt de kwaliteit van de school jaarlijks de kwaliteit van het onderwijs gemonitord. Leidraad is de door de scholen van de regio Den Haag ontwikkelde kwaliteitskalender, waarin alle acties zijn vermeld die met het bewaken van de kwaliteit te maken hebben. De acties zijn per maand over de gebieden onderwijs, personeel en financiën verdeeld.

Als middelen worden ingezet:

- Het invullen van de BI-tool, een digitaal systeem waarin beknopt de stand van zaken m.b.t. de genoemde gebieden wordt bijgehouden;
- Het invullen van de forecast t.b.v. de begroting;
- Het verzamelen van gegevens uit Magister;
- De resultaten van enquêtes, gesprekscycli en analyses;
- De rapportage n.a.v. de financiële realisatie van het voorgaande kalenderjaar;
- De commitmentgesprekken (3x per cursusjaar) die de rector voert met de regiodirecteur, de direct-leidinggevende van de rector.

Wellicht zou het interessant kunnen zijn als de MR meedenkt op welke manier zij met meer van deze gegevens mee kan kijken zodat zij de ontwikkeling van de school beter kan ondersteunen.

Het behalen van doelen van de school

In het vorige schoolplan stond dat we geen manier hebben waarop we monitoren of we doelen die we bepaald hebben, behalen. In dat schoolplan werd het plan gepresenteerd om alle doelstellingen van het schoolplan te voorzien van een A4'tje waarop een pdca-uitwerking is gemaakt. Dat is in 2020 gebeurd. Sindsdien wordt de pdca-cyclus jaarlijks doorlopen.

Alle directieleden zijn de 'regisseur' van een of meerdere onderwerpen. Zij agenderen dit onderwerp voor de directieagenda en bereiden dat agendapunt voor. Zij hebben ook contact met de overige betrokkenen op dat beleidsonderdeel. Het directielid dat regisseur is hoeft geen uitvoerende rol te hebben. Bij voorkeur is dat zelfs niet het geval. Een overzicht van de thema's en regisseurs van het vorige schooljaar is als bijlage 10 hieronder opgenomen. Dit is bij het verschijnen van dit schoolplan uiteraard achterhaald.

Van het schoolplan 2019-2022 zijn de acties bij de meeste doelstellingen goed uitgevoerd en via een pdca-cyclus steeds geëvalueerd en bijgesteld. We mogen stellen dat de wijziging in de manier van werken binnen het management van de school geleid heeft tot een systematischer (en doeltreffende) manier om de doelen te verwezenlijken.

Dit schoolplan is dan ook een document waarin de richting, de koers van de school wordt aangegeven. Het geeft weer wat de visie van de school is, welke uitdagingen de school voor zich ziet en in welke richting de oplossing wordt gezocht. Het is geen activiteitenplan met SMART doelstellingen, benoemde tijdpaden en evaluatiemomenten. Die uitwerking wordt per thema gemaakt. De monitoring van de voortgang in de verschillende thema's gebeurt zoals benoemd sinds 2020 naar tevredenheid door middel van de pdca-documenten. Voor een voorbeeld van een pdca-uitwerking bij het vorige schoolplan, zie bijlage 10 bij dit schoolplan. We hopen daarin nog een verbeter slag te slaan door de verschillende doelstellingen meetbaarder te formuleren. Dit is een taak waar het nieuwe directieteam vanaf september 2023 mee aan de slag gaat.

Rendement

Uit hoofdstuk 2, waarin sterke en zwakke punten van Hofstad Lyceum verwoord werden, is aandacht besteed aan een belangrijk aandachtspunt: rendement. Om ons rendement te kunnen beïnvloeden is een goed kwaliteitsbeleid nodig. Om structureel aandacht te kunnen geven aan ons rendement, is een voorlopige werkwijze opgesteld. Deze is te zien in bijlage 8 bij dit schoolplan.

In deze werkwijze doen we drie dingen:

1. We geven mentoren extra informatie en bespreken wat deze informatie oplevert en of we acties moeten ondernemen op basis van die informatie;
2. We geven secties extra informatie en bekijken of daar winst te behalen valt;

3. We onderzoeken ruim voor de overgangsvergaderingen hoe ons rendement ervoor staat. Daardoor kunnen we nog invloed uitoefenen.

We onderzoeken en inplementeren deze werkwijze in schooljaar 2023-2024. In mei 2024 zullen we een eerste voorlopige evaluatie houden. Daarna bepalen we de werkwijze voor 2024-2025.

Verantwoording afleggen over de gerealiseerde kwaliteit

De school legt verantwoording af aan verschillende geledingen betrokken bij de school:

- Leerlingen;
- Ouders;
- De MR;
- Overige belanghebbenden.

De communicatie met de medewerkers over het behalen van doelen verloopt over het algemeen via het weekbericht, een wekelijks verschijnend digitaal nieuwsbulletin van directie en medewerkers. Het team van Hofstad Lyceum voelt zich beter geïnformeerd over ontwikkelingen dan hun collega's die de benchmark vormen. De MR wordt op veel gebieden goed op de hoogte gehouden.

9. Financieel beleid en gebouw

Het financieel beleid van onze school vindt plaats binnen de kaders van Lucas Onderwijs. In de komende vier jaar is het doel om de school van een gezonde financiële basis te blijven voorzien. De begroting en meerjarenbegroting zijn leidend.

Het op peil houden van het leerlingaantal leidt tot een gezonde financiële situatie. Dat is randvoorwaardelijk voor het organiseren van goed onderwijs. Dit hoofdstuk gaat over deze randvoorwaarden.

Financiën

Het belangrijkste doel in de ontwikkeling van de leerlingenaantallen 2023-2027 is het stabiel houden van het aantal leerlingen op het huidige niveau (975-985). Er is concurrentie in de huidige markt. Sommige Haagse scholen krijgen overaanmeldingen, terwijl andere nog voldoende plek hebben. Het blijft nodig om in te zetten op werving. Daarom zetten we daar mensen op in en blijven we werken we aan een aansprekend profiel. Gelukkig werft de school elk jaar voldoende leerlingen, en hebben we geen overaanmeldingen. Het is daarom geen bijzonder speerpunt. Toch voelen we dat we in de huidige concurrerende markt hierop in moeten blijven zetten. De komst van een islamitische VO-school vergroot die urgentie.

In de afgelopen jaren is het beleid geweest om de functiemix op Hofstad Lyceum in een zodanige verhouding te brengen dat het vergelijkbaar is met de benchmark. Dat is gelukt. Nog steeds moet er terughoudendheid worden betracht als het gaat om promoties van LB naar LC en van LC naar LD. In het licht van het lerarentekort is dit niet altijd mogelijk. We verwachten daarom dat onze gemiddelde personele last zal stijgen. Omdat deze al aan de hoge kant was, is dat in principe zorgelijk. Zoals eerder in dit schoolplan te lezen is, voeren we toch een (bescheiden) promotiebeleid. Dit doen we omdat het noodzakelijk is om docenten voor onze school te behouden. Het lijkt zinloos om goede, ingewerkte docenten voor tekortvakken weg te laten gaan omdat zij elders LC of LD kunnen krijgen en op Hofstad niet. Vaak moeten wij namelijk vervolgens een nieuwe docent die solliciteert LC of LD moeten geven om deze voor ons te laten kiezen. Op die manier wordt slechts ongewenste mobiliteit gestimuleerd. Wij zoeken daarom naar het optimum tussen een gezonde gemiddelde personele last en een promotiebeleid waarmee we mensen aan ons binden.

In de jaren 2019-2023 zijn de financiën van de school sterk aan schommelingen onderhevig geweest. De coronacrisis heeft hierop veel invloed gehad. De afgelopen jaren kreeg de school steeds veel subsidie in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Ook kregen alle medewerkers een arbeidsmarkttoelage, wat het totaal aan personeelkosten (en -inkomsten) heeft verhoogd. Ook kwamen er vanuit de cao gelden naar de school die aan medewerkers uitbetaald werden.

Ook de komende periode hebben we extra geld te besteden. De school heeft middelen voor de verbetering van basisvaardigheden toegekend gekregen. Die kunnen worden besteed aan:

- Verbetering van taalvaardigheid;
- Verbetering van rekenvaardigheid;
- Burgerschapsonderwijs.

Er liggen al plannen om dit geld te besteden aan het opzetten en verdiepen van burgerschapsonderwijs. Daarnaast zal 0,2 FTE aan coördinatie van dit geld op school worden uitgegeven en een deel daarvan aan een functionaris buiten de school.

Een belangrijk element van de schoolfinanciën betreffen de leermiddelen. De rijksbekostiging daarvoor is al jaren niet toereikend. Wij kunnen (en mogen) kosten hiervoor niet aan ouders doorberekenen. Op dit moment ervaren wij dat vanwege de sociaal-economische positie van de

leerlingen veel van hen geen toegang heeft tot een PC of laptop thuis. In het kader van de waarschijnlijke toename van digitale eisen vanuit school is het wenselijk om de komende jaren te onderzoeken in hoeverre wij als school hier een rol in kunnen spelen.

Door de hoge energieprijzen (tot 3x de normale prijzen) zullen wij ruim boven de huidige begroting gaan uitkomen. Een dekking hiervoor vanuit het Rijk is nog niet beschikbaar. We hopen dat we hierin in de toekomst ondersteund zullen worden.

Sponsorbeleid

Het beleid t.a.v. aanvaarding materiele bijdragen en geldelijke bijdragen, niet zijnde ouderbijdragen of op onderwijswetgeving gebaseerde bijdragen is als volgt: we hanteren hiervoor de regels uit het Convenant 'Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring'. Sponsoring beïnvloedt niet de onderwijsinhoud en leerlingen worden niet blootgesteld aan reclame-uitingen die niet overeenkomen met de onderwijsdoelstelling en visie van de school.

Vrijwillige ouderbijdrage

Onze school vraagt aan alle ouders een vrijwillige ouderbijdrage. De ouderbijdrage wordt gebruikt voor extra activiteiten. Alle leerlingen kunnen altijd meedoen aan deze activiteiten. We sluiten geen leerlingen uit omdat hun ouders de vrijwillige ouderbijdrage niet kunnen of willen betalen. Zie ook het eerste hoofdstuk over de effecten van de vrijwillige ouderbijdrage.

Gebouw

Ons schoolgebouw is technisch in orde en voldoet aan de nu geldende eisen. Het onderhoud verloopt via het Meerjaren Onderhoudsplan waarvoor jaarlijks geld op de begroting wordt gereserveerd.

De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan de verduurzaming van het gebouw. Deze verduurzamingsoperatie, waarbij zonnepanelen werden gelegd, ledverlichting werd aangelegd en allerlei isolerende maatregelen werden getroffen, is afgerond. In de keuzes die wij voor ons gebouw maken voor de toekomst zal duurzaamheid een belangrijk criterium blijven.

In 2022 is de 'inbreiding' (het realiseren van lokalen in de bestaande hoeveelheid ruimte) uitgevoerd. Daarmee hebben we ruimte gecreëerd voor de Class for the Gifted (een organisatie die extra uitdagende lessen biedt aan leerlingen uit groep 7 en 8). De mediatheek is vernieuwd en er zijn docentenwerkplekken en spreekruimtes gecreëerd. We zijn heel tevreden met deze verbouwing.

Er zijn twee wensen die in deze verbeteringen niet zijn gerealiseerd maar die we ook al jaren koesteren. De ruimte waar leerlingen plezierig kunnen recreëren (pauzeruimte) is onvoldoende. Daarnaast hebben we de droom om een mooiere entree van de school te realiseren. Momenteel ligt er een ontwerp voor 'Het Atrium', dat de beide wensen kan verwezenlijken. We hopen dit op korte termijn te kunnen uitvoeren.

De komende jaren zal het schoolgebouw op verschillende plekken worden opgefrist. Onder andere zal het meubilair in de klaslokalen worden vervangen, de toiletblokken voor leerlingen zullen worden vervangen en ook zal het opknappen van verschillende werkplekken worden voortgezet.

Tot slot willen we graag het schoolplein vernieuwen. De wens gaat uit naar een 'Duurzaam Actief Groen plein'. We bekijken momenteel op welke manier we voor dit plan financiële dekking kunnen vinden.

10. Bijlagen bij dit schoolplan

In de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) staan documenten benoemd waarvoor het bevoegd gezag verantwoordelijk is ten aanzien van het beschrijven van beleid. In de lijst hieronder staan verplichte documenten, welke op schoolniveau toegankelijk dienen te zijn.

Tenzij hieronder anders vermeld, bevinden zich de genoemde bronnen in de “directieschijf”:
Directie/Inspectie/Stukken bij Schoolplan.

Naam	Te vinden
Managementstatuut	Toegankelijk op directieschijf (Managementstatuut)
Formatieplan	Toegankelijk op directieschijf (Overzicht formatie)
Personeelsbeleid vrouwen/schoolleiding	Schoolplan
Schoolondersteunings-Profiel	Toegankelijk op directieschijf (Ondersteuningsplan)
Meldcode	
Klachtenregeling	Toegankelijk op directieschijf (Kader klachtenregeling Lucas Onderwijs)
Bekwaamheidsdossiers	Toegankelijk op directieschijf (Gesprekscyclus)
Rechtspositieregeling	CAO
Taakbeleid	Toegankelijk op directieschijf (Gesprekscyclus en Schoolplan)
Functiebouwwerk	Toegankelijk op directieschijf (Notitie bij functiemix)
Functiemix (LC en LD functies)	Toegankelijk op directieschijf (Notitie bij functiemix)
Functiebeschrijvingen	Toegankelijk op directieschijf (Beschrijving kerntaken)
Professionaliserings-Kaders	Toegankelijk op directieschijf (gesprekscyclus en Schoolplan)
Collectief Professionaliseringsplan	Toegankelijk op directieschijf (Gesprekscyclus en Schoolplan)
Gesprekkencyclus	Toegankelijk op directieschijf (Gesprekscyclus en Schoolplan)
Veilige werk – en leer omgeving	Toegankelijk op directieschijf (Schoolveiligheidsplan)

Bijlage 1 Checklist schoolplan – wettelijke eisen

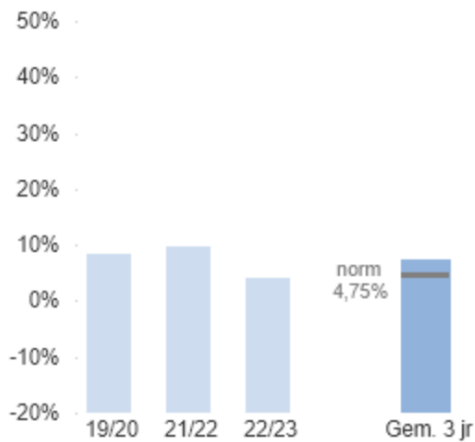
Lucas Onderwijs hecht er begrijpelijkerwijs aan dat het schoolplan aan de wettelijke eisen voldoet. Een medewerker die hiermee veel ervaring heeft binnen de afdeling Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie heeft dit schoolplan tegen het licht gehouden. Zij oordeelt dat het schoolplan op alle vlakken voldoet.

Wetsart.	Inspectiekader	Beschreven	Check
Hoofdstuk 3: Onderwijskundig beleid			
12.2a	OP1, OP2	Welk onderwijsaanbod de school biedt (welke vakken)	
12.2a	OP1	Hoe de school omgaat met kerndoelen, eindtermen (alleen VO) en referentieniveau	
12.2a	OP1, OP2	Hoe het onderwijs op de basisvaardigheden is ingericht (Taal, rekenen, burgerschap & digitale geletterdheid)	
12.4a	OP1, OP2	Hoe de school een doorlopende leerlijn mogelijk maakt	
12.2a	OP1, OP2	Hoe de school de leerlingen volgt	
12.4	OP2	Wat de school aanbiedt qua extra ondersteuning (in relatie tot het ondersteuningsprofiel)	
12.2a	OP1, OP2	Hoe de school omgaat met de onderwijstijd	
12.2a	OP1, OP2	Hoe de school omgaat met taalachterstanden	
12.2b/12.4		Welke eigen ambities heeft de school op het gebied van onderwijskundig beleid. Leg hierbij verbinding met de Koers	
Hoofdstuk 4: Pedagogisch klimaat, schoolklimaat & veiligheid			
12.2c	VS1, VS2	Het schoolbeleid over het pedagogisch-didactisch klimaat en het schoolklimaat?	
12.2d	VS1, VS2	Het veiligheidsbeleid, de monitoring van de veiligheid en de coördinatie van het anti-pestbeleid?	
12.4	VS1	Welke eigen ambities de school heeft voor het pedagogisch klimaat, het schoolklimaat en de veiligheid. Leg hierbij verbinding met de Koers.	
Hoofdstuk 5: Personeelsbeleid			
12.3	SKA1	Hoe de school zorgt voor bevoegd en bekwaam personeel	
12.3		Hoe draagt het personeelsbeleid bij aan het onderwijskundig beleid	
12.3	-	Het beleid over evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding	
12.3		Hoe de leerlingen invloed hebben op het personeelsbeleid (alléén VO, SO en VSO)	

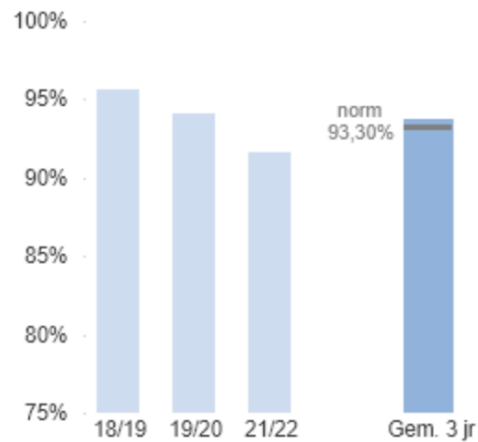
		Welke eigen ambities de school heeft voor het personeelsbeleid. Leg hierbij verbinding met de Koers.	
		Welke ambities de school heeft op leerlingparticipatie (alléén VO, SO en VSO)	
Hoofdstuk 6: Kwaliteitsbeleid			
12.2a		Welke doelen de school wil bereiken	
12.4a	SKA1, SKA2	Hoe de school (cyclisch) monitort, meet en evalueert of het onderwijs zo is ingericht dat de leerlingen zich ononderbroken kunnen ontwikkelen, het onderwijs op hun behoeften is afgestemd en doelen worden behaald	
12.4b	SKA1, SKA2	Hoe de school verbetermaatregelen vaststelt als daar aanleiding toe is	
Hoofdstuk 7: Financieel beleid			
12.1		Het sponsorbeleid staat beschreven	
		De vrijwillige ouderbijdrage is niet verplicht en leerlingen mogen niet uitgesloten worden van activiteiten	
Vaststelling			
		Het schoolplan heeft instemming van de MR.	

Bijlage 2: rendement 2019-2023

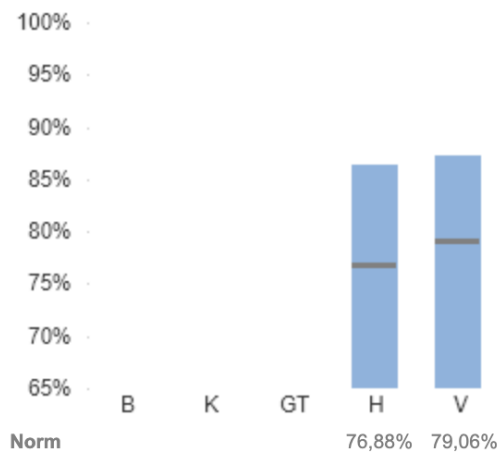
R1 Onderwijspositie



R2 Onderbouwsnelheid



R3 Bovenbouwsucces (3 jr.)



R4 Examencijfers (3 jr.)



Pas in opbrengstjaar 2025 tellen de examencijfers weer mee op basis van de schooljaren 2022/2023 en 2023/2024. Vanaf opbrengstjaar 2026 worden er weer drie schooljaren genomen 2022/2023, 2023/2024 en 2024/2025.

Zie voor meer informatie:
<https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderwijsresultatenmodel-vo/beoordeling-leerresultaten-vo-2022-2023>

In het schoolplan 2019 – 2023 werden allerlei doelstellingen benoemd. Eén van deze doelstellingen was om te komen tot een planmatiger manier van de school leiden, waarin plannen volgens een cyclus werden uitgevoerd, gecheckt en bijgesteld. Sinds januari 2021 is er naast het schoolplan daarom een document waarin de verschillende doelstellingen worden uitgewerkt volgens een [pdca-cyclus](#). Hieronder wordt in hoofdlijnen per doelstelling weergegeven wat er is bereikt en welke acties niet zijn uitgevoerd.

Doelstelling 1

We zorgen dat alle visieontvouwende activiteiten elkaar ondersteunen in een verhaal dat past bij onze doelgroep.

Om dit doel te bereiken werden activiteiten ondernomen om de visie verder te concretiseren en zichtbaar te maken. Enkele zaken die zijn gelukt:

- Er is een document gemaakt en verspreid waarin zichtbaar is gemaakt op welke manier de visie onze beslissingen stuurt.
- In de leerlingenenquête zijn visievragen opgenomen waarin leerlingen aangeven wat ze van hun docenten vinden op het gebied van de uitvoering van de visie.
- Er is een menukaart 'visie in de les' met daarin concrete middelen die kunnen worden ingezet in de les.
- Bij lesbezoeken worden de middelen die aansluiten bij de visie als aandachtspunten genomen.
- De visie is geconcretiseerd in het toetsbeleid.
- Er is een totaaloverzicht van de overlap van Unesco-elementen in de school en de visie.
- De jaaropeningen die er geweest zijn hebben de visie als basis gekregen.
- De 'Hoogstpersoonlijk'-teksten op de website zijn aangepast zodat ook de visiepijlers daarin zichtbaar worden.
- De visiepijlers zijn leidend geweest in de keuze voor collectieve scholing (formatief handelen).

Een voornemen dat we niet hebben uitgevoerd is het organiseren van visie-gerelateerde tolerantievieringen.

Doelstelling 2

De organisatie van ons onderwijs (lessentabel, lesrooster, periodisering en taakbeleid) wordt aangepast aan de nieuwe cao en aan de visie.

Deze doelstelling is deels gehaald:

- De eisen waaraan een nieuw systeem zou moeten voldoen zijn geformuleerd.
- Er is geëxperimenteerd met flexibele onderwijstijd (wat ons heeft doen besluiten dit (nog) niet blijvend in te voeren).
- Alle wensen op het gebied van de organisatiestructuur ('vorm') zijn gerealiseerd in een nieuw systeem met twee perioden, lessen van 60 minuten en toetsweken.
- De lessentabel is op enkele punten gestroomlijnd.
- Het taakbeleid is geëxpliciteerd en herzien en met een 90%-meerderheid aangenomen.

Een van de doelstellingen was ook het starten met een herziening van het (schooleigen) curriculum. Dat is nog niet concreet geworden. Redenen zijn de tussenkomst van de coronacrisis en het feit dat we bemerkten dat het team voelt dat er veel veranderd is en dat er een ander groot aandachtspunt is waar we mee aan de slag moeten: pedagogisch beleid.

Doelstelling 3

We verbeteren het pedagogisch klimaat. We maken afspraken die passen in de lijn van onze visie. Hierover beschreven we in 2019: *De diversiteit van de leerlingenpopulatie is een van de grootste troeven van Hofstad Lyceum. Het brengt tevens een pedagogische opdracht met zich mee.*

Wat we wilden doen was: We onderzoeken wat er nodig is om het pedagogisch klimaat te verbeteren en stellen hiervoor een plan op dat we vervolgens uitvoeren.

- We hebben binnen de directie een denkrichting onderzocht en die daarna breder verspreid (het onderzoek van Ilyas el Hadioui).
- Een groep 'pedagogisch beleid' is in het leven geroepen, die samen met de directie dit thema verder brengt.
- Er is een aanzet voor een gezamenlijke pedagogische aanpak.

In 2019 was dit nog geen grote prioriteit, nu wel. Het zal daarom een cruciale rol spelen in het komend schooljaar.

Doelstelling 4

We vergroten het overzicht en de regie over de ontwikkelingen in de school door het instellen van een cyclus van planmatig werken.

Alle in het schoolplan voorgenomen acties zijn uitgevoerd:

- We hebben vastgesteld welke elementen uit het schoolplan geconcretiseerd moeten worden in doelstellingen (de 9 doelstellingen die hier beschreven worden).
- Voor deze doelstellingen hebben we uitwerkingen geschreven.
- Hierop hebben we een pdca-cyclus toegepast.
- Deze doelstellingen hebben we twee keer per jaar besproken en aangevuld.

We merken wel dat een aandachtspunt is om ook in de 'waan van de dag' (en dan met name: corona, en het overlijden van een collega) ook aan dit planmatig werken aandacht te blijven besteden. Toch bevat het goed. We nemen ons voor om dit te handhaven (al dat niet aangepast) voor het komend schoolplan).

Doelstelling 5

We stellen een organisatiestructuur vast en zorgen ervoor dat alle medewerkers weten wat hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn.

Dit is voor een groot deel gelukt:

- Er is een nieuwe managementstructuur vastgesteld.
- De taken en verantwoordelijkheden van die directieleden (en daarin waren met name de rector en de afdelingsleider bedrijfsvoering van belang) zijn vastgesteld.
- Er is een systeem ontwikkeld waarin de taken van OOP duidelijk zijn.

Hofstad Lyceum heeft voor dat laatste punt bijgedragen aan de stichtingsbrede ontwikkeling. Omdat dat ook in andere scholengroepen moest worden doorgevoerd, heeft dit wat langer geduurd dan wij hadden gewild. De functieomschrijvingen zijn nu klaar om te worden besproken met ons eigen OOP. Al het voorbereidend werk daarvoor is gedaan.

Doelstelling 6

De gesprekscyclus past in de visie van de school, past in het beleid van Lucasonderwijs, is motiverend en ondersteunt het realiseren van onze doelen.

Onderstaande acties zijn uitgevoerd:

- We hebben het bestaande beoordelingssysteem geëvalueerd en vastgesteld dat de cyclus goed aan de doelstellingen voldoet.
- We hebben enkele zaken aangepast (met name om de uitvoering minder tijdrovend te maken).
- We hebben deze nieuwe cyclus ingevoerd.

Hiermee zijn alle doelstellingen uit het schoolplan gehaald. Het is wel de vraag in hoeverre de nieuwe cyclus met aanpassingen goed wordt uitgevoerd. Doen directieleden voor voortgangsgesprekken lesbezoeken van 20 minuten (of toch nog een heel lesuur?) en schrijft de medewerker zelf het verslag?

Doelstelling 7

We hebben een transparant promotiebeleid voor bevordering naar LC en LD.

Alle acties die we hiervoor hadden voorgenomen, zijn uitgevoerd. Het resultaat is dat we (ondanks sombere financiële vooruitzichten op het punt van de Gemiddelde Personeels Last) momenteel bezig zijn met de uitvoering van het helder omschreven promotieprocedure bij een zevental kandidaten van LB naar LC.

Doelstelling 8

We streven naar een diverse leerlingenpopulatie en bieden daarom een aantrekkelijke propositie voor alle leerlingen uit Den Haag gebaseerd op ons profiel (hoogstpersoonlijk) en onze visie.

We hebben onderstaande acties uitgevoerd:

- We hebben het profiel van 'Hoogstpersoonlijk' uitgebreid met elementen uit de visie, waarvan we denken dat die aantrekkelijker zijn voor de leerlingpopulatie die groeit in Den Haag.
- We zijn bezig met de aanpassing van ons profiel naar een profiel waarin 'Hoogstpersoonlijk' wordt aangepast aan een profiel dat 'diversiteit als kracht' als inspiratiebasis heeft.
- We hebben de opzet van de open dag herzien.
- We hebben onderzocht wat het effect van de komst van een islamitische school in Den Haag op onze wervingsstrategie moet zijn en hebben dat doorgevoerd.

Doelstelling 9

We hebben een visie op de opbouw van de school in termen van leerlingenaantallen, personele inzet en materiele kosten en bereiken daarbij balans tussen onze uitgaven en inkomsten.

Het was nodig om enkele acties uit te voeren om de school financieel gezond te houden.

Onderstaande acties zijn uitgevoerd:

- We hebben een ruimte voor de Class for the Gifted gecreëerd.
- We hebben de mediatheek gemoderniseerd.
- We hebben de Class for The Gifted in onze wervingsstrategie opgenomen door een 'Hofstad Gifted-class (in eerste instantie) en een Hofstad Gifted-programma (toen een klas niet rendabel bleek) te starten.
- We hebben meestal meer dan 160 leerlingen in de brugklas kunnen plaatsen (ons streefaantal is 180).
- We hebben erop ingezet om nieuw personeel in LB aan te nemen en zijn daar in hoge mate in geslaagd.

We hebben nog geen klassen vergroot. Het geld dat via het NPO vrijkwam hebben we ingezet om dat nog een aantal jaar uit te stellen. De school heeft enkele aandachtspunten op het punt van financiën (Met name de GPL en de ratio OP-leerling) maar is vooralsnog financieel zeer gezond.

Doelstelling 10

We zorgen voor een beleid ten aanzien van toetsen en examinering dat voldoet aan wet- en regelgeving en dat ondersteunend is aan de schoolvisie op onderwijs en leren.

Hierin hebben we onderstaande stappen gezet:

- We hebben een toetsbeleid ontwikkeld.
- We hebben ervoor gezorgd dat de visie terugkomt in dit toetsbeleid en dat de cijferdruk bij leerlingen verminderd is.

- We hebben de organisatiestructuur aangepast aan dit toetsbeleid.
- We hebben ingezet op formatief handelen om de doelen die becijferd werk in dit toetsbeleid niet meer heeft (motiveren en voortgang laten zien) op een andere manier te behalen.
- We hebben een examencommissie gevormd.
- We hebben de taak van die commissie vastgesteld. Ook de taak van de examensecretaris is verhelderd.
- We hebben (de werkwijze rondom) het PTA en PTB herzien.

Dat betekent dat alle acties bij doelstelling 10 zijn uitgevoerd.

Algemene conclusie

Van de meeste doelstellingen zijn alle acties uitgevoerd. Dat leidt er in sommige gevallen toe dat de doelstelling volledig gehaald is en dat deze in een volgend schoolplan niet meer zal worden opgenomen als doelstelling. Andere doelstellingen zijn nooit 'gehaald' en zullen ook in een volgend schoolplan weer voorkomen.

Al met al kunnen we concluderen dat veruit de meeste voornemens zijn uitgevoerd. Het geluid dat we op veel scholen horen dat beleidsvoornemens zijn komen stil te liggen door de coronacrisis, is dus niet op Hofstad Lyceum van toepassing. Dat is iets waar we tevreden over mogen zijn.

Bijlage 4 Het fundament voor het ontvouwen van de visie

De visie

Hofstad Lyceum heeft een visievormend traject achter de rug en is in het bezit van een breed gedragen helder geformuleerde visie op onderwijs en leren. Hofstad Lyceum biedt onderwijs dat leerlingen vaardigheden aanleert om hun eigen welbevinden te vergroten. Daarnaast levert de school leerlingen af die als bewuste wereldburgers een bijdrage leveren aan de maatschappij. De school heeft drie belangrijke waarden:

1. Diversiteit is een kracht
2. We sluiten aan bij de motivatie van leerlingen
3. We stimuleren een onderzoekende houding

Het ontvouwen van de visie is een proces dat in 2018 is gestart. Inmiddels is de visie op veel plekken in (de organisatie van) het onderwijs zichtbaar. Het blijft nodig om hier aandacht aan te besteden. Om weer te geven hoe de activiteiten die te maken hebben met visieontvouwing met elkaar samenhangen, is dit document geschreven.

De jaren 2018 - 2021

In de jaren 2018 – 2021 is de visie in veel van de instrumenten en beslissingen leidend geweest. Zo werden visievragen toegevoegd aan de leerlingenenquête en werd een ‘menukaart visie in de les’ ontworpen. Dit alles gebeurde op basis van het ‘visieontvouwingsdocument’, waarin beschreven werd welke activiteiten er ondernomen werden om de visie steeds zichtbaarder te maken. Hierin werd gewerkt met de vijf termen betekenis, bedoeling, bekrachtiging, beoordeling en beleving (ontleend aan ‘Kus de visie wakker’, Samhout). Deze benadering paste bij de vroege fasen van visieontvouwing. Het theoretisch kader heeft ons geholpen de visie in de schoolpraktijk te concretiseren.

De ambitie voor 2021 - 2023

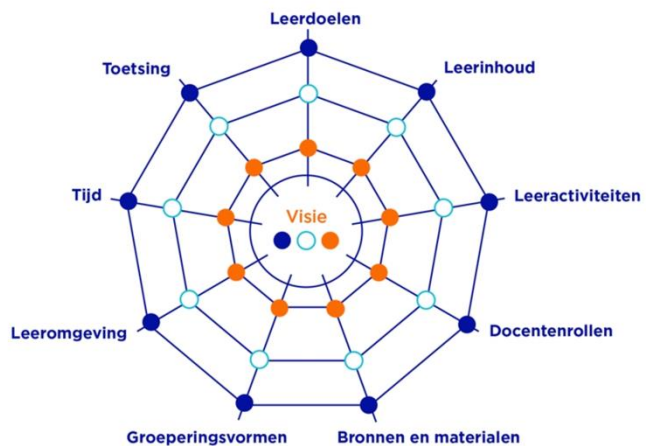
In schooljaar 2021 – 2022 is een organisatieverandering ingezet. Deze verandering heeft tot doel om het fundament te leggen wat nodig is om in het schooljaar 2022-2023 ons onderwijs inhoudelijk te herzien. Een van de doelen van die herziening is het (nog) beter zichtbaar maken van de kernwaarden van de visie in het (dagelijks) handelen. We vinden dit belangrijk, omdat uit onderzoek blijkt dat een organisatie met een gezamenlijk hoger doel voor ogen, betere resultaten behaalt en dat medewerkers er met meer plezier werken. Daarnaast geloven wij dat het belangrijk is om gezamenlijk betekenis geven te geven aan ons dagelijks werk.

Vanzelfsprekend zal het ontvouwen de komende schooljaren in kleine stappen en op delen van onderwerpen uitgevoerd worden. Een indicatief tijdspad wordt beschreven in het implementatieplan. Tegelijkertijd zal de ontvouwing van de verschillende pijlers in samenhang gebeuren voor een zo goed mogelijk resultaat. Een en ander laat zich het beste samenvatten in het ‘curriculaire spinnenweb’.

Het spinnenweb – de theorie

In het curriculaire spinnenweb (bron: SLO) verwijzen de kern en de 9 draden naar de 10 onderdelen van het curriculum die nodig zijn bij het leren van leerlingen.

De onderwijsvisie vormt de centrale verbindende schakel. De 9 thema's worden ieder vanuit de centrale visie vormgegeven. In de ideale situatie gebeurt dit op een coherente wijze (dwarsverbindingen) zodat activiteiten elkaar kunnen versterken.



De drie niveaus verwijzen naar afspraken op landelijk niveau, schoolniveau en het niveau van de les. Voor enkele van de 9 draden, zoals bijvoorbeeld de groeperingsvormen en de leeractiviteiten zijn geen landelijke kaders en is er veel ruimte voor een schooleigen invulling. Voor andere draden zijn juist weer hele strikte landelijke kaders, zoals bijvoorbeeld de onderwijstijd en de leerdoelen. Voor een overzicht van de 9 draden en de uitwerking op micro-, meso- en macroniveau zie bijlage 1.

Het spinnenweb - Hofstad Lyceum

Het is van belang dat de ontwikkelingen in elk van de 9 'draden' vanuit dezelfde (onderwijskundige) visie worden vorm gegeven zodat het gehele spinnenweb "in balans" blijft. Uitsluitend "trekken" aan één van de draden zal leiden tot disbalans en niet het effect hebben dat wordt beoogd. Spinnenzijde is zeer sterk en best flexibel materiaal, maar te hard eraan trekken zal ertoe leiden dat het scheurt.

Bij de ontwikkeling en de besluiten die op elk van de 9 'draden' wordt genomen blijft steeds onze visie centraal staan en zullen de uitgangspunten zo worden geformuleerd dat ze de ontvouwing van de visie verder ondersteunen.

Het fundament voor elk van de 9 draden is gelegd in een 5-tal deelprojecten waar in schooljaar 2021-2022 wordt gewerkt. Wij zien de afronding van deze deelprojecten als rand voorwaardelijk voor de start van het implementatietraject in het schooljaar 2022-2023.

Deelprojecten	9 ontwikkellijnen	Opbrengst 2021-2022
System Hofstad Lyceum	Tijd Leeromgeving Groeperingsvormen	Instemming MR wijziging periodisering en invoeren toetsweken.
Toetsbeleid	Toetsing	Toetsbeleid vastgesteld
Formatief Handelen	Leerdoelen Leerinhoud Leeractiviteiten	Eerste cohort scholing gereed en implementatieplan (inclusief begroting) vastgesteld
SHRM	Docentrollen	SHRM-beleid vastgesteld, speerpunten uitgewerkt in pdca
Leermiddelenbeleid	Bronnen en materialen	Leermiddelenbeleid vastgesteld

In bijlage 1 is te zien dat de activiteiten in de verschillende deelprojecten zich in schooljaar 2021-2022 vooral toespitsen op ontwikkelingen op schoolniveau. Vanaf schooljaar 2022-2023 zal er steeds meer uitwerking van vastgesteld beleid op lesniveau zijn. Wat, hoe en wanneer zal worden uitgewerkt in het implementatieplan.

Bijlage 5: doelstellingen van 'Systeem Hofstad Lyceum'

We willen een onderwijssysteem dat goed aansluit bij onze leerlingen. Een onderwijssysteem waarbinnen leerlingen en medewerkers meer rust en eigenaarschap ervaren en waarbinnen keuzeruimte is voor extra ondersteuning, verdieping en verbreding. Het onderwijssysteem op Hofstad Lyceum moet voldoen aan onderstaande wensen/richtlijnen.

Voor wat betreft de na te streven doelen willen we:

1. Onderwijs dat aansluit bij wat onze leerlingen nodig hebben in een steeds veranderende wereld;
2. Een curriculum waarin we diversiteit inzetten als kracht, een open onderzoekende houding stimuleren en aansluiten bij de motivatie van leerlingen en medewerkers.

Voor wat betreft de inhoud willen we:

3. Een betere balans tussen wat wettelijk moet en schooleigen keuzes (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming);
4. Bewuste keuzes maken voor de invulling van het schooleigen curriculum (30%). Zodanig dat zij inhoudelijk congruent zijn met de visie en waarin, mediawijsheid/digitale geletterdheid, taalontwikkeling, burgerschap, hoogstpersoonlijk en mentoraat hun plek hebben;
5. Een betere samenhang tussen vakken en leerdoelen;
6. 'Ontwikkelingsgericht' leren stimuleren (bijv. formatief handelen).

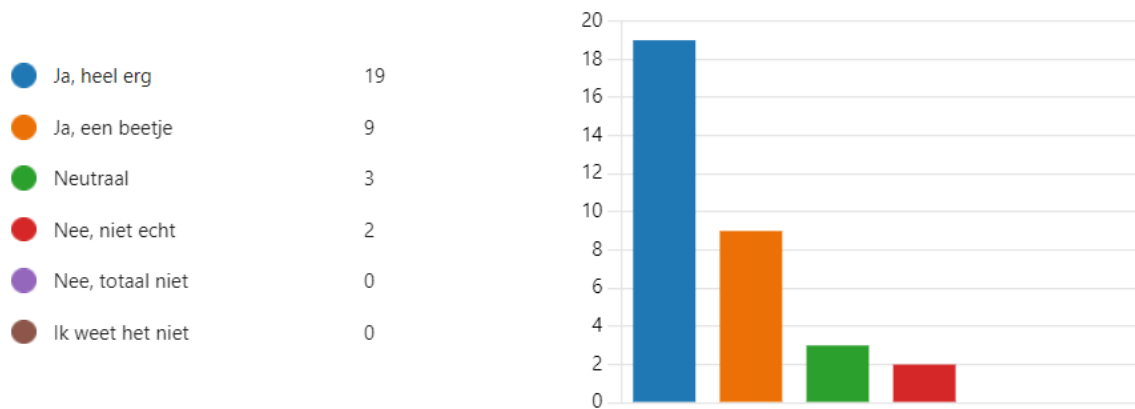
Voor wat betreft de vorm willen/moeten we:

7. Meer rust in de school en de organisatie (in ieder geval minder periodes);
8. Minder versnippering van (vele kleine) vakken;
9. Keuzemogelijkheden voor leerlingen en docenten (bijv. flexibele onderwijstijd);
10. Binnen de financiële kaders blijven;
11. Tegemoetkomen aan richtlijnen t.a.v. studielasturen en onderwijstijd;
12. Ontwikkeltijd integreren en werkdruk verlagen.

Bijlage 6: evaluatie organisatiestructuur (samenvatting)

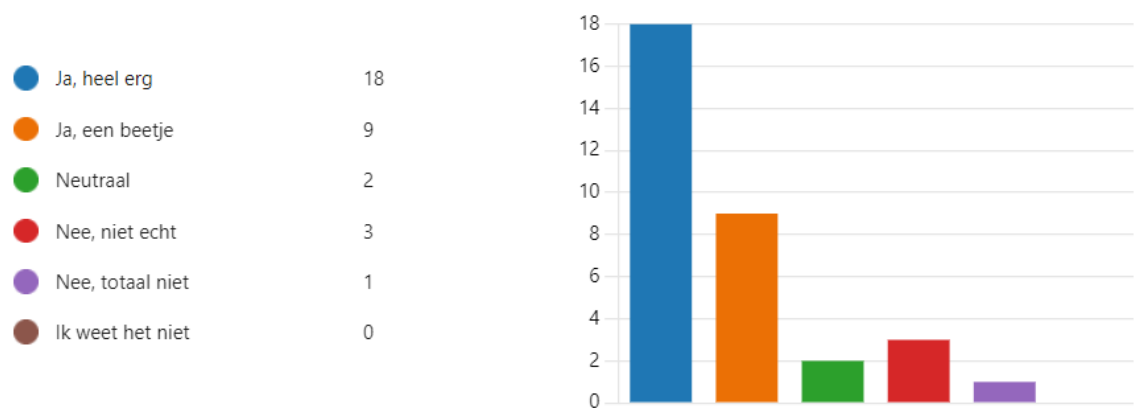
1. Is de indeling van 6 periodes naar 2 semesters een verbetering?

[Meer details](#)



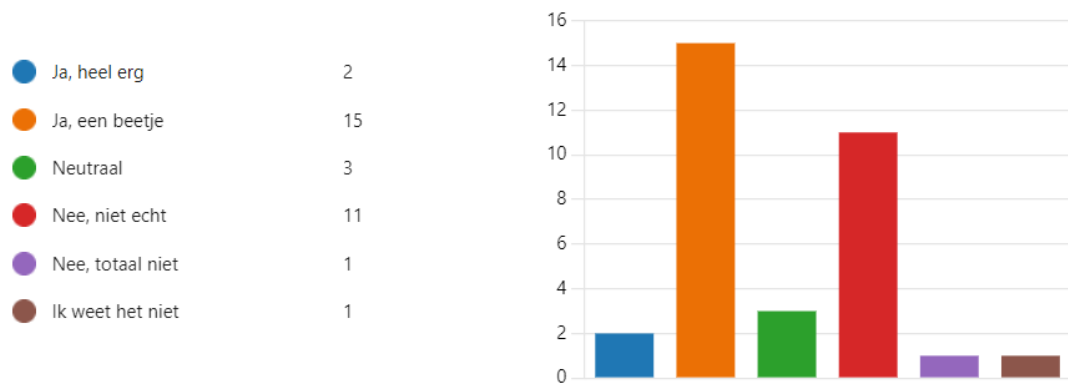
3. Vind je de invoering van toetsweken een verbetering?

[Meer details](#)



5. Vooraf dachten we dat leerlingen tussen de toetsweken door zich beter zouden kunnen concentreren op het leren in de les. Klopt dat, wat jou betreft?

[Meer details](#)



13. Op dit moment wordt er geen minimumaantal toetsen vastgesteld. Is het wenselijk om dat in de onderbouw wel te doen? (Ook hier is dat in de bovenbouw niet/minder van toepassing vanwege het PTA dat een afsluitende karakter heeft)

[Meer details](#)

● Ja	19
● Nee	8
● Weet niet/geen mening	6



12. Elk vak heeft op maximaal 6 momenten een toets of opdracht voor een cijfer. In de onderbouw (met name klas 2 en 3) merken we dat de toetsweken voor de leerlingen heel erg vol zijn. In de bovenbouw is dat (door de pakketkeuze) niet het geval. Is het wenselijk dat in de onderbouw de omvang van het vak medebepalend wordt voor het aantal toetsen dat gegeven kan worden?

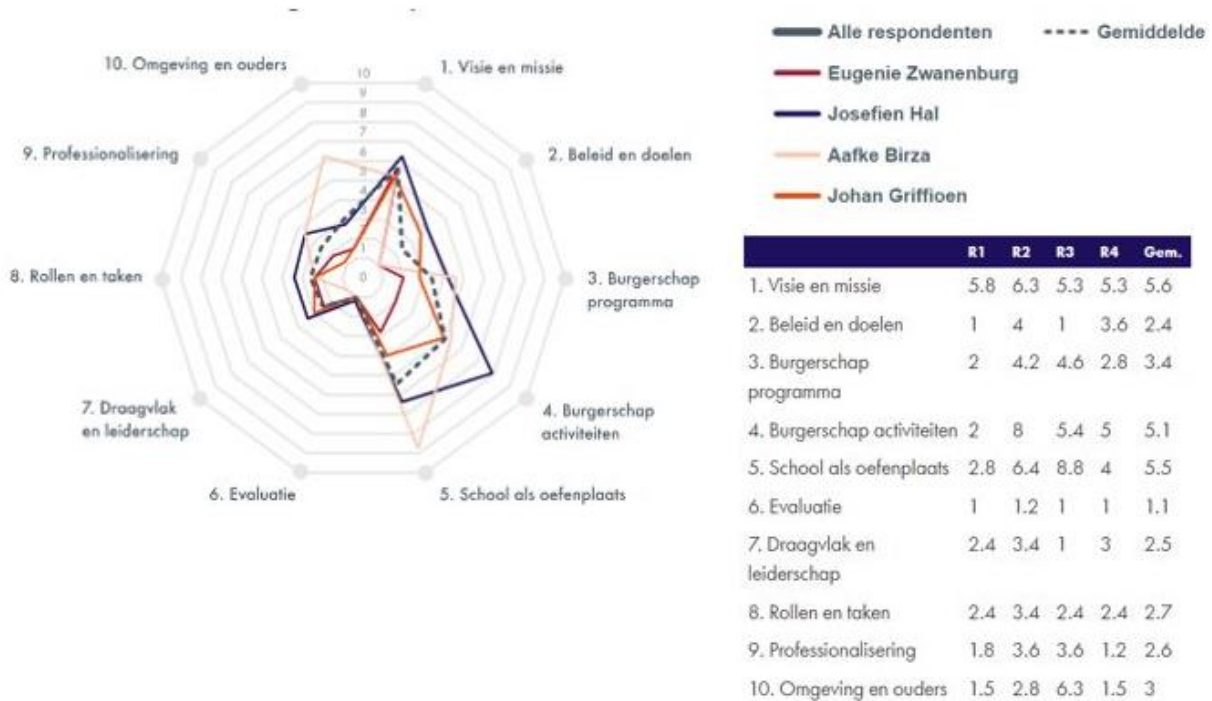
[Meer details](#)

[Inzichten](#)

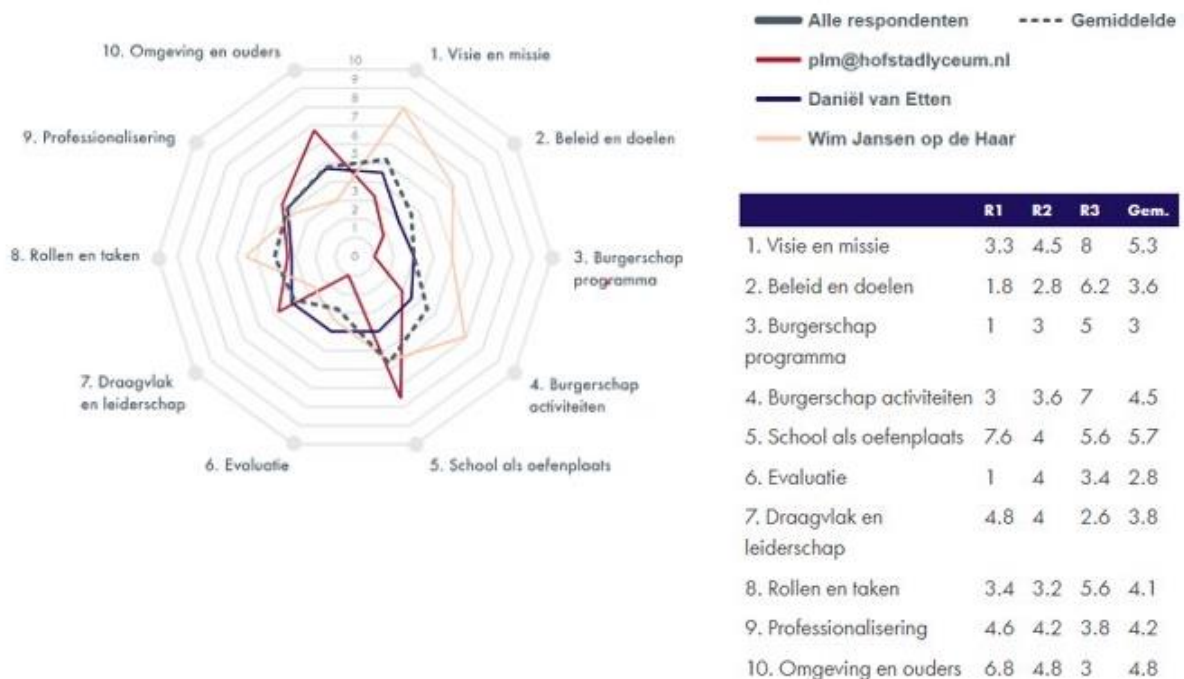
● Ja	19
● Nee	5
● Weet niet/ geen mening	9



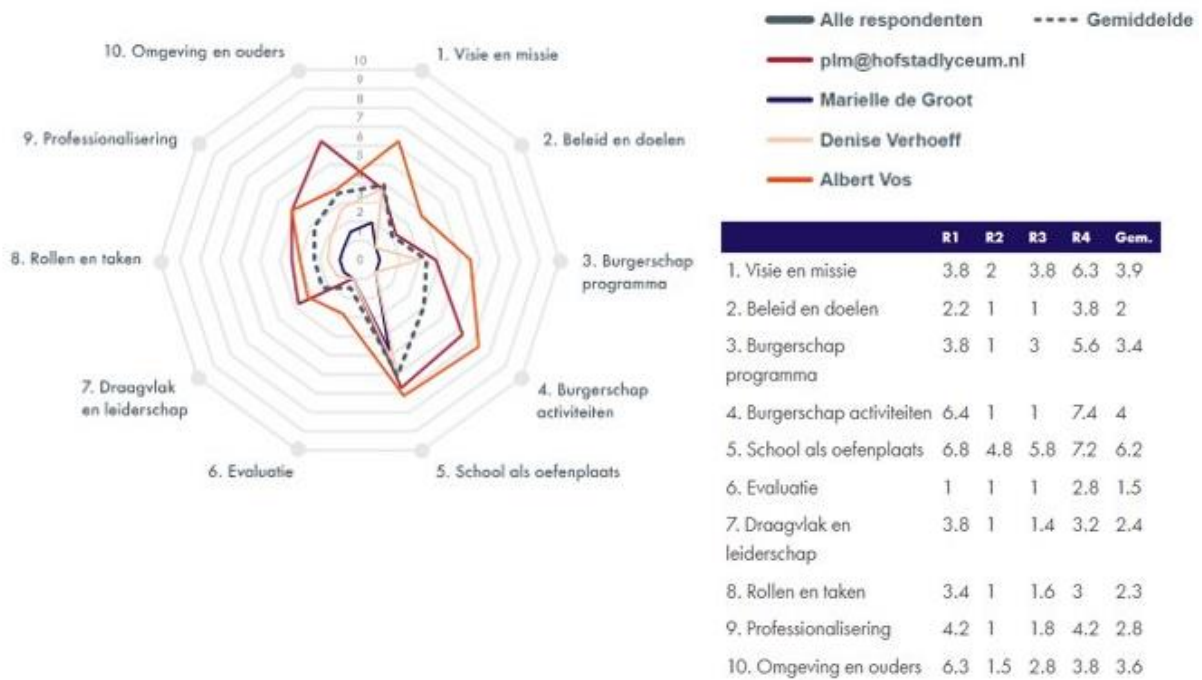
> Scan Directie



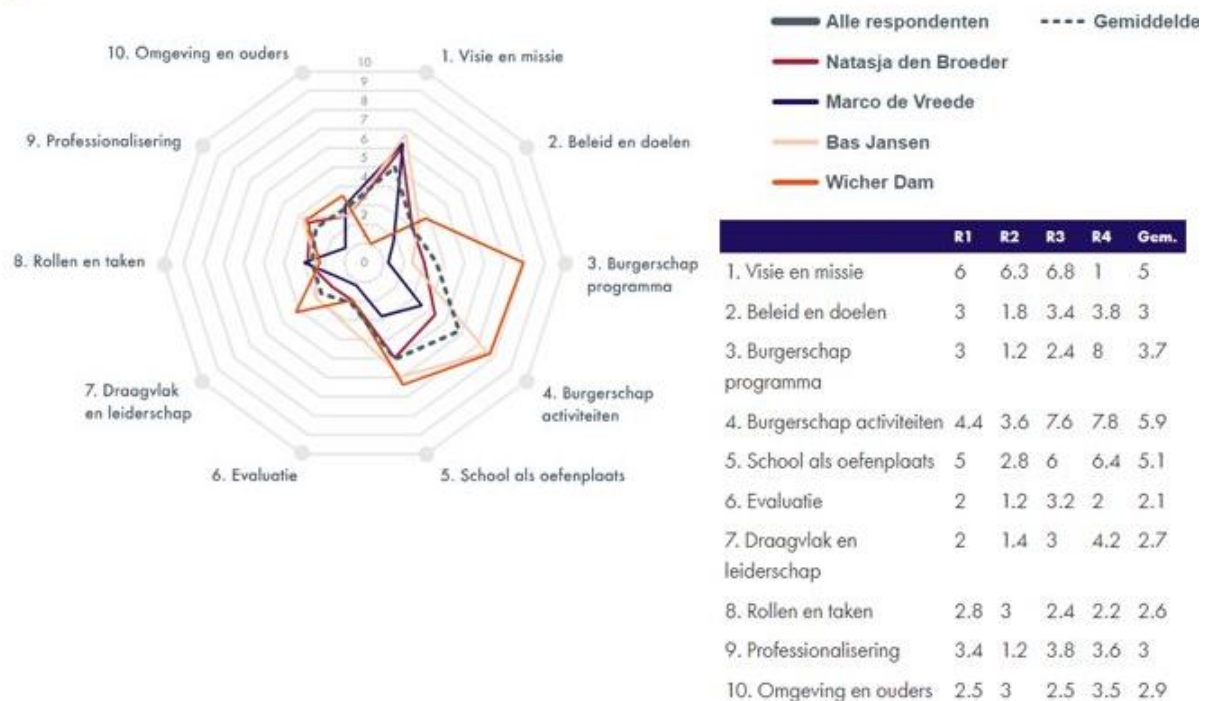
> Scan Sectievoorzitters MVT



> Scan Kunst, ICT, UNESCO, Bèta, TTO, IB



> Scan AK, LB, GS, NE



Bijlage 8: werkwijze rendement

Het is nodig om op korte termijn inzicht te krijgen in het rendement en de factoren die daarbij een rol spelen.

Inzicht krijgen (en waar mogelijk invloed uitoefenen op de prestaties) – via mentoren

1. Na elke toetsweek z.s.m. 'statestieklijsten' uitdraaien en per klas aan de mentoren verstrekken. Zie als voorbeeld de bijlage voor de onderbouw in de directiemap bij de vergadering van 23-01-23).
2. De statestieklijst met de mentoren bespreken en bepalen:
 - a. Of deze informatie iets oplevert;
 - b. Of een interventie voor de klas moet worden uitgevoerd (iets met plannen/leren, enz);
 - b. Of er een interventie voor de klas met een bepaald vak moet worden uitgevoerd (een extra les wiskunde);
 - c. Of we ouders moeten betrekken/een andere interventie moeten doen;
 - d. Welke informatie we (in de toekomst) verder graag zouden willen hebben.
3. Dit na elke toetsweek opnieuw doen.
4. Dit extra aandacht geven in mei: op tijd voor de voorvergaderingen met mentoren in mei. Vanaf 30 mei voeren we overgangsvergaderingen ('prognosevergaderingen' in de jaaragenda).

Inzicht krijgen (en waar mogelijk invloed uitoefenen op de prestaties) – via secties

1. Zo spoedig mogelijk een overzicht aan de secties verstrekken met per klas de gemiddelde cijfers.
2. De opdracht geven om dit in de sectie te bespreken en daarbij te bespreken:
 - a. Wat valt op? Bijvoorbeeld:
 - Zijn de cijfers in het algemeen zoals verwacht?
 - Zijn er opvallende verschillen tussen klassen?
 - b. Als dat nodig is: hoe kan de sectie het leerrendement en/of de cijfers in het vak de komende tijd positief beïnvloeden (zonder dat de cijfers minder determinerend of representatief worden)?
3. Dit bespreken we in het sectie/directiegesprek in maart.

Invloed uitoefenen puur op het rendement

1. We maken nu een prognose. Die verwerken we in het prognose-rendementsoverzicht. Zie de andere bijlage. Dat kost (naar schatting een geoefende invuller) een uur per jaarlaag. Daardoor weten we hoe we ervoor staan met betrekking tot het inspectiekader en hebben we daar een overzicht van voor de hele school.
2. Daarna spreken we in de directie waar we risico's lopen en bekijken we of we daar acties op kunnen ondernemen.
3. In de prognosevergaderingen (in april, we moeten nog besluiten of we die volgend jaar weer doen en op welke manier) bepalen we in principe de overgang voor het overgrote deel van de leerlingen. Daarna maken we opnieuw het prognose-rendementsoverzicht.
4. We plannen in juni een extra directieoverleg in waarin we samen bespreken of we risico lopen om dit jaar onder de inspectienormen te zakken.
5. Zo ja: dan bespreken we waar we 'cosmetisch' invloed kunnen uitoefenen zonder leerlingen teveel geweld te doen.
6. Dit bespreken we goed met mentoren. Het is noodzakelijk om draagvlak te creëren voor cosmetische ingrepen.

7. Hierover informeren we het team goed.

Bijlage 9: Eerste opzet plan deskundigheidsbevordering 23/24

Aanleiding

Hofstad Lyceum heeft drie visiepijlers:

- Diversiteit is een kracht
- We sluiten aan bij motivatie
- We hebben een onderzoekende houding

Om aan deze visiepijlers invulling te geven hebben we de komende vier jaar twee speerpunten:

1. Pedagogisch beleid

Dit is nodig om voldoende rust in de school en de klas te verkrijgen. Met een goed pedagogisch beleid zorgen we voor een duidelijke gezamenlijke aanpak en een goede band met leerlingen. Daarmee maken we van de diversiteit die onze school kent werkelijk een kracht.

2. Formatief handelen

Om aan te sluiten bij de motivatie van leerlingen hebben we de extrinsieke cijferprikkel drastisch teruggebracht. Met formatief handelen geven we leerlingen inzicht in en regie over hun eigen leerproces en motiveren we elke leerling om mee te doen.

Hierbij laten wij elkaar en de leerlingen een onderzoekende houding zien, stimuleren we onderzoek en het stellen van vragen aan elkaar en aan leerlingen en durven we te experimenteren en te falen.

Deze twee speerpunten komen tot uiting in de scholing die we aanbieden.

Deskundigheidsbevordering

We hebben komend jaar drie niveaus van deskundigheidsbevordering:

- Collectief: pedagogisch beleid m.b.v. El Hadioui – pizzasessies
- Semicollectief
 - o Formatief handelen regulier (laatste kans volgend jaar)
 - o Aandacht voor niveauverschillen (m.b.v. formatief handelen)
 - o Intervisie en lesbezoek op het punt van formatief handelen
 - o Intervisie en lesbezoek op het punt van pedagogiek
 - o Nieuwe docenten – eigen intervisiegroep
- Individueel – vrije keuze, naar rato 600 euro en 80 uur

Alle docenten nemen deel aan de collectieve scholing (pizzasessies). Alle docenten nemen deel aan één van de semicollectieve scholingen. Docenten bepalen zelf welke individuele scholing zij aangaan.

Ondersteuning door experts en collega's

We hebben komend jaar extra ondersteuning beschikbaar op het gebied van de grote speerpunten. Op het punt van het pedagogisch beleid zetten we extra BOS-begeleiding in, zodat er meer capaciteit is om lessen te bezoeken, klassen te observeren en met teams daaromheen plannen op te stellen en om adviezen te geven. Een BOS heeft ook tijd gekregen om de intervisiegroep op het punt van pedagogisch handelen te begeleiden. Op het punt van formatief handelen hebben we een expert in dienst die vrijgespeeld is om lessen te bezoeken, tips te geven, voorbeelden van formatief handelen te verzamelen en verspreiden en om secties te begeleiden in het opstellen van plannen. Hij begeleidt de intervisiegroep die zich richt op formatief handelen.

Iets meer uitleg over de scholing

Bijeenkomsten pedagogisch beleid

Op de pizzasessies wordt aandacht gegeven aan het pedagogisch beleid. De groep pedagogisch beleid gebruikt de termen uit de 'theatermetafoor' om de werkwijze te benoemen voor het komend jaar:

6. We houden het hogere doel in zicht. Als we inzetten op het handhaven van regels, dan is dat niet omdat we leerlingen willen onderdrukken, maar omdat we een consistent kader neerzetten om de rust te vergroten.
7. We verbreden en verdiepen de coulissenruimte. Daar kunnen leraren vrijuit spreken over waar ze tegenaanlopen en ideeën uitwisselen met elkaar.
8. We werken toe naar een gezamenlijk normatief kader. Dat heeft drie elementen:
 - A. We hebben duidelijke afspraken die we allemaal handhaven. Dat zijn er maximaal 5.
 - B. We weten waarin ons handelen afhankelijk is van de specifieke situatie.
 - C. We weten welk gedrag van leerlingen we graag willen zien en we belonen dat ook gezamenlijk.
9. We vergroten de manieren om leerlingen positief bij de school te betrekken. Dat heeft een positief effect op de schoolcultuur, verkleint de kans op uitval en vergroot de kans op 'klimmen en switchen'.
10. We mobiliseren ook ouders om meer en op een positieve manier bij de school betrokken te raken. Daarmee verbeteren we de samenwerking tussen school en ouders rondom de leerling.

Scholing formatief handelen regulier

Meer dan twintig collega's hebben nu de reguliere training formatief handelen gevolgd. Deze training bieden we nog twee jaar aan. Daarna moeten alle collega's de training gevolgd hebben.

Aandacht voor niveauverschillen

In het kader van de heterogene brugklassen hebben we komend jaar extra aandacht voor niveauverschillen. Daarbij maken we gebruik van formatief handelen. Alle docenten van klas x en y nemen deel aan deze training.

Intervisie en lesbezoek op het punt van formatief handelen

Docenten die de reguliere scholing formatief handelen al hebben gevolgd en die geen lesgeven aan klas x of y, kunnen kiezen om deel te nemen aan de bijeenkomsten voor intervisie en lesbezoek op het punt van formatief handelen. Dit zijn 8 bijeenkomsten, die samenvallen met de reguliere scholing voor formatief handelen. Deze bijeenkomsten worden begeleid door de expert formatief handelen. Rondom deze bijeenkomsten worden lesbezoeken ingezet als middel om van elkaar te leren en zaken uit te proberen.

Intervisie en lesbezoek op het punt van pedagogisch handelen

Docenten die de reguliere scholing formatief handelen al hebben gevolgd en die geen lesgeven aan klas x of y, kunnen kiezen om deel te nemen aan de bijeenkomsten voor intervisie en lesbezoek op het punt van pedagogisch handelen. Dit zijn 8 bijeenkomsten, die samenvallen met de reguliere scholing voor formatief handelen. Deze bijeenkomsten worden begeleid door de een BOS die hiervoor tijd beschikbaar heeft. Rondom deze bijeenkomsten worden lesbezoeken ingezet als middel om van elkaar te leren en zaken uit te proberen.

Nieuwe docenten

Nieuwe docenten krijgen een programma aangeboden met een introductiedag, informatie- en intervisiebijeenkomsten en begeleiding en lesbezoek door de BOS'sen. Ze krijgen ondersteuning van een vakcoach, die ook lessen bezoekt. Ook hun leidinggevende bezoekt lessen en voert (coachende) gesprekken.

Bijlage 10: Doelstellingen plan 2018-2022 met 1 uitgewerkte pdca

Doelstellingen schoolplan 2019-2023

Doelstellingen thema Onderwijs		
Nr	Doelstelling	Eigenaar
1	We zorgen dat alle visie ontvouwende activiteiten elkaar ondersteunen in een kloppend, alomvattend verhaal dat past bij onze doelgroep.	HAL Spar: IMM
2	We zorgen voor een organisatie waarin de doelen van de visie ondersteund worden.	ZWN Spar: GRF
3	We verbeteren het pedagogisch klimaat. We maken afspraken die passen in de lijn van onze visie.	IMM Spar: ZWN

Doelstellingen thema Organisatie en kwaliteit		
Nr	Doelstelling	Eigenaar
4	We vergroten het overzicht en de regie over de ontwikkelingen in de school door het instellen van een cyclus van planmatig werken.	GRF Spar: IMM
5	We stellen een organisatiestructuur vast en zorgen ervoor dat alle medewerkers weten wat hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn.	GRF Spar: HAL

Doelstellingen thema Personeel		
Nr	Doelstelling	Eigenaar
6	De gesprekscyclus past in de visie van de school, past in het beleid van Lucasonderwijs, is motiverend en ondersteunt het realiseren van onze doelen.	STO Spar: ZWN
7	We hebben een transparant promotiebeleid voor bevordering naar LC en LD.	STO Spar: GRF

Doelstellingen thema Financiën, PR en gebouw		
Nr	Doelstelling	Eigenaar

8	We streven naar een diverse leerlingenpopulatie en bieden daarom een aantrekkelijke propositie voor alle leerlingen uit Den Haag gebaseerd op ons profiel (hoogstpersoonlijk) en onze visie.	IMM Spar: HAL
9	We hebben een visie op de opbouw van de school in termen van leerlingenaantallen, personele inzet en materiele kosten en bereiken daarbij balans tussen onze uitgaven en inkomsten.	HAL Spar: GRF

11. Thema onderwijs: Doelstelling 1

12. We zorgen dat alle visie ontvouwende activiteiten elkaar ondersteunen in een kloppend, alomvattend verhaal dat past bij onze doelgroep.

Beschrijving huidige situatie

In 2016 is gestart met de zoektocht naar een nieuwe visie. In de schooljaren 2016 – 2020 zijn acties uitgevoerd, wat heeft geleid tot de gewenste visie die door het team ontwikkeld is. Voor de komende jaren staat de ontvouwing, de concretisering en bekrachtiging van de visie op het programma. Wij noemen dat de 'ontvouwing'.

Plan	We zorgen voor een concretisering van de visie in gedrag en inhoud. We zorgen voor een weergave van de visie en de ontvouwing daarvan die naar buiten toe kan worden gebracht.	
Do	<p><i>Welke acties ondernemen we?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> De visievragen in de leerlingenenquête worden opnieuw correct afgenomen en behandeld in de gesprekken. We passen de organisatie van ons onderwijs aan op de visiepijlers (doel 2) In pizzasessie 3 '22 en verder wordt aandacht besteed aan formatief handelen (een uitwerking van de visiepijler 'motivatie'). In mei 2022 bespreken we de nieuwe organisatiestructuur in combinatie met (waar mogelijk) visiepijlers. We kiezen een gedragen vorm. We verwerken het spinnenweb-document voor het ontvouwen van de visie en verspreiden dit. Een actieplan om Unesco (aan de visie gekoppeld) verder (terug) de school in te brengen wordt uitgewerkt. We evalueren met de klankbordgroep 'waar we voor staan' waar we de ontvouwing van de visie nog een impuls kunnen geven. In de jaaropening geven we de visie een plek. We onderzoeken op welke manier we de visie-èn-mottogelateerde teksten die geproduceerd zijn kunnen inzetten. 	<p>maand-jaar</p> <p>03-22 – afname gelukt, gesprekken minder</p> <p>04-22 – Gelukt op het punt organisatie</p> <p>04-22 - gedaan</p> <p>05-22 - gedaan</p> <p>05-22 - gedaan</p> <p>05-22 – koppeling gelukt, actieplan niet.</p> <p>06-22 - gedaan</p> <p>06-22 - gedaan</p> <p>06-22 - gedaan</p>

	<p>10. In ons scholingsplan voor het volgend schooljaar (22/23) worden de visiepijlers zichtbaar in de mogelijkheden voor individuele en collectieve scholing.</p> <p>11. We bereiden de tolerantieviering voor.</p> <p>12. We bepalen welke activiteiten voor visieontvouwing we in schooljaar 2022-2023 uitvoeren.</p>	<p>06-22 - niet gedaan, wel in 22/23</p> <p>06-22 - niet gedaan</p> <p>06-22 - gedaan</p>
Na huidig schooljaar	<p>13. We stellen vast of we per visiepijler een plan voor verdere ontvouwing willen hebben (bijvoorbeeld voor formatief handelen).</p> <p>14. We voeren een nieuw soort tolerantieviering uit (misschien onder een andere naam).</p> <p>15. We evalueren de invoering van het toetsbeleid (waarin de visiepijlers geconcretiseerd zijn).</p> <p>16. In de winterviering staat een (uitwerking van een) visiepijler centraal.</p>	<p>Gedaan, zie huidig schoolplan</p> <p>Niet gedaan, nog in ontwikkeling</p> <p>Gedaan</p> <p>Gedaan</p>
<i>Eindverantwoordelijk: rector</i>		
Check	Gedurende schooljaar 22/23 vragen we bij verschillende bijeenkomsten leerlingen en docenten om feedback op toetsbeleid, de organisatieverandering en andere zaken die met visie-ontvouwing te maken hebben. We laten deze term ('visie-ontvouwing') in de doelstellingen van het plan van 23-27 niet meer prominent terugkeren maar nemen de opmerkingen in de evaluatie van deze zaken mee in het volgend schoolplan.	05-2022
Act / Adapt	We gebruiken de informatie die we in de 'check'-fase opdoen om gedurende schooljaar 22/23 het plan voor schooljaar 2023-2027 vast te stellen.	

TAALBELEID OP EEN HALF A4'TJE

Deze afspraken hebben we op Hofstad Lyceum:

- De eisen aan taalvaardigheid zijn gebaseerd op de referentieniveaus Nederlands.
- Elke docent is zich ervan bewust dat hij een aandeel heeft in de taalontwikkeling van onze leerlingen.
- We dragen zorg voor correct taalgebruik in brieven, instructies en toetsen.
- We wijzen leerlingen erop als we ze onjuiste of onvolledige taal horen gebruiken.
- Taal- en spelfouten in proefwerken strepen we aan, maar tellen we niet mee in de beoordeling zolang de betekenis van een antwoord er niet onder lijdt.
- Bij werkstukken en verslagen tellen taal- en spelfouten voor 10% mee in het eindcijfer.
- We stimuleren het lezen: in alle leerjaren moeten leerlingen een boek meenemen om in stilte te kunnen lezen als ze eerder klaar zijn bij een proefwerk.
- We verwerken het 'Woord van de Dag' zoveel mogelijk in alle onderbouwlessen.

Bijlage 12: Reizen en excursies naar het buitenland vanaf september 2023

De directie heeft voor het reisbeleid in maart 2023 de onderstaande criteria opgesteld:

1. De reis sluit aan bij de missie en visie van de school (de algemene visie, de Unesco waarden en de visie op burgerschap)
2. Het draagt bij aan de cohesie in de groep.
3. Het is financieel te verantwoorden.
4. De druk die de reis op de organisatie legt staat in verhouding tot het aantal leerlingen dat deelneemt aan de reis.
5. De druk die de voorbereiding van de reis op de organisatie legt staat in verhouding tot de persoonlijke en/of inhoudelijke winst die het de leerlingen oplevert.
6. Er is weinig overlap met een andere reis wat betreft het doel en de doelgroep.
7. De reis is voorwaardelijk voor een gewenst predicaat (TTO, Unesco).
8. De reis heeft een positieve invloed op de positionering van de school.

Vervolgens heeft zij op basis van deze criteria het huidige reisbestand tegen het licht gehouden. Zij komt tot de onderstaande (voorgenomen) besluiten:

- De reizen in jaarlaag 4 bieden onze leerlingen veel. Deze reizen continueren we. We zullen daar als school per jaar zo'n 20.000 euro op bijleggen en accepteren dat.
- We zoeken naar één uitwisseling in Unesco-verband (Braunschweig/Aurich) waarvoor we enthousiaste bemensing kunnen vinden.
- De TTO- en gymnasiumreizen zijn nodig voor ons profiel en gaan door. Op het gymnasium en TTO-reizen combineren we jaarlagen (gym: 2 en 3, TTO: 1 en 2).
- De Skireis past bij onze doelstellingen, de financiële en organisatorische lasten zijn te verantwoorden. Dus gaat door.
- De Bike-experience kan als eendaagse buitenschoolse excursie doorgaan.
- De IST schrappen we in deze fase niet. Wanneer in een latere fase blijkt dat de overlap met de Unesco-reis (nog nader te bepalen, zie hierboven) te groot is, dan heroverwegen we dit.
- Voor de Japan-reis kunnen we de baten en de lasten niet meer verantwoorden. De reis is niet noodzakelijk voor ons Unesco-profiel (want heeft overlap met andere reizen). Met deze reis stoppen we.
- Excursies naar Frankrijk en Duitsland georganiseerd vanuit secties zijn beperkt mogelijk wanneer zij de organisatie niet schaden.