

# *“Leer mij het buiten-gewoon zelf te doen”*

## **Voorwoord**

Voor je ligt het nieuwe schoolplan 2021-2025 van het Montessori College Arnhem: ***Leer mij het buitengewoon zelf te doen***”.

Dit schoolplan geeft onze koers aan voor de periode 2021-2025. We laten zien waar wij als school de komende jaren op in gaan zetten. We lichten dit toe aan de hand van ons kompas en onze visie op het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en het beleid met betrekking tot het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. De rode draad van dit plan is **zelfstandigheid**. De komende jaren willen wij veel meer zelfstandigheid zien, buitengewoon zelfs! Niet alleen bij de leerlingen, maar ook in de organisatie en bij de medewerkers.

Het beoogt een wendbaar schoolplan te zijn met zijn fundament in een stevig kompas. Een kompas dat altijd bepalend is in de te maken keuzes. Dit document belandt dan ook zeker niet in de spreekwoordelijke ‘lade’, maar vormt een daadwerkelijke leidraad voor het dagelijks handelen. In jaarplannen (school, team, sectie), wordt het schoolplan verder geconcretiseerd.

Het schoolplan is tot stand gekomen met behulp van de inbreng van de leerlingen, ouders en medewerkers. De input werd verkregen door middel van brainstormsessies, (online) gesprekken en het bestuderen van verschillende documenten, evaluaties en onderzoeken. Alle informatie is vervolgens verzameld en door een schrijfgroep uitgewerkt in de verschillende onderdelen van dit plan. Deze schrijfgroep bestaat uit een aantal docenten, de afdelingsleiders en de directeur. De eindredactie van het schoolplan is gedaan door onze medewerker communicatie.

Via deze weg wens ik je veel leesplezier en dank ik iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming!



Sander Luttje  
Directeur Montessori College Arnhem

Namens de schrijfgroep: Roelien Cloin, Edit Djini, Errol Hogenkamp, Suzanne de Kleyn, Babette Kolen-Couzijn, Esther Lucassen, Sander Luttje, Jorinde Storm, Anja Verhagen

## Inhoud

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                                     | 1  |
| 1. Onze school .....                               | 4  |
| 1.1. Korte beschrijving.....                       | 4  |
| 1.2. Het kompas – wie zijn wij .....               | 5  |
| 1.3. Wat is nu een Montessori-les?.....            | 7  |
| 1.4. Het klimaat – Leef, leer en werkcultuur.....  | 8  |
| 2. Ontwikkelingen.....                             | 9  |
| 2.1. Terugblik.....                                | 9  |
| 2.2. Externe ontwikkelingen.....                   | 11 |
| 3. Uitgangspunt schoolplan .....                   | 12 |
| 4. Onderwijskundig beleid.....                     | 13 |
| 4.1. Zelfstandigheid .....                         | 13 |
| 4.1.1. Ambitie .....                               | 13 |
| 4.1.2. Wat betekent dit voor de leerling? .....    | 13 |
| 4.1.3. Wat betekent dit voor de docent? .....      | 14 |
| 4.1.4. Wat betekent dit voor de organisatie? ..... | 14 |
| 4.2. Maatschappij .....                            | 15 |
| 4.2.1. Ambitie .....                               | 15 |
| 4.2.2. Wat betekent dit voor de leerling? .....    | 16 |
| 4.2.3. Wat betekent dit voor de docent? .....      | 16 |
| 4.2.4. Wat betekent dit voor de organisatie? ..... | 17 |
| 4.3. Hoofd, hart en handen .....                   | 17 |
| 4.3.1. Ambitie .....                               | 18 |
| 4.3.2. Wat betekent dit voor de leerling? .....    | 18 |
| 4.3.3. Wat betekent dit voor de docenten?.....     | 18 |
| 4.3.4. Wat betekent dit voor de organisatie? ..... | 19 |
| 4.4. Volgen van de leerling .....                  | 19 |
| 4.4.1. Ambitie .....                               | 20 |
| 4.4.2. Wat betekent dit voor de leerling? .....    | 20 |
| 4.4.3. Wat betekent dit voor de docent? .....      | 20 |
| 4.4.4. Wat betekent dit voor de organisatie? ..... | 21 |
| 5. Personeelsbeleid .....                          | 22 |
| 6. Kwaliteitsbeleid.....                           | 24 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| Bijlagen.....          | 26 |
| SWOT Analyse .....     | 27 |
| Personeelsbeleid ..... | 28 |
| Kwaliteitsbeleid ..... | 32 |

## **1. Onze school**

### **1.1. Korte beschrijving**

Het Montessori College Arnhem (MCA) is een VO-school en biedt onderwijs voor de niveaus mavo, havo en tweefasen-vwo. Op 1 oktober 2021 heeft het MCA 752 leerlingen. Deze leerlingen en hun ouders kiezen veelal bewust voor onze school vanwege het Montessori-concept. Leerlingen komen daarom niet alleen uit Arnhem, maar ook uit de omliggende gemeenten en dorpen, zoals Oosterbeek, Huissen en Velp.

De school heeft bewust een tweejarige brugperiode. Op deze manier krijgen leerlingen de tijd om uit te zoeken welk niveau het beste bij ze past. De eerste twee jaar krijgen alle leerlingen les op mavo-havo niveau. Daarna wordt er besloten of ze mavo of havo gaan doen. Bij de havo kunnen ze er eveneens voor kiezen om in de leerjaren 4 en 5, de leerstof voor vwo erbij te doen. Leerlingen kunnen dan een havo-diploma halen én in zes jaar hun vwo-diploma. Hiervoor werken wij samen met het Beekdal Lyceum.

#### ***Organisatiestructuur***

De school is organisatorisch opgebouwd uit drie afdelingen: onderbouw (leerjaar 1 en 2), mavo (leerjaar 3 en 4) en havo/tweefasen-vwo (leerjaar 3,4 en 5). Elke afdeling wordt aangestuurd door een afdelingsleider: Esther Lucassen (onderbouw), Edit Djini (mavo) en Suzanne de Kleyn (havo). Samen met de directeur, Sander Luttje, vormen zij het Managementteam (MT) van de school.

Het MCA vormt een zogenaamde matrix-organisatie (zie bijlage 1) bestaande uit afdelingsteams en secties. De afdelingsteams (mentoren en vakdocenten) zijn daarin verantwoordelijk voor onderwijs en de begeleiding van de leerlingen in de afdeling. Besluitvorming en communicatie over onderwijs en begeleiding aan groepen leerlingen verloopt via de teams. Het MT zorgt hierin voor koers en kaders, bewaakt afstemming tussen teams en organiseert feedback op voorgenomen besluiten.

Naast de teams zijn secties verantwoordelijk voor de kwaliteit en inhoudelijke onderwijsontwikkeling per vakgebied. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de doorlopende leerlijn per vakgebied. Secties werken vakoverstijgend samen in clusters van secties. Iedere sectie is gekoppeld aan een lid van het MT.

#### ***Quadraam***

Montessori College Arnhem maakt onderdeel uit van de Gelderse Onderwijsgroep Quadraam. Deze bestaat uit 14 middelbare scholen in de regio Arnhem, De Liemers en Overbetuwe. De scholen binnen de stichting werken nauw samen aan een gevarieerd onderwijsaanbod. Dit wordt gedaan vanuit de gezamenlijke waardenstrategie 'grenzeloos leren'. Quadraam heeft een eigen huisacademie voor medewerkers: Quriuz en biedt een bovenschools onderwijsaanbod aan leerlingen via Q-Highschool.

Samen met de scholen 't Venster en Beekdal Lyceum maakt het Montessori College Arnhem deel uit van de BRIN 25GL. Samen met het Stedelijk Gymnasium Arnhem bieden deze scholen in de regio Arnhem-Noord een breed, rijk onderwijsaanbod. Alle niveaus van vmbo-basis tot en met Gymnasium zijn vertegenwoordigd.

Uitgangspunt is dat aan leerlingen uit de regio daardoor altijd een passende plek kan worden geboden. Hiertoe wordt dan ook nauw samengewerkt.

## **Nederlandse Montessori Vereniging**

Het Montessori College Arnhem is aangesloten bij de Nederlandse Montessori Vereniging. We maken daarbinnen onderdeel uit van het netwerk scholen voor Voortgezet Montessori Onderwijs (VMO). Deze 17 scholen werken nauw met elkaar samen als het gaat om de ontwikkeling van toekomstbestendig Voortgezet Montessori Onderwijs. Eens per 5 jaar vindt er een officiële accreditatie plaats. Deze accreditatie is het bewijs dat wij ons een Montessori-school mogen noemen. De scholen visiteren elkaar in een meerjarige cyclus via ontwikkelbezoeken. Op deze manier vindt er kwaliteitsborging plaats.

### **1.2. Het kompas – wie zijn wij**

## **“Leer mij het zelf te doen”**

### **Waar toe wij er zijn**

*“Wij bestaan om onze leerlingen goed onderwijs te bieden en te ondersteunen in hun ontwikkeling tot stevige, zelfbewuste jongvolwassenen die gewend zijn om creativiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap te tonen. Hiermee kunnen zij de toekomstige maatschappij zelf vormgeven!”*

We leren ze:

- **Persoonlijk leiderschap.**  
Bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap willen we dat de leerlingen leren te beschikken over een ruime mate van zelfstandigheid, zelfkennis en zelfvertrouwen.
- **Creativiteit.**  
Creativiteit gaat verder dan alleen het maken van dingen, in welke vorm dan ook. Creativiteit gaat over het “out of the box-denken”. Leerlingen kunnen laten zien dat ze kunnen improviseren. Ze kunnen omgaan met veranderende omstandigheden. Creativiteit betekent anticiperen en oplossingsgericht denken.
- **Maatschappelijke betrokkenheid.**  
Maatschappelijke betrokkenheid betekent voor onze school: het kunnen vervullen van een onafhankelijke, sociale en maatschappelijke rol in de samenleving (vandaag en morgen).

Deze drie Montessori-doelen zijn het uitgangspunt voor ons handelen.

### **Hoe je dit terugziet in ons handelen**

De hierboven genoemde Montessori-doelen bereiken we door in de dagelijkse praktijk invulling te geven aan onze didactiek en pedagogiek vanuit de volgende zes Montessori-karakteristieken<sup>1</sup>:



#### **Hoofd, hart en handen**

We gaan uit van een brede vorming (ontwikkeling) en bieden meer dan alleen een ‘cognitief’ aanbod. We denken dat als je “hoofd, hart

---

<sup>1</sup> Deze karakteristieken vormen een herkenbaar uitgangspunt op alle scholen die aangesloten zijn bij het VMO-netwerk.

en handen” optimaal laat samenwerken, er beter en dieper geleerd kan worden. Deze integratie streven we daarom zoveel mogelijk na.



### *Leren kiezen*

Het is een voorwaarde voor de ontwikkeling van zelfstandigheid dat leerlingen leren om keuzes te maken. Wanneer je goed leert kiezen, word je zelfstandiger. Het past hierbij om ook fouten te mogen maken en hiervan vervolgens te leren.



### *Reflecteren*

Reflectie vormt een wezenlijk onderdeel van onze begeleiding. Het is de basis om vast te kunnen stellen waar een leerling staat in zijn/of haar ontwikkeling en ook waarom een leerling daar staat. Reflectie geeft inzicht op het leren en zorgt ervoor dat docenten en de leerling daar naar kunnen handelen.



### *Sociaal leren*

Leren doe je niet (altijd) alleen, samen leer je meer! We zien het samenwerken met leeftijdsgenoten als een manier om meer diepgaande zelfkennis te verwerven. Niet alleen krijgen ze meer inzicht in hun eigen kwaliteiten, maar leren ze om te gaan met tegenslag. Dit is belangrijk voor

het ontwikkelen van zelfvertrouwen.

Samenwerking is daarom zichtbaar op verschillende niveaus en manieren, in het klaslokaal en in gezamenlijke school-brede activiteiten.



### *Samenhang in leerstof*

Doordat we waar mogelijk vakoverstijgend werken en verbanden leggen tussen leerdoelen, werken we aan samenhang in het leerstofaanbod. Leerlingen ontwikkelen zo een bredere kijk op het grote geheel, en kunnen kennis in verschillende contexten toepassen.



### *Binnen en buiten school*

De buitenwereld maakt onderdeel van het klaslokaal. Er wordt dan ook zowel binnen als buiten school gewerkt aan bekwaamheden, loopbaancompetenties en activiteiten passend bij maatschappelijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld de maatschappelijke stage. Dit gebeurt in verbinding met de omgeving.

### 1.3. Wat is nu een Montessori-les?

De zes eerder genoemde karakteristieken voor Voortgezet Montessori Onderwijs vormen de basis van onze onderwijspraktijk. Daaruit voortkomend hebben we samen de MCA Montessori-les ontworpen. In de komende schoolplanperiode zal dit lesformat verder verfijnd en ingezet worden.



*Ons onderwijs is gebaseerd op de ideeën van Maria Montessori. Maria Montessori (1870 – 1952) was een Italiaans arts en pedagoge, die vooral bekend werd door het (door haar ontwikkelde) montessori-onderwijs. De kern van het montessori-onderwijs wordt meestal samengevat in haar uitspraak: “Help mij het zelf te doen”.*

*Het uitgangspunt in onze manier van werken is de erkenning dat leerlingen unieke individuen zijn met hun eigen ontwikkelingen en mogelijkheden met een natuurlijke drang tot (zelf-)ontplooiing. De essentie daarin is het **bieden van ruimte**. De ruimte om hun eigen weg te vinden in de leerstof, de sociale omgeving en de wereld. Een van de meest kenmerkende uitspraken van Maria Montessori “**door het kind naar een nieuwe wereld**”, is tijdloos, en actueler dan ooit. Een betere wereld begint bij het kind. Maria Montessori ziet voor het onderwijs, naast opvoeding, een belangrijke taak om kinderen toe te rusten om de toekomstige maatschappij zelf vorm te kunnen geven.*

#### **1.4. Het klimaat – Leef, leer en werkcultuur**

##### **Verantwoordelijkheid – groei – vertrouwen**

Op het Montessori College Arnhem werken we bewust vanuit een **Groei mindset** (o.a. Dweck, 2008). We sluiten aan bij dat wat al goed gaat en richten ons vooral op de kwaliteiten (kracht, passie en talent) in plaats van onbekwaamheden. Dit betekent overigens niet dat uitdagingen worden vermeden. En... fouten maken mag zeker, daar wordt immers van geleerd. Fouten heb je nodig om te groeien, en dat geldt ook voor successen. Successen delen is een norm. Elkaar inspireren versterkt het leerproces. Dit geldt schoolbreed. We zijn trots op onze school!

We gaan uit van **hoge verwachtingen** voor iedere leerling. Daar bedoelen we mee: verwachtingen die passen bij de mogelijkheden van de leerling. Het bieden van gelijke kansen vraagt om maatwerk. Vanuit het uitgangspunt van gemeenschappelijkheid geldt dit ook voor onze medewerkers.

We vinden het belangrijk dat leerlingen met vertrouwen kunnen kijken naar hun eigen leerproces. De **self efficacy** van leerlingen en medewerkers is dan ook een uitgangspunt: het hebben van vertrouwen in eigen kunnen (Bandura, 1977). Leerlingen met een sterk vertrouwen in het eigen kunnen zijn bijvoorbeeld sneller gemotiveerd, doen meer en beter mee, omdat ze het gevoel hebben dat ze succes zullen hebben. Hier past een sterke **collective efficacy** bij, oftewel het geloof in de bekwaamheid van het hele team om de resultaten (cognitief en sociaal) van de leerlingen positief te beïnvloeden<sup>2</sup>.

Vertrouwen in eigen kunnen wordt versterkt door feedback. Wij zijn er daarom van overtuigd dat feedback één van de belangrijkste middelen is om de leerprestaties van de leerlingen te versterken. Om goede en gerichte feedback te kunnen geven, is een sterke observatie nodig en dat kenmerkt onze manier van werken. Onze docenten ontwikkelen zich tot didactische coaches<sup>3</sup>. Zij geven op basis van observatie gerichte feedback op de inhoud, strategie, modus en kwaliteit (Voerman & Faber, 2020).

Het Montessori College Arnhem heeft een informeel, professioneel en positief leer- en werkklimaat. Medewerkers en leerlingen benaderen elkaar daarin gelijkwaardig, zonder gelijk te zijn. Er zijn immers verschillende rollen en verantwoordelijkheden. We werken samen in een sfeer van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Verantwoordelijkheid kan alleen bestaan, wanneer er voldoende ruimte en vrijheid is om deze te kunnen pakken. Daarnaast moet verantwoordelijkheid ook aanvaard worden.

**Vrijheid** geven en de verantwoordelijkheid nemen, vraagt om vertrouwen. Daarbij is duidelijkheid ('vrijheid in gebondenheid') nodig om de kaders aan te geven waarbinnen er gewerkt wordt. Het persoonlijk leiderschap van iedere leerling en medewerker kan zo optimaal worden ingezet.

---

<sup>2</sup> In de meta-studie 'visible learning' (Hattie, 2018) scoort collective efficacy het hoogst op factoren die bijdragen aan het leren van leerlingen

<sup>3</sup> Didactisch coachen is een planmatige en doelgerichte wijze van coachen met behulp van procesgerichte interventies die het leren en de motivatie van de lerende bevorderen.

## **2. Ontwikkelingen**

### **2.1. Terugblik**

Om tot een goed schoolplan te kunnen komen, wordt er niet alleen maar gekeken naar de (toekomstige) ambities die we als school hebben. De basis van de ambities is juist dat wat we geleerd hebben uit het verleden. Ter voorbereiding is daarom een SWOT-analyse<sup>4</sup> gemaakt. Hiervoor is gesproken met medewerkers, leerlingen en ouders over de sterktes (S), zwaktes (W), kansen (O) en bedreigingen (T) van onze school.<sup>5</sup>

#### ***Persoonlijke aandacht en cultuur***

Dit is de kracht van onze school. Het is zichtbaar in het gebouw en de wijze waarop de school is georganiseerd. Kleinschaligheid is een belangrijke randvoorwaarde om persoonlijk en laagdrempelig contact te kunnen realiseren, met leerlingen en met medewerkers. Leerlingen worden zoveel mogelijk betrokken bij de school. Ze zijn onder andere aanwezig bij sollicitatiegesprekken en denken mee over verschillende initiatieven in de school.

Er is een duidelijke zorgstructuur aanwezig in de school en er wordt aandacht besteed aan zorg voor leerlingen met een bijzondere onderwijsbehoefte. Er wordt op verschillende manieren ondersteuning aangeboden, zoals het mentoraat en het ondersteuningsteam (o.a. de Werkplaats).

Diversiteit wordt breed gedragen en gevoeld in de school. Leerlingen en medewerkers mogen zichzelf zijn. Er is een voelbare cultuur van acceptatie. De school wordt als veilig gezien, mede dankzij het goede onderlinge contact tussen medewerkers en leerlingen.

De afgelopen jaren zijn er stappen gezet naar een meer professionele cultuur. Met behoud van de kracht van de relatie en de betrokkenheid in de school willen we deze ontwikkeling de komende jaren doorzetten. Het concept professionele identiteit (Ruijters, Wortelboer e.a., 2019) wordt gebruikt om een gezamenlijke taal in de school te ontwikkelen.

#### ***Onderwijs***

Uit de SWOT blijkt dat er mooie kansen zijn om de (reeds aanwezige) groei mindset nog verder te benutten door meer maatwerk voor leerlingen mogelijk te maken (versnellen, verbreden etc.). Zo is er al een format gemaakt voor de 'MCA-les' (zie paragraaf 1.3.) en is de manier waarop wij differentiëren<sup>6</sup> bij leerlingen uitgewerkt door middel van onder andere didactische bouwstenen. Dit biedt een kader voor herkenbaar Montessori-onderwijs wat de komende jaren expliciet zal worden gemaakt.

De afgelopen jaren is de onderscheidende leerroute tweefasen-vwo ontwikkeld en tot bloei gekomen. Havo leerlingen kunnen ervoor kiezen om in havo 4 en havo 5 ook vakken op vwo-niveau te volgen. Na het eindexamen havo kunnen ze door naar vwo 6 op het Beekdal Lyceum. Leerlingen kunnen hierdoor zonder vertraging alsnog een vwo-diploma halen. Deze leerroute is inmiddels verankerd in de school en de komende jaren zal de kans gegrepen worden om hier al in de onderbouw mee te starten.

---

<sup>4</sup> SWOT = sterkte-zwakte analyse

<sup>5</sup> Deze SWOT is toegevoegd als bijlage bij dit plan.

<sup>6</sup> Het uitgangspunt van differentiëren is dat de lerende uitgedaagd wordt in zijn/haar zone van naaste ontwikkeling (Vygotsky). Een lerende bevindt zich op een bepaald niveau van ontwikkeling. Wat de volgende stap in het leerproces is (de zone van naaste ontwikkeling), is voor iedere lerende anders.

Uit het ontwikkelbezoek vanuit het netwerk Voortgezet Montessori Onderwijs (paragraaf 1.1) blijkt dat de zelfstandigheid van leerlingen nog sterker ‘geleerd’ kan worden en minder als vanzelfsprekendheid dient te worden gezien. In sommige situaties wordt er nog teveel vanuit gegaan dat een leerling al zelfstandig is. De “vrijheid in gebondenheid” moet hier duidelijker ingevuld worden. Dit vraagt om het bieden van ruimte door het stellen van duidelijke kaders.

### **ICT**

In de afgelopen jaren is er veel geïnvesteerd in de ICT infrastructuur. In de leerjaren 1 tot en met 3 wordt er gewerkt met Bring Your Own Device (BYOD). De komende jaren wordt dit uitgebreid naar alle leerjaren. De coronapandemie heeft er onvermijdelijk voor gezorgd dat de mogelijkheden voor ICT in het onderwijs een vlucht hebben genomen. De waardevolle elementen worden meegenomen in de verdere concretisering van de visie op ICT in het onderwijs. We beschouwen ICT niet als doel ‘an sich’ maar als een uiterst belangrijk middel om, ook in de toekomst, goed onderwijs te kunnen geven. Het biedt bij uitstek mogelijkheden om meer plaats- en tijdonafhankelijk te leren en zo te kunnen differentiëren. Hoewel we nog niet precies weten hoe de digitale wereld er over een aantal jaren uitziet, spelen we daar op in door bij alle ontwikkelingen in de school expliciet de rol en bijdrage van ICT mee te nemen. De basis hiervoor vormt het visiedocument ICT. Op deze manier werken we integraal.

### **Organisatie**

Een deel van de collega’s is in de voorgaande periode (grotendeels) getraind als didactisch coach. Deze ontwikkeling zal de komende jaren doorgezet worden, met als doel dat uiteindelijk iedere docent aan het Montessori College Arnhem een didactisch coach is. Leerlingen ontvangen door didactisch coachen gerichte, specifieke feedback op inhoud, strategie, modus en kwaliteit. Dit draagt bij aan de versterking van het persoonlijk leiderschap en de zelfeffectiviteit van onze leerlingen.

We willen graag groeien in het meer planmatige werken (PDCA)<sup>7</sup> in de organisatie. Met name de “C” (check) en de “A”(act) behoeven aandacht. Dit vraagt discipline en een duidelijke dialoog over het nakomen van afspraken.

Het roosterproces in de organisatie is de afgelopen jaren strakker neergezet, maar draagt nog niet optimaal bij aan het kunnen bieden van gewenst maatwerk. Hier is een verbeterslag gewenst. Onlangs is gestart met een ander roosterprogramma.

Uit de SWOT kwam eveneens naar voren dat de verwachtingen met betrekking tot gedeeld leiderschap in de organisatie nog verduidelijking behoeven. De komende periode zullen deze verwachtingen verder worden gespecificeerd.

### **Netwerk**

Het Montessori College Arnhem is een (en de enige) Montessori school voor voortgezet onderwijs in de regio Arnhem. Dit profiel werkt onderscheidend t.o.v. andere scholen. De school heeft een sterk netwerk, waaronder het VMO Montessori-netwerk en het netwerk van de Quadraam-scholen (paragraaf 1.1). Dit levert een rijk gedeeld professionaliseringsaanbod en vele waardevolle samenwerkingsrelaties op. Dit is naast een sterk punt, maar zeker ook een kans. De samenwerking met de externe partners wordt de komende periode dan ook verder uitgebouwd.

---

<sup>7</sup> De PDCA-cyclus bestaat uit vier stappen: Plan – Do – Check – Act. Doordat de cyclus zich herhaalt, leidt het doorlopen van de stappen tot een voortdurende verbetering van de resultaten. Niet alle stappen in de cyclus duren even lang.

## **2.2. Externe ontwikkelingen**

Als we vanuit de school stapsgewijs uitzoomen naar de wereld om ons heen, zien we verschillende ontwikkelingen die van betekenis zijn voor onze ambities de komende jaren.

Allereerst de landelijke onderwijsagenda die van scholen verplicht aandacht vraagt. Zo hebben alle scholen (en dus ook het MCA) tot en met 2023 te maken met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Met behulp van de financiële injectie van het NPO worden scholen in staat gesteld hiaten n.a.v. de Corona-crisis aan te pakken en ontwikkelingen te verduurzamen. Daarnaast is voor het MCA de landelijke invoer de nieuwe leerweg (vmbo gl-tl) en bijbehorende verplichte praktijkcomponent relevant. Vanzelfsprekend heeft de koers zoals geformuleerd in dit schoolplan een herkenbare plaats in de uitwerking van de plannen op bovenstaande thema's. Beide thema's zien wij als een kans om onze bedoeling waar te maken.

Zoomen we verder uit in tijd en ruimte, dan zien we dat de toekomstige generaties voor stevige uitdagingen staan, bijvoorbeeld wanneer het gaat om vraagstukken rondom het klimaat, milieu en energie. Er is een groeiend besef, vooral onder jongeren, dat de aarde 'opraakt' en dat een andere wind moet gaan waaien om het tij te kunnen keren. Duurzaamheid is niet langer een 'statement' van voorlopers, maar een onmisbare manier van denken. We staan aan de vooravond van verandering van een tijdperk, een omwenteling,<sup>11</sup> in plaats van dat we enkel een tijdperk van verandering ingaan.

Een andere ontwikkeling die we zien is de wijze waarop gedacht wordt over arbeid. De arbeidsmarkt ontwikkelt zich razendsnel. Specifieke vakkennis en vaardigheden zijn steeds sneller verouderd en het karakter van werkzaamheden verandert vaker en sneller. Ook dit vraagt om een duurzaam perspectief. Bijblijven is een must. Ook is te merken dat zingeving in werk steeds belangrijker wordt: werk voorziet niet alleen in levensonderhoud, het moet vooral ook waarde hebben.

Dit gebeurt tegen een achtergrond van technische ontwikkelingen die elkaar in rap tempo volgen. De coronapandemie heeft dit tempo alleen maar doen versnellen. Het bijbenen van dit tempo vergt op zijn beurt kennis en vaardigheden van medewerkers en leerlingen.

In maatschappelijk opzicht is er een sterkere scheiding (polarisatie) ontstaan tussen de verschillende groepen in de samenleving. Het thema kansengelijkheid is niet voor niets veelbesproken.

Alle bovenstaande ontwikkelingen doen een sterk beroep op de (cognitieve) flexibiliteit, creativiteit en het eigen leiderschap van onze jongeren. Het gaat daarbij te ver om te zeggen dat Maria Montessori als waarzegger de toekomst voorspelde. Niettemin is anno 2021 haar gedachtegoed actueler dan ooit. Graag benutten wij dit om een bijdrage te leveren aan kansengelijkheid en wereldburgerschap.

### **3. Uitgangspunt schoolplan**

De hierboven beschreven bevindingen en ontwikkelingen hebben geleid naar het volgende uitgangspunt voor dit schoolplan:

#### **“Leer mij het buiten-gewoon zelf te doen”**

Het zelf doen verwijst natuurlijk naar de beoogde zelfstandigheid en zelfeffectiviteit, van leerlingen en medewerkers. Dit willen wij veel meer zien, het liefst buitengewoon!

Wij zien de definitie van buitengewoon zeker niet alleen als exceptioneel of bijzonder. Het zinspeelt ook op het feit dat het voor ons heel gewoon is om ook buitenschool te leren. De omgeving is bij uitstek een klaslokaal met veel rijke ervaringen, waar leerlingen en medewerkers hun passies kunnen ontdekken. Hier gaan we op inzetten.

Leren om het zelf te doen, vraagt ook om het kunnen volgen van een leerling. Volgen in de betekenis van: een vinger aan de pols houden, maar ook het volgen van de leerling in zijn wensen tot ontwikkeling. Leerlingen krijgen ruimte om hun eigen route uit te stippelen. Hierbij willen wij niveaus niet als onoverbrugbare schotten zien. We maken gebruik van de rijke mogelijkheden van ICT als middel om te kunnen differentiëren.

Wij gaan voor het leren in een bruisende school waar het vanzelfsprekend is dat de samenwerking tussen het hoofd, hart en handen volop wordt benut. Zoals eerder beschreven

In de volgende hoofdstukken wordt het uitgangspunt “Leer mij het buiten-gewoon zelf te doen” uitgewerkt voor de onderdelen: onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid.

Wat betreft het onderwijskundig beleid ligt de focus in de komende schoolplanperiode op de volgende vier pijlers:

- **Zelfstandigheid** is de norm
- Midden in de **maatschappij**
- Leren met **hoofd, hart en handen** in een bruisende school
- Het **volgen van de leerling**

## **4. Onderwijskundig beleid**

Ons onderwijs is gebaseerd op het gedachtegoed van Maria Montessori (zie hoofdstuk 1). Wij vinden dat iedere leerling de ruimte moet krijgen om tot bloei te komen; om zichzelf te leren kennen, om krachtig persoonlijk leiderschap te ontwikkelen en in staat zijn tot duurzaam leren en ondernemen. Het uitgangspunt van dit schoolplan “Leer mij het buitengewoon zelf te doen” sluit hier feilloos op aan.

Op basis van dit uitgangspunt en de Montessori-karakteristieken van ons onderwijs zijn er voor de komende schoolplanperiode vier pijlers benoemd. Elke pijler heeft zijn eigen onderwijsambitie. Vanuit de ambities zijn de doelen beschreven die de school aan het einde van dit plan, in 2025, bereikt wil hebben.

### **4.1. Zelfstandigheid**

Het brede ontwikkelingsdoel “zelfstandigheid” wordt door de Montessori-vereniging voortgezet onderwijs (vmo) onderverdeeld in de drie subdoelen: zelfkennis, zelfdiscipline en doorzettingsvermogen. Wij kiezen ervoor om aan deze indeling vast te houden.

Bij het ontwikkelen van zelfstandigheid krijgt een leerling in steeds grotere mate inzicht in zijn eigen ontwikkeling (zowel in kennis als in vaardigheden), oftewel meer **zelfkennis** (en daarmee neemt zijn of haar vertrouwen in eigen kunnen toe). Leerlingen leren om in toenemende mate steeds meer hun eigen afwegingen te maken en beslissingen te nemen. Ze leren verantwoordelijkheid te nemen en hun eigen keuzes door te zetten in resultaat (**zelfdiscipline** en **doorzettingsvermogen**).

Om dit te kunnen bereiken, dienen we als school zorg te dragen voor een voorbereide leeromgeving. Leerlingen worden hiermee in staat gesteld om zelfstandig te handelen en zelf activiteiten te kiezen. De omgeving is ingericht voor het op doen van ervaringen.

Voorwaarde aan het kunnen werken aan meer zelfstandigheid, is dat er onderlinge overeenstemming is over de wijze waarop er gewerkt wordt. Er wordt daarom gewerkt vanuit het Montessori-principe “vrijheid in gebondenheid”, waarbij door de docenten bepaalde kaders worden gesteld en de leerling daarbinnen de vrijheid krijgt om keuzes te maken.

#### **4.1.1. Ambitie**

Op het Montessori College Arnhem willen we dat zelfstandigheid als ontwikkeldoel nog meer doorleefd wordt in de school. Het onderwijs is zo ingericht dat leerlingen worden aangezet tot het maken van keuzes en het nemen van verantwoordelijkheid. Het leren reflecteren is hier een belangrijk onderdeel van.

#### **4.1.2. Wat betekent dit voor de leerling?**

De leerling leert om verantwoordelijkheid te nemen voor eigen keuzes in zijn leerproces. Dit uit zich in eigen keuzes voor de inrichting van de onderwijstijd (bijvoorbeeld voor verwerkingsvormen d.m.v. bouwstenen), en het volgen van (delen van) lessen. De leerling kan beargumenteren waarom hij bepaalde keuzes maakt en legt verantwoording af over de gemaakte keuzes.

De leerling ervaart een duidelijke opbouw in de gestelde keuzevrijheid. De begeleiding hierin, en de daarmee gepaarde vrijheden (in gebondenheid) zullen daarbij anders zijn voor een eerstejaarsleerling dan voor een eindexamenkandidaat. Leerlingen worden in de onderbouw bijvoorbeeld meer geholpen met plannen en het maken van keuzes binnen het onderwijs dan in de hogere leerjaren. Leerlingen leren gaandeweg zelfstandig te plannen en keuzes te maken en te beargumenteren waarom en hoe zij de leerstof eigen maken.

Een leerling verkrijgt meer inzicht door te leren **reflecteren**. Dat kan op basis zijn van de feedback die hij verkregen door de monitoring en de begeleiding door de docent als didactisch coach, maar ook door kritisch te leren kijken naar zijn of haar manier van handelen en de gemaakte keuzes. Daarvoor moeten leerlingen kunnen werken (of oefenen) met eigen leerdoelen in een **veilige omgeving**. Dit bevordert de zelfstandigheid van de leerling (zie paragraaf 1.4).

#### **4.1.3. Wat betekent dit voor de docent?**

Als leerlingen eigenaar van hun eigen leerproces moeten worden, dan zal de docent eerst zelf eigenaar moeten zijn van het onderwijs dat hij verzorgt. Hij neemt initiatief om zijn onderwijs aan te passen op de mate van zelfstandigheid van de leerling.

Een docent zal steeds meer de rol van coach krijgen in het leerproces van de leerling. Het versterken van het vermogen van de leerlingen om zelfstandig te kunnen leren, kan op veel verschillende manieren gebeuren. De docent kan daarvoor uit verschillende didactische aspecten kiezen, zoals het bepalen van de leerdoelen, het kiezen voor een aanpak en het bewaken van het leerproces. Bij de keuze voor een didactisch aspect en de wijze waarop deze is ingezet, wordt rekening gehouden met de mate van zelfstandigheid die een leerling op dat moment bezit en hoe de leerling zich ontwikkelt.

Een docent dient er rekening mee te houden dat niet bij alle leerlingen dezelfde graad van zelfstandigheid hoeft te worden bereikt met dezelfde didactische aspecten op hetzelfde moment. Deze variatie tussen leerlingen maakt differentiatie noodzakelijk. De docent dient daarom te differentiëren in het proces van het bevorderen van de mate van zelfstandigheid. Dit is een belangrijke invalshoek voor de docent.

Het is de taak van de docent om in zijn rol van coach leerlingen zowel feedback te geven als aan te moedigen. Door het aanreiken en uitbreiden van leerstrategische tools (meer inzet ICT, formatief evalueren, bouwstenen), leert de docent de leerlingen steeds zelfstandiger en autonomer te worden.

#### **4.1.4. Wat betekent dit voor de organisatie?**

Het verder versterken van de zelfstandigheid van de leerling vraagt niet alleen iets van de medewerkers, maar ook van de organisatie. Zo wordt er meer tijd en ruimte vrij gemaakt voor de individuele begeleiding van de leerling door docent en mentor.

Leerlingen hebben niet allemaal dezelfde behoeftes en mate van zelfstandigheid. Medewerkers hebben daardoor extra ruimte nodig om leerlingen maatwerk en differentiatie te kunnen bieden zowel binnen als buiten de les.

Ruimte kan letterlijk worden gezien als een fysieke ruimte in school om leerlingen te faciliteren voor het zelfstandig leren (vb. lokalen, pleinen, werkplaats).

Ook zien we een duidelijke voorbereide omgeving waar o.a. ontwikkelde didactische bouwstenen leerlingen de structuur bieden om zelfsturend te kunnen werken. De schoolorganisatie voorziet in een ondersteunend rooster dat volop ruimte biedt aan de zelfstandigheid van de leerling.

School biedt alle medewerkers standaard (bij-)scholing tot didactisch coach. Ook wordt alle nieuwe collega's een Montessori-scholing aangeboden met betrekking tot pedagogisch en didactisch handelen. Daarbij is aandacht voor het begeleiden van zelfstandigheid en het werken met vrijheid in gebondenheid.

Tenslotte willen we maximaal ruimte bieden aan de professionalisering van medewerkers. Door de kans te bieden de eigen talenten en passies in relatie tot het onderwijs voor leerlingen te ontwikkelen, worden medewerkers meer eigenaar van het onderwijs dat ze verzorgen.

## **4.2. Maatschappij**

In de montessoritheorie is de leeftijd van twaalf tot achttien jaar een gevoelige periode voor sociale ontwikkeling. De zoektocht naar en geleidelijke ontplooiing van de eigen identiteit van de leerling ('wie ben ik?', 'waar wil ik naartoe?', 'wie wil ik zijn?') maakt een belangrijk deel uit van het individuele ontwikkelingsproces van jongeren. Deze is onlosmakelijk verbonden met de maatschappij om hen heen. Naast het thuisfront, familie en vrienden is het juist ook de school die op dit proces een belangrijke invloed kan uitoefenen.

Gedurende de puberteit ontwikkelt zich de maatschappelijke mens. Pubers krijgen steeds meer belangstelling voor de wereld en hebben de behoefte om zich een eigen oordeel daarover te vormen. Bij velen ontstaat sociale en maatschappelijke betrokkenheid; ze leren om zorg voor anderen te hebben en verantwoordelijkheid te dragen binnen een maatschappelijk verband. De uitspraak van Maria Montessori: '*door het kind naar een nieuwe wereld*' ondersteunen we volledig. Door zich te verhouden tot de ander en de maatschappij, leren jongeren om de toekomstige maatschappij zelf vorm te geven.

Vanuit betrokkenheid ontstaat een beroepsvoorbereidend perspectief. Jongeren moeten zich oriënteren op de bijdrage die zij gaan leveren in de samenleving. Leren door het ervaren en doen in levensechte contexten biedt hiervoor een krachtige basis. Landelijke ontwikkelingen als de invoering van praktijkleren in de gecombineerde leerweg gl-tl versnellen de urgentie.

De maatschappij is natuurlijk al dagelijks 'aanwezig' in de school door sociale interacties, actualiteiten en onderdelen binnen het bestaande onderwijscurriculum. Toch stellen we vast we dat we vooral intern gericht zijn. We willen onze blik nog meer naar buiten richten, en de verbinding met de samenleving opzoeken. Zo komen we tot een rijkere leeromgeving en stimuleren we leerlingen om een actieve bijdrage te leveren aan een duurzame maatschappij. We zien daarvoor kansen om het bestaande netwerk van de school intensiever te benutten en uit te breiden.

### **4.2.1. Ambitie**

De komende jaren halen we de buitenwereld meer naar binnen en brengen we het klaslokaal naar buiten. Waar mogelijk, wordt er vakoverstijgend gewerkt. We leren ervaringsgericht en leggen onze focus op duurzaamheid en burgerschap. Hiermee wordt er een bijdrage geleverd aan

de ontwikkeling van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van onze leerlingen. Leerlingen worden voorbereid op het vervullen van een onafhankelijke, sociale rol in de steeds veranderende samenleving. Daarnaast krijgen ze volop ruimte om hun passies te kunnen ontdekken. We staan midden in de samenleving!

#### **4.2.2. Wat betekent dit voor de leerling?**

Een deel van de onderwijstijd wordt besteed aan **ervaringsgericht leren**. Alle leerlingen lopen bijvoorbeeld een maatschappelijke stage. Daarnaast is het voor leerlingen mogelijk om ook op andere manieren extra ervaringen op te doen in het leren in de praktijk, bijvoorbeeld door middel van vrijwilligerswerk of projecten. Leerlingen worden zodoende (beter) voorbereid op de veranderende maatschappij. Leerlingen kunnen onderwijstijd besteden aan het werken aan thema's rondom **burgerschapsonderwijs** en **LOB**.

Tijdens het schooljaar wordt er door leerlingen aan meerdere **vakoverstijgende en/of leerjaaroverstijgende** activiteiten met maatschappelijke thema's gewerkt. Deze activiteiten vinden plaats in de les én buiten de les.

Leerlingen kunnen deelnemen aan lessen, projecten en acties gericht op duurzaamheid. Leerlingen krijgen hierdoor de kans om actief bij te dragen aan een **duurzamere samenleving**. Deze activiteiten zijn gericht op verschillende niveaus: van zeer lokaal (dus in de school) tot mondiaal.

Leerlingen worden door ons gestimuleerd om **hun eigen identiteit** zichtbaar te maken door een onderbouwde mening te vormen in relatie tot maatschappelijke vraagstukken. We leren ze om deze mening ook uit te dragen door ze ruimte te geven voor debat, manifestaties, acties e.d. Reflectie is daarbij een krachtig middel om leerlingen bewust te maken van hun **maatschappelijke verantwoordelijkheid**. Reflectie wordt onder andere mogelijk gemaakt door het werken met rubrics en is zichtbaar in het Monti-certificaat dat ze van ons uitgereikt krijgen aan het einde van hun Montessori-carrière.

#### **4.2.3. Wat betekent dit voor de docent?**

De docent maakt leerlingen bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hij stimuleert leerlingen om op een verantwoorde en duurzame wijze in het leven te staan. Tijdens lessen en projecten wordt aandacht besteed aan thema's rond burgerschap en LOB, en de docent legt vanuit het vakgebied verbanden naar burgerschapsontwikkeling en LOB.

Docenten ontwikkelen samen met collega's vak- en leerjaar overstijgende activiteiten m.b.t. maatschappelijke betrokkenheid. Lessen en activiteiten vinden zowel binnen als buiten de school plaats. Dat betekent ook dat docenten bestaande samenwerkingen met bedrijven, organisaties, instellingen en andere scholen verder verdiepen en nieuwe samenwerkingen onderzoeken.

Naast het inzetten en ontwikkelen van verschillende onderwijsactiviteiten, begeleidt de docent de leerling bij het ervaringsgericht leren en laat de leerlingen hierop reflecteren. Reflectie vindt ook plaats op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid. De docent kan hiervoor werken met rubrics.

#### **4.2.4. Wat betekent dit voor de organisatie?**

De organisatie biedt een duidelijke structuur en aanbod voor het ervaringsgericht leren voor leerlingen.

In de organisatie wordt ruimte gemaakt voor medewerkers om vak- en leerjaaroverstijgend samen te werken.

Er wordt ruimte geboden om initiatieven te bedenken, acties en projecten te ontwikkelen met betrekking tot duurzaamheid. Deze worden uitgevoerd op verschillende niveaus, in en buiten de school.

We werken en leren samen met andere scholen en instellingen in ons netwerk waar het gaat om ervaringsgericht leren van leerlingen. Het netwerk van externe partners van MCA wordt verder uitgebreid.

LOB (leren kiezen) is duidelijk zichtbaar als rode draad door de schoolloopbaan van leerlingen.

Om te kunnen reflecteren en te bekijken waar de leerling op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid staat, zijn er in de school duidelijke rubrics aanwezig met betrekking tot maatschappelijke betrokkenheid.

#### **4.3. Hoofd, Hart en Handen**

Eén van de montessori-karakteristieken is Hoofd, Hart en Handen. De komende jaren dient deze karakteristiek zichtbaarder te worden. De nadruk wordt gelegd op het versterken van hart en handen om de **creatieve, motorische en sociale vorming** van leerling te stimuleren.

Wat verstaan we binnen ons Montessori-onderwijs onder Hoofd, hart en handen?

- **Hoofd**  
Cognitief leren, leren met je hoofd, creatief denken
- **Hart**  
Het bieden van een veilige, zorgzame leeromgeving én je vol overgave inzetten bij alles wat je doet en het realiseren van je doelen; met aandacht voor elkaar en de omgeving/maatschappij.
- **Handen**  
Vormgeven van het 'doen', leren door te doen, ervaren en experimenteren.

De drie elementen, hoofd, hart en handen, moeten zichtbaarder met elkaar verbonden worden in ons onderwijs zowel binnen als buiten de lessen. Om deze reden is geïnventariseerd wat er al binnen de school aanwezig is, wat behouden moet blijven en wat verbeterd of versterkt kan worden. Vervolgens is nagegaan welke behoefte er onder ouders, leerlingen en docenten bestond met betrekking tot de verdere uitwerking van deze karakteristiek.

Uit de inventarisatie kwam naar voren dat de keuzecursussen uit leerjaar 1 en leerjaar 2 behouden moeten blijven. Wel kan er bij het samenstellen van de cursussen opnieuw bekeken worden in hoeverre hoofd, hart en handen worden aangesproken en waar dit kan worden verbeterd en verdiept. Met als doel dat deze karakteristiek goed verweven is binnen het aanbod van de keuzecursussen.

Naast het aanbieden van keuzecursussen in de onderbouw, zal gewerkt moeten worden aan een duidelijke vormgeving van de KWT (keuzewerktijd) in leerjaar 3 en leerjaar 4. Tevens is het doel om meer projectmatig te gaan werken, zodat een thema van verschillende kanten (hoofd, hart, handen) kan worden benaderd. Hierdoor kunnen de karakteristieken binnen het onderwijs met elkaar worden verbonden.

Tot slot is de ambitie om ruimte te maken in het curriculum voor het ontwikkelen van creativiteit en ontwikkelen van affiniteit voor techniek en technologie, door middel van creatief denken, onderzoeken en experimenteren.

#### **4.3.1. Ambitie**

We gaan voor het verder verdiepen en versterken van de karakteristiek 'hoofd, hart en handen'. Montessori College Arnhem is een bruisende school die leerlingen uitdaagt om met hoofd, hart en handen te werken, zowel binnen als buiten de lessen, zowel binnen als buiten de school. De inzet van een rijke leeromgeving is hierin ondersteunend.

#### **4.3.2. Wat betekent dit voor de leerling?**

Op het MCA worden verschillende (creatieve) werkvormen aangeboden aan de leerling. Dit zijn werkvormen met als uitgangspunt Hoofd, hart en handen, zoals beschreven in de Montessori-les (paragraaf 1.3). Dit kunnen projecten binnen de les zijn, en vakoverstijgende projecten en excursies.

In de lessen is er aandacht voor de manier waarop de leerling de stof verwerkt op het gebied van hoofd, hart en handen, en de keuzes die de leerling daarbij maakt. Daarbij wordt gestimuleerd om zoveel mogelijk vanuit het hart en uit de eigen interesse te werken. Immers, als een leerling bewust ergens voor kiest omdat het hem interesseert of zelfs uitdaagt, wordt de motivatie om te leren groter.

Leerlingen worden gestimuleerd tot sociaal leren. Het bestendigen van onder meer het Peer 2 Peer<sup>8</sup> leren binnen onze school is hier een voorbeeld van. Evenals het bieden van de mogelijkheid tot werken in groepjes tijdens verwerking van de lesstof.

De leerling krijgt gerichte feedback met aandacht voor de karakteristiek hoofd, hart en handen en handvatten om zich verder te ontwikkelen. Didactisch coachen wordt hiervoor o.a. ingezet. Tijdens (driehoeks-)gesprekken reflecteert de leerling met de mentor en ouders op de voortgang. Hij bespreekt daarbij zijn kwaliteiten en ontwikkelpunten. Daarbij is aandacht voor de verbinding hoofd, hart en handen.

#### **4.3.3. Wat betekent dit voor de docenten?**

Bij het vormgeven van het onderwijs dienen de docenten aandacht te besteden aan hoofd, hart en handen. Dit onderwijs vindt plaats in de les en buiten de les. Dit kan door:

- het aanbieden van verschillende werkvormen binnen een Montessori-les. De lessen worden daarbij zo georganiseerd dat er door leerlingen een keuze gemaakt kan worden bij het verwerken van de lesstof;

---

<sup>8</sup> Peer 2 peer: project waarbij leerlingen andere leerlingen ondersteunen, bijvoorbeeld door huiswerkbegeleiding of coaching. Leerlingen volgen hier een speciale Peer 2 peer training voor.

- het organiseren van projectweken en excursies;
- zorg te dragen voor een voorbereide leeromgeving die het leren vanuit de karakteristiek hoofd, hart en handen door leerlingen mogelijk maakt.

Docenten coachen en stimuleren elkaar om de karakteristiek hoofd, hart en handen te verweven in het onderwijs. Er wordt van en met elkaar geleerd. Didactisch coachen speelt hierin een ondersteunende rol. Er is ruimte voor docenten om deel te nemen aan scholing om de karakteristiek te leren uitwerken binnen hun onderwijs, bijvoorbeeld door deel te nemen aan inspiratiesessies en intervisiebijeenkomsten.

#### **4.3.4. Wat betekent dit voor de organisatie?**

Bij de ontwikkeling en de organisatie van het onderwijs wordt er gewerkt vanuit een duidelijke focus en duidelijk omschreven realistische doelen. Dit gebeurt aan de hand van een heldere organisatiestructuur en overzichtelijke jaarplanningen, waarin het werken met Hoofd, hart en handen een plek heeft. De school biedt daarbij de mogelijkheid aan docenten om gemeenschappelijk (vak- en leerjaaroverstijgend) te werken, waardoor het samenwerkend leren tussen docenten onderling versterkt.

De organisatie zorgt voor een goed voorbereide leeromgeving die recht doet aan de behoefte van de leerling en het voor docenten mogelijk maakt om goede lessen te verzorgen vanuit de karakteristiek hoofd, hart en handen. Er wordt daarom ook tijd vrijgemaakt op de jaarplanning voor het organiseren en uitvoeren van projectweken en excursies. Uitvoer van unieke projecten of initiatieven, zoals InDifferent, worden gestimuleerd.

Tevens wordt er een goede doorlopende leerlijn ontwikkeld vanuit de keuzecursussen naar de keuzewerktijd.

#### **4.4. Volgen van de leerling**

Om een leerling te kunnen begeleiden bij zijn ontwikkeling, is het nodig om zijn ontwikkeling in kaart te brengen. Waar staat de leerling nu en welke stappen maakt de leerling op welk moment.

Een van de karakteristieken behorend bij ons Montessori-onderwijs is **reflecteren**. Zoals eerder beschreven, is reflecteren een essentiële vaardigheid die wij de leerlingen willen leren. ‘Leer mij het buitengewoon zelf te doen’ houdt daarom ook in dat de leerling dit ook zelf leert doen. Reflectie leidt tot zelfkennis, zelfvertrouwen en zelfstandigheid. Leerlingen leren zelf reflecteren en hebben reflectiegesprekken met docenten. Voor docenten is reflectie een belangrijk instrument om de leerling te kunnen volgen in zijn onderwijsproces.

Ook vanuit het Ministerie van Onderwijs wordt het volgen van de leerlingen gestimuleerd. Het is de bedoeling dat wij kennis en vaardigheden van onze leerlingen in beeld brengen en ze op die manier volgen.

Naast het volgen van leerlingen op het gebied van kennis en vaardigheden (cognitief), volgen en begeleiden we leerlingen ook bij:

- de ontwikkeling van hun persoonlijke groei, zelfstandigheid (subjectificatie/persoonsvorming)
- het ontwikkelen van creativiteit (denken en doen; hoofd, hart en handen)
- het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (sociaal, binnen/buiten).

Het volgen gebeurt op de volgende manieren:

- vaststellen, bijhouden en evalueren van individuele doelen met leerling, mentor en ouder/verzorger in gesprekken (bijvoorbeeld individueel, driehoeksgesprekken);
- bijhouden van de ontwikkeling binnen de vier gebieden in het Leerling Administratie Systeem (LVS) door de leerling, mentor, vakdocent en ouder/verzorger;
- meten van de cognitieve ontwikkeling door schooleigen testen en Leerling Volg Systeem (Cito) voor landelijk vastgelegd in LVS;
- formatief evalueren binnen in lessen (door middel van testen en toetsen, bouwstenen, Montessori Rubrics).

#### **4.4.1. Ambitie**

Op het Montessori College Arnhem volgen wij leerlingen in hun groei en ontwikkeling, zodat iedere leerling in beeld is, iedere leerling zich veilig en gezien voelt en iedere leerling vanuit zijn eigen niveau (cognitief, sociaal, persoonlijk en creatief) kan ontwikkelen en waar wenselijk kan versnellen, verdiepen en verbreden. Hij kan formatief evalueren. Leerlingen kunnen zich hierdoor ontwikkelen in zelfstandigheid in hun leren en kunnen bij het verlaten van de school zeggen: “Hier stond ik en hier sta ik nu”.

#### **4.4.2. Wat betekent dit voor de leerling?**

De leerling heeft zelf de lead bij het volgen van zijn eigen ontwikkeling. Zo bepaalt hij of zij zelf zijn of haar ontwikkeldoelen aan de hand van een format, rubrics en bouwstenen. De leerling wordt hierin begeleid door zijn mentoren met behulp van de ouders en verzorgers. Input voor de ontwikkeldoelen wordt eveneens geleverd door de vakdocenten. De leerling houdt vervolgens zelf zijn ontwikkeling bij.

Door deze rol bij de leerling te leggen, krijgt hij de verantwoordelijkheid om zelf te kiezen voor uitdagingen, ondersteuning en sociale momenten die bij hem passen en zijn ontwikkeling kunnen gaan versterken. De leerling wordt gestimuleerd om passende keuzes te maken voor zijn individuele leerroute.

Doordat een leerling zelf inzicht krijgt in zijn eigen ontwikkeling, wordt de zelfstandigheid en de zelfeffectiviteit van de leerling vergroot. Door de bewustwording van zijn eigen ontwikkeling, ziet de leerling zijn of haar route (groei) op school en mag hij of zij daar trots op zijn.

#### **4.4.3. Wat betekent dit voor de docent?**

De vakdocent houdt de ontwikkeling bij in het Leerling Administratie Systeem (LAS). Dat kan bijvoorbeeld door formatieve testen uit te voeren. De vakdocent moet op de hoogte zijn van wat er speelt bij de leerling en wat van invloed is op zijn leren. Hier handelt hij naar volgens gemaakte afspraken (vb. klassenplan).

Naast de vakdocenten heeft de mentor een belangrijke rol bij het volgen van de leerling. Er is een standaard voor het mentoraat, waarbij beschreven staat welke taken en welke contactmomenten er met leerlingen zijn. Op deze manier wordt er herkenbaar en eenduidig gehandeld en is informatie goed overdraagbaar. De mentor volgt de leerling door doelen en vorderingen bij te houden in het Leerling Administratie Systeem (LVS). Er worden gesprekken gevoerd met de leerling (individueel en/of in driehoeksgesprekken volgens PDCA). De mentor zorgt ervoor dat

hij op de hoogte is van datgene wat er in het leven van de leerling speelt buiten de school en wat daarbij van belang is voor het functioneren van de leerling.

#### ***4.4.4. Wat betekent dit voor de organisatie?***

De organisatie van het Montessori College Arnhem faciliteert op verschillende manieren het volgen van de leerlingen. Flexibiteit en openheid zijn daarbij essentieel.

In de jaarplanning zal er tijd en ruimte worden gemaakt voor leerlingbesprekingen. Deze zullen moeten plaatsvinden tijdens voldoende vaste momenten in het schooljaar. Tevens worden de leerlingen besproken in het Intern Ondersteuningsteam (IOT) of het Zorgadviesteam (ZAT). In de planning zal rekening worden gehouden met de driehoeksgesprekken die drie keer per jaar plaatsvinden.

De organisatie heeft duidelijke richtlijnen opgesteld over hoe en waar het volgen van de leerling wordt vastgelegd. Deze richtlijnen zijn bekend en worden nageleefd door alle betrokkenen.

## 5. Personeelsbeleid

### ***Congruentie: persoonlijk leiderschap***

Als Montessori College Arnhem gaan we voor een professionele leer- en werkgemeenschap waar structureel wordt samengewerkt aan het verbeteren van de motivatie en leerprestaties van onze leerlingen. We vinden het daarbij belangrijk dat we in de manier van (samen)werken congruentie nastreven in hoe wij willen dat onze leerlingen kunnen leren. Een professional op het Montessori College Arnhem committeert zich aan de brede Montessori-doelen (paragraaf 1.3), en vervult daarin een voorbeeldrol.

Het is dan ook logisch dat wij van onze medewerkers, net als bij leerlingen, een sterke mate van **persoonlijk leiderschap** vragen. Dit vertaalt zich in zelfstandigheid, zelfvertrouwen en zelfkennis. Uiteraard aansluitend bij de individuele fase van ontwikkeling van de medewerker. Het personeelsbeleid is erop gericht om passende ruimte te bieden om regie en initiatief te kunnen nemen. We geloven er in dat krachtig persoonlijk leiderschap een voorwaarde is om te komen tot gedeeld leiderschap in de organisatie. Dit brengt het beste in onze medewerkers en leerlingen naar boven!

### ***Gewenste ontwikkelingen***

Hieronder staan de belangrijkste voornemens m.b.t. personeelsbeleid. In bijlage 3 van dit schoolplan is een uitgebreidere beschrijving van de verschillende onderdelen te vinden.

#### ***Professionele cultuur***

- Verder toepassen van professionele identiteit (PI) in organisatie en als onderdeel van ontwikkelgesprekken;
- Zichtbaar in organisatie dat medewerkers elkaar feedback geven;
- Medewerkers voelen zich verbonden met de schoolvisie, ondersteunen deze en handelen hiernaar.

#### ***Feedbackgesprekken***

- Medewerker in de lead bij ontwikkelgesprek;
- Gesprekkencyclus ontwikkelen d.m.v. kort-cyclische feedbackgesprekken;
- Feedback collega's en leerling heeft een duidelijke plaats in de leer- en ontwikkelcyclus; medewerkers verzamelen standaard feedback;
- Lesobservaties maken standaard onderdeel uit van de gesprekkencyclus.

#### ***Professionaliseringsbeleid***

- Leven lang leren: maximale ontwikkelruimte individuele medewerker;
- Ontwikkelagenda wordt gekoppeld aan het schooljaarplan en tijdig opgeleverd, scholingsactiviteiten zijn duidelijk verbonden met schooldoelstellingen;
- PDCA scholing wordt consequent uitgevoerd: opbrengst en borging van gevolgde scholing is duidelijk;
- Samenwerking Quriuz en Montessori-academie;
- Alle medewerkers zijn geschoold in Montessori-pedagogiek/didactiek.

#### ***Nieuwe medewerkers en inductie***

- Integreren van succesvolle project BSL<sup>9</sup> in inductiebeleid van MCA;

---

<sup>9</sup> Begeleiding Startende Leraren

- Zittende medewerkers maken vanuit eigen initiatief gebruik van coachexpertise in de school (school stimuleert);
- Inzetten beeldcoaching didactisch coaches.

### ***Academische opleidingsschool/onderzoekende houding***

- Continueren AOS;
- Structureel opleiden MBO-studenten in de school (i.s.m. AOQ);
- Onderzoekende houding medewerkers versterken; 'klein onderzoek' (reflecties onderwijspraktijk);
- Aansluiting bij actuele thema's en ontwikkelingen;
- Samenwerking afdeling O&O bij ondersteuning onderzoek onderwijsontwikkelingen;
- Minimaal twee onderzoeken afgerond.

### ***Functiemix en taakbeleid***

- Duidelijke verantwoordelijkheden en resultaatafspraken LC-LD medewerkers;
- Meerjarenperspectief functiemix draagt bij aan ontwikkelen en belonen in de organisatie;
- Taakbeleid is geëvalueerd en geactualiseerd. Doet recht aan onderwijsambities, werkdrukbeleving en sluit aan bij persoonlijk leiderschap.

### ***Leiderschap***

- MT werkt vanuit duidelijke visie op gedeeld leiderschap; medewerkers ervaren eenheid en afstemming;
- Niet-hiërarchisch leiderschap door experts wordt duidelijk en zichtbaar ingezet, kwaliteiten verschillende medewerkers worden optimaal benut;
- Verantwoordelijkheden zijn duidelijk beschreven en gedeeld;
- Scholing en ontwikkeling op het gebied van projectleiderschap/informeel leiderschap.

## **6. Kwaliteitsbeleid**

### **6.1. Inleiding**

Het Montessori College Arnhem is een lerende organisatie. Er wordt (samen-)gewerkt aan de voortdurende verbetering van het onderwijs aan onze leerlingen, de eigen professionaliteit en de kwaliteit van de organisatie.

**Persoonlijk leiderschap** is ook in de gewenste kwaliteitscultuur een uitgangspunt: iedereen neemt vanuit zijn rol verantwoordelijkheid voor behaalde resultaten. De “groei mindset” uit zich door het kijken vanuit een waarderend perspectief: dat wat goed gaat wordt gedeeld, en dat wat wenselijk is om door te zetten wordt geborgd. Dit begint bij het zichtbaar maken van successen en leerervaringen.

We houden zicht op de onderwijskwaliteit door middel van terugkerende activiteiten gedurende het schooljaar. Hiervoor gebruikt de school een kwaliteitskalender. Er wordt jaarlijks een scan kwaliteitsmanagement uitgevoerd. Hiermee wordt op hoofdlijnen zicht gehouden op de gerealiseerde kwaliteit en de borging van kwaliteitsmanagement. Wenselijke verbeteringen worden opgenomen in het eerstvolgende schooljaarplan.

### **6.2. Gewenste ontwikkelingen**

Hieronder staan de belangrijkste voornemens m.b.t. kwaliteitsbeleid. In bijlage 4 is een uitgebreidere beschrijving van de verschillende onderdelen te vinden.

#### ***Stem van de leerling***

- Uitbreiding mogelijkheden waarmee leerlingen mee kunnen praten over ontwikkelingen in de school;
- Versterking leerlingenraad; verbinden met onderwijsontwikkeling;
- Evaluatie van leerlingen maakt onderdeel uit van lessen, projecten, activiteiten;
- Leerlingtevredenheid scoort bovengemiddeld (t.o.v. andere scholen)

#### ***Inrichting PDCA beleidscyclus***

- PDCA beleidscyclus wordt komende jaren structureel doorlopen. Daarin wordt consequent de –C en –A uit PDCA gebruikt;
- Evaluaties maken standaard onderdeel uit van projecten en studiedagen.

#### ***Onderwijsopbrengsten***

- Vanuit onze groei mindset blijven we gaan voor een bovengemiddelde score op de indicatoren onderwijspositie en bovenbouwsucces;
- Doorgaande verbetering indicator examencijfers havo.

#### ***Accreditatie VMO***

- Blijven van geaccrediteerde Montessori VO-school, voldoen ruimschoots aan criteria;
- Ontwikkelpunten uit ontwikkelbezoek zijn verbeterd.

#### ***Lesbezoeken en DOT***

- DOT wordt structureel ingezet bij lesbezoeken door leidinggevenden (in ontwikkelgesprekken), coaches (op aanvraag, coachingstrajecten) en bij collegiaal lesbezoek (bij onderlinge intervisie);
- Teams/secties benutten de bevindingen uit lesbezoeken voor onderwijsontwikkeling.

- Minstens twee keer per jaar worden de algemene conclusies m.b.t. Montessori-les op schoolniveau n.a.v. de DOT besproken en geanalyseerd in het MT;

### ***Data-gestuurd werken***

- Onderzoekende houding medewerkers: werken vanuit data, initiatief tot evaluatie;
- Toetsen worden stelselmatig geëvalueerd;
- Professionalisering datacoaches opbrengstgericht werken;
- Train de trainer datacoach > secties.

### ***Toetsbeleid***

- Nieuw toetsbeleid opgeleverd;
- Toetsbeleid opgebouwd vanuit gedeelde visie op toetsing en geeft richting aan verlagen toetsdruk en formatief werken;
- Geïmplementeerd en uitgevoerd in alle leerjaren.

### ***Ondersteuning: passend onderwijs***

- Systematisch werken met klassenplannen, leerlingbesprekingen en driehoeksgesprekken t.b.v. basisondersteuning (zie ook: volgen van de leerling);
- Visitatie passend onderwijs; gericht op inspelen ondersteuningsbehoefte leerlingen (koppelen aan OP2 zicht op onderwijsbehoefte en OP3 didactisch handelen).

### ***Organisatiestructuur***

- Herontwerp van de organisatiestructuur vanuit persoonlijk leiderschap;
- Organisatiestructuur draagt bij aan optimale inzet van talenten;
- Structuur organisatie, rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk; vrijheid in gebondenheid biedt voor alle medewerkers passende houvast.

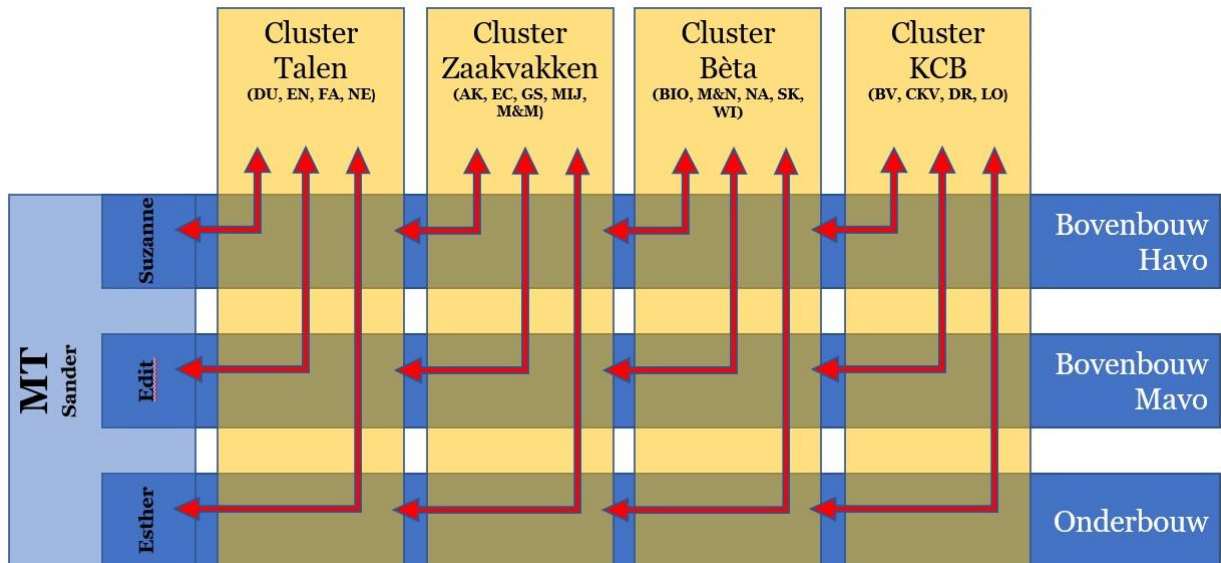
### ***Werkstructuur***

- Teams, secties/clusters en projectgroepen vullen ruimte voor samenwerking naar professioneel inzicht in;
- Werkstructuur is ondersteunend voor samenwerking buiten eigen sectie of team;
- Werkstructuur draagt bij aan gezamenlijk ontwikkelen en leren.

### ***Tevredenheid***

- Verbetering in medewerkerstevredenheid bij volgende kwaliteitsonderzoeken.

## Bijlage 1: Matrix-organisatie



## **Bijlage 2: SWOT Analyse**

### SWOT

S: interne kracht, draagt bij aan behalen doel

W: interne zwakte, draagt nu niet bij aan behalen doel

O: externe kans, draagt bij aan behalen doel

T: externe bedreiging, draagt nu niet bij aan behalen doel

| <b>Strengths</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Weaknesses</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kleine (-schalige) school.</li><li>• Persoonlijk contact, benadering.</li><li>• Ruimte voor eigenheid, 'jezelf zijn'.</li><li>• Visie o.b.v. zelfstandigheid, verantwoordelijkheid.</li><li>• Zorgstructuur, aandacht.</li><li>• Montessori-merk &gt; actueel.</li><li>• Gebouw: uitstraling en sfeer.</li><li>• Veel ruimte voor initiatief (mw/ll).</li><li>• Scholingsmogelijkheden mw.</li><li>• Het zijn van een Academische opleidingsschool.</li><li>• Aansluiting Q: highschool, 2fv.</li><li>• Opstroom van leerlingen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Differentiatie nog te verschillend ingevuld.</li><li>• Organisatiestructuur en uitvoering (gedeeld) leiderschap draagt nu (nog) niet altijd bij aan behalen doelen.</li><li>• Ruimte gebouw is beperkt.</li><li>• Zelfstandigheid van leerlingen als vanzelfsprekend zien.</li><li>• PDCA-cyclus moet consequenter.</li><li>• Familiecultuur niet altijd helpend voor professionele aanspreekcultuur.</li><li>• Toetscultuur nog teveel 'meten', wens formatief.</li><li>• Rooster en het denken in onmogelijkheden.</li><li>• Examenresultaten relatief laag.</li></ul> |
| <b>Opportunities</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Threats</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Maatschappelijke ontwikkelingen voeden maatwerkgedachte. Mindset al sterk aanwezig in school.</li><li>• Montessori-netwerkpartners (VMO).</li><li>• Bestaand netwerk omgeving: LRA, Quadraam, externen keuzecursussen.</li><li>• Uitbouwen samenwerkingsprojecten PO partners.</li><li>• Nieuwbouw museum, nabijheid Artez/Liander en bedrijven binnenstad.</li><li>• Praktijkcomponent mavo</li><li>• Subsidies voor ontwikkeling.</li></ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ligging gebouw: centraal maar ingeklemd, weinig buitenruimte.</li><li>• Missen van een volwaardig vwo (licentie).</li><li>• Sociale problematiek stadsschool.</li><li>• Concurrentie van scholen rand van de stad.</li><li>• Vervaging Montessori in landelijke onderwijstrends.</li><li>• Lerarentekort, m.n. schaarstevakken.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                |

## **Bijlage 3: Personeelsbeleid**

### **Huidige situatie (figuurtje komt in versie met foto's)**

- FTE's OP/OOP/DIR: 44,45 / 12,61 / 3,5
- LB/LC/LD: 58%, 29%, 13%
- Leeftijd: gemiddeld 41 / m: 38% , v: 62%

### **Inleiding**

#### **Congruentie: persoonlijk leiderschap**

Als Montessori College Arnhem gaan we voor een professionele leer- en werkgemeenschap waar structureel wordt samengewerkt aan het verbeteren van de motivatie en leerprestaties van onze leerlingen. We vinden het daarbij belangrijk dat we in de manier van (samen)werken congruentie nastreven in hoe wij willen dat onze leerlingen kunnen leren. Een medewerker op het Montessori College Arnhem committeert zich aan de brede Montessori-doelen (paragraaf 1.3), en vervult daarin een voorbeeldrol.

We vragen daarom aan onze medewerkers een sterke mate van persoonlijk leiderschap. Dit vertaalt zich in **zelfstandigheid**, **zelfvertrouwen** en **zelfkennis**. Uiteraard aansluitend bij de individuele fase van de ontwikkeling van de medewerker. Om dit te kunnen bewerkstelligen, is het personeelsbeleid erop gericht om medewerkers de benodigde ruimte te geven om regie en initiatief te kunnen nemen. Krachtig persoonlijk leiderschap is immers een voorwaarde om te komen tot gedeeld leiderschap in de organisatie. Dit brengt het beste in onze medewerkers en de leerlingen naar boven!

De ambitie is vertaald naar de gewenste ontwikkelingen op het gebied van:

- Professionele cultuur
- Feedbackgesprekken
- Professionaliseringsbeleid
- Nieuwe medewerkers en inductie
- Academische opleidingsschool/onderzoekende houding
- Functiemix en taakbeleid
- Leiderschap

### **Gewenste ontwikkelingen**

#### **Professionele cultuur**

We kijken naar de ontwikkeling van onze leerlingen vanuit een growth mindset. Dit vraagt van medewerkers dat zij leerlingen (en elkaar) vanuit een positieve grondhouding benaderen. Ze zijn geïnteresseerd in elkaar, en oordelen worden uitgesteld. “*Eerst begrijpen, dan begrepen worden*” vinden we een belangrijk uitgangspunt. Er is binnen het MCA sprake van professioneel gedrag: gedrag dat bijdraagt bij aan doelen van de organisatie, dat leidt tot toename van het welbevinden van jezelf en ook tot toename van welbevinden van anderen (Galenkamp en Schut, 2018).

Het geven van collegiale feedback is nog niet vanzelfsprekend in de organisatie. Er wordt weliswaar vriendelijk en open contact gemaakt, de stap tot het geven van eerlijke en specifieke feedback is vaak nog lastig. Als professionals moeten we elkaar gevraagd en ongevraagd feedback kunnen geven, ongeacht onze functie of rol. Om elkaar als professionals beter te leren kennen

wordt binnen school sinds dit jaar gewerkt met concept 'professionele identiteit (PI)' (o.a. Ruijters, van Luin, Wortelboer, 2019). Vanuit datgene wat ons onvervreemdbaar eigen kleur geeft, versterken we de onderlinge verbinding. Het zogenaamde PI-model (..) maakt inzichtelijk hoe medewerkers zich tot 'het zelf', elkaar en de organisatie verhouden.

### ***Waar staan we in 2025?***

In 2025 is het concept van PI is duidelijk herkenbaar in het geactualiseerde professionaliseringsbeleid van de organisatie: er is een duidelijk en gedeeld beeld van wat wij 'goed werk' vinden. PI maakt onderdeel uit van de ontwikkelagenda van teams, en komt standaard aan de orde tijdens ontwikkelgesprekken met de leidinggevende. Uit evaluatie (onderzoeken, visitatie etc.) blijkt dat medewerkers de schoolvisie ondersteunen, hier naar handelen en ervaren invloed uit te kunnen oefenen.

### **Feedbackgesprekken**

Medewerkers voeren elk jaar met de leidinggevende gesprekken over groei en ontwikkeling en de bijdrage aan doelstellingen uit team-, sectie en school(jaar)plan. De richtlijnen voor algemeen functioneren zijn vastgelegd in het functieboek Quadraam (zie afas insite). Voor het onderwijzend personeel wordt hierbij uitgegaan van de competenties BIO. Duurzame inzetbaarheid maakt standaard een onderdeel van de feedbackgesprekken.

Eigenaarschap van de medewerker is vanzelfsprekend bij de gesprekken. Net als dat de leerling regie neemt bij het driehoeksgesprek (leerling-ouder-mentor), is de medewerker 'in het lead' van zijn ontwikkelgesprek. Leidinggevend in de organisatie stellen zich hierin faciliterend en coachend op. In ieder geval eens per twee jaar voeren leidinggevende en medewerker een beoordelingsgesprek. Dit gesprek heeft een formele status. De medewerker heeft een eigen portfolio/bekwaamheidsdossier. Hiermee verantwoordt de medewerker zijn bijdrage aan resultaatafspraken en doelstellingen van de school en houdt hierin tevens zijn eigen professionele ontwikkeling bij.

### ***Waar staan we in 2025?***

In 2025 heeft het MCA een gesprekkencyclus (systematiek) waarbij de medewerker vanzelfsprekend de leiding neemt in zijn ontwikkelgesprekken. In plaats van één gesprek per jaar worden er meerdere (kortcyclische) gesprekken gevoerd. Feedback van collega's en leerlingen heeft een duidelijke plaats in de leer- en ontwikkelcyclus. We zien terug dat medewerkers standaard feedback verzamelen ten behoeve van de eigen ontwikkeling en dat (reflectie op) lesobservaties<sup>10</sup> onderdeel uit maken van ontwikkelgesprekken. De administratieve last is beperkt.

### **Professionaliseringsbeleid**

Als lerende organisatie willen wij snel op veranderingen in kunnen spelen. Daarom is focus op scholing en ontwikkeling voor alle medewerkers essentieel. Een leven lang leren is de norm! Jaarlijks stellen wij het schooljaarplan vast. Aan het schooljaarplan wordt een ontwikkelagenda (scholingsplan) gekoppeld. De ontwikkelagenda bevat de richting voor gezamenlijke<sup>11</sup> en afgeleide team- en individuele scholing vanuit het school(jaar-)plan. Daarnaast maken medewerkers afspraken over eventueel aanvullende individuele scholing met de leidinggevende. Iedere medewerker heeft tijd en ruimte voor ontwikkeling conform afspraken cao. (o.a. door professionaliseringstijd en ontwikkelbudget in geld). Er wordt verantwoording afgelegd over de

---

<sup>10</sup> Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Docent Observatie Tool (DOT), zie ook hoofdstuk kwaliteitsbeleid

<sup>11</sup> Bijvoorbeeld: school-brede scholing didactisch coachen, invulling conferentiedagen etc.

gevolgde scholing, de bijdrage van de scholing aan schooldoelstellingen, en hoe kennis gedeeld wordt.

Twee vaste ingrediënten voor de ontwikkelagenda zijn de Montessori-academie en Quriuz. Dit zijn de huisacademies van respectievelijk de VMO en Quadraam<sup>12</sup>. Van alle medewerkers verwachten wij dat zij zich structureel laten informeren over scholingsmogelijkheden. Iedere medewerker op het MCA is in ieder geval minimaal op basisniveau geschoold in Montessori-pedagogiek en didactiek.

### ***Waar staan we in 2025?***

Medewerkers maken op eigen initiatief inzichtelijk welke leeractiviteiten zij jaarlijks ondernemen, en reflecteren hierop. Scholingsactiviteiten zijn op alle (individueel, groep en geheel schoolteam) niveaus zichtbaar gekoppeld aan schooldoelstellingen (schoolplan/schooljaarplan). In 2025 zijn alle medewerkers minimaal op basisniveau geschoold in Montessori-pedagogiek en didactiek; in iedere sectie is daarnaast minimaal een medewerker op gevorderd niveau geschoold. Per schooljaar wordt gezamenlijke teamscholing verbonden aan een duidelijke rode lijn. Dit is jaarlijks vastgelegd in een bijlage bij het professionaliseringsplan. Uit evaluaties van scholingen blijkt dat de scholing bijdraagt aan de schooldoelstellingen. Het is duidelijk welke opbrengsten zijn behaald en hoe deze geborgd kunnen worden (pdca). Dit geldt op alle niveaus (individu, team, gehele organisatie)

### **Nieuwe medewerkers en inductie**

Altijd, maar zeker in de huidige krappe onderwijsmarkt, is het belangrijk om goed personeel te boeien en binden. Dit begint bij onze nieuwe medewerkers. Op het MCA is er een uitgebreid introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Hierin staat kennismaking met de school, maar ook het kennismaken met Montessori-onderwijs centraal. Een verplichte scholing Montessori pedagogiek en didactiek maakt onderdeel uit van het introductieprogramma. Er wordt bij de scholing gedifferentieerd naar niveau en ervaring. Ook voor langer zittende medewerkers is een scholingsaanbod beschikbaar. Nieuwe medewerkers hebben standaard een coach vanuit het schoolteam docentcoaches en een aanspreekpunt binnen de sectie.

### ***Waar staan we in 2025?***

Het succesvolle traject Begeleiding Startende Leraren (BSL) heeft in 2025 een duidelijke inbedding gekregen in het inductiebeleid van het MCA. Er zijn doorlopend minstens drie docentcoaches opgeleid tot beeldcoaches en actief in school. Beeldcoaches faciliteren het leren van elkaar en stimuleren lesbezoek. Het is zichtbaar dat medewerkers op eigen initiatief gebruik maken van interne (beeld-)coaching. De principes van didactisch coachen zijn terug te zien in het inductiebeleid. Het begeleiden op executieve functies maakt ook een onderdeel uit van de inductiefase.

### **Academische opleidingsschool / onderzoekende houding**

Het MCA is een geaccrediteerde Academische Opleidingsschool en is hier trots op. Jaarlijks worden er studenten opgeleid, en wordt voldaan aan quotum doelstelling. Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij een rol kunnen spelen in het begeleiden en opleiden van nieuwe collega's. In de school is een samenwerkend opleidingsteam actief bestaand uit de coördinerend schoolopleider (CSO), onderzoeker in de school (OIS) en opleider in de school. Binnen de Academische Opleidingsschool Quadraam (AOQ) wordt intensief samengewerkt met andere scholen en partners (o.a. universiteiten en hogescholen) op het gebied van onderzoek en het opleiden van studenten.

---

<sup>12</sup> Verwijzen naar Quriuz (website)

### ***Waar staan we in 2025?***

De komende jaren zetten we in op het versterken van de onderzoekende houding van medewerkers, en de koppeling van onderzoek (van o.a. stagiaires) met de dagelijkse praktijk. Na deze schoolplanperiode is onderzoek duidelijk zichtbaar in de school. Enerzijds wordt dit zichtbaar via 'klein onderzoek', dat wil zeggen: korte reflecties op de eigen onderwijspraktijk. Er wordt daar aantoonbaar aansluiting gezocht bij actuele thema's en ontwikkelingen in de school. We zien verder dat er actief wordt samengewerkt met de afdeling Onderwijs en Onderzoek (O&O) van Quadraam bij de ondersteuning van onderzoek naar onderwijsontwikkeling. Er zijn minimaal twee onderzoeken afgerond op het gebied van onderwijsontwikkeling. Het differentiëren m.b.v. bouwstenen is hier in ieder geval één voorbeeld van.

### **Funciemix en taakbeleid**

De funciemix biedt de mogelijkheid om medewerkers die meer willen én kunnen te belonen en staat in dienst van de realisatie van de doelstellingen uit het school(jaar)plan. De funciemix van het MCA voldoet momenteel aan de streefwaarden zoals gesteld ten tijde van de invoer (2014). (noemen cijfers ok?)

### ***Waar staan we in 2025?***

Resultaatafspraken en verantwoordelijkheden horend bij LC- en LD functies in de school zijn zichtbaar gekoppeld aan het schoolplan. Het komend schooljaar (21-22) wordt een start gemaakt met evaluatie van het huidige taakbeleid. In 2025 stellen we vast dat het taakbeleid bijdraagt aan persoonlijk leiderschap en autonomie voor docenten, teams en secties en het samen verdelen van verantwoordelijkheden. Het taakbeleid ondersteunt de functie van het mentoraat in onze school (ontwikkeling naar meer coachend mentoraat) en richt de taken in op hoofdlijnen.

### **Leiderschap**

Zoals eerder aangegeven is persoonlijk leiderschap het uitgangspunt voor alle medewerkers. Net als dat bij leerlingen toegewerkt wordt naar zelfstandigheid, zelfkennis en zelfvertrouwen geldt dit ook voor medewerkers. In de gesprekken die iedere medewerker met zijn leidinggevende heeft, gaat het daarom ook altijd om het afstemmen van benodigde ruimte en begrenzing ('vrijheid in gebondenheid'). Van de leidinggevendenden vraagt dit om leiderschap dat duidelijke kaders biedt en aansluit bij de situatie en behoefte van de medewerker. Daar waar de medewerker meer zelfstandigheid (taakvolwassenheid) laat zien zal een coachende en volgende leiderschapsstijl worden ingezet. Bij weinig zelfstandigheid en initiatief zal een meer sturende leiderschapsstijl moeten worden toegepast. Dit verlangt van leidinggevendenden in de organisatie een goede balans tussen de situationele leiderschapsstijlen. Naast persoonlijk leiderschap (voor alle medewerkers) en hiërarchisch leiderschap (leidinggevendenden), is er ook sprake van niet-hiërarchisch, meer inhoudelijk leiderschap. Hier gaat het om de zogenaamde expertrollen, bijvoorbeeld ingevuld door medewerkers met een LC-LD functie (teacher leaders).

### ***Waar staan we in 2025?***

Het MT is in 2021 gestart met een ontwikkeltraject. Met behulp van het traject wordt gewerkt aan gezamenlijkheid en moet zichtbaar moet worden dat er vanuit een duidelijke visie op gedeeld leiderschap wordt gewerkt. Medewerkers ervaren dat er eenheid is in het leidinggeven in de school en dat er duidelijke afstemming plaatsvindt tussen de teams. Door het MT worden de verschillende kwaliteiten van medewerkers optimaal ingezet, er wordt gebruik gemaakt van de aanwezige talenten in de school. Het niet-hiërarchisch leiderschap door experts (LC-LD) wordt duidelijk en zichtbaar ingezet. Verantwoordelijkheden zijn duidelijk beschreven en gedeeld. De teacher leaders hebben noodzakelijke scholing gevolgd op het gebied van projectleiderschap en/of informeel leiderschap. Er wordt samen geleerd op vaste momenten in het schooljaar.

## **Bijlage 4: Kwaliteitsbeleid**

### **Inleiding**

Het Montessori College Arnhem is een lerende organisatie. Er wordt (samen-)gewerkt aan de voortdurende verbetering van het onderwijs aan onze leerlingen, de eigen professionaliteit en de kwaliteit van de organisatie.

**Persoonlijk leiderschap** is ook in de gewenste kwaliteitscultuur een uitgangspunt: iedereen neemt vanuit zijn rol verantwoordelijkheid voor behaalde resultaten. De “groei mindset” uit zich door het kijken vanuit een waarderend perspectief: dat wat goed gaat wordt gedeeld, en dat wat wenselijk is om door te zetten wordt geborgd. Dit begint bij het zichtbaar maken van successen en leerervaringen.

We houden zicht op de onderwijskwaliteit door middel van terugkerende activiteiten gedurende het schooljaar. Hiervoor gebruikt de school een kwaliteitskalender. Er wordt jaarlijks een scan kwaliteitsmanagement<sup>13</sup> uitgevoerd. Hiermee wordt op hoofdlijnen zicht gehouden op de gerealiseerde kwaliteit en de borging van kwaliteitsmanagement. Wenselijke verbeteringen worden opgenomen in het eerstvolgende schooljaarplan.

### **Gewenste ontwikkelingen**

#### **Stem van de leerling**

Persoonlijk leiderschap vertaalt zich ook in leerlingparticipatie. De stem van de leerling is belangrijk in het werken aan kwaliteit. Het gaat tenslotte om de leerlingen: zij vormen de kern van onze opdracht. Uitgangspunt is dat leerlingen de eigenaren zijn van hun eigen leren.

#### ***Waar staan we in 2025?***

We breiden het aantal mogelijkheden uit waarmee leerlingen mee kunnen praten en invloed kunnen uitoefenen en zijn tevreden als onze leerlingen zich betrokken voelen bij onderwijsontwikkeling in de school en de ruimte ervaren om te participeren. Uit evaluatie blijkt dat verschillende interventies (leerlingenarena, klankbord, commissies, leerlingenraad) hier aan bijdragen. Leerlingen utoefenen zich tevreden tot zeer tevreden over de mogelijkheden waarmee zij invloed kunnen uitoefenen op het schoolbeleid

#### **Inrichting PDCA beleidscyclus**

De jaarlijkse PDCA-beleidscyclus is gekoppeld aan het geldende schoolplan. Vanuit de koers van het schoolplan wordt jaarlijks een schooljaarplan gemaakt. Het schooljaarplan wordt opgesteld door het MT in samenwerking met regievoerders in de school. Het schooljaarplan wordt tussentijds geëvalueerd. Secties en teams werken met jaarlijkse sectie- en teamplannen. Ook deze zijn verbonden met de koers van het schoolplan.

De verschillende secties zijn ieder gekoppeld aan een MT-lid. Jaarlijks vinden er minimaal twee sectiegesprekken plaats, waarvan in ieder geval één met de gehele sectie. Sectieplannen, de doorlopende leerlijn en (reflectie op) behaalde resultaten vormen standaard agendapunten.

#### ***Waar staan we in 2025?***

We zijn tevreden als we deze cyclus de komende jaren structureel kunnen doorlopen en daarin consequent de –C en –A uit de PDCA gebruiken. We zien terug dat evaluaties standaard een onderdeel uitmaken van projecten en studiedagen.

---

<sup>13</sup> Verwijzen naar kwaliteitsbeleid Quadraam?

## Onderwijsopbrengsten

De inspectie voor voortgezet onderwijs hanteert een onderwijsresultatenmodel dat uitgaat van onderstaande indicatoren. Scholen dienen minimaal 3 van de indicatoren boven de norm te hebben om een voldoende totaaloordeel te krijgen:

- **Onderwijspositie t.o.v. advies po:** de positie in leerjaar 3 ten opzichte van het advies van de basisschool;
- **Onderbouwsnelheid:** percentage studievoortgang (onvertraagd) in leerjaar 1 en 2;
- **Bovenbouwsucces:** percentage studievoortgang (onvertraagd) vanaf leerjaar 3 per afdeling;
- **Examencijfers:** gemiddeld cijfer Centraal Examen van alle vakken per afdeling.

Het totaaloordeel van het MCA staat momenteel (2021) voor beide afdelingen (mavo en havo) 'op groen'. De ambitie is vanzelfsprekend om dit zo te houden.

### *Waar staan we in 2025?*

Vanuit onze groei mindset willen we onverminderd blijven inzetten op het bieden van passende kansen aan leerlingen. Een passend resultaat (vanuit hoge verwachtingen) vertaalt zich niet altijd automatisch in hoge cijfers. We gaan daarom ook de komende jaren voor een goede (bovengemiddelde) score op onderwijspositie en doorstroom.

Daarnaast willen wij op onze havo in de komende schoolplan periode wel een doorgaande verbetering zien op de indicator examencijfers. De percentielscores zijn hier nu relatief laag en de indicator scoort onder de norm. We streven naar een resultaat waarbij de examencijfers in ieder geval op de meerjarige (gecorrigeerde) norm zitten. De percentielscores zijn zichtbaar verbeterd. Dit kan voor iedere vak een gedifferentieerde ambitie zijn afhankelijk van de specifieke analyse en situatie van het vak.

## Accreditatie VMO

We zijn een geaccrediteerde Montessorischool voor Voortgezet Onderwijs (VMO). Dit willen wij natuurlijk ook in de toekomst blijven! In de komende schoolplan periode (datum n.n.t.b.) vindt een volgend accreditatiebezoek plaats.

### *Waar staan we in 2025?*

We hebben daarbij de ambitie om ruimschoots te voldoen aan de criteria. In januari 2020 heeft een ontwikkelbezoek plaatsgevonden van de VMO. We zijn tevreden als we de daarin benoemde ontwikkelpunten hebben weten om te zetten in resultaat. Ter voorbereiding op het accreditatiebezoek voeren we een zelfevaluatie uit, waarbij ook de benoemde ontwikkelpunten uit het ontwikkelbezoek worden meegenomen.

## Lesbezoeken en DOT

We houden zicht op de kwaliteit van lessen door het delen van verwachtingen en het uitvoeren van lesbezoeken. Deze worden onder andere uitgevoerd met behulp van de 'DOT' (docent observatie tool). De DOT is specifiek ingericht op de verwachtingen met betrekking tot de goede Montessori (MCA-) les<sup>14</sup>. Ook de stem van de leerling speelt een belangrijke rol in leskwaliteit. Op regelmatige basis wordt door docenten feedback gevraagd aan de leerling over het pedagogisch-didactisch handelen.

---

<sup>14</sup> Zie ook afbeelding bij kompas

### ***Waar staan we in 2025?***

We zien de komende jaren terug dat de DOT structureel wordt ingezet bij lesbezoeken. Dit gebeurt zowel door leidinggevend (in ontwikkelgesprekken), coaches (op aanvraag, coachingstrajecten) en bij collegiaal lesbezoek (bij onderlinge intervisie). Minstens twee keer per jaar worden de algemene bevindingen uit de DOT m.b.t. de Montessori-les besproken en geanalyseerd in het MT. Secties benutten de bevindingen uit lesbezoeken voor onderwijsontwikkeling. De bevindingen uit de DOT geven richting aan gewenste verbetering.

### **Data-gestuurd werken**

Het schooljaar bestaat uit zes deeltaken (perioden). Elke deeltaak wordt afgerond met een meetmoment, in de vorm van een toets of beoordeling (PO). Na iedere deeltaak worden de resultaten van de deeltaak (en voortgang leerling) geanalyseerd. Dit gebeurt op het niveau van klas, jaarlaag en sectie. Jaarlijks wordt een doorstroomanalyse gemaakt. De datacoaches in de school zorgen hierbij voor de juiste gegevens, stellen kritische vragen bij de resultaten en nemen initiatief tot verdere uitdieping/onderzoek.

### ***Waar staan we in 2025?***

We hebben de ambitie om nog meer data-gestuurd te werken in school. We zien in 2025 een cultuur waarin docenten standaard het initiatief nemen tot evaluatie (onderzoekende houding), en dat toetsen stelselmatig worden geëvalueerd. Om dit te kunnen bereiken worden o.a. de bestaande datacoaches verder geprofessionaliseerd op het gebied van opbrengstgericht werken en het gebruik van data. Via een 'train de trainer principe' zullen wij hun expertise ook delen met secties. Iedere sectie heeft een lid dat aanspreekpunt is voor kwaliteit in de sectie. We willen meer zicht hebben op succes in het vervolgonderwijs.

### **Toetsbeleid**

Zoals aangegeven wordt iedere deeltaak wordt afgesloten met een meetmoment, in de vorm van een toets of beoordeling (PO). Tussentijds vindt er in principe géén summatieve toetsing plaats. Hoewel er tussendoor géén summatieve toetsen zijn, wordt de toetsdruk als hoog ervaren. Er wordt vaak 'van toets naar toets gewerkt'. Er is een duidelijke wens om meer formatief te werken in school. Hierdoor kunnen leerlingen meer op het eigen niveau kunnen werken. Het huidige toetsbeleid is gedateerd.

### ***Waar staan we in 2025?***

In de komende schoolplanperiode wordt een nieuw toetsbeleid opgeleverd. We zijn tevreden als het nieuwe toetsbeleid vanuit een gedeelde visie op toetsing is opgebouwd en richting geeft aan het verlagen van toetsdruk, en beschrijft op welke wijze MCA formatief evalueren inzet t.b.v. het volgen van de leerling. Dit toetsbeleid wordt uitgevoerd in alle leerjaren.

### **Ondersteuning: passend onderwijs**

Het MCA werkt samen met andere scholen aan het bieden van passend onderwijs binnen het samenwerkingsverband 25.06. De geboden (extra) ondersteuning wordt eens per vier jaar vastgelegd in het schoolondersteuningsprofiel (SOP), en jaarlijks wordt een schooljaarplan ondersteuning vastgesteld. De school maakt geregeld gebruik van evaluatie-instrumenten om de kwaliteit van de basis- en extra ondersteuning te monitoren. Onlangs is onder andere de zogenaamde OP2 scan uitgevoerd ('zicht op ontwikkeling en begeleiding'). Er wordt deelgenomen aan het visitatienetwerk van het samenwerkingsverband.

### ***Waar staan we in 2025?***

In schooljaar 2021-2022 wordt een visitatie passend onderwijs uitgevoerd. Dit is gericht op de mate waarin de school inspelen op de ondersteuningsbehoefte van de leerling. Aanbevelingen uit deze intervisie zullen waar nodig worden ingebed in schooljaarplan ondersteuning.

## **Organisatiestructuur**

Het MT van het MCA wordt gevormd door de directeur en afdelingsleiders. De schoolbrede (team-overstijgende) portefeuilles worden door hen onderling verdeeld. Het MCA is een matrixorganisatie bestaande uit afdelingsteams en secties. De aanverwante secties vormen samen een cluster (talen, exact, zaak, kunst en bewegen). De inhoudelijke aansturing van de secties ligt bij de sectievoorzitters. De cluster coördinatoren dragen verantwoordelijkheid voor onderwijsontwikkeling en samenwerking binnen het cluster. Op basis van inhoudelijke thema's zijn er samenwerkingen binnen projectgroepen/gelegenheidsformaties. Deze worden inhoudelijk aangestuurd door LC/LD-medewerkers die een teacher leader rol vervullen. Het MT fungeert als opdrachtgever voor de verschillende projecten. We stellen vast dat er op plaatsen meer afstemming en duidelijkheid wenselijk is in de opdrachten voor teacher leaders, en dat de rol van cluster coördinatoren op dit moment onvoldoende wordt benut voor onderwijsontwikkeling.

### ***Waar staan we in 2025?***

Vanuit het uitgangspunt van persoonlijk leiderschap voor alle medewerkers en evaluatie van de huidige situatie wordt een herontwerp gemaakt van de organisatiestructuur. We stellen tot doel dat talenten optimaal kunnen worden ingezet door de structuur van organisatie, dat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn en dit voldoende houvast en kader biedt voor medewerkers. Binnen dit speelveld willen we zorgen voor maximale ruimte voor eigen invulling. We stellen bij evaluatie vast dat deze 'vrijheid in gebondenheid' voor medewerkers de passende houvast en ruimte biedt.

## **Werkstructuur**

Het MCA heeft een structuur van samenwerken, leren en ontwikkelen die de cyclus volgt van de deeltaken. Aan het einde van iedere deeltaak (toetsweek) vindt er een conferentiedag plaats. Deze dag staat altijd in het teken van gezamenlijk ontwikkelen en leren. Op deze dagen zijn alle medewerkers aanwezig. Iedere dinsdagmiddag is er ontwikkeltijd beschikbaar voor teams, secties/clusters en projectgroepen.

### ***Waar staan we in 2025?***

De ambitie is dat teams en secties deze ruimte nog meer naar eigen professioneel inzicht kunnen invullen, en proactief de samenwerking zoeken ook wanneer dit buiten eigen sectie of team is. De kaders daarvoor worden als duidelijk ervaren. Uit evaluatie blijkt dat structuur bijdraagt aan de gestelde organisatiedoelen.

## **Tevredenheid**

Tweejaarlijks wordt de tevredenheid van medewerkers, ouders en leerlingen gemeten met behulp van het kwaliteitsonderzoek. Dit onderzoek wordt gezamenlijk met alle Quadraam-scholen uitgevoerd. In het onderzoek heeft iedere school de mogelijkheid om school-specifieke vragen toe te voegen. Daarnaast wordt jaarlijks de veiligheidsmonitor afgenomen (Vensters).

### ***Waar staan we in 2025?***

We hebben de ambitie om bij de volgende kwaliteitsonderzoeken een verbetering te zien in medewerkerstevredenheid. De verbetering uit zich in algemene waarderingscijfers van de school (schoolcijfer minstens 0,3 verbeterd). Er is verder voor de medewerkers OP een specifieke verbetering zichtbaar tot minstens een voldoende op de waardering van ziekteverzuimbeleid, begeleiding vervolgopleiding, werkdruk, begeleiding executieve functies.