

visitatie voorgezet montessori-onderwijs

**Rapportage
Montessori Lyceum Herman Jordan**

**Innovatie vanuit consolidatie en met een
nieuwe teamstructuur**

April 2010

1. Opzet en uitvoering

1.1 Inleiding

In het schooljaar 2005-2006 is de VMO-visitatie de tweede ronde ingegaan. In deze ronde is het principe van collegiale visitatie gehandhaafd, maar is de procedure op een aantal punten aangepast. Inhoudelijk zijn er wijzigingen in het format dat gebruikt wordt voor het schrijven van de zelfevaluatie en voor de visitatie. Het lesbezoek is vanaf 2005 standaard onderdeel van de visitatie geworden. In de paragrafen hieronder wordt een en ander meer uitgebreid beschreven.

1.2 Organisatie

In de opzet van de collegiale visitatie valt een aantal fasen te onderscheiden. In de eerste fase (voor de zomervakantie) wordt de opzet besproken met een voorbereidingscommissie die bestaat uit schoolleiders van de deelnemende scholen. Vervolgens wordt de visitatiecommissie ingesteld. Die bestaat, ten eerste, uit een aantal (relatieve) buitenstaanders als vaste leden:

- Benno Elsen, oud-rector en oud-inspecteur van het voortgezet onderwijs (voorzitter)
- Vera Arents (adjunct-directeur van de ASVO te Amsterdam) en Puck Smit (oud-directeur montessorischol Het Zeggelt in Enschede) (afwisselend optredend als vertegenwoordigers van het montessori basisonderwijs)
- Michael Rubinstein (ambtelijk secretaris en projectleider)

Daarnaast bestaat de commissie uit schoolleiders van de deelnemende scholen. Dit jaar zijn dat Henriëtte Boevé (Haags Montessori Lyceum), Walter van Leeuwen (Montessori College Aerdenhout), Carlo Pedrolì (IVKO, Amsterdam) en Ralph Young (Montessori Lyceum Herman Jordan, Zeist). Per te visiteren school wordt een subcommissie gevormd die bestaat uit de drie vaste leden, aangevuld met twee wisselende schoolleiders. Op deze manier komen de schoolleiders drie keer aan bod: twee keer als lid van een visitatiecommissie, een keer als schoolleider van een school die bezocht wordt.

Na de zomervakantie gaan de scholen tot begin december aan het werk met het schrijven van zelfevaluaties aan de hand van een lijst met aandachtspunten. Een training voor de schrijvers van de zelfevaluatie vindt na de herfstvakantie plaats.

De zelfevaluaties worden op bruikbaarheid beoordeeld door de voorzitter en de ambtelijk secretaris en vervolgens toegestuurd aan de leden van de visitatiecommissie (december).

De commissie laat zich in januari een dag trainen in het scoren en bespreken van zelfevaluaties en in het voeren van gesprekken tijdens de visitatie.

1.2.1. Zelfevaluaties

De zelfevaluaties worden geschreven aan de hand van een lijst met aandachtspunten.

Naast de zelfevaluatie wordt ook gevraagd om aanvullend materiaal aan te leveren, zoals schoolgids, schoolplan en scholingsplannen. Er worden afspraken gemaakt over het aanleveren van de kopij.

De zelfevaluatie is onderverdeeld in vijf hoofdstukken:

- Doelstellingen en visie van de school
- Pedagogisch klimaat
- Didactiek
- Opbrengsten: leerresultaten en voortgang in ontwikkeling
- Organisatie

Bij ieder punt worden meerdere vragen gesteld, waarbij vervolgens weer aandachtspunten genoemd worden.

Het wordt sterk aangeraden om de zelfevaluaties te laten schrijven door een schrijfgroep en niet door een schoolleider als solowerkstuk. Het goed plannen van het schrijfwerk is essentieel; het is een grote klus die helaas vaak onderschat wordt.

Het is belangrijk dat de zelfevaluatie een stuk wordt dat draagvlak heeft in het team. Ook dat proces vraagt enige tijd en maakt een goede planning des te meer noodzakelijk.

De training voor de schrijvers helpen veel voorkomende fouten bij het schrijven te voorkomen. Na de training is er dan nog ruim de tijd om het stuk te schrijven en in het team te bespreken en eventueel nog aan te passen.

Het is de bedoeling dat de zelfevaluatie veel concrete voorbeelden uit de schoolpraktijk bevat.

1.2.2 Scoren en bespreken van de zelfevaluaties

Voor het scoren en bespreken van de zelfevaluaties wordt de vragenlijst omgewerkt tot een lijst van uitspraken. Leden van de subcommissie scoren per uitspraak hun bevindingen (meestal gebaseerd op de zelfevaluatie, soms ook op extra materiaal). De score loopt van A (goed) tot D (onvoldoende). Per uitspraak is er ruimte om aanvullende opmerkingen te maken. Per school komen er zo vijf of zes scorelijsten die weer verwerkt worden tot een groslijst waarop de afzonderlijke scores zichtbaar zijn.

Voorafgaand aan de visitatie bespreekt de commissie de zelfevaluatie van de te bezoeken school. Deze bespreking neemt ongeveer tweeënhalf uur in beslag. Per school worden alle punten besproken, oordelen vergeleken en soms gewijzigd. De bespreking legt de basis voor de te stellen vragen bij de visitaties. Het resultaat van de bespreking wordt weer vastgelegd op een scorelijst met aanvullend commentaar. Deze bespreking vindt plaats op de eerste dag, voorafgaand aan de feitelijke visitatie.

1.2.3 Protocol

Doel van het vaststellen van een protocol is om alle zaken rond de organisatie van de visitaties zo transparant mogelijk te maken. Dit is met name van belang voor de ontvangende scholen.

Inhoudelijk van belang is de vaststelling van de panels waarmee de commissie wil spreken. Er is gekozen voor zes panels: de samenstellers van de zelfevaluatie, leerlingen, docenten, ouders, leerlingbegeleiders (mentoren) en de schoolleiding. Precieze afspraken over lesbezoek en panelgesprekken worden per school gemaakt.

1.2.4 Uitvoering visitaties

De visitatie duurt twee dagen en bestaat uit lesbezoek en panelgesprekken.

Bij het lesbezoek worden halve lessen steeds door één lid van de visitatiecommissie bezocht en beoordeeld aan de hand van een kijkwijzer. Zo kan in korte tijd een flink aantal lessen en keuzewerktijdduren beoordeeld worden. Het lesbezoek vindt plaats op de ochtend van de tweede dag van de visitatie en wordt aansluitend nabesproken in de commissie.

Bij de gesprekken met de verschillende panels maakt de visitatiecommissie steeds gebruik van een 'spiekbriefje' waarop de relevante punten, bepaald aan de hand van de zelfevaluaties en de bespreking ervan, per panel genoteerd worden. Daarnaast wordt een verdeling gemaakt waarbij leden van de commissie een of meer van de vijf hoofdstukken uit de zelfevaluaties voor hun rekening nemen. Dat betekent dat bij het ene panel de een wat meer aan bod komt, bij het volgende de ander. Overigens is er de vrijheid om bij elkaar in te breken en wordt daar ook regelmatig van gebruik gemaakt. De ambtelijk

secretaris maakt het verslag en heeft verder, net als de voorzitter, geen eigen hoofdstuk maar een enigszins vrije rol.

Tussen de gesprekken is steeds een korte pauze. Daarin is er gelegenheid om bevindingen te noteren en kan kort intern overleg plaatsvinden. Na het laatste gesprek is er een uur pauze. Daarin noteert ieder lid van de commissie conclusies over zijn/haar specifieke onderwerp. De voorzitter verzamelt de opmerkingen en verwerkt deze tot een mondelinge rapportage die aan het eind van de dag plaatsvindt. Deze rapportage duurt een half uur tot drie kwartier.

1.2.6 Rapportage

De visitatie wordt per school behalve mondeling ook schriftelijk gerapporteerd. De schriftelijke rapportage volgt in concept drie weken na de visitatie. De school krijgt de kans te reageren op feitelijke onjuistheden in de schriftelijke rapportage voor deze definitief wordt. Rapporten van de school zijn beschikbaar voor anderen indien de school daar geen bezwaar tegen heeft.

2.0 Inleiding

De visitatie van het Montessori Lyceum Herman Jordan vond plaats op 3 en 4 maart 2010. Aan het eind van de tweede dag heeft de voorzitter van de commissie, Benno Elsen, de bevindingen van de commissie mondeling gerapporteerd aan een aantal belangstellenden. Hieronder volgt het schriftelijk verslag, onderverdeeld in acht paragrafen. Achtereenvolgens komen aan de orde: de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van de vorige visitatie uit 2004, een korte indruk van de zelfevaluatie, doelstellingen en visie, het pedagogisch klimaat, de didactische uitvoering, opbrengsten, de organisatie, conclusie en aanbevelingen. Aan het begin van de paragrafen staan in cursief de onderwerpen die de commissie aan de orde wilde stellen naar aanleiding van de zelfevaluatie.

Bij een aantal paragrafen staan aanbevelingen. De laatste paragraaf bevat algemene conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 3 is een scorelijst waarin de school wordt beoordeeld op de punten die aan bod zijn gekomen in de zelfevaluatie en tijdens de visitatie. De eindscores worden niet gegeven als beoordeling van de zelfevaluatie, maar zijn het eindoordeel van de visitatiecommissie over de school.

2.1 Conclusies en aanbevelingen van de visitatie uit 2004

Het Montessori Lyceum Herman Jordan werd eerder in 2004 gevisiteerd. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies uit het rapport, dat getiteld was 'Altijd beter of goed genoeg?'.

Bij 'Doelstellingen en visie' vond de commissie dat de school veel doet aan het hanteerbaar maken van abstracte doelen en dat daardoor de uitgangspunten steeds onderwerp van gesprek zijn in de school.

Bij het 'Pedagogisch klimaat' vond de commissie dat het mentoraat veel sterke kanten kende. De commissie deed de aanbeveling om voortdurend aandacht te blijven besteden aan het bewaken van de kwaliteit en aan verdere professionalisering.

Bij de 'Didactische uitvoering' constateerde de commissie een discussie over de aanpak, met name waar sommige docenten naar alternatieven zochten voor het vrijwerken als dominante werkvorm. Over didactische ontwikkeling zei de commissie:

'Een apart onderwerp is daarbij de organisatie in vakken die sterk dominant is, zoals op veel havo-vwo scholen. Het lijkt de moeite waard om de spanning tussen de organisatie in secties, waarbij het vak centraal staat, en de organisatie van het onderwijs vanuit de leerling, een uitgangspunt van montessorionderwijs, verder te onderzoeken.'

Ten aanzien van 'Organisatie' vond de commissie de sterk gevoelde werkdruk een opvallend punt.

Samenvattend zag de commissie als sterke punten van de school:

- Het pedagogische klimaat is goed verzorgd
- Er is een goede leerlingbegeleiding, hetgeen leidt tot tevreden klanten
- Kwt en werkbesprekingen zijn nuttig bestede tijd, waarin de docenten, die als coaches optreden, een actieve rol op zich nemen en zich niet alleen afwachtend opstellen
- De flexibele afsluiting, leercontracten en regelingen bij doubleren zijn pluspunten
- Er zijn projecten en allerlei buitenschoolse activiteiten
- Leerlingen en ouders worden betrokken bij alle belangrijke ontwikkelingen; de pedagogische driehoek werkt in dat opzicht

De titel van rapport 'Altijd beter of goed genoeg?' verwees naar gewoonte van de school om bij uitspraken direct ook tegenvoorbeelden te geven, spanningsvelden te benoemen.

Dit wekte de indruk van een school waarin niet alleen de lat heel hoog lag, maar er ook meer kritiek dan tevredenheid was.

2.2 Algemene indruk zelfevaluatie

De zelfevaluatie en bijlagen vormden een goed geheel om de school te leren kennen en visiteren. De commissie vond de zelfevaluatie een helder stuk dat voldoende zelfkritisch was. Er werd weinig in verwezen naar het vorige visitatierapport. Hoofdstuk 5 over organisatie week qua aanpak lichtelijk af.

De commissie hield aan de zelfevaluatie als voorname indruk over dat er veel heil verwacht wordt van de nieuwe teamstructuur en dat er een zekere spanning bestaat tussen het vakonderwijs en de invulling die de school geeft aan de montessori werkwijze.

2.3 Doelstellingen en visie

Bespreekpunten:

- *Wat wordt concreet verstaan onder 'brede ontwikkeling'?*
- *Op welke wijze worden doelstellingen en visie in de school besproken?*

Bij het concretiseren van de brede ontwikkeling die de school nastreeft met leerlingen noemden de opstellers verschillende voorbeelden: de inbreng van leerlingen in de organisatie (bijvoorbeeld in het overleg met de schoolleiding van het SOS en in de MR), het kantinebeheer, het montessoriproject, de maatschappelijke stage, het mee organiseren van buitenschoolse activiteiten. De opstellers benadrukten dat alle leerlingen worden uitgedaagd hun talenten te ontwikkelen: 'Ik was op de open dag van een andere school. Daar lieten ze de goede leerlingen optreden op een muziekavond. Wij proberen ervoor te zorgen dat alle leerlingen een keer op het podium staan, we proberen dat bij iedereen te stimuleren.'

Ouders onderschreven dit. Ook als je kind zelf niet muzikaal is, kan hij of zij toch meedoen bij een musical of een toneelstuk, bijvoorbeeld door te foto's te maken of mee te helpen bij het organiseren. 'Je krijgt de kans je talenten te laten zien op terreinen waarvan je niet dacht dat je er iets mee kon,' zo formuleerde een ouder. Ouders vonden dat er op school veel mogelijkheden geboden worden, er zijn ook veel theater- en muziekuitvoeringen.

In de visieontwikkeling staat behoud en aanscherpen van de traditionele montessori waarde van het ontwikkelen van de individuele zelfstandigheid voorop. Dit concept is diepgeworteld, zowel in de didactiek als in de leerlingbegeleiding, zoals in volgende paragrafen nog uitgebreid ter sprake zal komen.

Naast verschillende overlegvormen waarin verder ontwikkelen en concretiseren van de doelstellingen en visie centraal staan, speelt het tevens een rol in functioneringsgesprekken. Daarin zijn de vmo karakteristieken en het vmo docent profiel mede sturend.

2.4 Pedagogisch klimaat

Bespreekpunten:

- *Wat is de algemene indruk van de pedagogische sfeer (gelijkwaardigheid; aanspreekbaarheid)?*
- *Wat voor feedback geven docenten aan leerlingen?*
- *Verloopt het determinatieproces op een bevredigende wijze?*
- *Hoe ziet de mentorbegeleiding eruit?*
- *Hoe verloopt het contact tussen mentor en ouders?*
- *Op wat voor wijze krijgt verdere professionalisering van mentoren gestalte?*
- *Vormt samenwerking een aandachtspunt in het pedagogisch klimaat?*

Algemene typering pedagogische sfeer

Leerlingen en ouders toonden zich heel tevreden over de gelijkwaardigheid op school en over de pedagogische sfeer in het algemeen. Leerlingen beschreven de school onder meer als: een warme school; je spreekt je leraar met de voornaam aan, wat het contact bevordert; je krijgt hulp als er problemen zijn; je hebt veel contact met je mentor, vooral in de bovenbouw.

Bij het lesbezoek constateerde de visitatiecommissie dat er inderdaad gelijkwaardigheid tussen docenten en leerlingen bestaat. Ook gaan leerlingen onderling goed met elkaar om en docenten leven dat voor.

De commissie zag docenten veel positieve feedback aan leerlingen geven, maar deze was vooral gericht op inhoud en minder op het gedrag van leerlingen. Zo besteedden docenten weinig aandacht aan leerlingen die niet goed aan het werk waren. In het panelgesprek merkten docenten op dat zij wel ingrepen als leerlingen niet werken, maar dat het punt op zich wel een aandachtspunt voor de school is.

Determinatie

Het determinatieproces waarin de keuze voor havo dan wel vwo wordt bepaald loopt over het algemeen soepel. Leerlingen en ouders waren content met de wijze waarop dit proces wordt begeleid en vonden het verhaal van de school herkenbaar. De leerlingen schetsten de school wel als 'eigenlijk een vwo-school'. Dat is enerzijds positief omdat je als leerling alle kansen krijgt om naar het vwo te gaan: 'Je blijft in dit systeem zo lang mogelijk vwo doen.' Minder positief is dat het besluit om naar de havo te gaan niet altijd goed ontvangen wordt: 'Het was lastig omdat ik de eerste uit mijn klas was die definitief naar de havo ging. Ik merkte dat andere leerlingen een beetje op me neerkeken, dat vond ik jammer.'

Ouders hebben wel eens moeite met een besluit voor havo: veel leerlingen hebben hoogopgeleide ouders die hopen en verwachten dat hun kind vwo gaat doen. Mentoren gaven aan dat dit soms wel enige druk op het determinatieproces legt. Leerlingen merkten op dat docenten het welzijn van de leerlingen nadrukkelijk voorop stellen en zelf geen waardeoordeel geven over havo of vwo.

Mentoren gaven aan dat de school ernaar streeft het determinatieproces nog aan te scherpen omdat in 4vwo blijkt dat leerlingen soms niet op de goede plek zitten. Dat aanscherpen dient op een zodanige wijze te gebeuren dat het principe van kansen bieden wel overeind blijft. Verbeterpunten in de determinatie zijn de verslaggeving (met name over het gebruik van de letters 'VIP', zie hiervoor de paragraaf over didactiek) en het uitdragen van het beeld dat de havo niet minderwaardig is.

Leerlingbegeleiding

In de leerlingbegeleiding neemt het gesprek tussen mentor en leerling een belangrijke plaats in. De school ruimt hier veel tijd voor in met wekelijkse gesprekken. Die gesprekken verlopen volgens een vast stramien, dat zeker in de onderbouw in eerste instantie gericht is op het bijhouden van werkoverzichten. Dat stramien zorgt ervoor dat mentoren steeds goed op de hoogte zijn van de vorderingen van hun leerlingen. Een leerling vond dat je op het Jordan goed leerde wat zelfdiscipline was.

De wekelijkse gesprekken vinden plaats in groepjes van drie leerlingen. Een nadeel van die constructie is volgens leerlingen dat de gesprekken soms wat gehaast en oppervlakkig zijn. Wel is er altijd ruimte voor langere individuele gesprekken indien nodig of gewenst.

Het zelf kiezen voor een mentor in de bovenbouw biedt, aldus de leerlingen, veel voordelen. Je kunt zo begeleiding op maat zoeken. Leerlingen die niet zozeer begeleiding nodig hebben bij het werk, kiezen een mentor die past bij hun behoefte of vullen het mentoraat anders in. Zo zei een leerling: 'Na de vierde wilde ik liever praten over studiekeuze dan over het werk.'

Ouders waren goed te spreken over het mentoraat en noemden, naast de individuele begeleiding, nog als sterke kanten de wijze waarop pesten (dat niet veel voorkomt) wordt opgepakt en de aandacht voor sociale vaardigheden via Leefstijl.

Een spanningsveld tussen school en ouders is de vraag waar het initiatief ligt als er problemen zijn. Een mentor zie hierover: 'Ouders willen de bal bij ons leggen en wij bij hen. Als er problemen zijn, nemen we het eerst op met de leerling en praten er dan op de ouderavond over met ouders. Wij willen dat ouders hun kind ondersteunen, dat missen we soms.'

In het beeld van mentoren verwachten ouders soms teveel van de mentor. Overigens zijn mentoren flexibel: als het niet goed loopt nemen zij toch zelf het initiatief en veel mentoren onderhouden (zelfs in het weekend) mailcontacten met leerlingen en bieden extra mogelijkheden tot begeleiding.

Het ouderpanel was dan ook over het algemeen heel tevreden over de begeleiding. Wel vonden zij de verwachting dat het kind zelf het initiatief neemt voor sommige kinderen lastig. Soms vinden ouders dat het te lang duurt voor er correctie is als kind blijft uitstellen.

In dat kader werd in het ouderpanel enige twijfel geuit over de invulling van het mentoraat, met name ten aanzien van de vraag of hierover gezamenlijke afspraken bestaan.

De visitatiecommissie kreeg uit het gesprek met de mentoren het beeld dat de school op dit terrein juist weer een goede stap heeft gemaakt door de taakomschrijving voor mentoren opnieuw vast te leggen. Mentoren vonden dat zij zich daardoor weer beter bewust waren geworden van hun taak en dat het ook voor nieuwe docenten gemakkelijker was geworden om een beeld te krijgen van het mentoraat.

De mentoren gaven aan dat er veel onderling overleg is en dat er een goede afstemming is tussen mentoren, docenten en coördinatoren. En: 'Omdat iedereen mentor is, weet iedereen hoe het werkt.'

Samenwerken als pedagogisch uitgangspunt

Aan samenwerking wordt in dit rapport aandacht geschonken in de paragraaf over didactiek. Maar ook in deze paragraaf verdient samenwerking enige aandacht in het kader van leerlingen leren samen te werken als onderdeel van hun ontwikkeling. Daarom heeft de commissie bevraagd in welk opzicht mentoren hierin sturende activiteiten ondernemen.

Mentoren gaven aan dat zij met name in de onderbouw weleens specifieke aandacht besteden aan groepsvorming, vooral als leerlingen zich wat moeilijk mengen met de groep. Dan neemt de groepsmentor soms de regie daarvoor in handen.

Het praten in groepjes van drie leerlingen met de mentor kan een meerwaarde hebben als leerlingen in zo'n groepje elkaar helpen. Soms gebeurt dat, maar de visitatiecommissie heeft niet de indruk dat hier gezamenlijk beleid op wordt gevoerd.

Conclusie en aanbeveling

Het Montessori Lyceum Herman Jordan heeft een heel sterk pedagogisch klimaat waarbinnen het intensieve en zorgvuldig uitgevoerde mentoraat een belangrijke plaats inneemt.

Aanbeveling is om samenwerking tussen leerlingen nog meer systematisch te bevorderen; daartoe liggen bijvoorbeeld goede mogelijkheden in de leerlingbegeleiding.

2.5 Didactiek

Bespreekpunten:

- *Welke keuzes maakt de school ten aanzien van leerstof en leertijd?*
- *Hoe effectief zijn de begeleidingsuren?*
- *Wat is de stand van zaken rond hoofd, hart en handen in de cognitieve vakken?*
- *Werken leerlingen ook samen?*
- *Wat is stand van zaken rond de traditionele werkwijze van de school en didactische vernieuwing?*
- *Op welke punten en met welke reden wil de school de rapportage verbeteren?*

De opbouw van deze paragraaf is als volgt. Eerst wordt het lesbezoek besproken dat de commissie aflegde. Daarna volgt de neerslag van de panelgesprekken. Aparte aandacht wordt besteed aan de rapportage. Over de verschillende punten formuleert de commissie conclusies en enkele aanbevelingen.

Lesbezoek

Lessen

De commissie bezocht twintig lessen in een scala van vakken en in alle leerjaren. Verder bracht zij een bezoek aan de keuzewerktijd.

In de lessen zag de commissie leerlingen veel zelfstandig werken. Daarnaast waren er ook frontale lessen zowel met instructie als interactief. De structuur van de lessen was duidelijk voor leerlingen. Wel waren de randen van de les (begin en einde) soms wat rafelig, waardoor onderwijstijd verloren ging.

Indien docenten instructie gaven, bestond deze zowel uit uitleg bij methodes als uit eigen verhalen. De inbreng van leerlingen bij instructie was tamelijk gesloten.

Bij zelfstandig werken was het werk voor leerlingen veelal uniform, op één niveau en in opdracht van de docenten met het pensumboekje als bepalende aansturing. Vrij vaak bestonden opdrachten uit reproductief werk (begrijpend lezen en antwoorden invullen), maar de commissie zag ook enige voorbeelden van productief werk. Naast methodes was er ook redelijk veel eigengemaakt materiaal. In het werken en in de lessen was er veel 'hoofd' en minder 'hart en handen' – de nadruk lag op cognitief leren.

In het algemeen zag de commissie betrokken leerlingen. Hier en daar ging de betrokkenheid op en neer in de lessen. Docenten grepen vaak niet in als leerlingen niet aan het werk waren.

Docenten waren overwegend actief ten aanzien van het inhoudelijk werk, maar minder ten aanzien van het klassenmanagement. Interacties en interventie van docenten waren heel breed: zowel gericht op reproductie als op voordoen, handelingsgericht interveniëren en leerstofverkennd interacteren.

De commissie zag weinig onderlinge hulp tussen leerlingen, hoewel dit meestal wel toegestaan was; het onderwijs is sterk individueel gericht. In de lokaalopstelling waren zowel busopstellingen als discussieopstellingen als tafelgroepen te zien, maar er was weinig sturing op samenwerken en evenmin op elkaar helpen. Uitzondering vormen vakken als muziek, techniek en I.o. – daar werd wel samengewerkt.

Het gebouw oogde heel netjes. De aankleding van lokalen mag hier en daar meer aandacht krijgen. Opvallend was dat er in een aantal lokalen nog stoelen op tafels stonden tijdens de les.

Keuzewerktijd

De keuze voor vakken verliep soepel en rustig. Het geheel maakte een goed georganiseerde indruk. Leerlingen werken veelal heel taakgericht en docenten werken actief met de leerlingen.

Conclusie lesbezoek en bezoek keuzewerktijd

De commissie vond het opvallend dat tijdens een aantal lessen de betrokkenheid van leerlingen fluctueerde en docenten daar relatief weinig op ingrepen. In combinatie met de al genoemde rafeligheid rond begin en einde van de lessen en hier en daar wat weinig aandacht voor het lokaal als werkomgeving, ontstaat het beeld dat er iets meer aandacht mag zijn voor klassenmanagement in montessoriaanse zin.

Eveneens opmerkelijk was de geringe mate waarin leerlingen samenwerken. Aanbeveling aan de school is om hier meer werk van te maken, zowel van groepswork als van het stimuleren van werkoverleg en onderlinge hulp.

Panelgesprekken

Leerstof en leertijd

De school maakt weinig extra keuzes in de verdeling van leerstof en leertijd. Er zijn wel projecten en deze worden ook door leerlingen gewaardeerd maar het zijn er, aldus de leerlingen, niet veel. Er is wel enig samenwerking tussen vakken, maar nog niet op grote schaal. De school hoopt dat de teamstructuur in dat opzicht stimulerend zal werken. Leerlingen constateren soms verschillen binnen secties over lesstof en deadlines. Binnen de school is er enige twijfel aan de effectiviteit van de begeleidingsuren. Een door de school zelf uitgevoerd onderzoek liet zien dat leerlingen deze uren wel waarderen. Zoals eerder opgemerkt zag de visitatie een goed georganiseerde keuzewerktijd. Docenten dragen daaraan bij door aan het begin van het uur met leerlingen te overleggen wat ze komen doen en zo de aandacht te richten.

Hoofd, hart en handen

Zowel uit panelgesprekken als uit eigen waarneming kreeg de commissie de indruk dat het Herman Jordan een cognitief gerichte school is, waarin binnen de traditionele schoolvakken hart en handen weinig zichtbaar zijn. Er zijn wel aanzetten, zoals het taaldorp, maar die zijn tamelijk gering in aantal. In het buitenschoolse ligt dat anders; daar zijn legio voorbeelden te vinden van activiteiten waarin leerlingen volop gestimuleerd worden hun creativiteit te ontwikkelen.

Werkwijze

De school hanteert traditioneel een werkwijze waarin individueel zelfstandig werken centraal staat. Die werkwijze is nog steeds heel herkenbaar in lessen en keuzewerktijd en in de grote aandacht voor de individuele werkbegeleiding van leerlingen. Zo langzamerhand wordt er wel aan die werkwijze gemorreld als exclusieve manier van het onderwijs inrichten. 'De monocultuur van individueel zelfstandig werken van acht jaar geleden is voorbij,' aldus een van de opstellers. Het ouderpanel vond dat er aan de werkwijze ook een aantal nadelen kleven: 'Hoe verder je komt, des te meer ervaren leerlingen het als een administratief keurslijf: je werk maken, aftekenen, de toets doen. Ook de aandacht voor de les is daardoor soms minder groot: leerlingen willen zelf aan het werk.' Dat keurslijf leidt bij sommige leerlingen ook tot spanning: het aftekenen leidt soms tot rijen en achterstanden, waar sommige leerlingen zenuwachtig van worden. Overigens doen docenten wel moeite om hen tegemoet te komen. Een ander effect is dat variatie in didactische werkvormen bemoeilijkt wordt: door het individuele werken ontstaan grote verschillen tussen leerlingen en is hun aandacht minder gericht op lesvormen die de kostbare tijd om zelfstandig te werken verminderen. Zeker voor nieuwe docenten, die met een schat aan ideeën van de opleiding komen, is dat wennen. Ook docenten die een didactische cursus hebben gedaan vinden het soms lastig om het geleerde in de praktijk te brengen omdat er geen voedingsbodem voor is. Uit het gesprek met het docentenpanel bleek dat er binnen het team verschillende opvattingen zijn over de meest effectieve vorm van montessori-onderwijs. Sommige docenten vinden klassikale werkvormen nuttig en nodig, andere houden het toch liever bij veel zelfstandig werken. Uit de panelgesprekken bleek dat de schoolleiding (directeur en teamleiders) kiest voor het uitwerken van een opzet waarin er naast het zelfstandig werken een tweede lijn ontstaat met daarin gevarieerde werkvormen voor klassen en kleine groepen. In de teams wordt die tweede lijn verder uitgewerkt. Een docent vertelde: 'In mijn team zit ik in een groepje dat zich bezig houdt met uitdagend onderwijs. We hebben leerlingen erover geïnterviewd. Nu gaan we good practices in het team brengen en verbreiden.'

Rapportage

De verslaggeving wordt door leerlingen en ouders gewaardeerd. Leerlingen vonden het verslag persoonlijk en motiverend, het geeft een bevestiging van je eigen beeld van de

stand van zaken en dat is nuttig. Ouders noemden het verslag 'plezierig persoonlijk' en vonden dat het aantoonde dat de school hun kinderen goed kent.

Zowel leerlingen als ouders wezen op een probleem dat ook door de school herkend wordt. De betekenis van de letters 'VIP' is niet altijd gemakkelijk te duiden, al voegden ouders eraan toe dat de betekenis goed uitgelegd wordt op ouderavonden.

Het werkelijke probleem schuilt in het gebruik, dat kan verschillen per leraar. Een mentor: 'Een v gaat van zwak tot ruim. Is in de derde klas wel eens lastig. Dan moet je de v goed kunnen uitleggen.'

De positieve rapportage, die door leerlingen en ouders gewaardeerd wordt, heeft als nadeel dat zij soms verhullend is. Een opsteller vertelde dat de formulering 'Als uw zoon hard werkt, kan hij misschien over' eigenlijk ook betekent: 'Uw kind blijft zitten als hij zo doorgaat'. Dat wordt door leerlingen en ouders niet altijd zo begrepen en daarom streeft de school naar meer helderheid in dit opzicht.

Conclusie en aanbevelingen

De traditionele montessoriwerkwijze van de school legt veel nadruk op individueel werken in begeleiding en didactiek. Dit gaat ten koste van de didactische variatie en leidt ertoe dat de uitwerking van vmo karakteristieken als leren kiezen, sociaal leren en hart, hoofd en handen enigszins achter blijft. De huidige praktijk en de ingezette koers (inhoudelijk en organisatorisch) bieden een stevige basis om deze punten verder uit te werken.

De formulering en/of effectiviteit van de rapportage kan scherper en eenduidiger ingezet worden door individuele docenten.

2.6 Opbrengsten

Bespreekpunten:

- *Hoe evalueert de school de brede ontwikkeling van leerlingen?*
- *Wat betekenen de opstroomgegevens voor de determinatie?*

Brede ontwikkeling

De school heeft de brede ontwikkeling hoog in het vaandel van de school staan, maar constateert dat deze moeilijk meetbaar is. Dat is wel begrijpelijk, maar tegelijk jammer: omdat het 'smalle' rendement van de school goed is, ontstaat er ruimte om onderzoek te verrichten naar de brede ontwikkeling.

Opstroom

Het opstromen van leerlingen met een havo advies naar het vwo is deels succesvol, zo blijkt uit eigen onderzoek van de school. Volgens mentoren heeft de school voor de buitenwereld het imago van een school waar je kind met een havo advies soms nog vwo haalt.

Dat beeld gaat voor een deel op, maar er staat wel enige afstroom naast, met name in 4 vwo. Zoals al beschreven bij pedagogisch klimaat en didactiek voelt de school zelf de noodzaak de determinatie enigszins aan te scherpen. Daarbij komt nog dat veranderende wetgeving op dit punt een rol gaat spelen, waarbij er een verschuiving gaande is van advisering naar besluitvorming. Zaken die op dit moment een rol spelen binnen de school zijn het principe om leerlingen kansen te bieden, het preciezer definiëren van de kwalificatie 'voldoende' op het verslag en de uitstraling van de havo.

Aanbeveling

Onder doelstellingen en visie noemen de opstellers van de zelfevaluatie concrete voorbeelden van de aandacht voor brede ontwikkeling. De commissie doet de aanbeveling om nog eens te onderzoeken op wat voor wijze de school de effecten hiervan in kaart zou kunnen brengen.

2.7 Organisatie

Bespreekpunten:

- *Wat is de feitelijke invloed van leerlingen in de organisatie?*
- *Wat is de betrokkenheid en invloed van ouders?*
- *Hoe gaat de school om met de door hen geconstateerde discrepantie in verwachtingen tussen school en ouders?*
- *Wat is de stand van zaken rond de invoering van de teamstructuur?*
- *Is er draagvlak voor de teamstructuur?*
- *Hoever reikt de verantwoordelijkheid van teams?*
- *Is werkdruk nog steeds een zorgpunt in de school?*

Invloed van leerlingen

De leerlingen uit het panel vonden dat er goed naar hen geluisterd wordt en dat hun inbreng telt. Dat wordt zichtbaar in het overleg met de schoolleiding, in gesprekken met klassenvertegenwoordigers en in de MR. Leerlingen konden voorbeelden geven van wat (mede) door hun inbreng bereikt is, bijvoorbeeld bij de vormgeving van het LPZ. Leerlingen spelen al lang een rol op school bij sollicitaties van nieuwe medewerkers en worden ook in die rol serieus genomen.

Betrokkenheid en invloed van ouders

Zoals eerder opgemerkt bij de paragraaf over pedagogisch klimaat, is er een zekere spanning tussen verwachtingen van de school en ouders. In de woorden van een mentor: 'We willen graag betrokkenheid van ouders; dat is ook prettig, bijvoorbeeld bij huiswerk. Soms slaat het door naar bemoeizucht en meer verwachten dan we kunnen bieden. Er zitten twee kanten aan.'

Op de vraag wat de school hieraan doet, antwoordde het panel van mentoren dat zij op de groepsouderavonden proberen om de wederzijdse verwachtingen te verhelderen. Ouders toonden zich tevreden over de wijze waarop de school met hen communiceert. De ouders uit het panel oordeelden op dit punt positiever dan de school zelf had gedaan in de zelfevaluatie.

De nieuwe teamstructuur

De nieuwe teamstructuur is ingevoerd om schoolontwikkeling op een andere wijze in gang te zetten. De teams moeten de sterke invloed van de secties verminderen zonder de belangrijke rol van de secties geweld aan te doen. 'Afstemming' is dus een kernbegrip in de nieuwe structuur.

De implementatie van de teamstructuur lijkt behoorlijk soepel te verlopen en ligt, volgens de schoolleiding, voor op schema. Docenten vertelden dat teams met concrete opdrachten aan het werk zijn en dat deze aanpak bevalt. De speerpunten waar de teams mee aan de gang gaan zijn deels ook gekoppeld aan de vmo karakteristieken.

De reikwijdte van de verantwoordelijkheid van teams is nog niet helemaal duidelijk en moet werkenderwijs helder worden. Het is de bedoeling dat de teams het voortouw gaan nemen in de schoolontwikkeling en dat de secties hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het vakonderwijs en de doorlopende leerlijn invullen in de richting die vanuit de teams wordt aangegeven. Daarbij brengt, zo zei een teamleider, de schoolleiding de vraagstukken in en moet het team eigenaar worden van wat ze zelf ontwikkelen en autonoom zijn in het vinden van oplossingen.

Een docent formuleerde het aldus: 'Ik hoop dat de onderwijskundige lijn nu uit teams gaat komen en dat de schoolleiding faciliteert.' Op de vraag van de commissie waar de uiteindelijke beslissing valt, antwoordde een docent dat hij een check van de schoolleiding logisch vond, maar: 'Ik zou teleurgesteld zijn als de schoolleiding een voorstel zou afschieten.'

Docenten vertrouwen bij de ontwikkeling op de korte lijnen die er zijn tussen de teamleiding en de schoolleiding en vonden daarnaast dat de schoolleiding heel open en toegankelijk is.

De verschuiving in de structuur heeft gevolgen voor de verhoudingen op school. Een docent: 'Voor mij zijn teamleiders schoolleiding geworden, ook in personele zin.' Aan het begin van dit rapport constateerde de commissie dat er veel heil wordt verwacht van de nieuwe teamstructuur. De schoolleiding stelde nadrukkelijk dat schoolontwikkeling niet alleen van de teams moet komen. Zo bieden de functioneringsgesprekken eveneens aanknopingspunten tot schoolverbetering.

Werkdruk

In de vorige visitatie vormde de werkdruk op school een van de terugkerende thema's. Nu is over dit punt veel minder gesproken, zowel in de zelfevaluatie als in de panelgesprekken. Volgens het panel opstellers heeft het nieuwe rooster veel verbeterd. Werkdruk is veel minder een thema op school, de paniekerigheid is afgenomen.

2.8 Conclusies en aanbevelingen

Het Montessori Lyceum Herman Jordan is een goed georganiseerde montessorischool, waar door leerlingen en medewerkers hard wordt gewerkt in een vriendelijke sfeer. Veel sterke punten uit de vorige visitatie kwamen ook deze keer als pluspunten naar voren: het pedagogische klimaat met daarin de grote en zorgvuldige aandacht voor leerlingbegeleiding; de omgang met leerlingen en ouders; de goede invulling van de keuzewerktijd; het scala aan buitenschoolse activiteiten met daarin een rol voor alle leerlingen.

Een voor de school prettige verbetering ten opzichte van de vorige visitatie is dat de destijds sterk gevulde werkdruk nu veel minder nadrukkelijk een aandachtspunt is.

Daarnaast is de school bezig met de invoering van de teamstructuur. Daarvan wordt veel verwacht, onder meer als middel om een 'tweede lijn' (naast het zelfstandig werken) met meer didactische variatie uit te werken. De invoering van de teamstructuur wordt voortvarend opgepakt en lijkt, mede door een aanpak die gericht is op concrete producten, goed te verlopen.

Ten slotte bedankt de commissie de school voor de gastvrije en vriendelijke ontvangst en in het bijzonder de deelnemers aan de panelgesprekken voor de door hun betoonde openheid.

Maart 2010

Benno Elsen (voorzitter)
Michael Rubinstein (ambtelijk secretaris)
Vera Arents
Henriëtte Boevé
Carlo Pedrolì

3. Eindscores

3.1 Inleiding

Hieronder staan de eindscores die de visitatiecommissie heeft toegekend na de visitatie. De scorelijst moet gezien worden als een illustratie bij het verslag; het gaat erom een trend zichtbaar te maken: 'Loopt de lijn vooral links van het midden? Waar zitten de afwijkingen naar rechts?'

Scores: A=goed, B=voldoende, C=zwak, D=onvoldoende

Evaluatievragen	A	B	C	D
<i>1. Doelstellingen en visie van de school</i>				
1.1 De montessori-doelstellingen zijn helder.				
1.2 Het is de school duidelijk wat de realisatie van de doelstellingen bevordert of belemmert.				
1.3 De school onderneemt activiteiten om de doelstellingen te realiseren.				
1.4 Er is bewuste inzet van betrokkenen bij het realiseren van de doelstellingen.				
<i>2. Pedagogisch klimaat</i>				
2.1.1 De omgang tussen de deelnemers zoals die in school wordt nagestreefd voldoet aan montessori uitgangspunten.				
2.1.2 De school heeft deze uitgangspunten in voldoende mate waargemaakt.				
2.1.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
2.1.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
2.2.1 De gerichtheid op ontwikkeling is geformuleerd in montessoriaanse zin.				
2.2.2 De school heeft deze uitgangspunten in voldoende mate gerealiseerd.				
2.2.3 De school heeft de mate van succes van de doelstellingen geëvalueerd.				
2.2.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
2.3.1 De opzet van de leerlingbegeleiding voldoet aan montessori uitgangspunten.				
2.3.2. De school heeft de montessori uitgangspunten voor begeleiding in voldoende mate gerealiseerd.				
2.3.3 De school heeft de mate van succes van geëvalueerd.				
2.3.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
<i>3. Didactische uitvoering</i>				
3.1.1 De keuzes van de school in het leerstofaanbod voldoen aan montessori uitgangspunten.				

3.1.2 De school heeft deze leerstofdoelen in voldoende mate gerealiseerd.				
3.1.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
3.1.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
3.2.1 De keuzes van de school in het verdelen van leertijd voldoen aan montessori uitgangspunten.				
3.2.2 De school heeft deze keuzes in voldoende mate gerealiseerd.				
3.2.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
3.2.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
3.3.1 De school heeft doelen geformuleerd voor leren met hoofd, hart en handen die voldoen aan montessori uitgangspunten.				
3.3.2 De school heeft deze doelen in voldoende mate gerealiseerd.				
3.3.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
3.3.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
3.4.1 De opvattingen over het leren als eigen activiteit van de leerlingen voldoen aan montessori uitgangspunten.				
3.4.2 De school heeft deze opvattingen in voldoende mate gerealiseerd.				
3.4.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
3.4.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
3.5.1 De uitgangspunten van de school bij toetsing voldoen aan montessori criteria.				
3.5.2 De school heeft deze uitgangspunten in voldoende mate gerealiseerd.				
3.5.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
3.5.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
3.6.1 De geformuleerde doelen voor rapportage voldoen aan montessori uitgangspunten.				
3.6.2 De school heeft deze uitgangspunten in voldoende mate gerealiseerd.				
3.6.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
3.6.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
4. Opbrengsten				
4.1 De doelen voor de leerresultaten van de leerlingen voldoen aan montessori uitgangspunten.				

4.2 De ontwikkelingsdoelen voor de leerlingen voldoen aan montessori uitgangspunten.				
4.3 De doelen van 4.1 en 4.2 zijn in voldoende mate gerealiseerd.				
4.4 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
4.5 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
<i>5. Organisatie</i>				
5.1.1 Het nagestreefde aandeel van de leerlingen in de organisatie voldoet aan montessori uitgangspunten.				
5.1.2 De school heeft dit nagestreefde aandeel in voldoende mate gerealiseerd.				
5.1.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
5.1.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
5.2.1 Het nagestreefde aandeel van de ouders in de organisatie voldoet aan montessori uitgangspunten.				
5.2.2 De school heeft dit nagestreefde aandeel in voldoende mate gerealiseerd.				
5.2.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
5.2.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
5.3.1 De nagestreefde actieve betrokkenheid van het personeel voldoet aan montessori uitgangspunten.				
5.3.2 De school heeft de nagestreefde betrokkenheid in voldoende mate gerealiseerd.				
5.3.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
5.3.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				
5.4.1 De doelen voor het professioneel werken vanuit montessori-doelstellingen voldoen aan montessori uitgangspunten.				
5.4.2 De school heeft deze doelen in voldoende mate gerealiseerd.				
5.4.3 De school heeft de mate van succes geëvalueerd.				
5.4.4 Er zijn verbeteractiviteiten gepland.				