



# HMI



## SCHOOLPLAN 2019-2024

## **Inhoudsopgave**

- 1. Voorwoord**
- 2. Missie en visie**
- 3. Cyclisch werken**
- 4. Brede ontwikkeldoelen**
- 5. Onderwijstijd**
- 6. Projectonderwijs mavo/havo**
- 7. Maatwerk en versnelling**
- 8. Resultaten bovenbouw**
- 9. Het team**
- 10. Curriculum.nu**
- 11. De grootstedelijke context**
- 12. Literatuur- en inspiratielijst**

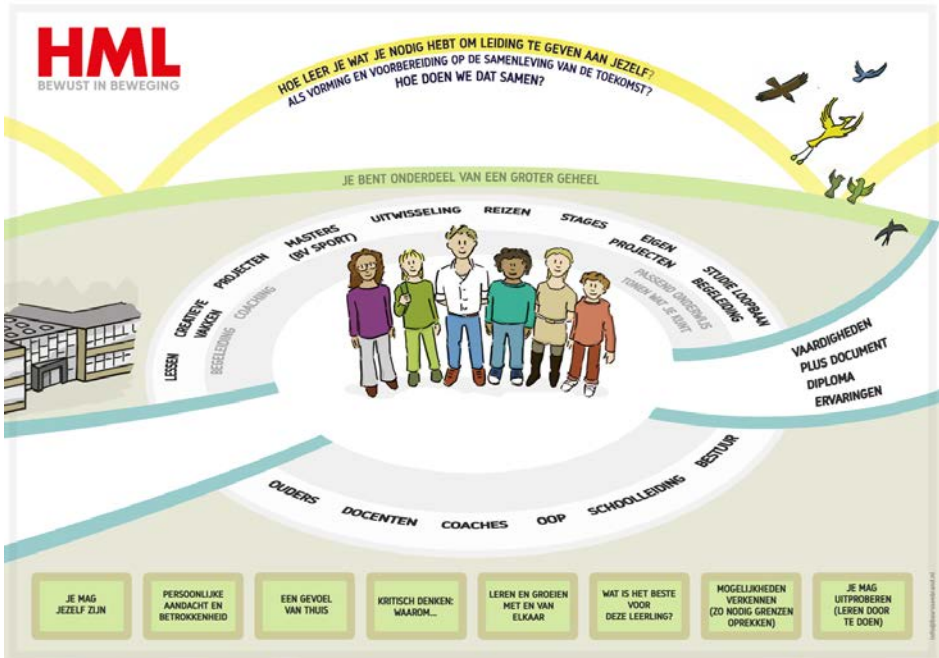
### **Bijlagen:**

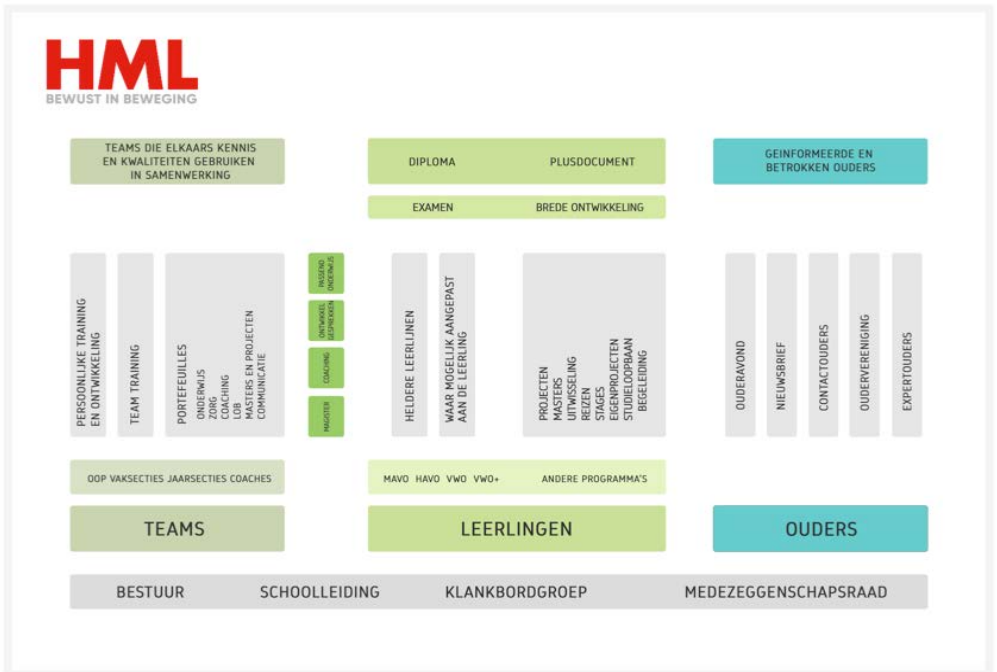
- 1. Actiematrix**
- 2. Evaluatie schoolplan 2015-2018**

# 1. Voorwoord

Voor jullie ligt het schoolplan 2019-2024. Het plan is tot stand gekomen na uitgebreid onderzoek van Bas Rosenbrand die in opdracht van het HML onder de verschillende geledingen (leerlingen, ouders, docenten, oop) onderzoek heeft gedaan naar de kernwaarden en uitgangspunten voor het onderwijs op het HML.

Dit heeft geresulteerd in een infographic waarin in grote lijnen de basis is geschetst voor ons schoolplan:





Vervolgens hebben we gesproken met de teamleiders, de portefeuillehouders onderwijs, de examenleiding en de toetscoördinator, hoofd bedrijfsvoering, de coördinatoren passend onderwijs, de intern begeleider, de decanen en de coördinatoren begeleiding nieuwe docenten om het schoolplan verder vorm te geven.

Uiteindelijk doel is om naast de papieren versie ook een gefilmde infographic te maken.

Boris Hoppzak  
conrector  
Conny van der Zande  
Conrector  
Henriëtte Boevé  
Rector

## 2. Missie en visie

Een foto: het moment van schrijven

Het is voorjaar 2019. Forum voor Democratie heeft de verkiezingen voor de Provinciale Staten gewonnen, in Sri Lanka hebben zelfmoordterroristen kerken en hotels opgeblazen, Joe Biden werpt zich op als presidentskandidaat, Ajax staat in de halve finale van de Champions League, de Vegetarische Slager verkoopt zichzelf aan Unilever. Tegelijkertijd op het HML: de examenleerlingen bereiden zich voor op hun centraal examen met trainingen van Lyceo en eigen docenten en met lunches geserveerd door brugklasleerlingen, het team de Marsmellows wint de eerste prijs voor “core values” in Detroit, de decorstukken van de musical Belle en het Beest worden teruggesjouwd naar de beeldende vormingkelder, de teamleiders hertellen hun prognoses en de schoolleiding voert sollicitatiegesprekken. De Onderwijsraad publiceert het jaarlijks rapport “de Staat van het Onderwijs” waaruit blijkt dat innovaties onvoldoende doordacht worden en dat ook de evaluatie te wensen overlaat. Niet smart, niet voldoende gericht op causaliteit. Resultaten blijven achter, ondanks een hoge gelukscore, zakt Nederland op de internationale ranglijsten. Het lerarentekort draagt bij aan het in standhouden van de geconstateerde problemen - teveel onbevoegde docenten voor de klas - in plaats van strategisch HR-beleid, ad hoc brandjes blussen: dat is wat schoolleiders teveel doen.

### Visie

Waar staan wij op deze foto? Het montessorionderwijs is traditioneel vernieuwingsonderwijs. Onderwijs is onderdeel van en instrument voor opvoeding. Dit uitgangspunt plaatst het montessorionderwijs per definitie aan de rand van het reguliere onderwijs waarbij “kwalificatie” – het behalen van een diploma – het belangrijkste doel is. Tegelijkertijd kiest het Voortgezet Montessori Onderwijs (VMO) ervoor om de

opvoeding-via-onderwijs binnen de kaders van het reguliere onderwijs te laten plaatsvinden. Dit betekent dat wij ons conformeren aan de doelen die de overheid/Inspectie stelt. De terugkerende vraag is of dit leidt tot een spagaat of dat het mogelijk is om de doelen van de overheid/Inspectie samen te laten gaan met onze montessorioopvoeding, waarbij het begrip “intrinsieke motivatie” centraal staat. Volgens de Onderwijsraad is er sprake van een spagaat. Zij constateert dat motivatie niet leidt tot betere leerprestaties.

Tegelijkertijd wordt algemeen aanvaard dat zelfdiscipline, focus en taakaanvaarding en daarmee de kans op succes, versterkt worden door motivatie. Wij investeren in een manier van werken die de motivatie van leerlingen vergroot, juist door naast kwalificatie ook persoonsvorming en socialisatie een plek te geven. Het HML doet dit als onderdeel van het VMO door de brede ontwikkeldoelen - creativiteit, zelfstandigheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid - te integreren in ons leerprogramma met behulp van zes (didactische) karakteristieken: hoofd, hart en handen, leren kiezen, samenwerken, reflecteren, verbinding tussen vakken, buiten en binnen leren. De 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden zien wij als uitwerking en ondersteuning van onze brede ontwikkeldoelen en karakteristieken en hebben daarom ook een plek in onze leerdoelen.

## **Missie**

“Leren leidinggeven aan jezelf in verbinding met anderen”: zo luidt onze missie. We werken hieraan vanuit de montessorimethode binnen het reguliere onderwijssysteem. Dit schoolplan heeft als doel uiteen te zetten hoe wij concreet vormgeven aan deze missie. We vertellen waarin wij succesvol en onderscheidend zijn, waarin we aansluiten bij andere scholen en onderwijsconcepten en wat onze ontwikkelpunten zijn. We geven de lezer een kijkje in de keuken met als doel dat duidelijk wordt waar wij staan en wat onze doelen zijn voor de komende jaren.

Daarnaast is er het beleidsverhaal. Het HML heeft te maken met drie lijnen hierbij. Er is de lijn van het Voortgezet Montessori Onderwijs, VMO, waar het HML onderdeel van is. Ons beleid is mede gebaseerd op de afspraken die voortvloeien uit de samenwerking

hierbinnen. En er is de lijn van het Strategisch Beleidsplan van de Stichting VO Haaglanden met de beleidsambities die hierin zijn geformuleerd. Tenslotte is er het wettelijk kader waaraan een schoolplan moet voldoen. Als hoofdlijn hebben we gekozen voor de lijn van het VMO. Dit betekent dat er hierbinnen verwezen wordt naar de beleidsambities van VO Haaglanden en de wettelijke kaders.

Dit schoolplan breekt met de teksten van ons schoolplan 2015-2018. De veranderingen die we sinds 2016 hebben doorgemaakt zijn te vergelijken met een grote verbouwing: hier past een fris, nieuw stuk bij. Uiteraard wordt het fundament gevormd door de periode voor 2016. De evaluatie van de periode 2015-2018 is als gevolg hiervan terug te vinden in de bijlage.

## 3. Cyclisch werken

### Onderwijskundig en pedagogisch beleid

Nu we de leerlingen leren om in ons dagelijks onderwijs te werken met feedbackloops om dat wat al eerder gepland en uitgevoerd is te onderzoeken op doelmatigheid en effect en vandaaruit een verbetering in te zetten, valt op dat we daarin zelf niet altijd even congruent handelen. Het gevolg hiervan is dat het evalueren en bijsturen van nieuwe ontwikkelingen met een hoge potentie op onderwijskundig en pedagogisch gebied vaak niet effectief en op tijd plaatsvinden.

Om de kwaliteit van ons onderwijs te waarborgen vinden ontwikkelingen altijd plaats in de systematische cyclus die opbrengstgericht is. We maken het de komende vijf jaar tot een speerpunt in het werk van schoolleiding, vaksecties en teams, waarbij we concreet tijd inruimen voor het evalueren van ingezette acties en beleid.





### **Organisatie, personeel en HRM**

Het inbedden van de PDCA-cyclus doen we door op studiedagen en sectiewerkmiddagen tijd in te plannen om de PDCA-cyclus te voltooien. Een eerste stap hierin is om het personeel op de hoogte te brengen van wat een PDCA-cyclus is en hoe deze op een effectieve manier kan worden ingezet. Vervolgens is het van belang dat directie en schoolleiding, eventueel middels extra scholing, zich deze manier van werken eigen maakt en hierin het voorbeeld geeft binnen de verschillende processen van ontwikkeling waaraan zij leidinggeven.

Een mogelijke tweede stap is om per team een aantal docenten op PDCA gebied te (laten) scholen. Deze experts kunnen vervolgens samen met de schoolleiding het cyclisch werken bewaken en er gericht feedback op geven. Het samenvallen van het opzetten van

dit meerjarenplan en de wens tot cyclisch werken, bied een uitstekende mogelijkheid de ambitie direct om te zetten tot gerichte acties het binnen het formuleren van de actiematrix van het schoolplan, de teamplannen en de vaksectiewerkplannen in het nieuwe format waarin de PDCA-cyclus verweven is. Voor het werken volgens de PDCA-cyclus maken we geen taakuren vrij. Het investeren in deze vaardigheid en manier van werken, resulteert op termijn in een effectiever gebruik van tijd voor iedere werknemer binnen onze organisatie. Hierbij geldt uiteraard wel dat eventuele scholing door teamleiders en docenten gefaciliteerd wordt vanuit de taakuren voor deskundigheidsbevordering.

## **Kwaliteitsbeheersing**

### **Ambities**

Onze ambitie is om er de komende jaren gezamenlijk voor te zorgen dat het cyclisch werken een automatisme is geworden binnen de organisatie, waarbij zowel schoolleiding, docenten en leerlingen aangeven te werken volgens de PDCA-cyclus en hier profijt van te ondervinden. Daar waar werknemers het moeilijk vinden om middels de cyclus te werken, sturen we als schoolleiding bij door een coachend gesprek aan te gaan en/of te investeren in scholing waar dat nodig is.

Streven is om er zorg voor te dragen dat bij de ontwikkeling van het onderwijs de kwaliteit geborgd blijft, doordat ontwikkelingen altijd plaatvinden in de vorm van een systematische cyclus die opbrengstgericht is. Hiermee is cyclisch werken continu een speerpunt in het werk van de schoolleiding, de teams en de vaksecties.

### **Acties**

- Schoolleiding, vaksecties en teams maken een actiematrix via het nieuwe format, waarin de PDCA-cyclus expliciet is opgenomen.
- Implementatie van nieuw beleid wordt altijd door de projectvoorzitter voorzien van een PDCA-cyclus, waarbij de verschillende fasen expliciet benoemd zijn.

- Check op werkwijze vindt periodiek plaats door schoolleiding, teamleider en vaksectievoorzitter
- Binnen de HRM-ontwikkelcyclus wordt er individueel geïnventariseerd of er scholing noodzakelijk is op het gebied van de PDCA-cyclus.

### **Succes**

- 100% van het personeel is op de hoogte van wat een PDCA-cyclus is en kan ermee werken.
- 100% van de acties in het schoolplan, teamplan en vaksectiewerkplan worden geformuleerd volgens de PDCA-cyclus
- Schoolleiding en docenten geven aan dat zij werken middels de PDCA-cyclus en geven aan hier profijt van te ondervinden.
- De schoolleiding controleren per periode waar in de cyclus (van de actiematrix schoolplan) we staan en welke acties er eventueel ondernomen moeten worden.
- Teamleiders en vaksectievoorzitters controleren periodiek waar in de cyclus (van de actiematrixen teamplan en sectieplan) we staan en wat de te ondernemen acties zijn.

## 4. Brede ontwikkeldoelen

Naast het opleiden tot het einddiploma begeleidt het montessorionderwijs leerlingen in de vorming van hun persoonlijkheid. Het Voortgezet Montessori Onderwijs (VMO) gaat hierbij uit van de volgende drie brede ontwikkeldoelen:

### Zelfstandigheid

Bij het ontwikkelen van zelfstandigheid krijgt de leerling in steeds grotere mate inzicht in zijn eigen ontwikkeling (zowel in kennis als in kunde) oftewel zelfkennis. De leerling leert met behulp van feedback, reflectie en het krijgen en nemen van verantwoordelijk in toenemende mate eigen afwegingen en eigen beslissingen te maken. De leerling leert om de eigen keuzes door discipline om te zetten in resultaat.

### Creativiteit

Bij creativiteit laat de leerling zich prikkelen door alle kennis en informatie om zich heen en laat deze zijn/haar nieuwsgierigheid aanwakkeren. De leerling ontwikkelt het vermogen om (mee) te bouwen en gebruikt hiervoor zijn (logische) voorstellingsvermogen maar ook zijn fantasie en versterkt hiermee zijn verbeeldingskracht. Daarnaast zorgt creativiteit ervoor dat de leerling mogelijkheden ontwikkelt om gevoelens, ervaringen en ideeën vorm te geven met behulp van uiteenlopende middelen zodat hij hiermee zijn creërend handelen en durf om te experimenteren versterkt.

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Bij het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid krijgt de leerling in toenemende mate inzicht en vaardigheden in communicatie. De leerling wordt zich in een steeds grotere mate bewust van de wereld om zich heen. De leerling is steeds meer bereid en in staat met anderen samen te werken aan gemeenschappelijke doelen, ook als dit de eigen vrijheid inperkt.

### **Onderwijskundig en pedagogisch beleid**

De brede ontwikkeldoelen komen terug in de bewijzen, de toetsvorm die naast de proeven bestaat. Een bewijs is een summatief beoordelingsmoment om te kwalificeren of een prognose te geven op een andere manier dan een proef. Per bewijs moet ten minste een breed ontwikkeldoel ingezet worden.

Daarnaast hebben de brede ontwikkeldoelen een plek in de masters en in de activiteiten die leerlingen naast de lessen ontplooiën. Zij kunnen deze activiteiten registreren in hun plusdocument.

Vanuit de brede ontwikkeldoelen stellen we speerpunten vast die we in een doorlopende leerlijn willen neerzetten. Deze zijn: onderzoekend leren, samenwerkend leren, debatteren en de burgerschapsleerlijn waar het LOB-traject deel van uitmaakt. De brede ontwikkeldoelen worden verbonden aan samen leren tussen jong en oud en aan binnen-buiten leren.

Onderzoekend leren hebben wij op drie niveaus gedefinieerd: direct gerelateerd aan vakkennis als didactische werkvorm, het aanleren van en oefenen met onderzoeksvaardigheden en tenslotte het experimenteren en buiten de lijnen denken en doen dat hoort bij een nieuwsgierige en open lerende houding. De coördinator heeft een folder samengesteld waarin het overzicht van opdrachten per vak, jaarlaag en leerlijn zichtbaar is gemaakt. Dit is de basis om verder te bouwen aan een meer samenhangend en evenwichtig geheel.

Samenwerken willen wij stapsgewijs en gericht leren aan leerlingen. Het HML werkt van oudsher in tafelgroepen waarin leerlingen zelfstandig werken. Dit is een vorm van

samenwerken die bijdraagt aan onze veilige werksfeer. Niet alleen helpen leerlingen elkaar, de docent heeft ook de gelegenheid om de leerlingen te observeren en daardoor te signaleren wat leerlingen nodig hebben aan begeleiding (uitleg, ondersteuning, leerdialoog). Samen werken aan individuele taken is een beperkte opvatting van samenwerkend leren. We hebben hier de afgelopen jaren groepsopdrachten aan toegevoegd. Deze groepsopdrachten moeten sterker gaan voldoen aan de principes van samenwerkend leren en beperkt worden in aantal, omdat zij de werkstress van leerlingen onevenredig verhogen en het beeld op de individuele stand van zaken wat betreft kennis en kunde vertroebelen.

Debatteren vindt plaats in verschillende vaklessen. Docenten krijgen jaarlijks een training om debatten te begeleiden en verschillende debatvormen in de les te kunnen aanbieden. Daarnaast zijn er verschillende debatteams actief op het HML waarbij er specifiek aandacht is voor betrokkenheid van alle leerlijnen. Tenslotte is er het vwo-kernplusvak “Vrede en Recht” waarin debatteren een vaste werkvorm is en het 5 vwo-project “Peace and Justice” waarin dit ook het geval is, maar dan in het Engels.

De burgerschapsleerlijn verbinden wij als doorlopende leerlijn aan persoonsvorming. Om bewust een plek in de wereld in te kunnen nemen, is het nodig jezelf te kennen en te vormen. In de onderbouw krijgt dit vorm in de b-wise master tijdens de eerste 10 weken van het schooljaar waarin coaches met klassen werken aan “wie ben ik”, studievaardigheden, keuzen voor de toekomst en het groepsproces. In de bovenbouw zijn er jaarlijks vier individuele LOB-opdrachten. Daarnaast staan er schoolbreed activiteiten open voor leerlingen die bijdragen aan het opbouwen van hun plusdocument. Het gaat om activiteiten waarin de brede ontwikkeldoelen voorop staan zoals peercoaching, deelname aan commissies, maatschappelijke stage, First Lego League, peer2peer en de masterclass 4 havo.

## **Organisatie, personeel en HRM**

Voor wat betreft de aanwezigheid van ten minste een van de brede ontwikkeldoelen per bewijs volgen de docenten de richtlijnen uit het bewijzenhandboek.

De deelname van leerlingen aan buitenschoolse activiteiten waarin de brede ontwikkeldoelen terugkomen, wordt gestimuleerd en geactiveerd door de coaches die daarin gestuurd worden door de teamleiders.

Voor de verschillende leerlijnen geldt het volgende:

De coördinator onderzoekend leren krijgt 80 uur. Zij werkt samen met de portefeuillehouders onderwijs om de komende jaren stappen te zetten in leerjaar 1, 2 en 3.

Voor wat betreft samenwerkend leren zullen de teams geschoold worden in samenwerkend leren. De scholing hiervoor vindt plaats op een studiedag en krijgt op verzoek een vervolg.

De docenten die debatteams begeleiden, vormen samen een werkgroep die ook de trainingen voor docenten organiseert en monitort wat in de vaklessen gebeurt. De voorzitter van de werkgroep krijgt 40 uur.

De burgerschapsleerlijn wordt vormgegeven door de decanen, de teamleiders en de schoolleiding. Decanen richten zich op het LOB-traject, teamleiders op de inrichting van de b-wisemasters en de schoolleiding monitort of het aanbod aan activiteiten voldoende dekkend is en voldoende benut wordt.

## **Kwaliteitsbeheersing**

### **Ambities**

De ambities voor de komende jaren zijn terug laten komen van de brede ontwikkeldoelen in de bewijzen, het stimuleren van de deelname van leerlingen aan buitenschoolse activiteiten en de registratie daarvan in het plusdocument. Daarnaast zijn

onderzoekend leren, samenwerkend leren, debatteren en burgerschapsvorming in alle secties een onderdeel van het vaksectiewerkplan en de daarvan afgeleide actiematrix.

## Acties

- Docenten volgen het bewijzenhandboek bij het maken van de bewijzen waarin minimaal een van de brede ontwikkeldoelen terugkomt.
- Teamleiders en coaches voeren actief beleid om de leerlingen te wijzen op de deelname aan buitenschoolse activiteiten en de registratie daarvan in het plusdocument.
- Coördinator onderzoekend leren werkt samen met portefeuillehouders onderwijs om onderzoekend leren een plaats te geven in leerjaar 1,2,3.
- Coördinator debatteren organiseert 5 x per jaar schoolbrede activiteiten rondom debatteren voor de leerlingen en scholingen voor docenten.
- Conrector verzorgt teamscholing samenwerkend leren voor de teams gedurende het schooljaar.
- Vaksecties verwerken onderzoekend leren, samenwerkend leren en de debatteerleerlijn in hun actiematrix.

## Succes

- 90% van de bewijzen heeft ten minste een breed ontwikkeldoel opgenomen in de opdracht.
- 80% van alle leerlingen doet mee aan een (buiten)schoolse activiteit waarin de brede ontwikkeling wordt vergroot.
- 80% van de leerlingen registreert zijn deelname aan de (buiten)schoolse activiteit in het plusdocument.
- 75% van de onderbouwdocenten verwerkt in zijn lessen onderzoekend leren of leren onderzoeken volgens de afspraken met de portefeuillehouders onderwijs.
- 50% van de leerlingen doet mee aan debatactiviteiten die buiten de lessen plaatsvinden.
- 100% van de docenten heeft de training samenwerkend leren gevolgd.



- 80% van de secties heeft onderzoekend leren en samenwerkend leren een plaats gegeven in het curriculum.
- 60% van de secties heeft de leerlijn debatteren een plaats gegeven in het curriculum.

## 5. Onderwijstijd

### Onderwijskundig en pedagogisch beleid

De definitie van onderwijstijd is in augustus 2018 herzien. Dit heeft ruimte gecreëerd voor maatwerk en voor het meer hybride inzetten van onderwijsassistenten naast docenten. Het overleg met de medezeggenschapsraad over de lessentabel in het verandertraject is parallel met deze wetswijziging gevoerd. Resultaat is geweest dat op het HML de volgende activiteiten deel uitmaken van de onderwijstijd:

- Instructie- en begeleidingstijd
- Masters
- Coaching
- Binnenschoolse en buitenschoolse activiteiten en projecten
- Zelfstandig werken buiten de les voor specifieke doelgroepen (maatwerk)
- (Maatschappelijke) stage

Het HML streeft ernaar het montessoriprofiel herkenbaar neer te zetten in de school. Er is concrete samenhang tussen de doelstellingen zoals omschreven in onze visie en ons onderwijsaanbod. Het omarmen van bovenstaande brede definitie van onderwijstijd doet recht aan het integreren van de brede doelen in ons onderwijs en het inzetten van de montessori karakteristieken daarbij.

Onderdeel van ons gepersonaliseerd montessorionderwijs is, dat leerlingen zelf keuzes kunnen maken in het rooster en dat er ruimte in het programma is voor het oefenen en ontwikkelen van vaardigheden. Dit stelt specifieke eisen aan onze didactiek. Op het HML kennen we instructie-uren en begeleidingsuren. In deze begeleidingsuren mogen leerlingen kiezen met wie, waaraan zij bij welke docent werken. In 2016 is het aantal

begeleidingsuren uitgebreid met als doel een flex-rooster te creëren. De instructie-uren en de begeleidingsuren staan naast elkaar in het rooster. Zo wordt het aantal tussenuren beperkt en kunnen leerlingen deels hun eigen rooster samenstellen.

Naast het kerncurriculum bieden we in klas 1 tot en met klas 3 masters aan, die aansluiten bij de gevoelige periode, een aanvulling vormen op het curriculum, en ondersteuning bieden op het terrein van planning, rekenen en taal en “leren-leren”. Ook de ontwikkeling van de schooleigen vakken, Vrede en Recht en Digital Technology, hoort hierbij. Aansluitend op de brede ontwikkeldoelen kent het HML-projecten en vakoverstijgende of niet-vakgebonden activiteiten. Daarnaast wordt in alle activiteiten en projecten bewust aandacht besteed aan het inzetten van een of meerdere karakteristieken. Ook zijn er activiteiten die zich in de kern richten op de brede ontwikkeldoelen. Soms zit hierin ook vakinhoud, zoals bij debatteren, soms is er geen directe relatie, zoals bij deelname aan peercoaching. Leerlingen en docenten kunnen initiatieven ontplooiën voor nieuwe activiteiten.

Coaching staat voor alle leerlingen één uur per week in het rooster. Met behulp van de digitale ontwikkelmap waarin leerdoelen, opdrachten en feedback staan, spreken leerlingen wekelijks 10 minuten met hun eigen coach. Driemaal per jaar schuiven de ouders aan hierbij voor het ontwikkelgesprek waarbij de leerling de regie heeft. Hierin spelen terugblikken op de periode en plannen maken voor de volgende periode een grote rol. Het reflecterend vermogen van leerling, docent en ouders wordt hierbij aangesproken. De stand van zaken, de schoolloopbaan en de brede ontwikkeling worden besproken.

Examenleerlingen uit 6 vwo krijgen de gelegenheid om één uur per week een andere werkplek te kiezen zoals de Koninklijke Bibliotheek in plaats van een begeleidingsuur te volgen. Binnen de school zijn er voor alle leerlingen goede werkplekken beschikbaar voor momenten dat zij buiten het lokaal willen werken aan een opdracht of dat dit bijvoorbeeld in het kader van Passend Onderwijs onderdeel uitmaakt van het ontwikkelplan. Hierin geven we, binnen kaders, een keuze.

Leerlingen uit 4 hv en 3m lopen stage bij een zelfgekozen instelling. Dit mag, maar hoeft geen maatschappelijke stage te zijn. De stage is onderdeel van het LOB-traject.

## **Organisatie**

We maken onderscheid tussen geplande en gerealiseerde onderwijstijd. Doordat bij lesuitval bijna niet geschoven kan worden met instructie-uren, hebben we het aantal onderwijsassistenten uitgebreid. Zij nemen lessen over en ontvangen de overdracht hiervoor. Het uitvallen van instructie-uren heeft grote impact op het leerprogramma omdat het aantal contactmomenten beperkt is. De manier waarop docenten binnen een vaksectie hiermee omgaan – bijvoorbeeld door lessen samen te voegen of in een begeleidingsuur inhoudelijk aandacht te besteden aan de gemiste les – is van belang voor de voortgang van het werk.

Door deze kwetsbaarheid hebben we het inruilen van lestijd voor activiteiten voor leerlingen aan banden gelegd, we stimuleren dat activiteiten zo mogelijk buiten het rooster om plaatsvinden. Daarnaast hebben we expliciet benoemd dat daar waar mogelijk en nodig meer lessen ingeroosterd kunnen worden voor individuele leerlingen.

Absenties van zowel docenten als leerlingen zijn relatief hoog. Naast het ziekteverzuim onder docenten, 5.35 % in 2018, is er verzuim voor studie, zorg en professionalisering. Het geoorloofd verzuim van leerlingen neemt toe terwijl het ongeoorloofd verzuim wordt teruggedrongen. Het onvoldoende begeleidingsuren inschrijven is een terugkerend probleem.

## **Financiën**

Aangezien we worden begrensd door onze formatieve ruimte is het inroosteren van activiteiten en projecten automatisch en noodzakelijkerwijs een communicerend vat met onze lessentabel. Hetzelfde geldt voor onze gerealiseerde onderwijstijd als de

begeleiding van activiteiten en projecten meer docenteninzet per leerling vereist dan het geven van een les. De enige “nooduitgang” is structureel bepaalde lessen geschikt te maken voor groepen >32 leerlingen en de inzet van onderwijsassistenten. Dit versterkt het probleem van de verdeling van onze onderwijstijd gericht op de “smalle leerdoelen” aan de ene kant en de “brede ontwikkeldoelen” aan de andere kant. Anders gezegd verhoogt dit de noodzaak ons te richten op het zodanig vormgeven van ons aanbod van de brede ontwikkeldoelen dat we ervoor zorgen dat dit ook bijdraagt aan het bereiken van de “smalle leerdoelen” of de tijd die we besteden aan de “smalle leerdoelen” op zichzelf effectiever te maken.

## **HRM**

Een aantal docenten heeft moeite met het integreren van feedback in hun lessen, inclusief de checking in en checking out. Een veelgenoemd concreet probleem is het niet systematisch nabespreken van proeven, maar ook het niet checken of informatie is aangekomen wordt veelgenoemd. De lessen waar dit wel gebeurt, verlopen ordelijk en effectief. Ook concreet vormgeven aan “alle leerlingen zijn mijn leerlingen”, dat wil zeggen als team dicht om de leerlingen heen staan”, is moeilijk, met name in de bovenbouw, waar docenten leerlingen uit 4hv, 5hv en 6v leerlingen ontvangen in de begeleidingsuren. Niet alle docenten maken gebruik van Peppels/magister. Zij zoeken in plaats hiervan naar onderlinge communicatie om zich een goed beeld te vormen van leerlingen die niet bij hen in een instructie-uur zitten. Dit is gefragmenteerd en arbeidsintensief.

Voor een beperkt aantal docenten is het lastig volgens de nieuwe uitgangspunten te werken. Zij werken volgens de oude uitgangspunten namelijk overwegend individueel zelfstandig werken afgewisseld met frontaal klassikaal lesgeven. Er is tegelijkertijd een groeiend bewustzijn met betrekking tot het belang van investeren in de samenhang van onze manier van werken: materiaal en opdrachten moeten aansluiten bij de leerdoelen evenals de proeven (RTTI) en bewijzen, het leerproces moet worden gevoed door werkvormen en werksfeer, formatieve evaluatie/ feedback en resultaten.

Belangrijke opdracht aan schoolleiding, teamleiders, vaksectievoorzitters en de medezeggenschapsraad is dus om het taakbeleid en de taakomschrijvingen zodanig in te richten dat het samenwerking stimuleert en ondersteunt, ruimte te bieden voor voldoende professionalisering en de kaders helder te benoemen en ook vast te houden.

## **Kwaliteitsbeleid**

### Ambities

Om zowel de instructie-uren als de begeleidingsuren effectief te laten zijn is het volgende nodig: beide lesvormen elkaar te laten versterken door middel van (activerende) werkvormen, materiaal/ opdrachten in relatie tot leerdoelen, werksfeer, coachingsvaardigheden, samenwerking met collega's en leerlingen, planning en organisatie. Daar hoort bij dat er voldoende communicatie is tussen coaches en vakdocenten via de teams en individueel en tussen de coaches en de ouders, waarbij de leerling actief betrokken is bij de dialoog. Het bovenstaande kan worden bereikt als docenten zowel in de teams als in de vaksecties actief en professioneel samenwerken en daarbij gebruikmaken van elkaars sterke kanten. Daar waar samenwerking tot stand komt, zijn de effecten op het leren van leerlingen groot in termen van motivatie en duidelijkheid. Het effect op vaardigheden en kennis is moeilijk te meten, want lastig te isoleren van andere factoren.

### Acties

- Lesbezoek en 360 graden feedback een meer centrale plek geven in de school: 2x lesbezoek bij iedere docent vanaf schooljaar 2019-2020 en tweejaarlijks ophalen 360 graden feedback. Effectief lesgeven en vormgeven aan onderwijsactiviteiten onderdeel maken van de gesprekscyclus en consequenties verbinden aan de conclusies.

- De relatie tussen “verticale kaders en horizontale ruimte” concreet invullen aan de hand van het expliciet maken van verwachtingen rondom docentgedrag, geformuleerd in popgesprekken, kijkwijzers en
- Absentiebeleid herformuleren zodat de verschillende rollen en taken duidelijker zijn.
- Leerlingbetrokkenheid uitbreiden met drie leerlingarena’s in de examenklassen.
- Structuur van de lessen verspreiden samen met de kijkwijzers. Deze gebruiken bij lesbezoek zowel voor collegiaal lesbezoek als voor beoordelend lesbezoek.
- Effectiviteit van de onderwijstijd verhogen is onderdeel van de actiematrix van vaksecties.

## Succes

- Lesuitval maximaal 5% schoolbreed.
- Leerlingen waarderen de kwaliteit van 75% van de onderwijsactiviteiten met “ruim voldoende” tot “goed”.
- Management, IB’er en schoolopleiders zien bij 75% van de onderwijsactiviteiten gegeven door ervaren docenten de afgesproken pedagogisch-didactische structuur terug.
- Management, IB’er en schoolopleiders zien bij 90% van de onderwijsactiviteiten de pedagogische grondhouding terug die hoort bij het HML.
- De bezetting van de begeleidingsuren is minimaal 15 leerlingen.
- 90% van alle docenten is bekend de afspraken over de structuur van de lessen en de bijbehorende kijkwijzers.
- 75% van de secties is betrokken bij vakoverstijgende projecten of opdrachten.

## 6. Projectonderwijs

### Onderwijskundig en pedagogisch beleid

Als school hebben we tegenwoordig gelukkig meer ruimte voor een eigen invulling van ons curriculum, zeker in de onderbouw. De variant waar we in de onderbouw mavo/havo voor kiezen, is projectonderwijs. Projectonderwijs biedt het docententeam de mogelijkheden voor het werken aan vakoverstijgend onderwijs, kennis en vaardigheden, buitenschools leren en gedifferentieerd onderwijs. Daarnaast geloven we leerlingen zo meer verantwoordelijk te maken voor de uitvoering van opdrachten, meer eigen inbreng te geven en hen meer te motiveren en uit te dagen. Een project verbindt vakken, kennen en kunnen en theorie en praktijk. Hierdoor verbreedt het projectmatig werken de horizon van docenten en leerlingen en sluit in die zin aan bij de brede ontwikkeldoelen en bij de zes karakteristieken.

We geloven dat contextrijk projectonderwijs zorgt voor een verhoogde intrinsieke motivatie bij leerlingen om te leren doordat er niet alleen zoveel mogelijk wordt aangesloten op de belevingswereld van onze leerlingen, maar ook door leerlingen concreet te laten ervaren waarom ze leren wat ze leren. Door de projecten binnen de onderbouw te laten groeien van “gesloten projecten” naar “open projecten”, stimuleren we onze leerlingen een onderzoekende en kritische houding te ontwikkelen, waarbinnen zij leren zelfstandig naar resultaat toe te werken.

Het onderwijs en de randvoorwaarden om te kunnen starten met projectmatige onderwijs aan de nieuwe locatie Neuhuyskade zijn klaar. Gedurende het cursusjaar 2018-2019 is hier hard aan gewerkt door het kernteam onderwijs dat, naast het ontwerpen van, het onderwijs ook zelf gaat verzorgen. De komende jaren zal het Neuhuyskadeteam verder worden uitgebreid met de verwachte toename van het aantal leerjaren en klassen. Daarmee gaat de ontwikkeling van het innovatieve onderwijs voor de hogere leerjaren de komende jaren een belangrijke plaats innemen, naast het evalueren en bijstellen van het onderwijs in de brugklas. Deze ontwikkeling zal erop gericht zijn om naast het ontwerpen van doelgericht, contextrijk projectonderwijs in de onderbouw ook een goede aansluiting op de bovenbouw en het eindexamen te kunnen garanderen.



Binnen het havo/vwo-programma vindt vakverbinding gemiddeld eens per jaar plaats in de vorm van een bewijs of PTA-onderdeel in de voorexamenklas. Daarnaast zijn er voor leerlingen binnen de relatief open opdrachten bij verschillende vakken mogelijkheden om vakken inhoudelijk te verbinden. Binnen de leerlijn vwo-kernplus in de onderbouw werken leerlingen aan projecten bij de vakken science, digital technology en vrede en recht.

### **Organisatie, personeel en HRM**

Op de Neuhuyskade is iedere schooldag voor de leerlingen ingedeeld in een ochtendgedeelte, waar de eerste twee uur instructie-uren staan ingeroosterd en een middagedeelte met begeleidings- en projecturen. Tijdens de instructie-uren krijgen leerlingen klassikaal instructie, waarna ze binnen hun klas aan het werk gaan voor het vak wat staat ingeroosterd. Tijdens de begeleidings- en projecturen starten de leerlingen klassikaal, maar gaan ze direct daarna uiteen, verdeeld over de verschillende werkplaatsen. Een team van docenten en onderwijsassistenten begeleidt de leerlingen tijdens deze uren, waarbij de leerling van tevoren zelf een planning maakt welk vak of welk onderdeel van het project op dat moment prioriteit heeft om aan te werken. Door de beschikbaarheid van verschillende vakdocenten en onderwijsassistenten kan een leerling eigenlijk altijd verder. Gedurende ieder project gaan de leerlingen de school uit en krijgen zij een masterclass van een specialist uit het werkveld. Dit om enerzijds inspiratie op te doen voor de uitvoering van hun eigen project en anderzijds om de buitenwereld de school binnen te halen en zodoende het onderwijs nog contextrijker te maken. Projecten in het eerst leerjaar aan de Neuhuykade duren gemiddeld drie tot vier weken, waarbij de wens is om deze periode in het tweede leerjaar verder uit te breiden. Projecten op de Nassau Bredastraat vinden plaats in de randen van de dag.

Het mavo-team heeft ontwikkeltijd gekregen van 40 uur per persoon om het projectonderwijs vorm te geven. Daarnaast krijgt het mavo-team drie keer per jaar een dag om het projectonderwijs verder te ontwikkelen, waarbij het projectonderwijs via een zelfontworpen format vormgegeven wordt.

### **Kwaliteitsbeheersing**

#### Ambities

De ambitie is om de intrinsieke motivatie van leerlingen te vergroten door middel van het aanbieden van contextrijk projectonderwijs, waarbij het onderwijs duidelijk

verbonden is aan de brede ontwikkeldoelen. De locatie aan Neuhuyskade vormt hierin een innovatieve omgeving, waar door ons geïnvesteerd wordt in toekomstbestendig Montessorionderwijs. Op termijn is hierbij de wens dat middels het delen van ervaringen het contextrijke onderwijs een spin-off krijgt op de hoofdlocatie aan de Nassau Bredastraat.

## Acties

- Brede ontwikkeldoelen worden in de projecten expliciet benoemd
- Het mavoteam krijgt in schooljaar 19/20 scholing in samenwerkend leren
- Deskundige SLO wordt uitgenodigd in schooljaar 19/20 om projectmatig onderwijs te verbeteren.
- Projectonderwijs wordt de komende jaren verder doorontwikkeld met behulp van de PDCA-cyclus.
- Er wordt een studiedag georganiseerd, gericht op projectmatig werken waarbij de olievlekwerking van het projectmatig onderwijs in klas 1mh bevorderd wordt.
- Good practices vwo-kernplus op gebied van projectmatig onderwijs worden via portefeuillehouders onderwijs in de teams gedeeld.
- Bewijzen worden gecheckt op projectmatig karakter met het streven om in klas 1 en 2 25 % van de bewijzen in projectvorm te gieten.

## Succes

- Het projectmatig onderwijs zorgt voor een verbinding tussen de vakken en docenten uit verschillende vakken en een verbinding tussen de coaching en de vaklessen.
- Projectmatig onderwijs is leidend in het vormgeven van het mavo/havo-onderwijs in klas 1 en 2. Tweederde van het onderwijs krijgt vorm in de projecten.
- In 100% van de projecten worden de brede ontwikkeldoelen benoemd.
- Leerlingen en docenten geven aan een toename in motivatie te ervaren.
- Vanaf klas 3 worden er naast een groot project per jaar meer kleine projecten als bewijzen in het programma opgenomen.

- In klas 3 en 4 mavo wordt projectmatig werken naast het examenprogramma voortgezet door middel van een versterkt LOB-programma en beginnen het examenprogramma in de vorm van 50 % van de bewijzen en oefenopdrachten.
- Binnen het havo/vwo-programma worden de good practices van de mavo/havo-afdeling en de vwo-kernplusleerlijn aangepast overgenomen.
- Doel is dat in klas 1 en klas 2 25-20% van de bewijzen in projectvorm plaatsvindt

## 7. Maatwerk en versnelling

### Onderwijskundig en pedagogisch beleid

Het motto van het Haag Montessori Lyceum is “Bewust in beweging”. Ons doel is ervoor te zorgen dat meer leerlingen meer kunnen leren. Programma’s op maat sluiten hierbij aan. Uitgangspunt is het bieden van reële kansen en uitdagingen in de zone van naaste ontwikkeling. We onderscheiden daarin maatwerk in de reguliere klassen en maatwerk in de vwo-kernplusklassen.

### Organisatie

#### Maatwerk in de reguliere klassen

Leerlingen starten vanaf schooljaar 2019-2020 in mavo/havo-klassen, havo/vwo-klassen of in de vwo-kernplusklas. Na periode 2 kunnen leerlingen uit de dakpanklassen die van niveau willen wisselen, dit per vak aanvragen. Dat gebeurt in nauw overleg met ouders, coach, vakdocent en teamleider. Zo kan een leerling bijvoorbeeld een aantal vakken op havoniveau en weer andere vakken op vwo-niveau volgen.

In de bovenbouw van mavo en havo krijgt het maatwerk vorm in verrijkende en verdiepende programmaonderdelen waarvoor de leerlingen kunnen kiezen. Dat zijn onder andere:

- Masterclasses havo (verrijkende programma’s in samenwerking met twee andere scholen waarvoor de leerlingen kunnen kiezen)
- Changemakers mavo/havo (cultureel integratieprogramma in samenwerking met Rijswijks Lyceum)
- Mogelijkheid om in meer vakken examen te doen
- Debatteren
- Extra programma’s voor de talen als Cambridge, Delf en Goethe
- Eigen initiatieven ontplooiën t.b.v. praktische opdrachten en het profielwerkstuk
- Deelnemen aan activiteiten in het kader van het plusdocument/LOB

## Maatwerk in de vwo-kernplusklassen: verrijking en versnelling

In schooljaar 2016-2017 is op het HML de eerste vwo-kernplusklas gestart. Deze vwo-kernplusklas biedt de vwo-leerling een verrijkt programma in de vorm van de extra vakken Digital Technology en Vrede en Recht en het vak science waarin natuurkunde, scheikunde en biologie vanaf de brugklas in samenhang wordt aangeboden. Dit is mogelijk door het kerncurriculum compact aan te bieden.

### Verrijking

Verrijking bestaat uit zowel verdieping als verbreding. Verdiepend zijn de programma-onderdelen die aansluiten op de basisstof van het reguliere curriculum. Bij verbreding gaat het om thema's die hierbuiten vallen. Verdieping en verbreding vinden ook plaats in de extra projecten en excursies die de vwo-kernplus-leerlingen aangeboden krijgen. De grens tussen verbreding en verdieping is niet absoluut.

Voor alle onderdelen geldt, dat we een open en onderzoekende houding stimuleren. Creativiteit in de vorm van eigen inbreng, ontwerp-, onderzoeks- en presentatievaardigheden zijn gekoppeld aan de extra programma-onderdelen.

De leerlingen zullen naarmate zij verder in hun schoolcarrière komen meer mogelijkheden krijgen om keuzes te maken uit versnelling of verrijking.

In de onderbouw bieden we de volgende vakken aan als verrijking:

- Digital Technology
- Vrede en Recht
- Science

In de bovenbouw van het vwo bestaat verrijking uit:

- Deelname aan extra-curriculaire activiteiten zoals masterclasses, pre-university, Comenius, olympiades
- Mogelijkheid om in meer vakken examen te doen
- Deelname voor de kunstvakken aan masterclasses op de academie voor beeldende vorming
- Ontwikkeling van het vak Big History
- Econasium

- Extra programma's voor de talen als Cambridge, Delf en Goethe
- Debatteerprogramma's als Beneluxcompetitie, MEP en MUN

## Versnelling

In de onderbouw bieden we vanaf schooljaar 2018-2019 naast verrijking de mogelijkheid aan om te versnellen. Leerlingen kunnen aangeven of zij voor deze versnelling in aanmerking willen komen. Leerlingen kunnen kiezen uit versnelling voor bepaalde vakken of versnelling van het hele programma (het vijfjarig vwo). Op basis van motivatie, resultaten, mogelijkheden tot zelfstandig werken en planvaardigheden worden leerlingen geselecteerd. In schooljaar 2018-2019 zijn we in klas 3 met een groep van 10 leerlingen begonnen, waarvan er één kiest voor het vijfjarig vwo.

### Inzet van bewijzen in klas 3

In ons onderwijssysteem werken we met proeven en bewijzen. De leerlingen krijgen per vak per jaar vier proeven en vier bewijzen. Bewijzen zijn ook summatieve beoordelingen, maar hebben een andere vorm dan een traditionele proef. Juist in de bewijzen zien we mogelijkheden om de leerlingen aan de slag te laten gaan met de stof uit leerjaar vier. Op deze manier kunnen we kijken of leerlingen de versnelling aankunnen, welke versnelmanier bij hen past en hoe we de stof het beste kunnen aanbieden.

### Bovenbouw: aangepast PTA voor de versnellers

Vanaf leerjaar 4 gaan de leerlingen aan de slag met een aangepast PTA per vak. Dit PTA is gebaseerd op het kerncurriculum: het vakwerkplan zonder franjes. Secties hebben al een eerste aanzet tot werken met het kerncurriculum gezet in het kader van het bieden van individueel maatwerk.

### Instructie-uren en begeleidingsuren

Op het HML werken we met instructie-uren en begeleidingsuren. Net zoals de leerlingen uit het reguliere programma volgen de leerlingen instructielessen volgens rooster. Zij kunnen daarbij op grond van het onderdeel waar zij aan werken zelf bepalen, als het rooster het toelaat, of zij instructie-uren uit jaarlaag 4 of jaarlaag 5 volgen.

### Coaching

Op het HML heeft iedere leerling een coach. De coach speelt in de begeleiding van de leerlingen een belangrijke rol. De versneller zal strategische keuzes uit het aanbod

moeten maken en wordt daarbij geholpen door de coach. De leerling houdt zijn ontwikkeling bij in het coachwerklog van de digitale ontwikkelmap. Daarin is ook zijn cognitieve ontwikkeling voor de coach en de versnellingscoördinator te volgen.

#### Rol van de versnellingscoördinator

Daarnaast stellen we vanaf schooljaar 2018-2019 een versnellingscoördinator aan die zowel met de leerlingen om de tafel gaat om de logistiek te verbeteren, als met de vaksectievoorzitters om de inhoud te bepalen, af te stemmen en controleren of de leerlingen voldoende onderwijstijd krijgen.

#### Rol van de ouders

De contactouders van vwo-kernplus denken mee over de versnelling en de verrijking. Deze ouderfocusgroep heeft in eerste instantie het karakter van een denktank. Vanaf schooljaar 2019-2020 zal de denktank ook de ontwikkelingen gaan monitoren.

#### Terugvaloptie

Leerlingen hebben vier keer per jaar de mogelijkheid om van de versnelling af te zien. Het schooljaar is opgedeeld in vier periodes. Iedere periode vindt er een evaluatie met ouders, kind en coach plaats, het zogenaamde ontwikkelgesprek, waarin ook aangegeven kan worden dat er van het programma wordt afgezien. Door de structuur van de begeleidingsuren en instructie-uren hoeven er dan geen grote roosteraanpassingen gemaakt te worden.

## **HRM**

Maatwerk in de vorm van masters is de afgelopen jaren ten dele uit de verf gekomen. De masters zijn nu te veel de franjes van het onderwijs, terwijl ze juist nauw verbonden moeten zijn met de vakken. Dat wat niet behandeld wordt in het kerncurriculum, maar wel een plaats verdient in het onderwijs, moet in de masters behandeld worden. Daarbij is ook van belang dat er helderheid ontstaat over wat de doelen zijn en hoe deze doelen getoetst worden. Docenten krijgen hiervoor handvatten aangereikt in de vorm van een format dat vanaf schooljaar 2019-2020 opnieuw moet worden ingevuld. Hiermee proberen we ook het vrijblijvende karakter van de masters om te vormen.

Voorwaarde voor het werken met verrijkte programma's op het vwo is dat de docenten van de overige reguliere vakken hun basisprogramma compact aanbieden. Vakoverstijgende projecten en samenwerking tussen de vaksecties zou hierbij helpend zijn. Met name bij de vakken aardrijkskunde en geschiedenis en de moderne vreemde talen is dit nog niet in voldoende mate gelukt. In ons personeelsbeleid moet de coaching van de schoolleiding daarop gericht zijn.

Voor het realiseren van versnelling moeten we vakdocenten handvatten geven om hun PTA's aan te passen. De versnellingscoördinator en de examenleider hebben hiervoor good practices opgehaald bij andere scholen. Zowel schoolleiding als versnellingscoördinator en examenleider zullen kaders moeten neerzetten om de versnelde PTA's vorm te laten geven.

Onze versnelling en verrijking worden gemonitord door het Kohnstamm Instituut. Uitkomsten van het onderzoek moeten met docenten gedeeld worden ter verbetering van het programma.

## **Kwaliteitsbeheersing**

### Ambities

Voor maatwerk in de reguliere klassen, waarbij leerlingen per vak op hun eigen niveau kunnen werken is een goede afstemming tussen leerling, ouder, coach en vakdocent nodig.

Voor het maatwerk waar het de masters betreft is een inhoudelijke inhaalslag nodig zoals hierboven beschreven.

Voor de verrijking en versnelling in de bovenbouw van het vwo is inzet van de secties met betrekking tot de aanpassing van het PTA nodig en afstemming binnen het vwo-kernplusteam om de leerlingen op de voet te kunnen volgen.



## Acties

- Afstemming tussen coach, leerling, ouder en teamleider realiseren rondom wisselingen van leerlijnen.
- Zorgvuldige notatie van zowel wisselingen van leerlijnen als versnelling in Magister met het oog op de overdracht.
- Herformuleren van de leerdoelen en toetsvormen van de masters.
- Communicatie over versnelling volgens communicatieprotocol laten verlopen.
- De leerling wordt wekelijks begeleid door de coach.
- Vier keer per jaar is er een ontwikkelgesprek tussen ouder, coach en leerling waarin versnelling besproken wordt.
- De versnellingscoördinator spreekt een keer per maand met de leerling en koppelt terug naar vakdocenten.
- De versnellingscoördinator bespreekt met het team vwo-kernplus de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsresultaten.
- Vaksecties evalueren vier keer per jaar hun onderwijsresultaten en de resultaten van de versnellers hebben daarin een plaats.
- Tevredenheid van de leerlingen wordt ook besproken in de klankbordgroep versnellers, die begeleid wordt door een coach.
- Het versnellingsprogramma.
- Het verrijkingsprogramma wordt opgezet en gemonitord door het vwo-kernplusteam onder leiding van de teamleider vwo-kernplus.
- Ook de coördinator onderzoekend leren speelt een rol in het bewaken van de kwaliteit van het academisch gerichte onderwijs.

## Succes

- Leerlingen waarderen de kwaliteit van het wisselen van leerlijn in 75% van de gevallen met een goed.
- Documentatie van wisselen van leerlijn is in 100% van de gevallen terug te vinden in Magister.
- De b-wisemasters zijn voor 75% inhoudelijk verbonden aan de reguliere vakken.

- 100 % van de leerlingen uit de vwo-kernplusklas die willen versnellen en voldoen aan de voorwaarden worden in staat gesteld het versnellingsprogramma te volgen.
- 90% van de docenten uit het vwo-kernplusteam is op de hoogte van wie de versnellers zijn, voor welk vak zij versnellen en hoe dat vorm krijgt.
- 100% van de vaksecties is in staat een versnellingsprogramma te ontwikkelen voor de versnellers.

### Blik op de toekomst

Versnellen is nu nog voorbehouden aan de vwo-kernplusleerlingen in een pilotvorm die gemonitord wordt door het Kohnstamminstituut. Op termijn is het ons streven om versnellen ook mogelijk te maken voor de andere niveaus in de lijn van de montessorigedachte dat we leerlingen willen laten excelleren op alle niveaus.

## 8. Resultaten bovenbouw

### Onderwijskundig en pedagogisch beleid

De resultaten in de bovenbouw van het HML binnen de havo en vwo-afdeling zijn wisselvallig te noemen. Waar de mavo-afdeling de afgelopen jaren een stabiel beeld laat zien met een slagingspercentage van 96%, blijven de havo- en de vwo-afdeling achter met respectievelijk 90% en 77% over een periode van drie jaar.

Op het HML voeren we een kansenbeleid. Dit betekent dat we redeneren vanuit een “growth mindset”. Leerlingen krijgen, bij goede resultaten, de kans om gedurende het schooljaar (deels) over te stappen op een andere leerlijn, waarbij dit uiteindelijk kan leiden tot een definitieve overstap. Kijkende naar de indicatoren die door de inspectie van onderwijs worden gebruikt is dit duidelijk zichtbaar, aangezien de onderwijspositie ver boven de norm ligt. Bij het uitgaan van deze “growth mindset” wordt in ons handelen echter te vaak het laissez faire principe gehanteerd. We hebben hierbij de neiging om:

- Leerlingen onvoldoende te confronteren met de werkelijke eisen die worden gesteld aan het niveau waarop zij werken.
- Te weinig consequenties te verbinden aan gedrag dat niet dienend is aan het niveau waarop de leerling werkt.
- Leerlingen te snel in het diepe te gooien waardoor in plaats van klimmen vanuit succeservaring, leerlingen te maken krijgen met afzakken of vertragen vanuit een faalervaring.

Ook kiezen we er op het HML regelmatig voor om leerlingen niet te laten doubleren, maar de kans te geven om met de juiste begeleiding door te stromen naar 5 havo of 5 vwo/6 vwo. Hierbij blijven we kijken naar wat het beste is voor de individuele leerling, waarbij de ervaring leert dat er altijd kinderen zijn die in het examenjaar een groeispurt maken met een positief eindresultaat. Naast dit absolute resultaat kan het krijgen van

vertrouwen op dit punt erg belangrijk zijn voor de ontwikkeling van hun zelfbeeld, ook als succes uitblijft. Ook het ingebed blijven in de eigen groep is een argument om het risico op niet-slagen te accepteren bij de overgang.

Een ander bijzonder gegeven dat we goed onder de loep willen nemen, maar niet zomaar overboord willen gooien, is dat het HML in klas 3 de vakkenpakketkeuze slechts zelden bij voorbaat inperkt. Tenslotte zien we een groeiend aantal leerlingen die moeite hebben met de druk die gepaard gaat met de examens.

In de komende jaren staat, voortvloeiend uit het hierboven gestelde, in dit kader het volgende op stapel:

- Het aanscherpen van onze summatieve beoordelingen
- Het verbeteren van onze formatieve evaluatie
- Het aanscherpen van onze determinatie/het overgangsbeleid en de doorlopende leerlijnen beter borgen in de secties
- Onder de loep nemen risicovolle vakkenpakketkeuzes
- Meer nadruk leggen op de wenselijkheid van stapelen in plaats van upgraden “aan de poort”

Voor de examenprogramma's geldt dat de opbouw van de schoolexamens niet bij alle vakken dienend is aan het behalen van goede CSE-resultaten, waarbij sommige niet aansluitende onderdelen als stress en werkdruk verhogend worden ervaren. De examenleiding heeft in de staart van 2018-2019 het voortouw genomen om met de secties afspraken voor herziening te maken. Deze zullen in 2019-2020 geïmplementeerd worden.

De vertraging in de bovenbouw wordt zichtbaar in lage en labiele slagingspercentages. We zullen in schooljaar 2019-2020 blijven investeren in een datateam dat analyses maakt over resultaten en doorstroom. We checken zo bepaalde aannames en monitoren of de daarbij gekozen interventies het gewenste effect hebben.

De examendocenten zijn begonnen met het maken van concrete plannen hiervoor. Juist de ervaringen die zijn opgedaan met onze nieuwe manier van werken, vormen hierbij positieve input:

- aandacht voor leerdoelen

- snellere en meer expliciete terugkoppeling om te checken of een leerdoel is bereikt
- discipline rondom planning en inleverdata
- verbinding tussen de instructietijd en begeleidingstijd

In het algemeen constateren docenten dat leerlingen vaak weldegelijk bepaalde kennis en kunde in huis hebben, maar te vaak niet systematisch genoeg omgaan met de examenvragen. Dit betekent dat we meer gezamenlijk moeten optrekken als examendocenten, onder andere als het gaat om tekstbegrip, het actief en bewust inzetten van vaktaal, en het zorgvuldig verwerken van de vraag in het antwoord. Daarnaast is samenwerking tussen docenten en coaches en het uitwisselen van succesvolle interventies belangrijk.

Veel leerlingen – gezakt en geslaagd – geven in hun plusdocument (bijlage bij het diploma waarin zij reflecteren op de brede montessoridoelen) aan, hoe zij als persoon gegroeid zijn op het HML en hoe verbonden zij zich voelen aan het HML hierdoor. Deze brede montessoridoelen, zelfstandigheid, creativiteit en burgerschapsvorming, worden door leerlingen herkend als integraal onderdeel van het onderwijs dat zij hebben gekregen. Deze ontwikkeldoelen komen onder andere terug in de feedback van de bewijzen. De komende jaren is het onze uitdaging om de leerdoelen die bij het examen horen op een positieve manier te verbinden aan deze brede doelen: naast motivatie en perspectief betekent dit investeren in discipline en structuur.

### **Organisatie**

De **data-analist** onderzoekt en analyseert in samenspraak met de schoolleiding de harde gegevens die de basis vormen voor de resultatenanalyses in de vaksecties en de teams. We checken zo bepaalde aannames en monitoren of de daarbij gekozen interventies het gewenste effect hebben.

De **vaksecties** maken hun actiematrix gericht op verbetering van de examenresultaten door onder andere het aanpakken van de doorlopende leerlijnen, werken met Systematische Probleem Aanpak en Wat vraagt de vraag. Daarnaast zijn onder leiding van de examenleiding de PTA's aangepast naar aanleiding van de door de VO-raad gestelde voorwaarden.

De **portefeuillehouders onderwijs** laten in de teams de volgende speerpunten terugkomen: effectieve instructie- en begeleidingsuren gericht op werken met leerdoelen per les, verbetering formatieve feedback, determinatie in de onderbouw, LOB en vakkenpakketkeuze, Systematische Probleem Aanpak en Wat Vraagt de Vraag,

verkleinen verschil tussen cijfers voor proeven en bewijzen aan de hand van het bewijzenhandboek en discipline rondom inleverdata en deadlines. Bovendien spelen zij een rol in de resultatenanalyse per team.

Voor het vergroten van de effectiviteit van de lessen is per schooljaar 2019-2020 een **IB'er** ingeschakeld die door lesbezoek, stimuleren wederzijds lesbezoek en inspiratie door bezoeken van andere scholen en netwerkbijeenkomsten zoals 'Zo Leer ik' met de lesinhoud aan de slag gaat.

In de structuur is door de **teamleiders bovenbouw** het profielwerkstuk (PWS) naar voren geschoven, zodat de leerlingen meer tijd hebben in het examenjaar om zich te richten op hun schoolexamens (SE's). De bewustwording over de gang van zaken en de inspanningen voor het eindexamenjaar vergroten we door voorlichting door de **examenleiding** en de **vakdocenten** aan het begin van het schooljaar in de montessoriwEEK. In de loop van het jaar organiseren we leerlingarena's om examendocenten en **examenleerlingen** op een gestructureerde en in de jaaragenda ingebedde manier met elkaar in gesprek te laten gaan over plus- en kluspunten. Ook **ouders** worden voorgelicht vlak na de MontessoriwEEK in de zogenaamde oudercarroussel. De **coaches** krijgen handvatten vanuit de schoolleiding voor een effectieve bespreking resultaten en bespreking feedback en om de brug te slaan naar de ouders in de ontwikkelgesprekken waarin de driehoek ouder-leerling-school centraal staat.

Het groepsproces krijgt in de komende jaren verscherpte aandacht: het idee dat we als groep het examen gaan halen, de visualisering van het succes en het leren van en met elkaar rondom discipline en taakaanvaarding krijgen vorm in de door de teamleiders georganiseerde bijeenkomsten voorafgaand aan en volgend op elk SE. Nieuw hieraan is dat we niet alleen de leerlingen trainen die met een vraag komen, maar dat we alle leerlingen handvatten meegeven om kalm het examen in te gaan. Op deze manier koppelen we de brede ontwikkeldoelen aan de leerdoelen voor het examen.

## HRM

- Met name voor het aanscherpen van de beoordelingen en verbeteren van formatieve evaluatie zal onderwijsontwikkeltijd nodig zijn.
- De taak van IB'er is nieuw, daarvoor wordt 80 uur uitgetrokken.
- De faalangstrainer is een docent die daarvoor taakuren krijgt en de overige trainers worden op projectbasis ingehuurd.

- De taak van de data-analist is uitgebreid van 40 naar 80 uur.

### **Kwaliteitsbeheersing**

Ambities voor de komende jaren zijn slagingspercentages voor havo en vwo conform het landelijk gemiddelde. Op de mavo is dat 95,5 %, op havo is dat 87% en op het vwo is dat 92,4 %. Onze gemiddelde percentielscore op mavo, havo en vwo willen we tenminste op het landelijk gemiddelde krijgen.

#### **Acties**

- IB aanstellen ter bevordering effectieve en doelgerichte lessen
- Uren data-analist uitbreiden van 40 naar 80 uur terbevordering diepgang gegevens resultatenanalyses voor secties en teams.
- Feedbackwijzer implementeren en gebruiken ter bevordering effectieve feedback, met daarbij aandacht voor de brede ontwikkeldoelen.
- Bewijzenhandboek implementeren en gebruiken ter bevordering kwaliteit bewijzen en ter bevordering minimaal verschil (maximaal 0.5) tussen gemiddelde cijfer proeven en bewijzen.
- Aanpassingen PTA's.
- Afmaken PWS in het vooreindexamenjaar, zodat de tijd door de leerlingen in het examenjaar besteed kan worden aan de schoolexamens.
- Bevordering gebruik Systematische Probleem Aanpak en Wat Vraagt de Vraag.
- Voorlichting examenjaar in eerste week door examenleiding, daarna per 10 weken follow up in leerjaar 4m, 5h, 6v.
- Coachactiviteiten gericht op planning en studiehouding.
- Activiteiten gericht op groepsvorming (Deep Democracy) met het idee samen het examenjaar te halen.
- Leerlingarena's met leerlingen en docenten volgens de vissenkommethode
- Faalangstraining, training cognitieve fitness, training mindfulness.

#### **Succes**

- 85 % van de lessen is doelgericht: dwz: doel bij aanvang van de les bekend (op het bord) en aan het einde van de les gecheckt (checking out).
- 4 x per jaar resultatenanalyse op agenda teams en vaksecties.
- 85 % van alle proeven en bewijzen heeft gerichte feedback in Peppels.
- 85 % van de vakken heeft een maximaal gemiddeld verschil van 0.5 tussen proeven en bewijzen.

- 90% van de bovenbouwdocenten werkt met Systematische Probleem Aanpak Wat Vraagt de Vraag.
- 100% van de leerlingen heeft de examenvoorlichting gevolgd.
- 85 % van de ouders heeft de examenvoorlichting gevolgd.
- Minimaal een keer per periode een groepsgerichte activiteit in het examenjaar.
- Minimaal een keer per periode een leerlingarena met examenleerlingen en examendocenten waarbij verspreid over drie keer 50 % van de leerlingen en 95 % van de docenten deelneemt.
- 60% van de coachgesprekken in het examenjaar zijn gericht op planning en studiehouding.
- 100% van de examenleerlingen heeft het PWS voor de herfstvakantie van het examenjaar in orde.
- 100% van de examenleerlingen heeft een van de workshops faalangstraining, cognitieve fitness of mindfulness gevolgd.



## 9. Het team

### **Onderwijskundig en pedagogisch beleid**

Doel is te om binnen het team zo samen te werken dat we elkaar stimuleren, ondersteunen en aanspreken met betrekking tot de vastgestelde kaders, ontwikkelpunten en ambities. Hiervoor is een open en lerende houding nodig waarin samenwerken de norm is. Daarnaast willen we voorleven dat we aandacht hebben voor de wijsheid van de minderheid en dat we zowel met elkaar als met de leerlingen werken vanuit een “growth mindset”. Het nemen en geven van verantwoordelijkheid, reflecteren en geven en ontvangen van feedback, brede betrokkenheid en het kunnen integreren van eigen ontwikkeldoelen met de ambities van het HML horen hierbij. We werken vanuit vertrouwen en contact met elkaar en met de leerlingen.

De teamopdracht sluit aan bij het bovenstaande evenals de opdracht die de vaksecties hebben met betrekking tot de doorlopende leerlijn, het leerprogramma en de samenwerking. Ook de taakomschrijvingen van staffuncties, teamleiders en coaches zijn hierop gericht. Tenslotte zijn deze uitgangspunten terug te vinden in de LB-, LC-, LD-profielen voor docenten en in het profiel van conrectoren en rector.

Om de onderwijskundige vernieuwingen een impuls te geven, werken we per team met een portefeuillehouder onderwijs. De portefeuillehouders onderwijs hebben regelmatig onderling contact om speerpunten af te stemmen. Daarnaast zijn er coördinatoren onderzoekend leren & leren onderzoeken, samenwerkend leren en debatteren. Er zijn staffuncties voor toetsen en examens, LOB en Passend Onderwijs (inclusief hoogbegaafdheid), Interne Begeleiding, begeleiding nieuwe docenten en stagiairs en bedrijfsvoering. Deze experts zorgen voor het verbeteren en aanpassen van structuren, nemen het voortouw bij het op gang brengen van inhoudelijke verbetering en vernieuwing en hebben een coördinerende rol. Voor de projecten en masters zijn er aparte coördinatoren die naast de teamleiders de organisatie, communicatie en inhoudelijke afstemming op zich nemen.

Voor leerlingen betekent deze werkwijze dat zij vrijheid in gebondenheid en eenheid in verscheidenheid ervaren. Dat wil zeggen dat leerlingen ruimte krijgen binnen kaders en dat zij werken met docenten die een persoonlijke invulling geven aan onze werkwijze. Tot op heden is er onvoldoende herkenbaarheid en consistentie vanuit het team voor leerlingen, doordat in de persoonlijke invulling te weinig afgestemd wordt met elkaar en met de kaders. Leerlingen hebben hier last van en maken hier gebruik van. Ook voor nieuwe collega's kan dit leiden tot verwarring, omdat de verwachtingen over docentgedrag niet helder zijn.

### **Organisatie**

Teams vergaderen wekelijks, vaksecties maandelijks. Daarnaast zijn er leerlingbesprekingen, algemene personeelsvergaderingen, organisatiedagen en is er een deels gezamenlijk scholingsaanbod. Bij deze bijeenkomsten ligt de regie grotendeels bij teamleiders, schoolleiding en staf, vaksecties werken binnen de agenda aan de uitvoering van hun eigen actiematrix. Niet iedere vaksectie is hiertoe in staat: versnipperde opbouw doordat mensen in meerdere secties werken, beperkte beschikbaarheid, veel nieuwe mensen en een verstoorde samenwerking zijn factoren die hierbij een rol spelen.

Teams zijn deels zelfsturend en breder van opzet dan de vroegere mentorenteams. Het verschil in tussen de teams is groot. Teams waarin de samenwerking doelgericht en constructief is, bereiken inhoudelijk meer. Aandachtspunt bij deze teams is nog wel hoe de gastcoaches voldoende betrokken worden bij processen en procedures en investeren in cyclisch werken om zo te zorgen voor meer rust en duidelijkheid.

### **Personeel**

De opbouw van het team is de laatste jaren sterk veranderd door de groei van de school en door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van mensen met een lange geschiedenis op het HML. Enerzijds betekent dit dat we veel positieve inbreng krijgen in de vorm van nieuwe kennis, vaardigheden en ideeën. Anderzijds maakt het de school label: wie zorgt voor samenhang en verbinding met name informeel en hoe vindt enculturatie plaats? Mensen hebben behoefte aan normzetter en aan verbinding – als dit niet zit in de samenwerkingsverbanden waar zij deel van uitmaken veroorzaakt dit stress en /of weerstand. Het verandertraject heeft ertoe geleid dat verschillen in grondhouding en opvattingen over goed montessorionderwijs aan de oppervlakte zijn

gekomen. Een professionele dialoog hierover is vaak moeilijk te voeren. Een ander aspect is dat veel teamleden bezig zijn met het behalen van een bevoegdheid, waardoor hun inzet en energie vooralsnog beperkt is. Tenslotte hebben we te maken met het lerarentekort.

Teamleiders hebben een rol op operationeel en tactisch niveau. Doordat we hebben gekozen voor één teamleider per 200 leerlingen en doordat we werken met relatief onervaren teamleiders is het nog niet mogelijk teamleiders op alle fronten te betrekken op strategisch niveau. Teamleiders hebben een sturende, coachende en faciliterende rol voor hun teamleden en gastcoaches. Binnen de directie zijn alle portefeuilles zo verdeeld dat ieder lid zowel onderwijskundige, organisatorische en financiële zaken als personeelszaken in zijn portefeuille heeft. Zo zorgen we voor gedeeld eigenaarschap en korte lijnen en doen we recht aan ieders behoefte om in de breedte verantwoordelijkheid te dragen.

Meer dan 30 % van het team is korter dan 4 jaar werkzaam op het HML. Bij sommige secties is dit percentage 50%.

### **Kwaliteitsbeheersing**

Onze ambitie is dat de teams werken vanuit de integratie tussen de verschillende rollen die iedere docent heeft als coach en vakdocent. Daarbij worden zij ondersteund door de teamleiders en door de mensen met staftaken en staffunctionarissen. Teamleden hebben een volwassen rolopvatting waardoor we samen in staat zijn om cyclisch te werken, te borgen en overdraagbaar te maken wat we hebben ontwikkeld en vanuit eigen doelen samen de voorbereide omgeving te ontwikkelen en te innoveren. Leerlingen weten bij wie zij terecht kunnen en slechts weinig kwesties escaleren naar ouders en teamleider. Door met een volwassen team te werken is het mogelijk stagiairs en nieuwe docenten goed in te werken en in te sluiten, kunnen we samen tijdelijke uitval van collega's opvangen en is de tevredenheid van leerlingen en docenten hoog. Er is meer differentiatie en maatwerk mogelijk en er kan snel en dikwijls preventief invloed worden uitgeoefend op groepsprocessen.

Net als alle ontwikkelingsprocessen binnen de school verloopt ook de teamontwikkeling volgens de PDCA-cyclus. Dit betekent dat we naast het plannen en uitvoeren van acties op dit gebied ook zorg moeten dragen voor het inplannen van duidelijke evaluatie momenten, waaruit vervolgens bijsturende acties voortkomen. Als middel om te

evalueren gebruiken we de tevredenheidspeiling die jaarlijks uitgezet wordt. Het streven hierbij is om onder docenten te komen tot een waardering van ten minste een 7,5.

#### Acties

- Scholing teamleiders gericht op coachend leiderschap.
- Pro-cyclisch werken en communiceren door de teamleiders en staf.
- Meer lesbezoek op ieder niveau eventueel gekoppeld aan lesopzet en actiematrix team/sectie.
- Scholingsplan doelgericht meenemen in de gesprekscyclus.
- Deep Democracy als instrument vaker inzetten ook preventief.
- Interventies bij secties in opbouw of met conflict – eventueel van buiten.
- Teamleden de kans geven in te voegen en tegelijkertijd niet ieder gedrag accepteren door de grenzen duidelijk benoemen.
- Data-analyse om aannames te checken en eventueel bij te stellen en het effect van interventies na te gaan.
- Beleid ziekteverzuim en frequent verzuim bekendmaken en uitvoeren.
- Tevredenheid teamleden meten rondom verschillende rollen die zij hebben.

#### Succes

- Alle personeelsleden zijn in staat feedback te geven en te ontvangen.
- Ziekteverzuim op landelijk gemiddelde.
- Tevredenheid van het personeel is een 7,5
- 90% van alle personeelsleden ontwerpt een eigen POP
- In 95% van de gevallen is contact tussen coach, docent(en), staf en ouders samen met de leerling voldoende om te komen tot goede werkafspraken
- 75% van alle personeelsleden kent de taakomschrijving van de staffuncties
- 90% van alle personeelsleden kent het profiel HML-docent LB, LC, LD
- 50% is in staat om coaching en vakdocentschap met elkaar te verbinden in het handelen met individuele leerlingen en groepen
- 75% van de secties werkt concreet samen rondom vastgestelde doelen.

## 10. Curriculum.nu

Vanaf schooljaar 2017-2018 is de overheid met het programma curriculum.nu gestart om het curriculum te actualiseren, zodat het aansluit op de huidige tijd en klaar is voor de toekomst. Voor negen leergebieden (burgerschap, bewegen & sport, kunst & cultuur, Nederlands, Engels/moderne vreemde talen, rekenen en wiskunde, digitale geletterdheid, mens & natuur en mens & maatschappij) hebben docenten en schoolleiders conceptvoorstellen gemaakt die in oktober 2019 aan de minister worden aangeboden. Deze voorstellen zijn uitgebreid van feedback voorzien door leerlingen, ouders, vervolgonderwijs, vakverenigingen en wetenschappers.

Doel van het curriculum.nu is een curriculum ontwikkelen dat klaar is voor de toekomst, het terugdringen van de overladenheid voor leerlingen, soepele overgangen tussen primair onderwijs en voortgezet onderwijs en het vervolgonderwijs. Bovendien wil curriculum.nu meer ruimte bieden voor een eigen invulling door scholen. In het oorspronkelijke plan van curriculum.nu zou ook gewerkt worden aan een stelselwijziging. Deze stelselwijziging zou mogelijkheden bieden om vroegselectie te voorkomen. Dat sluit aan bij onze gedachte van heterogeniteit in de brugklassen.

Een pijnpunt zien wij in het feit dat de vakken in de bovenbouw weer separaat aangeboden worden, waardoor een goede afstemming van de leerlijnen nog belangrijker is dan in de traditionele setting. Bovendien is, zoals in de oorspronkelijke plannen, ook geen sprake van aanpassen van de SE's en de CE's waardoor de exameneisen leidend blijven.

Curriculum.nu zal niet meteen een omslag in ons denken over onderwijs bewerkstelligen. Wij onderschrijven immers vanuit het montessorigedachtegoed contextrijk onderwijs waarin we willen denken vanuit de maatschappij waarin ook vakgebieden niet separaat worden aangeboden. Ook burgerschapsvorming krijgt in ons onderwijs een plaats vanwege onze gerichtheid op de brede ontwikkeldoelen waarin maatschappelijk bewustzijn een belangrijke rol speelt. Ook de digitale geletterdheid krijgt al vorm, zij het nog teveel binnen een vak. Curriculum.nu zal ons inspireren en dwingen de initiatieven die er al zijn in een structuur te plaatsen en verder te ontwikkelen.

## Onderwijskundig en pedagogisch beleid

Het (kern)curriculum bestaat uit kerndoelen en eindtermen. De verschillende vaksecties gebruiken de kerndoelen en eindtermen om de doorlopende leerlijn te bewaken en zetten de montessorikarakteristieken in om het leerprogramma vorm te geven.

De door curriculum.nu aanbevolen vakkencombinaties als mens en maatschappij en mens en natuur zullen we zeker in willen voeren, om tegemoet te komen aan de wens meer samenhang in de leerstof aan te brengen. Hiermee wordt een begin gemaakt op onze mavo/mavo/havo-locatie aan de Neuhuyskade in het schooljaar 2019-2020. In de lijn van de plannen van curriculum.nu hebben we bescheiden stappen gezet. We geven de burgerschapsleerlijn vorm binnen de loopbaanoriëntatie en in de vorm van extra curriculaire activiteiten binnen en buiten de school. Dit komt samen in het plusdocument dat iedere HML-leerlingen sinds 2019 meeneemt. Digitale geletterdheid geven we vorm in het vak Digital Technology waar programmeren, digitaal bewustzijn en mediawijsheid aan bod komen.

Vakverbinding in de vorm van leergebieden krijgt vorm op onze nieuwe mavo/havo-locatie waar we werken met mens & maatschappij en mens & natuur.

## Organisatie

Het implementeren van curriculum.nu willen we selectief en aansluitend bij ons beleid doen de komende jaren. De onderwijsportefeuillehouders zullen hierbij worden ondersteund door een coördinator curriculum.nu die t.z.t. wordt aangesteld. De vaksecties dragen daarnaast een eigen verantwoordelijkheid bij het ophalen van informatie en integreren van curriculum.nu onderdelen in hun leerprogramma en werkwijze.

## HRM

Binnen de school zullen we energie steken in mogelijkheden om uit te wisselen en te leren van de ervaringen die worden opgedaan met projectonderwijs op de mh-locatie en met de schooleigen vakken in de vwo-kernplusklassen. We zullen de groep trekkers uitbreiden met nieuwe mensen en de secties regelmatig informeren. Er is ruimte voor

professionalisering binnen en buiten de school. Zo zijn we onder andere aangesloten bij de netwerken “Zo Leer Ik” en Onderwijsnetwerk Zuid Holland. Ook de opleidingsschool is een venster naar buiten voor werkplekbegeleiders en schoolopleiders, omdat met name op het gebied van digitale tools. Tenslotte is ICT een speerpunt op het niveau van de Stichting VO Haaglanden. De schoolleiding committeert zich aan het op tijd informeren van het team over de landelijke ontwikkelingen op het terrein van curriculum.nu en het aanzwengelen van de dialoog over implementatie.

## **Kwaliteitsbeleid**

### Ambities

Doel is om te inventariseren waar we al werken in de lijn van curriculum.nu en waar we inspiratie op kunnen doen om een verbeter slag te slaan. Daarvoor zal vakoverstijgend werken en dus buiten de grenzen van de vakken kijken een belangrijke rol spelen.

### Acties

- In schooljaar 2019-2020 maken de portefeuillehouders onderwijs binnen de teams een overzicht van de vakverbindende projecten.
- Vooruitlopend op de goedkeuring van de plannen van curriculum.nu zullen we ophalen wat er in de verschillende vakken gebeurt op het gebied van digitale geletterdheid en vakverbinding. Daarvoor zetten we een coördinator curriculum.nu in / dat laten we door een portefeuillehouder onderwijs doen
- In schooljaar 2020-2021 laten we de vakken een tweede stap zetten op het gebied van vakverbinding, digitale geletterdheid en burgerschapsvorming. Daartoe laten we een groep van vijf docenten uit de verschillende leergebieden scholen.
- Actieve deelname aan netwerken, voornamelijk “Zo Leer Ik”, Onderwijsnetwerk Zuid Holland en NOD
- Actieve deelname aan scholingsprogramma SVOH
- Bijstelling projecten mh-locatie voor de brugklas en ontwerpen projecten klas 2 mh-locatie
- Elementen Digital Technology vwo-kernplus toegankelijk maken voor reguliere vwo-leerlingen

- Plusdocument borgen en elementen burgerschapsleerlijn die nog ontbreken toevoegen aan activiteiten

## Succes

- Eind schooljaar 2019-2020 is er een overzicht van de vakverbindende projecten.
- Eind schooljaar 2019-2020 is er een overzicht van wat er gebeurt binnen de vakken op het gebied van digitale geletterdheid, met als doel leren met en van elkaar.
- Eind schooljaar 2019-2020 hebben alle docenten inzicht in de inhoud van de voorstellen van curriculum.nu.
- In schooljaar 2020-2021 verwerken alle vakken in hun vaksectiewerkplan met actiematrix de plannen op het gebied van vakverbinding, digitale geletterdheid en burgerschapsvorming.
- Eind schooljaar 2020-2021 heeft het projectonderwijs op de mh-locatie voldoende kwaliteit, dat wil zeggen dat leerlingen 30%-50% van het kerncurriculum in deze vorm aangeboden krijgen.
- Eind schooljaar 2020-2021 is het projectonderwijs op de mh-locatie overdraagbaar en geborgd.
- Eind schooljaar 2020-2021 heeft ieder vak heeft minstens twee vakoverstijgende projecten binnen een leergebied georganiseerd in de havo- en vwo-leerlijnen.
- Eind schooljaar 2021-2022 hebben de leerdoelen van digitale geletterdheid en burgerschap een vaste plek in ons leerprogramma.



# 11. De grootstedelijke context

## Onderwijskundig en pedagogische beleid

Maatschappelijke betrokkenheid als breed ontwikkeldoel sluit aan op de verplichting een burgerschapsleerlijn neer te zetten in de school. Op het HML werken we vanuit de visie dat persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid in elkaars verlengde liggen. Vanuit dit perspectief hebben we gekozen voor LOB-beleid vanaf klas 1 tot en met klas 6 waarbij de vraag “wie ben ik” wordt aangevuld met “wie ben ik in de groep” tot “wie wil ik straks zijn in de samenleving”. LOB-activiteiten, (maatschappelijke) stage en activiteiten die vallen onder de noemer leerlingbetrokkenheid komen samen in het plusdocument. Op deze activiteiten wordt feedback gegeven en gereflecteerd. Het leren omgaan met verschillen in een groep wordt met name in klas 2 in de vorm van een master Deep Democracy aangeboden. We onderschrijven hierin de theorie van Biesta (2018) die naast kwalificatie als doel van het onderwijs ook uitgaat van socialisatie en subjectificatie. Door via onderwijs deel te nemen aan bestaande tradities en praktijken en gewoontes in de samenleving en daarover na te denken en eraan bij te dragen ontstaat bewustwording.

HML-leerlingen vormen een tamelijk homogene groep: de kleurrijke diversiteit van Den Haag wordt niet weerspiegeld in de opbouw van onze populatie. Onderdeel van de bovenstaande activiteiten is dan ook om leerlingen de kans te geven kennis te maken met leeftijdgenoten met een andere achtergrond. Voorbeelden hiervan zijn de masterclasses voor 4 havo die samen met het Edith Stein College en het Rijswijks Lyceum worden aangeboden en het peer2peer programma waarin 4HV leerlingen samenwerken met ISK-leerlingen van de Johan de Witt Scholengroep.

Een ander aspect van grootstedelijke betrokkenheid is dat we met onze nieuwe mavo-havolocatie de deur openen voor meer praktisch georiënteerde leerlingen, de

zogenoemde ambitieuze doeners. In dit kader hebben we ervoor gekozen aan te sluiten bij de regionale technieksubsidieaanvraag waarmee we een netwerk van contacten met bedrijfsleven, andere vmbo-scholen en MBO-opleidingen opbouwen in de stad en financiële ruimte krijgen voor het aanschaffen van materiaal en het ontwikkelen van een montessoriaans techniekprogramma in de onderbouw. Eén van de doelen is om zo een bredere doelgroep aan te spreken en onze eigen diversiteit te vergroten.

Wat betreft Passend Onderwijs is het HML volop in ontwikkeling: juist op dit terrein is de school weldegelijk divers. We streven naar beleid dat zoveel mogelijk “blended” is, dat wil zeggen dat we leerlingen maatwerk willen aanbieden binnen de reguliere groep eventueel aangevuld met ambulante begeleiding. Daarbij zien we dat beleid dat gericht is op een specifieke groep leerlingen ook een positief effect kan hebben op de groep als geheel en/of effectief is voor leerlingen die ten dele voldoen aan bepaald zorgprofiel.

Daarnaast zijn we onderdeel van NOD-Haaglanden, een opleidingsschool voor docenten in samenwerking met de lerarenopleidingen van Rotterdam en Utrecht en andere middelbare scholen uit de stad. Op die manier nemen we onze verantwoordelijkheid om docenten op te leiden in de grootstedelijke context, waarbij de docenten een breed palet van onderwijstypen en doelgroepen binnen hun stages voorbij zien komen

## **Personeel**

Docenten vinden het over het algemeen prettig om in een omgeving te werken waar de scherpe kanten van de grootstedelijke context niet of slechts mondjesmaat binnenkomt. Een enkeling benoemt als probleem een gebrek aan zingeving in dit verband. Een klein deel gaat nog een stap verder aan de andere kant van het spectrum en is van mening dat het HML zich met name moet richten op leerlingen die intrinsiek gemotiveerd zijn en blijven. Vraag is wat wij onze toegevoegde waarde willen laten zijn. Willen wij alleen leerlingen die gemotiveerd zijn met onze vakkennis en pedagogische interventies begeleiden naar een diploma en vervolgopleiding? Of willen wij hiernaast leerlingen bij wie dit veel minder het geval is vanuit onze werkwijze de kans geven om zich te

ontwikkelen tot mensen die zichzelf kunnen richten, hun scheppend vermogen benutten en zich hiermee een eigen plek in de samenleving verwerven?

Bijkomende vraag hierbij is wanneer de balans doorslaat: wij hebben stamgroepen nodig die kunnen werken vanuit contact, vrijheid in gebondenheid kunnen omarmen als positieve vrijheid waar taakaanvaarding en discipline bij horen en die in staat zijn om actief bij te dragen aan het eigen leerproces en de sfeer in de groep. Als we veel leerlingen in een groep hebben die dit niet hebben meegekregen vanuit thuis of de basisschool moeten we hierop onze interventies aanpassen. Dit zit niet in ons systeem. Hetzelfde geldt voor de opbouw van ons team. Het is van belang dat de normzetter binnen secties en binnen jaarlaagteams de montessorimethode van binnenuit kennen en omarmen. Niet voor niets spreken we in dit verband van een montessoriaanse grondhouding. Aandacht voor enculturatie en het oefenen met Deep Democracy is in deze periode van groei en transitie daarom van groot belang.

## **Organisatie**

Het HML zoekt regelmatig aansluiting op bestuurlijk en bovenbestuurlijk niveau bij initiatieven waarbij de grootstedelijke context een rol speelt. Het gaat om kleine initiatieven zoals de Changemakers voor 3 mavo met het van Vredenburg College, om bredere discussies in het kader van de Haagse Educatieve Agenda (HEA) over kansengelijkheid, maar ook het lidmaatschap aan de opleidingsschool NOD waar diversiteit het onderscheidend kenmerk is is hiervan een voorbeeld.

Doel is dat deze initiatieven breed gesteund worden in de school. Vooralsnog is dit niet het geval. Activiteiten en deelname hangen op persoonlijke betrokkenheid en worden zo te weinig geborgd in de structuren.

## **Kwaliteitsbeleid**

Ambities

Het HML is van Calimero aan het uitgroeien tot een volwassen Zwaan in Den Haag. Daarbij hoort dat wij niet alleen meepraten maar ook meedoen als het gaat om ontwikkelingen op stedelijk niveau. We hebben de ambitie om scherper te formuleren wat wij te bieden hebben voor verschillende doelgroepen, maar ook onze grenzen te bewaken. We willen ons team professionaliseren. Dit wil zeggen medewerkers bewustmaken van onze verantwoordelijkheid en positie in Den Haag, onze sterke en zwakke kanten in kaart brengen en waar mogelijk ons handelingsrepertoire verbreden en versterken. Het is van belang meer volgens formele structuren te werken op docentniveau.

#### Acties

- Communicatie door medewerkers die persoonlijk betrokken zijn bij activiteiten die een relatie hebben met de grootstedelijke context.
- Een diep democratisch gesprek voeren over onze doelgroepen, van daaruit onze opdracht, ruimte en grenzen bepalen en vasthouden.
- De opbrengst van huidige en geplande activiteiten zichtbaar maken bij ouders, docenten en leerlingen.
- Pro-actief voldoen aan de eisen die horen bij verantwoording afleggen.
- Zorgdragen voor borging door het overdraagbaar maken van programma's, kennis en kunde.
- Nieuwe initiatieven toetsen aan ambities en haalbaarheid.

#### Succes

- 90% van de docenten is bekend met alle activiteiten.
- 50% van de leerlingen vult zijn plusdocument met minimaal een activiteit waarbij de grootstedelijke context een rol speelt.
- 75% van de ouders is bekend met de doelen van het plusdocument.
- 25% van de ouders is bereid om deel te nemen aan een activiteit.
- 25% van de docenten neemt deel aan een activiteit anders dan de NOD
- In november 2019 hebben we expliciet geformuleerd wat onze opdracht, ruimte en grenzen zijn m.b.t. doelgroepen.
- Vanaf augustus 2020 kunnen we op ieder gewenst moment verantwoording afleggen over onze subsidies.
- 75% van alle activiteiten is in augustus 2020 overdraagbaar gemaakt.
- 50% van alle activiteiten werkt in augustus 2021 in een PDCA-cyclus.

- 50% van alle nieuwe initiatieven wordt getoetst aan ambities en haalbaarheid vanaf januari 2020.

## 12. Literatuur en Inspiratielijst

- Biesta, G.J.J. (2015). Het prachtige risico van onderwijs. Culemborg: Phronese.
- Buuren, O. van, Post, C., Rubinstein M., Verwer, A. (2015). Criteria van materiaal voor voortgezet montessorionderwijs. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Covey, S.R., (1989). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Hilst, van der, B., (2015). Blauwdruk voor een emergente school. De noodzaak voor horizontale sturing in onderwijsorganisatie. Nijmegen: Het leren organiseren.
- Kramer, J. & Braun, D. (2018). Building tribes. Reisgids voor organisaties. Deventer: Management Impact.
- Kramer, J. (2014) Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid. Zaltbommel:Thema.
- Rubinstein, M. (2008). Karakteristieken van scholen voor voortgezet montessori-onderwijs. Antwerpen- Apeldoorn: Garant.
- Rubinstein, M. (2010). Docent in het voortgezet montessori-onderwijs. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Weijers, F. (2012). Spelen met ruimte. Vianen: New Energy Drukwerk.