

Schoolplan 2018 – 2021



Inleiding

Voor u ligt het Schoolplan 2018 – 2021 van het Montessori Lyceum Rotterdam. Dit plan wordt gevormd door een verscheiden documenten die met elkaar weergeven hoe het RML zich tot diverse thema's verhoudt. Zo worden strategische overwegingen beschreven en de ingezette initiatieven van de afgelopen jaren om een kwaliteitsslag te maken op het gebied van resultaten, didactiek/pedagogiek en rapportage in het document Ja, graag! besproken. (Bijlage 1: Ja, graag!)

Vervolgens ligt er een beknopte beschrijving voor van de koers van het RML, waarin beschreven is wat het RML nastreeft en hoe het deze doelen wil bereiken. (Bijlage 2: Koers RML).

Tevens wordt er nog ingegaan op een aantal door de Inspectie voor het onderwijs voorgelegde onderwerpen. (Bijlage 3: Aandachtspunten van de Inspectie).

In 2017 heeft de schoolleiding onder de titel Stip de ambities voor de nabije toekomst verwoord. In Stip onderscheiden wij zes ontwikkelgebieden, te weten: Onderwijs; Personeel; Visie; Cultuur; Middelen; Marketing & communicatie (Bijlage 4: Ambities 2018 - 2021).

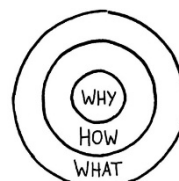
Het laatste document is de Praatplaat, waarop in een oogopslag de belangrijkste uitgangspunten bij het leren en werken op het RML staan opgesomd. (Bijlage 5: Praatplaat).

1 JA, GRAAG!

Een legitimatie voor veranderen

Aanleiding

Waarom komen leerlingen en medewerkers elke dag naar school? Het RML is een school die goede prestaties koppelt aan een prettig pedagogisch klimaat. De examenresultaten zitten al een paar jaar in de lift en zullen moeilijk te verbeteren zijn. De doorstroomresultaten zijn naar behoren. Nieuwe leerlingen weten onze school goed te vinden. De aanmeldingen voor de brugklas overstijgen de aantallen beschikbare plaatsen en ook in andere jaarlagen is de belangstelling voor een plek op het RML groot. Leerlingen en ouders geven daarnaast al een paar jaar aan tevreden te zijn over de school. Het is gevaarlijk om te vervallen in te grote tevredenheid of zelfgenoegzaamheid. In het competitieve, concurrentiegevoelige onderwijsveld in Rotterdam is alertheid geboden en is het belangrijk om een afgewogen en herkenbare koers te varen. De school zal zich daarom op een duurzame wijze continue moeten willen verbeteren en vernieuwen. In deze notitie wordt verwoord waarom veranderingen nodig zijn.



Stip

De schoolleiding heeft hierop voortredenerend onder de titel *Stip* drie ambities geformuleerd:

- het RML is een sterk merk in Rotterdam
- het RML onderscheidt zich met excellent montessorionderwijs
- de school en zijn medewerkers zijn constant in ontwikkeling

Historie vanaf 2010

De afgelopen periode zijn veel activiteiten ter verbetering van de school naar binnen gericht geweest. De verbetering van de examenresultaten heeft de nodige aandacht gehad, visitaties van de inspectie en de VMO hebben de aandacht vooral gericht op interne processen, reorganisatie en bezuinigingen waren vooral interne aangelegenheden.

De aandacht richtte zich vooral op aansturing (organigram), verbetering van een prestatiegericht klimaat (examenresultaten en doorstroom) en het intensiveren van de identiteit (montessorikarakter van het onderwijs).

In 2010 heeft een grote reorganisatie plaatsgevonden, waarbij een uitgebreide schoolleiding is gereduceerd tot een rector en drie conrectoren. Het traditionele bouwwerk met onderbouw- en bovenbouwconrectoren is vervangen door een systeem waarin conrectoraten zijn ingericht op basis van drie portefeuilles (organisatie, onderwijs, leerlingenzaken). Ook is ten tijde van deze reorganisatie de visie van het RML geformuleerd.

De visie van het RML stoelt op basiswaarden die voortkomen uit gedachten over de woordparen vrijheid en gebondenheid; zelfstandigheid en geborgenheid; brede ontwikkeling en verdieping; realisme en resultaatgerichtheid; verantwoordelijkheid en betrokkenheid. De basiswaarden zijn dat er steeds ruimte wordt gezocht binnen kaders, dat er maatwerk wordt geboden waar mogelijk en dat leerlingen worden begeleid van een afnemende afhankelijkheid naar een toenemende verantwoordelijkheid.

Daarbij wordt tegen ontwikkeling altijd "ja!" gezegd, zowel in het onderwijs als in de begeleiding en het leiderschap. Het streven is te investeren in (de toekomst van) mensen (leerlingen en medewerkers).

Kernpunten bij de reorganisatie van het RML in 2010 waren:

- Formuleren van visie en missie
- verkleinen van SL
- instellen van jaarlaagcoördinatoren
- herschikking (verticaal) van verantwoordelijkheden in SL
- verbeteren van examenresultaten
- onderwijsvernieuwing

In het schooljaar 2013 – 2014 bleek het noodzakelijk om te bezuinigen. De baten dekten de kosten niet voldoende en om de balans in evenwicht te krijgen is een aantal maatregelen doorgevoerd. Dit kon met instemming van 67% van het personeel.

De maatregelen betroffen een herschikking van middelen gekoppeld aan taken. Zo kwamen taken op het gebied van onderwijsvernieuwing te liggen bij een onderwijscommissie die onder leiding van de conrector onderwijs opereerde, de taken van jaarlaagcoördinatoren zijn tegen het licht gehouden en enkele taken uit het decanaat zijn verschoven naar het mentoraat.

Versterken van M-identiteit (didactiek, pedagogiek, rapportage) en op montessoriaanse waarden is in de afgelopen jaren steeds nadrukkelijk nagestreefd, vooral ook omdat dit voor het RML in de regio Rotterdam een *unique selling point* is.

Interessant in aansluiting op de montessoriaanse pedagogiek en didactiek is de aandacht in Europa voor het gepersonaliseerd leren. Onderwijsconcepten, eerst uit Finland en nu ook uit Zweden (Kunskapsskolan), maar ook uit eigen land (Agora) krijgen steeds meer aandacht. Eerste verkenningen naar wat deze concepten het RML zouden kunnen brengen worden gepland.

De financiële zorgen waren met de bezuinigingsronde van 2013 -2014 weliswaar deels het hoofd geboden, maar de onbalans tussen inkomsten en uitgaven is niet helemaal opgelost. Daarom heeft het bestuur de schoolleiding in 2017 - 2018 wederom een bezuinigingsopdracht meegegeven, met als doel om het weerstandsvermogen van het RML op een aanvaardbaar peil te brengen en te houden.

Ten behoeve hiervan is in 2018 – 2019 een pakket van bezuinigingen samengesteld. Eén van de beoogde bezuinigingen is om de vierkoppige schoolleiding te reduceren naar een schoolleiding van twee personen (CEO/CFO-model), die op basis van gedeeld leiderschap de dagelijkse leiding van de processen aanstuurt en begeleidt. Bij de toekenning van passende taken en verantwoordelijkheden zal de status van de docent (LB/LC/LD) een belangrijke rol spelen.

Introspectie

Vanuit het perspectief van kwaliteitszorg is het verstandig om een stap op de plaats te maken en de stand van de school in te schatten.

Als we om te beginnen in de spiegel kijken aan de resultaatkant, kunnen we vaststellen dat medewerkers (MTO 2017), leerlingen (Docentenscan 2017), ouders (Belronde 2018) en maatschappij (extra brugklas in 2018 – 2019; al drie jaar op rij een loting) redelijk tot zeer tevreden zijn over het RML.

Aan de organisatiekant valt wel enig werk te verrichten. Vanzelfsprekend zijn alle wettelijke verplichtingen op orde. Maar een richtinggevende visie op management van medewerkers en op management van middelen is niet beschreven en ook impliciet moeilijk te herkennen.

De cultuur op het RML kent een aanzienlijk politiek-ambtelijk karakter. Autonomie is een gekoesterd gedachtegoed.

Om de cultuur op school meer professioneel te maken, om te werken in een sfeer van erkende ongelijkheid en vertrouwen in het kunnen van je collega's, is een afrekening met nostalgie en een heroriëntatie op wie je als school wilt zijn noodzakelijk.

(Van ja, maar -> ja, graag!)

Op het gebied van strategie en beleid is een oriëntatie op de omgeving (stad, land, Europa) nodig.

De omgeving is tumultueus en het is van belang om te kijken hoe je met behoud van identiteit je weg kunt uitstippelen. We hebben niet alleen een helder wensbeeld van de (nabije) toekomst nodig, we moeten ook aanzetten realiseren om bij die toekomst te geraken. Nieuw beleid op diverse terreinen geeft een aanzet tot verkenning van nieuwe horizonten, kennisvermeerdering en mogelijke partnerschappen in welke vorm dan ook.

Voor alles moet het RML zijn *core business*, het kernproces uitvoeren. Dat is onderwijs verzorgen. Modern onderwijs dat de leerlingen zo breed mogelijk voorbereidt op een waardevol, participerend burgerschap. Idealistisch gezegd moeten onze leerlingen een herkenbare bijdrage leveren aan een betere wereld. Daar is een organisatie voor nodig die niet alleen de onderwijsprocessen fantastisch laat verlopen. Ook de medewerkers moeten zich in deze ambitie vinden. Aan de schoolleiding om hen daarin optimaal te stimuleren en te faciliteren.

Management van middelen, met name financiën, is een aandachtsgebied waar op het moment van schrijven veel werk in zit. De reeds geschetste disbalans tussen inkomsten en uitgaven is aanleiding voor bezuinigingsmaatregelen, waarbij een verschil in inschatting van de urgentie tussen schoolleiding en medezeggenschapsraad enige hoofdbrekens kost. De financiële vooruitzichten zullen echt moeten verbeteren om de ambities onverkort te kunnen nastreven.

Ook het gebouw kent zijn beperkingen. De school mag zich verheugen in een grote aanloop en belangstelling voor het gegeven onderwijs. Het leerlingenaantal is dan ook gestegen tot ruim boven de 1000 leerlingen, terwijl er eigenlijk voor maximaal 1000 leerlingen plaats is. Het gebouw is bovendien een monument en dat legt zijn beslag op de mogelijkheden om de ruimte optimaal en creatief te gebruiken.

In het schooljaar 2018 – 2019 is door middel van zogenaamde POP-plusgesprekken een begin gemaakt van het in kaart brengen van de competenties en ontwikkelwensen van alle medewerkers. Door de aanwezige competenties te leggen naast de competenties die benodigd zijn om de gestelde ambities te verwezenlijken is de richting waarin ontwikkeling moet plaatsvinden inzichtelijk te maken. Met dit inzicht kun je ook op overwogen wijze passende taken en de daarbij behorende verantwoordelijkheden bij de juiste mensen onderbrengen, onder het motto: het zweet op de juiste ruggen. Gedeeld leiderschap is alleen mogelijk als iedereen zijn taken en verantwoordelijkheden kent en aankan.

Het externe krachtenveld

Het RML is een eenpitter. Onderwijswetgeving vanuit het rijk is van grote invloed op de dagelijkse praktijk van scholen en op die van eenpitters in het bijzonder. Recente politieke besluiten (lerarenbeurs, functiemix, PB) hebben weliswaar prettige gevolgen voor in het onderwijs werkenden, maar hebben telkens financiële gevolgen die niet voldoende gecompenseerd worden in de lumpsummiddelen.



Met de vermindering van het aantal lesuren voor docenten, opgenomen in de laatste CAO dreigt hetzelfde te gebeuren.

Ook het krachtenspel in het Rotterdamse onderwijsveld vraagt alertheid en strategisch denken. In Rotterdam Zuid hebben de gemeente Rotterdam en de besturen van de grote koepels voor het VO (BOOR, CVO en LMC) afspraken gemaakt over onderwijshuisvesting de leerlingenstromen die daarbij in beeld zijn en de verdeling van de verschillende schoolsoorten over het gebied. Op de noordelijke Maasoever zijn op (korte) termijn dergelijke overleggen en onderwijspolitieke bewegingen ook te verwachten. Het RML zal zich hierop moeten voorbereiden en moeten afwegen welke rol het kan en zal spelen en op welke wijze de belangen van het RML en het montessorionderwijs het best kunnen worden behartigd.

Het RML is vertegenwoordigd in gremia als FOKOR, Koers VO en de Sectorkamer VO. Het is verstandig om ons te oriënteren op de andere spelers in het veld en te bezien waar gelijke belangen te vinden zijn.

De gemeente Rotterdam heeft in navolging van Amsterdam en Den Haag plannen voor vergroting van het aanbod van onderwijs met een internationaal karakter. Rotterdam is in trek bij internationale bedrijven en instellingen en de gemeente voorziet graag in de daarbij gepaard gaande onderwijsbehoefte. De gemeente, Wolfert Tweetalig en RISS hebben hun oog onder andere laten vallen op het gebied rond de atletiekbaan Nenijto om in de nabije toekomst mogelijk een internationale onderwijscampus te starten. Er zal dan plaats worden geboden aan primair en voortgezet Engelstalig onderwijs.

Een en ander betekent dat het RML voor een keuze staat: meedoen in de internationale campus, niet meedoen en proberen te blijven zitten waar je zit of van de gelegenheid gebruik maken om een nieuw of ander gebouw te betrekken. Dit betekent dat er wordt nagedacht over de mogelijkheden van het huidige gebouw. Denk daarbij aan modernisering van het gebouw passend bij de huidige onderwijsinzichten, duurzaamheid en technische mogelijkheden. Maar ook over eventuele andere huisvesting moet grondig worden nagedacht en een pakket van eisen worden voorbereid. Zeker in het laatste geval is het van belang goed bekend te zijn in het Rotterdamse onderwijsveld en het RML als een sterk merk neer te zetten.

SWOT

Binnen de geschetste stand van zaken heeft de schoolleiding een SWOT-analyse van het RML gemaakt.

Kracht

Het M-onderwijs is hot. Het RML is populair, het is momenteel een sterk merk. De school kent goede resultaten en is een gevestigde naam in het Rotterdamse onderwijsveld. De leerlingpopulatie is mondig en actief en veel ouders hebben een aanzienlijke maatschappelijke positie

Er zit veel potentieel in het team. De relatieve kleinschaligheid maakt dat iedereen elkaar kent en dat maakt deel uit van de goede sfeer. Het pedagogisch klimaat van het RML wordt geroemd, de omgangsvormen en persoonlijke contacten worden vaak als sterke punten van de school genoemd. Werken en leren op het RML gebeuren in een open systeem, er is vaak sprake van maatwerk. De school is creatief en toch geordend en kent veel extracurriculaire activiteiten.

De school is "regelluw" en trots op zijn onafhankelijkheid. De leerlingenzorg is op orde. Het gebouw staat op een gewilde plek en dat verschaft een onderhandelingspositie

Zwakte

Het RML is een relatief kleine speler in het Rotterdamse onderwijsveld, het is een eenpitter. De school bevindt zich in een enigszins geïsoleerde positie.

Er zijn ombuigingen nodig om financieel gezond te blijven.

Het gebouw is een monument en voldoet niet meer aan de moderne eisen. De mogelijkheden tot aanpassingen zijn beperkt. Bovendien is het te klein aan het worden. Het RML verzorgt op sommige terreinen verouderd onderwijs. De ICT is hierbij een aandachtspunt.

Het RML is in proces van transitie. Dat geeft mogelijkwerwijs interne onrust of instabiliteit. Het bestuur van het RML bestaat uit ouders. Zij dekken vanuit hun professie verschillende benodigde en nuttige disciplines, maar zij zijn niet bekend in het (politieke) onderwijsveld.

De leden van de schoolleiding zijn van oorsprong docent, geen manager.

Het RML is een democratische, platte organisatie. De daadkracht is niet heel groot. Medewerkers werken in een enorme autonomie. Het RML kent geen bedrijfscultuur. De cultuur van het RML is voor een aanzienlijk deel politiek/ambtelijk.

Kansen

Ale er ooit naar een goed gebouw, passend bij visie van het RML kan worden gezocht, dan is het nu.

Er is beweging en dat is een (welkome) impuls voor vernieuwing. Het verschaft nieuwe kaders, die creatief denken stimuleren.

De huidige ontwikkelingen nodigen uit tot keuzes op het gebied van schaalgrootte en zij geven ruimte aan bespiegelingen over potentiële nieuwe klanten (leerlingen).

De huidige situatie waarin het RML verkeert noopt tot financiële herschikking en heroverwegingen.

Het RML is kwetsbaar als eenpitter, maar heeft een bruidsschat. Partnerschappen in welke vorm dan ook kunnen worden overwogen.

Het is uitdagend om mee te doen binnen de dynamiek van de Rotterdamse onderwijsomgeving. Het schudt zaken op.

Het is een gekoesterde wens om een gebouw te betrekken dat duurzaam is. In deze situatie geeft dat mede richting aan het denken over mogelijkheden.

De ambitie van het RML is om een sterke school zijn Rotterdam te zijn. Binnen de geschetste constellatie is het mogelijk om verder te werken aan het imago van het RML.

Bedreigingen

Een nieuw gebouw is voor het RML onbetaalbaar. Uitbreiding of herinrichting van het huidige gebouw is onmogelijk.

Ook een deel van de medewerkers is wellicht niet flexibel genoeg om naar een andere locatie te verhuizen. Zij geloven wellicht niet in een vernieuwing. Het RML is daarnaast slechts een kleine speler en heeft niet veel in de melk te brokkelen.

Aan alle ontwikkelingen zit het risico van een financiële achteruitgang.

Als het RML blijft zitten waar het zit zal er mogelijk een omsingeling door een te ontwikkelen internationale campus plaatsvinden.

De concurrentie trekt aan. Op Zuid is er sprake van twee scholen die montessorionderwijs zouden gaan verzorgen en ook een Daltonvariant is op Zuid genoemd. Daarnaast laten meer vernieuwers hun oog op Rotterdam vallen.

Onze klanten zijn nu tevreden. Wat zullen zij vinden van alle eventuele veranderingen?

De personele samenstelling van het RML (leeftijd, tijd aan de school verbonden) kan belemmerend werken op het realiseren van veranderingen.

Aansturing

De onderwijskundige koers is uitgezet maar vraagt nu om verbreding naar het gehele onderwijskundige personeel en naar een aansturing die zo dicht mogelijk op het primaire proces georganiseerd wordt. Op specifieke onderwerpen doen werkgroepen onderzoek en formuleren aanbevelingen voor de schoolleiding. Docenten voeren afgesproken eigen verbeteracties door en die worden gemonitord.

De persoonlijke belastbaarheid van elke docent en de cao-verplichtingen die horen bij een LC- en een LD-functie zullen hierbij meegenomen worden.

De externe bedreigingen vragen om meer werktijd van een schoolleiding en meer expertise van zowel het bestuur als de schoolleiding. Dit maakt dat de aansturing van de school, die nu dateert van 2010 op de schop moet om meer gedeeld leiderschap in de school te activeren, de verantwoordelijkheden op de goede plek te leggen en expertise in te zetten waar nodig, desnoods van buitenaf.

De huidige schoolleiding zet op enkele gebieden acties in (A), op andere gebieden vindt er een oriëntatie plaats op vernieuwingen in de leidinggevende structuur (O):

1. Zelfleiderschap van elke docent. Hierbij past een actieve verbeterhouding en het nemen van verantwoordelijkheid voor eigen deskundigheidsbevordering en taken voortvloeiend uit de eisen die volgens de CAO aan LC- en LD-docenten worden gesteld. (A)

2. De verantwoordelijkheid van de huidige coördinatoren om het primair proces zo dichtbij mogelijk aan te sturen wordt duidelijker ingevuld op organisatorisch, onderwijskundig en personeelsgebied. (A/O)

3. De huidige schoolleiding zou op termijn teruggebracht kunnen worden naar 2 leden, waarbij de rector een meer inhoudelijk profiel heeft en in het bestuurlijke onderwijsveld in Rotterdam een actieve rol kan gaan spelen. De rector wordt rector/ bestuurder om in het Rotterdamse effectief te kunnen zijn. De plaatsvervangend rector zou meer de dagelijkse leiding krijgen over de processen in de school en is bedrijfsmatig de eerstverantwoordelijke. (O)

4. Het bestuur zou Raad van Toezicht kunnen worden. (O)

Rotterdam, december 2018

2 Koers RML

In dit document wordt de koers die het RML richting 2021 vaart uit de doeken gedaan. Aan de hand van verschillende aandachtsgebieden wordt geschetst wat de koers is en hoe die gevaren wordt. Voor deze beschrijving hebben wij gebruik gemaakt van de opzet van het INK-model.

De aandachtsgebieden zijn:

Leiderschap	p. 9
Strategie & Beleid	p. 11
Management van medewerkers	p. 13
Management van middelen	p. 14
Management van processen	p. 15
Resultaten op het gebied van:	
Medewerkers	p. 16
Leerlingen en ouders	p. 17
Maatschappij	p. 18
Bestuur en overheid	p. 19

Leiderschap

Gedeeld leiderschap....

Het RML is een moderne school in een steeds veranderende samenleving. Er zijn (onderwijs)politieke, demografische en huisvestingsperikelen die ook het RML aangaan. Bovendien is het Rotterdamse onderwijsveld competitief. (Aspirant)leerlingen hebben iets te kiezen en het RML wil zich graag op het keuzepalet etaleren.

Het RML heeft vanaf 2010 de aandacht gericht op het uitzetten van een onderwijskundige koers. Het ontwikkelde gedachtegoed moet nu breed onder het gehele onderwijskundige personeel worden verspreid. De aansturing van het onderwijs zal nu dicht op het primaire proces moeten plaatsvinden. Er zijn geen commissies meer die onderwijskundige zaken bedenken en ontwikkelen. Secties krijgen hierin een belangrijke rol. Verbeteringen worden door docenten verzonnen en gerealiseerd, vernieuwingen worden via de secties en de jaarlagen doorgevoerd. De persoonlijke belastbaarheid van elke docent en de cao-verplichtingen die horen bij een LB-, LC- en een LD-functie zullen de inhoud van een docentbetrekking nader invullen.

De externe kansen en bedreigingen vragen om meer aandacht van een schoolleiding en meer expertise van zowel het bestuur als de schoolleiding. Dit maakt dat de aansturing van de school op de schop moet om meer gedeeld leiderschap in de school te activeren, de verantwoordelijkheden op de goede plek te leggen en expertise in te zetten waar nodig. Als dat nodig is kan dat incidenteel ook expertise van buitenaf zijn.

Verantwoordelijkheden

De diverse organisatielagen binnen het RML kennen verschillende verantwoordelijkheden.

Bestuur

- stelt de kaders voor de school en houdt daar toezicht op;
- bewaakt de continuïteit van de school;
- is gesprekspartner van de rector

Rector

- eindverantwoordelijk op alle beleidsterreinen;
- inspireert, motiveert en neemt beslissingen;
- bepaalt koers in strategische vraagstukken;
- onderhoudt en bewaakt visie en werkwijze (*why, how*);
- bewaakt gezond en professioneel leer- en werkklimaat;
- initieert vernieuwing;
- laat kwaliteitszorg uitvoeren;
- onderhoudt externe contacten;
- is boegbeeld van de school en ambassadeur RML

Conrector

- geeft leiding aan en is verantwoordelijk voor portefeuilles onderwijs en bedrijfsvoering;
- adviseert de rector;
- ondersteunt gezond en professioneel leer- en werkklimaat;
- initieert vernieuwing;
- inspireert en motiveert medewerkers;
- ontwikkelt en initieert beleid op diverse portefeuilles;
- vertaalt beleid in activiteiten;
- is ambassadeur RML

Coördinator

- geeft leiding aan en bewaakt dagelijkse organisatie van onderwijsproces;
- denkt mee over verbetering en vernieuwing van dagelijkse processen en (onderwijs)beleid;

- implementeert verbetering en vernieuwing van onderwijsprocessen ;
- bewaakt de samenhang tussen de verschillende jaarlagen;
- bewaakt gezond en professioneel leer- en werkklimaat;
- is ambassadeur van het RML

Docent

- geeft uitvoering aan onderwijsproces (didacticus, pedagoog, professional, regisseur, lid van de organisatie);
- denkt mee over verbetering onderwijsproces (*gerelateerd aan functieniveau*);
- bewaakt gezond en professioneel leer- en werkklimaat;
- is ambassadeur van het RML

Stafmedewerker

- voert werkzaamheden behorend bij portefeuille uit;
- denkt mee over verbetering van processen behorend bij portefeuille;
- bewaakt gezond en professioneel leer- en werkklimaat;
- is ambassadeur van het RML

OOP'er

- voert werkzaamheden behorend bij de functie uit;
- bewaakt dagelijkse organisatie werkprocessen;
- bewaakt gezond en professioneel leer- en werkklimaat;
- is ambassadeur van het RML

Strategie en beleid

Vertaling van missie en visie naar gewenste resultaten

In schooljaar 2017 – 2018 is met alle medewerkers een zogenaamd popplusgesprek gevoerd. In deze gesprekken hebben twee schoolleiders met de medewerkersgesproken over de ambities van de school, de ambities en de ontwikkelwensen van de medewerkers en hoe deze aan elkaar te knopen zijn. Voor de gesprekken zijn de medewerkers per mail uitgenodigd en hebben zij kennis kunnen nemen van relevante documenten. Natuurlijk zijn daarin de ambities verwoord:

- het RML is een sterk merk in Rotterdam
- het RML verzorgt excellent montessorionderwijs
- het RML en zijn medewerkers zijn continue in ontwikkeling

In deze documenten zijn de visie op leren, de pedagogische uitgangspunten en de wijze waarop wij in het RML met elkaar willen werken, geformuleerd.

Op basis van de visie en voortbouwend op de ontwikkeling van de school in de afgelopen jaren heeft de schoolleiding een "praatplaat" ontwikkeld (zie bijlage 5). In dit document is het gewenste competentieprofiel van de medewerker aan het RML geschetst. Met dit competentieprofiel van de gezamenlijke medewerkers van de school verwacht de schoolleiding dat de geformuleerde ambities verwezenlijkt kunnen worden. Uit de popplusgesprekken komt een "huidig" profiel van de medewerkers naar boven. Het verschil tussen deze twee profielen vormt de basis voor keuzes op het gebied van ontwikkel- en aannamebeleid.

Voor wat betreft het ontwikkelbeleid kiest de schoolleiding ervoor om te werken met werkgroepen om belangrijke issues *bottom up* met de medewerkers te bespreken en vervolgens met die input beleid te ontwikkelen. Een voorbeeld van zo'n issue is diversiteit.

Daarnaast zijn er ook werkgroepen die zich bezighouden met vernieuwing (werken met flexrooster; tweecijfersysteem t.b.v. verbetering van de determinatie), verbetering (doorstroom van leerjaar 3 naar leerjaar 4) of onderzoek naar ondersteunende instrumenten (portfolio).

Tenslotte initieert de schoolleiding ontwikkeling door trainingen aan medewerkers aan te bieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een training voor sectievoorzitters.

De ambities moet de school delen met eenieder die het aangaat. Hiervoor is een doordachte communicatie, zowel intern en extern, noodzakelijk. Hiertoe ontwikkelt de school een marketing- en communicatiebeleid.

Basiswaarden

Binnen het RML is een aantal basiswaarden van kracht. Zo is er ruimte voor initiatief binnen afgesproken kaders. De siliconenmal om taart te bakken is hierbij in pedagogisch opzicht een vaak gebruikte metafoer voor ruimte in gebondenheid. Leerlingen maken keuzes, maar leren ook de grenzen van het kiezen kennen.

Tegen ontwikkeling wordt in principe altijd ja gezegd. Daarbij hoort dat mensen verantwoordelijkheid moeten kunnen nemen en krijgen, maar daarnaast vertrouwen moeten kunnen geven en krijgen. Vertrouwen in elkaar en in elkaars kwaliteiten zijn een samenvatting van een professionele cultuur.

Enthousiasmeren en inspireren vormen de grondhouding in de begeleiding van leerlingen en medewerkers. Zij worden gecoacht en geholpen om doelstellingen te bereiken.

De brede ontwikkelingsdoelen van het VMO als ook de zes karakteristieken van het voortgezet montessorionderwijs worden onderschreven en vinden hun plek in de RML-visie op onderwijs. Deze visie vormt de toetssteen van het onderwijs op het RML.

Visie op leren binnen de school

1. De leerling ontwikkelt verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces. De school faciliteert en begeleidt de leerling om het maximale uit zichzelf te halen.
2. In ons onderwijs wordt gebruik gemaakt van diverse werkvormen, activerende en differentiërende didactiek.
3. Toetsen zijn om van te leren, het leerproces te monitoren en om te beoordelen (formatief).
4. De leerling ontwikkelt zich breed en duurzaam, waarbij onderzoeksvaardigheid een belangrijk kernbegrip is.
5. De leerling voelt zich gestimuleerd en uitgedaagd om de opgedane kennis en vaardigheden creatief, analytisch en met inzicht te gebruiken, zowel binnen de vakken als in vakoverstijgende projecten (binnen en buiten de school) en MA-projecten.
6. Secties zijn eigenaar van het curriculum en zijn verantwoordelijk voor vakoverstijgende doorlopende leerlijnen.
7. Leren is een sociaal, interactief fenomeen.

Pedagogische uitgangspunten

1. Alle leerlingen worden gezien en gewaardeerd.
2. Leerlingen worden "regelluw" begeleid, maar kennen de grenzen.
3. Leerlingen worden uitgedaagd om hun talenten en mogelijkheden optimaal te benutten.
4. Leren is een prettig proces.
5. Leerlingen leren onafhankelijk en verantwoordelijk te zijn.
6. Medewerkers van de school zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie en gedragen zich daarnaar.
7. Aandacht is de sleutel voor een gezond leerklimaat.

Werken in een professionele cultuur

1. Kwaliteit staat centraal.
2. Koersuitspraken gaan voor meningen.
3. Samenwerken op basis van elkaars kwaliteiten.
4. Balans in autonomie en gedeelde verantwoordelijkheid, successen vieren en elkaar gunnen.
5. Resultaatafspraken i.p.v. takenlijsten.
6. Feedback vragen én geven.
7. Voorbeeldgedrag vertonen en positief aanspreken.
8. Iedereen ontwikkelt zijn professionaliteit.
9. Met elkaar en niet over elkaar spreken.
10. Discussies over inhoud met respect voor de relatie.

Leerlingprofiel

Een leerling van het Montessori Lyceum Rotterdam heeft bij het verlaten van de school niet alleen een diploma, maar daarnaast:

1. is de leerling breed (emotioneel, moreel, sociaal en cognitief) ontwikkeld;
2. heeft de leerling een nieuwsgierige, onderzoekende houding en kan verantwoorde keuzes maken;
3. kan de leerling goed mondeling en schriftelijk communiceren in minimaal het Nederlands en het Engels;
4. kan de leerling goed samenwerken en (zich) presenteren;
5. heeft de leerling een scherp moreel besef;
6. heeft de leerling respect voor de medemens en haar/zijn omgeving

Management van medewerkers

Een docent aan het RML voldoet aan het docentprofiel.

Docentprofiel

Een docent van het Montessori Lyceum Rotterdam:

1. kan, vanuit zijn autoriteit, gesprekken voeren met leerlingen op een gelijkwaardig niveau;
2. is in staat om leerlingen op maat te begeleiden, te stimuleren en te ondersteunen;
3. kan leerlingen uitdagen om hun talenten optimaal te benutten;
4. laat leerlingen leren van fouten;
5. stimuleert leerlingen minder afhankelijk te worden en geleidelijk meer verantwoordelijkheid voor het eigen leren te nemen;
6. is zich bewust van haar/zijn voorbeeldfunctie;
7. toont een positieve grondhouding naar leerlingen en collega's;
8. is bekend met de montessorididactiek en -pedagogiek.

Het profiel van de andere medewerkers van het RML voegt zich in grote trekken naar het docentprofiel, vanzelfsprekend passend bij de functie die bekleed wordt.

Personeelszorg

Het RML is een empathische werkomgeving. Lief en leed krijgen aandacht. Werkdruk is een zorg. De school zorgt voor een evenredige verdeling van de werkzaamheden en houdt hierbij rekening met de belastbaarheid passend bij het functieniveau, de leeftijd en de persoonlijke omstandigheden. Niet gelijkheid, maar gelijkwaardigheid is een belangrijk principe.

Ontwikkeling wordt gestimuleerd. De schoolleiding faciliteert dat er met en van elkaar wordt geleerd. Voortgangsgesprekken zijn erop gericht dat de medewerker zich bewust is van zijn of haar ontwikkeling. De medewerker weet waar hij of zij staat en waar hij of zij naartoe wil. Scholing en deskundigheidsbevordering worden zowel intern als extern aangeboden.

Werving & selectie

Bij werving van nieuwe collega's is het docentprofiel uitgangspunt. Daarnaast streeft het RML ernaar om ontwikkelingsgericht te selecteren. Dat kan betekenen dat een nieuwe, beginnende collega zich binnen het RML kan ontwikkelen, ervaring kan opdoen en kan groeien binnen de baan.

Soms is het nodig om een reeds ervaren kracht aan te nemen. Bij het vertrek of bij pensionering van een ervaren collega kan het evenwicht in de vaksecties soms dermate verstoord worden, dat de school een nieuwe ervaren kracht moet vinden t.b.v. de continuïteit of de kwaliteit.

Management van middelen

Het RML streeft ernaar niet alleen onderwijskundig een goede school te zijn, maar ook een financieel gezonde school. Inkomsten en uitgaven zijn dan in balans, er is een passend "garantiekapitaal".

De schoolleiding stelt zich ten doel om zoveel als mogelijk ruimte te bieden voor ontwikkeling en initiatieven die ontwikkeling als gevolg kunnen hebben. In de begroting is deze doelstelling herkenbaar. Het motto is: geld volgt plannen. Nu is geld geen onuitputtelijk goed. Soms maakt schaarste dat keuzes ingeperkt worden.

De schoolleiding wint altijd advies in vanuit de staf over inzet van middelen op basis van visie en missie. Stafleden zijn daarom goed op de hoogte van de ambities en de visie van de school. Dit geldt niet alleen voor medewerkers bij financiën, maar ook voor de medewerkers op de terreinen van facilitaire en personeelszaken.

Vanuit het principe van gedeeld leiderschap en het dragen van de daarbij behorende verantwoordelijkheid is het logisch om te werken met toegekende budgetten. Elke taak heeft een passend budget en degenen die de verantwoordelijkheid voor die taak dragen en zorgen voor de uitvoering beheren het daarvoor bestemde budget. Zo hebben secties de verantwoordelijkheid voor de keuze van passende leermiddelen en die verantwoordelijkheid kent ook een financieel aspect.

Verbetering en vernieuwing van het onderwijs of andere processen wordt voorgesteld in plannen en voorstellen. Deze plannen worden jaarlijks voorgelegd aan de schoolleiding. Bij goedkeuring van het plan wordt een budget voor de uitvoering ervan vastgesteld.

Het montessorionderwijs hecht aan het uitgangspunt van de voorbereide leeromgeving. Dat betekent onder andere dat de inrichting van het gebouw de verwezenlijking van de onderwijskundige doelstellingen ondersteunt. De schoolleiding noemt dit "siliconificatie" van de stenen, in analogie met siliconenmal in het kader van de pedagogische uitgangspunten. De onderwijskundige wensen sturen daarmee de keuze bij beslissingen als het gaat om aanpassingen en verbouwingen.

Op dezelfde manier kijken we naar ICT en andere leermiddelen. Hierbij spelen criteria als didactische structuur, activerende didactiek, leren kiezen, vakoverstijging en sociaal leren een belangrijke rol.

Management van processen

Het kernproces van het RML, de *core business*, is onderwijs. Onderwijs vinden wij het faciliteren van leren. Hieronder wordt verstaan al die activiteiten die binnen en buiten het lesverband plaatsvinden:

- verzorging van lessen (didactisch en pedagogisch), excursies, werkweken en andere binnen- en buitenschoolse activiteiten;
- mentoraat (begeleiding en coaching);
- decanaat (LOB)

Docenten (al dan niet met bijzondere taken) voeren deze taken uit. Voor, tussen en na de lessen (tijdens pauzes en tussenuren) is er begeleiding door alle medewerkers van het RML, passend in het pedagogische klimaat van de school.

Daarnaast is er ondersteuning voor leerlingen die op enige manier hindernissen ondervinden in hun schoolwerk. Zij, maar ook hun docenten, krijgen ondersteuning van het zorgteam. De leerlingenzorg voorziet in schoolmaatschappelijk werk (SMW), counseling, begeleiding Passend Onderwijs (BPO), de jeugdverpleegkundige (JVK) en het zorgcoördinator (zoco). Eens in de zes weken is er bovendien een bijeenkomst van het Schoolondersteuningsteam (SOT), waar het zorgteam van gedachten wisselt met Leerplicht, een consultant van het samenwerkingsverband VO (Koers VO) en soms de wijkagent.

Andere processen in de school zijn ondersteunend aan het primaire proces. Deze processen zijn: personeelszaken, financiën, leerlingenadministratie, roosterzaken, ICT-ondersteuning en facilitaire zaken.

In deze processen is ook het principe van gedeeld leiderschap doorgevoerd.

Stafmedewerkers hebben inhoudelijke en budgettaire verantwoordelijkheden.

Verbetering en vernieuwing vindt plaats op basis van onderbouwde planvorming die door de schoolleiding wordt beoordeeld.

Ondersteunende diensten zoals de schoonmaakploeg en de catering zijn weliswaar externe partners, maar ook met hen is er regelmatig overleg over de onderwijskundige visie van de school.

Resultaten

Medewerkers

Om het jaar faciliteert de schoolleiding een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Natuurlijk is de overall tevredenheid van het personeel het belangrijkste. Maar het streven is ook dat de uitkomsten gelijk zijn aan of beter zijn dan de benchmark met scholen in het Rotterdamse. Ook een vergelijking met andere VO-montessorischolen in het land is in dit licht interessant.

Leerlingen en ouders

Jaarlijks vullen alle leerlingen een Docentenscan in. In deze scan beoordelen zij de docenten waar zij les van krijgen. De beoordeling wordt aan de docenten beschikbaar gesteld en is input in de gesprekkencyclus.

De Ouderraad houdt elk jaar een belronde, waarin actuele onderwerpen ter commentaar aan de ouders worden voorgelegd. Tijdens deze enquête kunnen ouders ook altijd tips en tricks kwijt, die de schoolleiding in het voordeel van de school kan gebruiken.

Het RML zoekt steeds naar wegen om een brede ontwikkeling te faciliteren en daarmee zelfstandige, creatieve en maatschappelijk verantwoordelijke leerlingen af te leveren. Of dit door ouders zo wordt beleefd, zal aan hen in de jaarlijkse belronde worden gevraagd.

Maatschappij

Ambitie is dat het RML in Rotterdam en omgeving altijd wordt genoemd als er wordt gevraagd naar de vijf beste scholen van Rotterdam.

Het RML is succesvol als mensen zeggen dat de school kwalitatief hoogstaand en innovatief montessorionderwijs verzorgt. Het is een veilige school met een prettig pedagogisch klimaat. Leerlingen zijn goed voorbereid op een vervolgopleiding in het hoger onderwijs en een maatschappelijke carrière. Zij krijgen les van bevlogen, bekwame docenten. De school werkt samen met betrokken ouders.

Bestuur en overheid

Door het bestuur van de school zijn enkele kaders aangegeven waarbinnen het RML moet presteren: de school moet goede examenresultaten halen (slagingspercentage en de resultaten op de afzonderlijke vakken boven het landelijk gemiddelde), bevoegd en bekwaam personeel in huis hebben en gezonde financiële resultaten boeken. Het RML moet modern hoogstaand montessorionderwijs verzorgen en de daarbij behorende behoeften van de burger van de 21 eeuw onderkennen. Dit moet zorgen voor hoge aanmeldingsaantallen.

Het RML vindt binnen de inspectiekaders een creatieve invulling voor zijn montessorionderwijs.

Met de gemeente Rotterdam onderhoudt het RML een constructieve relatie. Het RML participeert in diverse overleggen over het Rotterdamse onderwijsbeleid en huisvestingsvraagstukken.

3 Aandachtspunten vanuit de Inspectie

Doorlopende leerlijn

Het RML verzorgt een breed onderwijsaanbod in onderbouw en bovenbouw, inclusief Loopbaanoriëntatiebegeleiding (LOB). In onze school is het mogelijk onderwijs te volgen in alle profielen. Daarbovenop bieden wij aan: Academisch Denken en Doen, informatiekunde, kunst (Drama, Beeldende Vorming en Muziek), maatschappijwetenschappen, Wiskunde D en verschillende minoren. Al deze zaken zijn opgenomen in de lessentabel.

In de landelijke werkgroep *Curriculum.nu* wordt momenteel het curriculum van het VO (en ook het PO) herzien. In april 2019 zal er een presentatie zijn van de ontwikkelde bouwstenen. Aan scholen is het vervolgens om zich te houden tot de uitkomsten van deze werkgroep. Leerdoelen en eindtermen zijn hiermee in het geding.

Binnen de geschetste ontwikkelingen is er aandacht voor: Digitale geletterdheid; Engels/Moderne vreemde talen; Nederlands; Rekenen & Wiskunde; Burgerschap; Bewegen & Sport; Kunst & Cultuur; Mens & Natuur; Mens & Maatschappij. Het gebied van Digitale geletterdheid zal voor het RML de grootste veranderingen teweegbrengen.

Burgerschap

Het onderwijs in burgerschap is deels ondergebracht in verschillende onderwijsprojecten zoals Westerborkproject; Parse Vrijdag en voorlichting seksuele geaardheid; onderwijsproject in de wijk; project Licht (kennismaking verschillende religies); werkweken en excursies. Veel van de projecten zijn vakoverstijgend.

Interculturalisering en diversiteit zijn onderwerpen waar een groep docenten zijn licht over laat schijnen. De werkgroep richt zich op culturele diversiteit met een intercultureel oogmerk. Dit houdt in dat we aan een RML-eigen cultuur werken met respect voor de inbreng van alle op school aanwezige culturen. Er wordt gekeken naar wat verbindt en niet naar wat scheidt. Ook leerlingen worden hierbij betrokken.

Leerlingen voeren verplicht 40 uur MA-activiteiten uit onder de vlag van de Montessori Academie. Deze activiteiten zijn te beschouwen als een voortzetting van de voormalige maatschappelijke stage. Een certificaat met een opsomming van activiteiten en de aangeleerde competenties wordt aan de leerlingen als bijlage bij het diploma overhandigd.

Extra ondersteuning (in relatie tot het ondersteuningsprofiel)

Het RML biedt in de brugklas ondersteuning bij taal- en rekenachterstanden na screening. Verder faciliteert het RML begeleiding in het kader van RT. Het RML sluit zich aan bij het Rotterdamse taal – en rekenbeleid. De school beraadt zich op het organiseren van een NT2-klas.

Het mentoraat op het RML is een serieuze en uitgebreide taak. Voorts beschikt de school over extra SMW. Mentoren werken goed met het SMW samen als daar aanleiding voor is.

Er is een zeer actief zorgteam en een goed functionerend School Ondersteuningsteam (SOT). Bij dit SOT zitten verschillende disciplines aan tafel die adviseren bij zorgvraagstukken. Ook het contact met de consulent van het samenwerkingsverband passend onderwijs verloopt adequaat.

Voor leerlingen die daar behoefte aan hebben organiseert de school *peer tutoring*. Hierbij begeleiden oudere leerlingen jongere leerlingen door hen te helpen bij vakken waar de jongere leerlingen moeite mee hebben.

Het RML faciliteert het huiswerkinstituut After's Cool, waar veel kinderen van het RML naar toe gaan.

Onderwijstijd

De onderwijstijd voldoet aan de wettelijk voorgeschreven normen: 5700 uur voor VWO en 4700 uur voor HAVO. Voor elke leerling is in dit kader 1000 uur onderwijs per jaar gepland (lessen, projecten, excursies, werkweken). De verschillende activiteiten zijn vastgelegd in de Jaaragenda.

Kerdoelen en referentieniveaus

De school gebruikt over het algemeen erkende methodes die kerndoelen en referentieniveaus hanteren. De vakken die geen vaste methode hanteren, hebben een programma dat uitgaat van kerndoelen en referentieniveaus.

Het schoolleermiddelenbeleid sluit zich aan bij de uitkomsten van *Curriculum.nu* en de door het VMO opgestelde *Criteria van materiaal voor voortgezet montessorionderwijs*. Secties gebruiken deze zaken bij de keuzes voor methodes en materialen.

Andere voertaal dan Nederlands

Bij Frans (onderbouw) en Engels is de doeltaal zoveel als mogelijk tevens voertaal in de lessen. Voor Duits is dit een ambitie.

Monitoring van het onderwijs, ononderbroken ontwikkeling, afstemming op onderwijsbehoeften

Leerlingen worden op verschillende manieren gevolgd. Drie keer per jaar is er een rapportage over de resultaten van de leerlinge middels een rapport. Het rapport geeft een "bevroren" moment in de ontwikkeling van de leerlingen weer. N.a.v. het rapport zijn ouders in de gelegenheid om (samen met de leerling) in gesprek te gaan met docenten.

Tweemaal per schooljaar is er een jaarlaagvergadering. In het begin van het jaar is vooral de pedagogische ontwikkeling onderwerp van beschouwing, later in het jaar wordt daarnaast verder ingezoomd op de resultaten.

In de onderbouw wordt tweemaal per jaar een leerlingbegeleidingskaart ingevuld. Deze kaart bestaat uit *rubrics* op verschillende competenties. De leerlingen vullen de kaart zelf ook in. Met de mentor wordt dit besproken en ook in gesprekken met de ouders worden de leerlingbegeleidingskaarten besproken.

Jaarlijks worden de examenresultaten en de doorstroomresultaten geanalyseerd. Bij gebleken gebreken wordt uitgezocht hoe verbetering kan worden bewerkstelligd. Als zaken opvallend goed gaan, wordt uitgezocht hoe deze resultaten zijn ontstaan en hoe de aanpak kan worden gedeeld.

In de brugklas worden leerlingen gescreend op taal- en rekenproblemen. Bij gebleken achterstanden wordt een speciaal programma aangeboden.

Leerlingen met een zorgvraag worden door het zorgteam opgevangen. In samenspraak met ouders worden eventuele faciliteiten afgesproken, waarmee de leerlingen hun onderwijsloopbaan zo soepel mogelijk kunnen vervolgen. (zie bijlage 4 *Zorg op het RML*).

LOB vervult een belangrijke rol in de profielkeuze en de keuze voor een vervolgopleiding. De decanen en mentoren begeleiden de leerlingen op dit gebied intensief. Jaarlijks is er

in de derde jaarlaag een Profielkeuzeday, gekoppeld aan een ouderavond over dit onderwerp. De profielkeuzes op zich worden geëvalueerd om tot betere adviezen of nieuw beleid te komen in het kader van de profielkeuze.

Om te borgen dat leerlingen met gelijke maat worden beoordeeld, is er minimaal tweemaal per jaar een toetsweek waarin per jaarlaag alle leerlingen dezelfde toetsen maken. Opvallende discrepanties in de resultaten op de gemaakte toetsen worden met de vaksecties besproken.

Naast het verplichte PTA is er op school ook een PTO, een plan van toetsing onderbouw. Ambitie is om dit PTO te delen met ouders en leerlingen, opdat zij een goed overzicht van het schooljaar kunnen krijgen.

Bij de betavakken is er een start gemaakt met het afnemen van zogenaamde OBIT-toetsen. (OBIT is Onthouden-Begrijpen-Integreren-Toepassen). Dit is een belangrijke stap in de kwaliteitsverhoging van de determinatieadvisering en de advisering bij de profielkeuze. Ambitie is om het werken met OBIT-toetsen te verbreiden naar de andere vakken.

Talentontwikkeling wordt nagestreefd m.b.v. de Montessori Academie (creativiteit, maatschappelijke betrokkenheid, zelfredzaamheid). Binnen de Montessori Academie kunnen activiteiten worden uitgevoerd en cursussen worden gevolgd die zowel verbreden als verdiepen. Een overzicht van deze activiteiten wordt per leerling bijgehouden en uiteindelijk op een Montessori Academiecertificaat vastgelegd.

De school streeft naar meer leerlinggericht onderwijs. Hiertoe zijn verschillende activiteiten gestart. Voor een verdere uitweiding hierover zie Bijlage I, Ambities 2018-2021; Onderwijs.

Pedagogisch klimaat

Het pedagogisch klimaat wordt gekenmerkt door een korte afstand tussen leerlingen en medewerkers van de school. De leerlingen participeren in de MR, spreken met de schoolleiding via de Senaat en dragen hun steentje bij in de organisatie van verschillende activiteiten (feesten, sportdagen).

De school heeft de pedagogische uitgangspunten voor het werken met onze leerlingen beschreven. (Zie voor een beknopte weergave Bijlage 5 Praatplaat)

Wat van leerlingen (en medewerkers) wordt verwacht staat beschreven in Bijlage 5, Praatplaat

De ambitie van het RML is een klimaat te creëren waarin leerlingen in staat zijn om te werken in een leerlinggerichte onderwijsomgeving.

De eisen aan het didactisch handelen van docenten zijn beschreven in de functiebeschrijvingen. De competenties uit de wet BIO, aangevuld met montessoriaanse functie-eisen, vormen de basis voor lesobservaties, die regelmatig plaatsvinden.

Bovendien wordt jaarlijks een docentenscan afgenomen, waarin de leerlingen hun feedback aan docenten kunnen geven. In de gesprekkencyclus is o.a. het didactisch handelen onderwerp van gesprek.

Veiligheidsbeleid

Het veiligheidsbeleid, de monitoring van de veiligheid en de coördinatie van het anti-pestbeleid zijn beschreven, een pragmatische uitwerking is in voorbereiding (kortetermijnambitie). De monitoring van de fysieke veiligheid vindt overigens regelmatig plaats. Jaarlijks wordt in het kader van sociale veiligheid de door de onderwijsinspectie erkende Veiligheidsmonitor (Praktikon) ingevuld.

Daarnaast wordt om het jaar onder de medewerkers van onze school een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden. Hierin is de veiligheid een onderwerp van bevraging.

Bevoegd en bekwaam personeel

De school volgt de CAO en neemt alleen docenten aan die bevoegd zijn of kunnen worden in het eerste- en tweedegraadsbevoegdheidsgebied. De schoolleiding en het team werken voortdurend aan het bijhouden en verhogen van hun professionaliteit. Doorgroeimogelijkheden van LB naar LC en naar LD zijn met de medezeggenschap afgestemd.

Alle functies in de school zijn beschreven. Professionaliseringsbeleid is in ontwikkeling. De kwaliteitscultuur weerspiegelt zich in de gesprekken met de secties over verwachtingen en functioneren.

Er worden POP-gesprekken gevoerd met alle medewerkers over ontwikkeling in lijn met de schoolambities. Zie hiervoor ook Bijlage 4 Ambities 2018-2021; Personeelsontwikkeling. Hieruit komen ontwikkelingsactiviteiten voort.

Verbetermaatregelen

Om alle ambities waar te maken is het nodig dat de school werkt met bevoegde en bekwame medewerkers. Deels bereik je dit door de werving en selectie af te stemmen op de ambities. Begeleiding in het eerste jaar en scholing op het gebied van montessoriaans onderwijs is standaard aanbod voor nieuwe, soms startende, docenten.

Daarnaast moet er een professionaliseringsplan zijn voor het zittende personeel. Soms is het nodig om alsnog bevoegd te geraken of een hogere bevoegdheid te krijgen, soms is het verder bekwamen in aspecten van ons onderwijs nodig.

Evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding

De school streeft naar een gemengde samenstelling in de schoolleiding.

Invloed van de leerlingen op personeelsbeleid

Bij sollicitatieprocedures voor de functie van jaarlaagcoördinator en schoolleider hebben leerlingen zitting in de benoemingsadviescommissie (BAC). Verder hebben drie leerlingen zitting in de medezeggenschapsraad.

Ambitie van de school is om leerlingen ook deel te laten nemen in sollicitatiecommissies voor andere functies (docenten, OOP).

Jaarlijks beoordelen leerlingen hun docenten. De input uit deze scan wordt meegenomen in de gesprekkencyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken).

Leerlingenparticipatie

De school kent een Senaat en een Bond. De leden van de Senaat overleggen regelmatig met een lid van de schoolleiding. Drie leden van de Senaat hebben een zetel in de MR. De Bond organiseert activiteiten voor leerlingen. Denk hierbij aan sportdagen en feesten.

Leerlingen vervullen de rol van peertutor. Hierbij begeleiden oudere leerlingen jongere leerlingen bij vakken waar de laatste problemen bij ondervinden.

In het streven om de verantwoordelijkheid van de leerlingen voor hun omgeving te vergroten werken wij sinds 2018 met schoolstewards. Zij spreken medeleerlingen aan op rommel in de school.

De school overweegt om de mogelijkheden voor *peer mediation* te onderzoeken.

Verantwoording

Jaarlijks legt de schoolleiding drie keer verantwoording van beleid af in een plenaire vergadering met het voltallige personeel. Voorts spreekt de schoolleiding zes keer per jaar met bestuur, MR en ouderraad. Daarnaast maakt de schoolleiding jaarlijks een bestuursverslag, waarin de realisatie van de ambities verwoord in het schoolplan, wordt toegelicht.

Sponsoring

De school maakt afspraken met evt. sponsoren over de oormerking aan zaken of activiteiten van evt. sponsorgelden.

4 Ambities 2018 - 2021



In de periode 2018 – 2021 zijn de speerpunten voor het RML de volgende:

Visie & Strategie

Aanleiding

De vigerende visie en missie van het RML zijn weliswaar nog steeds actueel, maar zij missen aangrijpingspunten voor een nog duidelijkere en stevigere positionering van het RML in het Rotterdamse onderwijsveld. Gezien de inschrijvingen voor het schooljaar 2017-2018 wordt het RML in Rotterdam gezien als een aantrekkelijke school en als daar de belangstelling voor instroom in andere jaarlagen wordt naast gelegd, dan wordt dat beeld alleen maar versterkt. Dat neemt echter niet weg dat er een omgevingsbewuste visie nodig is om die belangstelling levend te houden.

Een van de aspecten die in de visie duidelijk naar voren moet komen, is de montessoridentiteit van onze school. Deze identiteit onderscheidt ons van de andere scholen in Rotterdam. Maar ook op landelijk niveau willen wij op dit gebied toonaangevend zijn.

Een ander aspect dat erg belangrijk is voor het beeld dat de buitenwereld van onze school heeft, zijn de resultaten. Zowel de door- als de uitstroomresultaten zijn behoorlijk, maar die zullen voor alle afdelingen van de school boven het landelijk gemiddelde moeten liggen.

Om als school een sterk merk in Rotterdam te zijn, een toonaangevende montessorischool op landelijk niveau en kwalitatief uitstekende resultaten te boeken zal de visie moeten worden aangescherpt. Alle activiteiten van de school zullen in dit licht worden gezien. De visie is het ijkpunt voor totstandkoming en uitvoering van beleid.

Doelstelling

De vigerende visie wordt aangescherpt om de positionering van het RML in het Rotterdamse als een uitstekende, sfeerrijke Montessorischool voor H/A/G duurzaam te verstevigen. Hierbij is met name de aandacht voor de duurzame positionering essentieel. De bestaande visie kan heel goed als fundament dienen voor een aanscherping op het aandachtspunt positionering.

Route

Een Regiegroep (Re)visie buigt zich over de huidige visie en ontwerpt met inachtneming van de doelstelling van deze ontwikkellijn een aangescherpte versie. Deze versie wordt de plenaire vergaderingen van juli 2019 en augustus 2019 met de collega's gedeeld. In de conferentie van november 2019 zal de bijgewerkte visie nader onder de aandacht komen.

Cultuur

Aanleiding

De cultuur op het RML kenmerkt zich door een informele en vriendelijke sfeer. De sfeer is een veel genoemd aspect als er sterke punten van de school worden genoemd. Medewerkers voelen zich over het algemeen thuis en ook leerlingen vinden het erg gezellig op school.

Echter, als het over beleidszaken gaat is er een wat geschakeerd beeld zichtbaar. Jonge, nieuwe medewerkers zijn over het algemeen tevreden over het RML en de schoolleiding. Voor de medewerkers die iets ouder zijn en/of al lang in dienst zijn bij het RML, geldt dat

niet. Uit het laatstgehouden MTO (2017) blijkt dat er enige reserve is ten opzichte van de schoolleiding en dat er ontevredenheid is over beleid, realisering van de visie van de school en de opbrengsten van de gesprekkencyclus.

Medewerkers zijn over het algemeen trots op de school. Zaken als positionering en personele ontwikkeling in relatie met de ontwikkelingswensen van de school als geheel vinden weinig weerstand.

Doelstelling

Er is op het RML een cultuur van openheid en ontwikkelingsgerichtheid.

Verschillen worden herkend, erkend en gewaardeerd.

Er is een goede mix van politieke, ambtelijke en professionele cultuur, waarbij de laatste de overheersende is.

De ambitie om van het RML een hele goede school te maken, wordt gedragen door het voltallige personeel. Dit blijkt uit het volgende MTO, dat in het najaar van 2019 wordt gehouden.

Hoewel protocollen op vele terreinen handig en welkom zijn en die ook zeker zullen worden ontwikkeld, is een zekere mate van losheid een door vele medewerkers van het RML zeer gewaardeerd element van de cultuur. De schoolleiding ziet toe op het ontstaan van een goede melange.

Aspecten van de gewenste cultuur zijn:

- Kwaliteitsbesef
- Samenwerking op basis van kwaliteiten
- Balans in autonomie en gedeelde verantwoordelijkheid
- Successen vieren en elkaar gunnen
- Resultaatafspraken i.p.v. takenlijsten
- Feedback vragen en geven
- Voorbeeldgedrag vertonen
- Ontwikkelingsbereidheid
- Discussie over inhoud met respect voor de relatie

Onderwijs

Aanleiding

Het RML is, na een aantal jaren waarin de examenresultaten gemiddeld waren en de aanwas van nieuwe leerlingen stagneerde, weer in de lift. Op de Rotterdamse onderwijsmarkt is het RML een school die weer wordt gezien. Het RML moest bijvoorbeeld in 2016 een loting houden voor de inschrijving voor de brugklas. Ook in 2017 was het RML een van drie scholen in Rotterdam waar een loting nodig was. In 2018 was er wederom een loting nodig, zelfs terwijl er een extra brugklas werd georganiseerd. Toch mag dit succes geen aanleiding zijn tot zelfgenoegzaamheid. De onderwijsmarkt in Rotterdam spettert, scholen proberen zich op allerlei manieren te profileren en jaarlijks zijn er verschuivingen te zien in de populariteit van scholen in het Rotterdamse.

De enige manier om consistentie te bereiken op het gebied van inschrijfaantallen, resultaten en imago is in te zetten op de kwaliteit van ons onderwijs. Wij willen een hele goede school zijn, waar leerlingen graag naartoe komen en waar zij worden uitgedaagd tot grote prestaties. Wij willen daarnaast een Montessorischool zijn, waar leerlingen meer leren dan wat in het curriculum van de door de onderwijswetgeving voorgeschreven vakken staat. Hierbij zijn zelfstandigheid, creativiteit en maatschappelijke bewustwording centrale thema's. Zowel verbreding als verdieping zijn hierbij aan de orde.

Kenmerken van het onderwijs dat wij voor ogen hebben, zijn;

- aandacht voor maatwerk
- werken aan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid
- flexibiliteit en differentiatie
- aandacht voor moderne competenties
- verbindende pedagogiek

Doelstelling

Het onderwijs op het RML is onderscheidend (Montessoriaans) en van een uitstekende kwaliteit. De doorstroom- en uitstroomcijfers liggen boven het landelijk gemiddelde. De instroom is op het niveau dat elk jaar wordt vastgesteld, afhankelijk van het aantal brugklassen dat gewenst is en de ruimte in andere jaarlagen. De tevredenheid van ouders en leerlingen over de kwaliteit van de school is hoog. Leerlingen worden op het RML uitstekend voorbereid op hun vervolgopleiding en hun toekomstige plek in de maatschappij van de 21^e eeuw. Van de leerlingen wordt dan ook het een en ander verwacht:

- leerlingen hebben inzicht in hun cognitieve ontwikkeling, weten altijd "wat zij moeten doen" en "wat zij willen doen" en worden daarin gecoacht;
- leerlingen maken gebruik van faciliteiten om hun eigen leren in te richten (bv. d.m.v. blauwe kaart);
- leerlingen hebben inzicht in de ontwikkeling van executieve functies en in hun sociale ontwikkeling (leerlingbegeleidingskaart);
- leerlingen weten wat de maatschappij van hen verwacht en wat zij de maatschappij kunnen bieden.

De school zal daarom een dagritme en een rooster bieden dat tegemoetkomt aan de eisen om optimaal leren mogelijk te maken.

Docenten bezitten coachingsvaardigheden om leerlingen steeds dat stapje verder te laten maken. Leerlingen worden voortdurend uitgedaagd om de Vygotskiaanse zone der naaste ontwikkeling te betreden.

De (elektronische) blauwe kaart is gemeengoed in de hele bovenbouw van het RML.

De KWT wordt tegen het licht gehouden. Het gedachtegoed blijft weliswaar overeind, maar de invulling en organisatie van de KWT worden heroverwogen.

Er is een dagritme in de school waarin rust en regelmaat zijn bewerkstelligd.

Maatwerk wordt betracht, met dien verstande dat er oog is voor behoeften in redelijke balans met de mogelijkheden.

Moderne competenties worden actief ingezet in het leerproces (digitale middelen)

Docenten worden begeleid in hun ontwikkeltraject om bovenstaande mogelijk te maken.

Route

De Regiegroep Onderwijs, onder voorzitterschap van de conrector Onderwijs, stelt per kenmerk (maatwerk, zelfstandigheid, flexibiliteit, moderne competenties, verbindende pedagogiek; zie Aanleiding) een werkgroep samen die het kenmerk uitwerkt en zich vervolgens werpt op de ontwikkeling en realisatie van verschillende onderdelen ervan. Per schooljaar wordt bepaald welke zaken aan het eind ervan zullen zijn gerealiseerd. De conrector Onderwijs houdt nauw contact met de werkgroepvoorzitters en houdt tevens de rector op grote lijnen op de hoogte van de voortgang.

Personeelsontwikkeling

Aanleiding

Onderwijs staat of valt bij de begeleiding van de leerlingen. Slecht onderwijs wordt gegeven door zwakke leraren, goed onderwijs door goede. Daarnaast moeten alle medewerkers zich goed realiseren dat zij het verschil kunnen maken, van conciërge tot rector en van administratief medewerker tot decaan.

Om die goede school te zijne en om dat goede onderwijs te kunnen verzorgen, moeten we inzicht hebben in de competenties die nodig zijn om dat te bereiken. Als je daar de reeds aanwezige competenties van de medewerkers naast legt, is daar mogelijk een verschil. Op dat verschil willen we interveniëren. Dat kan door gezamenlijke en individuele scholing, maar bijvoorbeeld ook door aannamebeleid.

Competente medewerkers die werken met andere competente medewerkers veroorzaken een overwegend professionele cultuur, waarin het prettig werken is, waarin we van elkaar leren, waarin we elkaar aanvullen en waarin we elkaar helpen waar nodig. Maar in die cultuur vragen we ook om hulp, weten we waar onze sterke en zwakke punten liggen en zijn we bereid om ons te ontwikkelen.

Doelstelling

Het personeel van het RML is op alle mogelijke aspecten van het door ons gegeven onderwijs en de ondersteuning daarbij competent. Mensen kennen daarbij hun sterke en minder sterke kanten en weten op welke wijze zij een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelen van het RML.

Er wordt een profiel ontwikkeld van benodigde en gewenste competenties van het gehele personeel passend bij de doelstellingen van het RML.

Er komt een totaaloverzicht van de aanwezige competenties bij de huidige medewerkers. Analyse van het verschil tussen het benodigde profiel en het gewenste profiel levert inzicht op in welke richting personeelsontwikkeling gewenst is.

Ontwikkelingsgesprekken worden volgens een vaste gespreksagenda gevoerd.

Route

De Regiegroep Personeelsontwikkeling ontwerpt, onder voorzitterschap van de conrector leerlingenzaken, een competentieprofiel voor het RML waarmee de doelstellingen om duurzaam een hele goede school te zijn kunnen worden bereikt. Vervolgens voeren de voorzitters van de Regiegroepen Onderwijs en Personeel met alle medewerkers gesprekken over de doelstellingen van de school en over hoe de medewerkers daar hun aandeel kunnen hebben. Afspraken over de ontwikkeling van de medewerkers is hierbij een vast onderdeel van het gesprek.

Organisatie

Aanleiding

De enige manier om consistentie te bereiken op het gebied van inschrijfaantallen, resultaten en imago is in te zetten op de kwaliteit van ons onderwijs. Wij willen die hele goede school zijn, waar leerlingen graag naartoe komen en waar zij worden uitgedaagd tot grote prestaties. Wij willen daarnaast een Montessorischool zijn, waar leerlingen meer leren dan wat in het curriculum van de door de onderwijswetgeving voorgeschreven vakken staat, hierin zijn zelfstandigheid, creativiteit en maatschappelijke bewustwording centrale thema's. Zowel verbreding als verdieping zijn hierbij aan de orde.

Doelstelling

Het RML beschikt over faciliteiten in ruimte en infrastructuur om het onderwijs en de daarbij behorende taken uit te kunnen voeren. Bovendien beschikt het RML over de financiële middelen om de doelstellingen uit de andere Ambities (met name die voor Onderwijs en die voor Personeel) te bekostigen.

Route

De Regiegroep Organisatie, onder voorzitterschap van de conrector Organisatie, kent werkgroepen op het gebied van gebouw/beheer, roosterzaken, financiën. Elk van deze werkgroepen inventariseert de wensen en behoeften bij de voorzitter van de Regiegroep Onderwijs en die van Personeel. Op basis van deze wensen en behoeften werken de werkgroepen een realistisch plan uit voor de realisatie ervan. Dit plan voorziet ook in een

fasering in de tijd. De corrector Organisatie ziet toe op de inhoudelijke ontwikkeling, op de haalbaarheid en de betaalbaarheid.

Marketing & Communicatie

Aanleiding

Het RML is, na een aantal jaren waarin de examenresultaten gemiddeld waren en de aanwas van nieuwe leerlingen stagneerde, weer in de lift. Op de Rotterdamse onderwijsmarkt is het RML een school die weer wordt gezien. Het RML moest bijvoorbeeld in 2016 een loting houden voor de inschrijving voor de brugklas. Ook in 2018 was het RML een van drie scholen in Rotterdam waar een loting nodig was.

Toch mag dit succes geen aanleiding zijn tot zelfgenoegzaamheid. De onderwijsmarkt in Rotterdam spettert, scholen proberen zich op allerlei manieren te profileren en jaarlijks zijn er verschuivingen te zien in de populariteit van scholen in het Rotterdamse.

Om consistentie te bereiken op het gebied van inschrijfaantallen, resultaten en imago is het essentieel dat het RML inzet op de kwaliteit van het onderwijs. Wij willen een hele goede school zijn, waar leerlingen graag naartoe komen en waar zij worden uitgedaagd tot grote prestaties. Wij willen daarnaast een toonaangevende Montessorischool zijn.

Wij moeten dus weten wat onze klanten (leerlingen, aspirant leerlingen en hun ouders) aantrekkelijk in ons vinden, waarmee wij ons positief kunnen onderscheiden, hoe wij onze kwaliteit kunnen verhogen en borgen, kortom hoe wij een gewild en eventueel exclusief goed zijn.

Om deze wens te realiseren is het nodig dat alle stakeholders van het RML betrokken zijn en blijven en dat zij voortdurend, tijdig en op adequate wijze zijn geïnformeerd. Daartoe is een communicatieplan nodig. Dit communicatieplan voorziet ook in externe communicatie.

Doelstelling

Het RML heeft een marketingstrategie, waarmee de positionering in het Rotterdamse onderwijsveld en de toonaangevende positie in de montessorionderwijswereld worden bereikt.

Alle betrokkenen bij het RML zijn voorzien van de voor hen relevante informatie over de voortgang van het ontwikkelingstraject. Daarnaast is er een PR-plan dat onder andere voorziet in een aanpak voor werving, zowel van nieuwe leerlingen als personeel en fondsen.

Route

De rector is voorzitter van de Regiegroep Marketing & Communicatie. Onder zijn leiding vindt de totstandkoming van marketingplan en het communicatieplan plaats, maar ook de werkzaamheden die daar direct uit voortvloeien. Daarnaast wordt door de werkgroep PR aan de rector verslag uitgebracht van planvorming en activiteiten.

5 Praatplaat

Missie Montessori Lyceum Rotterdam (RML):

- Sterk in Rotterdam
- Excellent Montessoriaans
- Steeds in ontwikkeling

Werken in een professionele cultuur

1. Kwaliteit staat centraal.
2. Koersuitspraken gaan voor meningen.
3. Samenwerken op basis van elkaars kwaliteiten.
4. Balans in autonomie en gedeelde verantwoordelijkheid, successen vieren en elkaar gunnen.
5. Resultaatafspraken i.p.v. takenlijsten.
6. Feedback vragen én geven.
7. Voorbeeldgedrag vertonen en positief aanspreken.
8. Iedereen ontwikkelt zijn professionaliteit.
9. Met elkaar en niet over elkaar spreken.
10. Discussies over inhoud met respect voor de relatie.

Visie op leren binnen de school

1. De leerling ontwikkelt verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces. De school faciliteert en begeleidt de leerling hierbij om het maximale uit zichzelf te halen.
2. In ons onderwijs wordt gebruik gemaakt van diverse werkvormen, activerende en differentiërende didactiek.
3. Toetsen zijn om van te leren, het leerproces te monitoren en om te beoordelen (formatief).
4. De leerling ontwikkelt zich breed en duurzaam, waarbij onderzoeksvaardigheid een belangrijk kernbegrip is.
5. De leerling voelt zich gestimuleerd en uitgedaagd om de opgedane kennis en vaardigheden creatief, analytisch en met inzicht te gebruiken, zowel binnen de vakken als in vakoverstijgende projecten en MA-projecten.
6. Secties zijn eigenaar van het curriculum en verantwoordelijk voor vakoverstijgende doorlopende leerlijnen.
7. Leren is een sociaal, interactief fenomeen.

Pedagogische uitgangspunten

1. Alle leerlingen worden gezien en gewaardeerd.
2. Leerlingen worden "regellu" begeleid, maar kennen de grenzen.
3. Leerlingen worden uitgedaagd om hun talenten en mogelijkheden optimaal te benutten.
4. Leren is een prettig proces.
5. Leerlingen leren onafhankelijk en verantwoordelijk te zijn.
6. Medewerkers van de school zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie en gedragen zich daarnaar.
7. Aandacht is de sleutel voor een gezond leerklimaat.

Docentprofiel

Een docent van het Montessori Lyceum Rotterdam:

1. kan, vanuit zijn autoriteit, gesprekken voeren met leerlingen op een gelijkwaardig niveau;
2. is in staat om leerlingen op maat te begeleiden, te stimuleren en te ondersteunen;
3. kan leerlingen uitdagen om hun talenten optimaal te benutten;
4. laat leerlingen leren van fouten;
5. stimuleert leerlingen minder afhankelijk te worden en geleidelijk meer verantwoordelijkheid voor het eigen leren te nemen;
6. is zich bewust van haar/zijn voorbeeldfunctie;
7. toont een positieve grondhouding naar leerlingen en collega's;
8. is bekend met de montessorididactiek en -pedagogiek.

Leerlingprofiel

Een leerling van het Montessori Lyceum Rotterdam heeft bij het verlaten van de school niet alleen een diploma, maar daarnaast:

1. is de leerling breed (emotioneel, moreel, sociaal, cognitief) ontwikkeld;
2. heeft de leerling een nieuwsgierige, onderzoekende houding en kan verantwoorde keuzes maken;
3. kan de leerling goed mondeling en schriftelijk communiceren in minimaal het Nederlands en het Engels;
4. kan de leerling goed samenwerken en (zich) presenteren;
5. heeft de leerling een scherp moreel besef;
6. heeft de leerling respect voor de medemens en haar/zijn omgeving.