



# DE KOERS VAN MONTESSORI SCHIEDAM

*De ene verandering legt de grondslag voor de verandering die erop volgt*<sup>1</sup>  
(Koers 2021: jaarverslag 2020 & jaarplan 2021)

---

## VOORAF

- **Plaats van dit kwaliteitsdocument**

Montessori Schiedam rapporteert schriftelijk over zijn (school)ontwikkeling en resultaten op twee momenten in het jaar: in de maand mei, nadat de uitslag van de Eindtoets bekend is, met het document *De Staat van het Onderwijs in Montessori Schiedam* en kort na de jaarwisseling in januari met dit document: *De Koers van Montessori Schiedam* (hierna *Koers 2021* genoemd).

Beide documenten hebben een relatie met het bestuurlijk beleid van de stichting Primo Schiedam, waar Montessori Schiedam deel van uitmaakt, maar zijn vooral gericht op de instandhouding van het schooleigen kwaliteitsbewustzijn<sup>2</sup> om processen te consolideren, te verbeteren of om te innoveren met als belangrijkste doel de (onderwijs)resultaten te behalen die de samenleving verwacht.

- **Bedoeling**

*Koers 2021* informeert belanghebbenden en belangstellenden over het reilen en zeilen binnen *Montessori Schiedam*.

Het document geeft enerzijds inzicht in wat er in en om de organisatie leeft en wat daaraan vooraf ging. Een jaarverslag dus, zij het, dat er ook verder dan een jaar terug in het verleden wordt gekeken.

Het document werpt anderzijds een blik op de te verwachten toekomst vanuit de wetenschap dat veranderaars (zoals leidinggevendenden) door in te grijpen de werkelijkheid niet naar hun hand kunnen zetten. Zeker als het over complexe verandervraagstukken gaat<sup>3</sup>. Een jaarplan dus, zij het dat het geen routebeschrijving naar smart- geformuleerde doelen is en er ook verder dan een jaar in de toekomst wordt gekeken.

- **Leeswijzer**

Dit beknopte document leest het best van begin tot eind, omdat de opbouw de lezer meeneemt in het onderliggende gedachtengoed en in de ontwikkelingen die gaande en op handen zijn.

Wie meer specifiek op de hoogte wil raken van de achterliggende en toekomstige ontwikkeling op een bepaald gebied, vindt in onderstaande inhoudsopgave de pagina waar vanaf deze beschreven staat. Gemist wordt dan het grote geheel, waardoor inzicht in de grondslag van ontwikkelingen ontbreekt en/of onderlinge verbanden niet opgemerkt worden.

- **Inhoudsopgave**

Vooraf	pag. 1
Corona- crisis	pag. 2
Financiële context	pag. 4
Kwantiteit & Huisvesting	pag. 4
Personeel & Organisatie	pag. 5
Onderwijs, Kwaliteit & ICT	pag. 9

---

<sup>1</sup> Citaat Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, 1469 – 1527 (Florentijnse diplomaat, politiek filosoof, enz.)

<sup>2</sup> Zie het basisdocument *Kwaliteit (schoolplandeel)*

<sup>3</sup> *De Kunst van het veranderen – Marco de Witte en Jan Jonker, 2013*

## **CORONA- CISIS**

**Ontwikkelingen en resultaten in 2020 werden en worden in 2021 in belangrijke mate beïnvloed door de Corona- crisis. Vanzelfsprekend werd bij het bepalen van de Koers 2020 niet voorzien dat de wereld getroffen zou worden door een pandemie, met alle gevolgen van dien.**

- **Sluiting**

Montessori Schiedam was in 2020 gedurende 6 schoolweken gesloten in de periode van 16 maart tot en met de geplande mei- vakantie. Daarna werd tussen 18 mei en 28 mei op 4 dagen in de week gewerkt in halve onderwijsgroepen, met als gevolg dat kinderen in die periode 2 dagen per week naar school toe konden komen. Tijdens de gehele en gedeeltelijke sluiting was op schooltijden noodopvang beschikbaar voor kinderen van ouders in voor de samenleving cruciale beroepen, voor “kwetsbare kinderen” en voor kinderen die opgroeien in een “kwetsbare situatie”. Deze werd voor- en na schooltijd aangevuld door de noodopvang van kinderopvangorganisatie KomKids.

- **Onderwijsaanbod**

In de weken waarin de school volledig gesloten was, werd kinderen een thuiswerkeraanbod gedaan. Ouders van kinderen in onderbouwgroepen kregen via e- mail thuiswerksuggesties en kinderen in midden- en bovenbouwgroepen kregen thuiswerkopdrachten, met name in de online leeromgeving *Junior Einstein*. Dit aanbod was leerjaar- en leerstofgericht en daarmee in essentie anders dan onze montessoriaanse wijze van werken. Doel daarbij was voornamelijk om door leerstof te herhalen kinderen een min of meer nuttige tijdsbesteding te bieden en ouders enigszins te ontlasten. Drie onderwijsteamleden hebben een online- training gevolgd gericht op lesgeven op afstand. Duidelijk werd, dat het individuele onderwijs wat normaliter geboden wordt niet via online- lessen naar de thuissituatie kan worden overgebracht. Individueel zijn - op aanvraag – in de loop van de tijd wel schriftelijke en soms ook mondelinge instructies gegeven. De ervaring heeft geleerd dat dit, gelet op de hoeveelheid tijd die hiermee gemoeid is, niet voor alle kinderen beschikbaar gesteld kan worden.

Van een aantal ouders kwam het signaal dat er, vaak bij gebrek aan apparatuur binnen het gezin of beperkingen van het draadloze huisnetwerk, behoefte was aan fysieke materialen. Gelet op de richtlijnen van het RIVM - met name het vermijden van verplaatsingen en het voorkomen van contact - was er in eerste instantie terughoudendheid materialen op te laten halen. Toen duidelijk werd dat de scholensluiting langer zou gaan duren, is hiertoe na de tweede week waarin de sluiting van kracht was toch toe overgegaan.

De ervaring heeft geleerd, dat het gemis aan interactie niet kan worden ondervangen. Ook wanneer de school opnieuw gesloten raakt (mogelijk in de “tweede golf”) zullen geen online lessen klassikaal aan groepen kinderen worden aangeboden. Een thuiswerkeraanbod zal digitaal beschikbaar zijn en ook zal er (als dat veilig genoeg mogelijk is) een fysiek aanbod beschikbaar komen.

Alhoewel de crisis en een lockdown nog gaande zijn op dit moment, is het niet de verwachting dat in de toekomst scholensluitingen eerder regel dan uitzondering zullen zijn. Wordt dit wel het geval, dan zullen onze werkwijzen structureel anders moeten worden, met als uiterste consequentie dat Montessori Schiedam het onderscheidende karakter verliest en de montessori- kernwaarden niet langer meer kunnen blijven verankerd. Het is hier-en-nu niet aan de orde om de discussie over de pedagogisch- didactische grondslag van onze school met de directeur/bestuurder en de medezeggenschapsraad te gaan voeren.

- **Kwaliteit, verantwoording en advisering voortgezet onderwijs**

In 2020 werd het verantwoordingsdocument *De Staat van het Onderwijs in Montessori Schiedam* niet opgesteld. De Eindtoets is niet afgenomen en tevredenheidpeilingen onder leerlingen, ouders en personeelsleden zijn niet uitgevoerd. Ook de monitorvragenlijst sociale veiligheid leerlingen is niet afgenomen. De Entreetoets die normaliter in de maand april wordt

afgenomen bij leerlingen in leerjaar 7 is verplaatst naar de derde schoolweek na de zomervakantie in leerjaar 8.

- **Contact**

Het onderhouden van contact met kinderen is ten tijde van de volledige sluiting in maart 2020 traag opgestart, beperkt gebleven tot telefonisch contact en met een lage frequentie gerealiseerd. Dit alles was het gevolg van uiteenlopende factoren.

De scholensluiting kwam vrij plotseling: op donderdag 12 maart werd door onze premier aangegeven dat de scholen open zouden blijven om ouders in de gelegenheid te stellen thuis te werken waarna op 15 maart de opdracht kwam de schooldeuren een dag later dicht te doen. Ook onze personeelsleden kregen het dringende advies zoveel als mogelijk thuis te werken en met klachten zeker thuis te blijven.

In de eerste twee weken van de periode van sluiting heeft het voeren van gesprekken met kinderen geen prioriteit gehad. Op dat moment leek dat voor het gros van de kinderen ook niet nodig. Zij zijn in schoolvakanties ook niet in contact met elkaar of met de groepsleiding. Toen is aangegeven dat de sluiting langer zou gaan duren – waarbij meteen werd gezegd dat het de verwachting was dat maatregelen op kortere termijn versoepeld zouden gaan worden – is actie ondernomen met het inventariseren van telefoonnummers en het maken van belafspraken.

Videobellen is overwogen, maar daartoe is niet overgegaan vanwege het gebrek aan apparatuur (die op dat moment ook niet geleverd kon worden) en vanwege de bescherming van privacy van zowel kinderen, ouders als personeelsleden. Het inzetten van *Microsoft Teams* was niet mogelijk, omdat dat niet op afzienbare termijn kon worden ingericht voor alle kinderen die geen eigen schoolmailadres hebben.

De frequentie lijkt laag, maar de ervaring heeft geleerd, dat het voeren van een kort gesprek met voor- en nawerk ongeveer een half uur in beslag neemt. Het eens per week bellen met alle kinderen in een groep vroeg een tijdsinvestering van ongeveer 3 ochtenden. Hierin speelde het gemis aan ervaring ongetwijfeld een rol.

Voor wat betreft de toekomst geldt, dat het videobellen binnen *Microsoft Teams nu* beschikbaar is. Het ligt niet in de bedoeling groepen in zijn geheel op de ochtend gezamenlijk op te starten; niet alle gezinnen beschikken over (voldoende) apparatuur en ook hierin geldt, dat veel van onze ouders voldoende regelruimte moeten en willen houden om hun eigen planning en dat van hun kind te kunnen blijven maken, nog los van de beperkingen die er zijn in het kader van privacy.

- **Communicatie en berichtgeving**

Vanaf het moment waarop de scholensluiting in maart 2020 een feit was, is via mailberichten en nieuwsbulletins gecommuniceerd over de actuele stand van zaken. Alhoewel er *WhatsApp*-groepen, gehost door ouderraadsleden, actief waren, hadden deze als beperking dat niet alle ouders daarin participeerden. Gaande de crisis is vaart gezet achter het zoeken en kiezen van een schoolapp. De app *Parro* is inmiddels aangeschaft en na de zomervakantie 2020 operationeel geworden.

- **Feedback en kritiek**

Gaande de crisis ontving de school zowel tijdens als na de sluiting zowel positieve als negatieve feedback. Doorgaans werd de feedback gegeven op basis van ervaringen van individuele ouders. Uit de feedback kwam naar voren dat ouders fors verschillen in hun opvattingen over wat zij van de school verwachten. Waar mogelijkheden waren om maatwerk te bieden is dat gedaan.

Een tweetal ouders heeft ervoor gekozen andere ouders te benaderen om collectief hun ongenoegen te uiten over zowel de wijze waarop de school het thuisaanbod heeft verzorgd als op de inhoud ervan. Ook werd de vooral zakelijke wijze van communiceren via nieuwsbulletins als onprettig ervaren. In totaal maakten ouders uit een twaalfstal gezinnen collectief een brief met daarin de zaken waarover zij ontevreden waren en waarvan zij verbetering eisten. De brief is door de directeur beantwoord (de inhoud van het antwoord is onder de kopjes hierboven gebruikt), waarna een afvaardiging van deze ouders in gesprek is

geweest met de medezeggenschapsraad. Op basis van de brief en de raadsbijeenkomst is kritisch gekeken naar hoe Montessori Schiedam in de toekomst anders kan communiceren en het aanbod kan verbeteren wanneer zich opnieuw een scholensluiting voordoet.

## **FINANCIËLE CONTEXT**

Dat met name onderwijskwaliteit mede wordt bepaald door de financiële context waarbinnen de realisatie ervan plaats moet vinden is evident.

Als gevolg van de bekostigingssystematiek die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen hanteert ligt er de uitdaging aan hoge verwachtingen te voldoen binnen een beperkte financiële context.

Daarnaast is er de confrontatie met de gevolgen van het gegeven dat inkomsten pas achteraf worden aangepast aan het gegroeide leerlingenaantal.

Met ingang van het schooljaar 2020/2021 stelt de Inspectie van het Onderwijs vast of leerlingen genoeg geleerd hebben door te kijken welke referentieniveaus de leerlingen beheersen voor lezen, taalverzorging en rekenen. Daarbij wordt als maat de *schoolweging* en wordt als hulpmiddel het *Onderwijsresultatenmodel po* gebruikt.

Alhoewel de Inspectie van het Onderwijs aangeeft het model te gebruiken om rekening te willen en kunnen houden met de verschillen tussen leerlingenpopulaties, moet nog blijken of dit in de tevens door de schoolweging bepaalde financiële context recht doet aan het oordeel dat wordt gevormd over de inspanningen in en de resultaten van het in Montessori Schiedam geboden onderwijs.

Ook in 2021 zullen financiële keuzes moeten worden gemaakt en dat doelmatig werken noodzakelijk blijft. Keuzes zijn vooral de inzet van de beschikbare formatie berekend in uren. Met het opstellen van het werkverdelingsplan wordt jaarlijks zichtbaar hoeveel uren en daarmee financiële middelen zijn gemoeid met de exploitatie, professionaliseringsactiviteiten, veranderingen, verbeteringen en innovaties.

## **KWANTITEIT & HUISVESTING**

### **• Belangstelling**

Het plaatsingsbeleid was er in 2020 op gericht nu en in de toekomst midden- en bovenbouwgroepen te realiseren met een omvang van 30 kinderen. Hierdoor zijn per cohort<sup>4</sup> 30 plaatsen voor instromende vierjarigen beschikbaar. De belangstelling voor het onderwijs in Montessori Schiedam is door de jaren heen substantieel groter dan het aantal beschikbare plaatsen.

In de periode december 2019 tot en met november 2020 konden 7 aangemelde kinderen niet worden geplaatst. Niet bijgehouden is in deze periode hoeveel ouders besloten - nadat zij zich gerealiseerd hadden dat er geen gegarandeerde plaats beschikbaar was voor hun kind - zich niet verder te oriënteren op onze organisatie bij het maken van een schoolkeuze; met een aantal aanvankelijk belangstellende ouders is geen kennismakingsgesprek gevoerd.

### **• Groei**

In de periode december 2019 tot en met november 2020 werden 29 vierjarigen geplaatst. Al met al – uitstromende leerlingen naar het voortgezet onderwijs en vooral als gevolg van verhuizing vertrekkende en neven- instromende kinderen meegerekend - groeide Montessori Schiedam van 200 leerlingen op de teldatum 1 oktober 2019 naar 209 leerlingen op de teldatum 1 oktober 2020. Het in 2019 geprognoseerde aantal 213 werd dus niet gehaald. Het geprognoseerde leerlingenaantal op 1 oktober 2021 zou bij een gelijkblijvende capaciteit van 9 groepen circa. 220 zijn.

In aanloop naar het op kortere termijn kunnen beschikken over extra ruimte en vervolgens over een nieuw gebouw dat plaats biedt aan 12 groepen (zie hierna onder *capaciteit*) worden per cohort tot 10 plaatsen extra aangeboden (in totaal dus 40 per cohort) vanaf februari

---

<sup>4</sup> Een cohort omvat de kinderen die 4 jaar oud worden in een periode die loopt van 1 december tot en met 30 november.

2021. Het geprognosticeerde leerlingenaantal op 1 oktober 2021 is bij deze grotere capaciteit tot maximaal 225 leerlingen.

- **Verdeling van de kinderen over groepen**

In het schooljaar 2020/2021 zijn in Montessori Schiedam de kinderen verdeeld over negen groepen: drie onderbouwgroepen (leerjaren 1 & 2), drie middenbouwgroepen (leerjaren 3, 4 & 5) en drie bovenbouwgroepen (leerjaren 6, 7 & 8).

Rekening houdend met het op termijn kunnen beschikken over extra ruimte (zie hierna onder *capaciteit*) wordt het kalenderjaar 2021 begonnen met de intentie bij aanvang van het schooljaar 2021/2022 niet drie maar vier onderbouwgroepen te formeren. Het totaal aantal groepen zou dan 10 zijn. Gaande het tweede kwartaal 2021 wordt een definitief besluit genomen over het aantal (typen) groepen waarmee in het schooljaar 2021/2022 gewerkt gaat worden.

- **Capaciteit & huisvesting**

De schoolbesturen zijn met elkaar en met de gemeente Schiedam in gesprek geweest om volume- afspraken per school te maken in het kader van het integraal huisvestingsplan onderwijs. In april 2020 is de gemeenteraad akkoord gegaan met het opgestelde integrale huisvestingsplan en daarmee met de financiële condities waaronder dit kan worden uitgevoerd.

Voor Montessori Schiedam betekent dit, dat er nieuwbouw zal kunnen gaan plaatsvinden. Het nieuwe gebouw zal ruimte bieden aan 12 onderwijsgroepen. Of en welke medegebruikers er zullen zijn en daarmee of en welke andere functies het gebouw zal krijgen, is nog niet bekend.

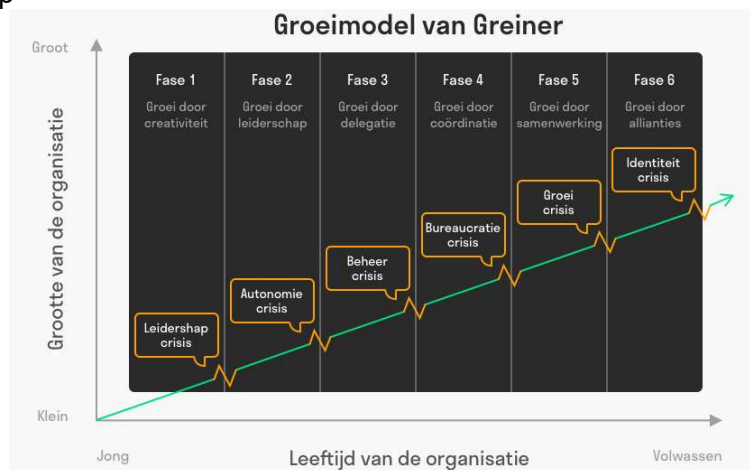
Rekening houdend met het op termijn kunnen beschikken over extra ruimte, wordt om verdere groei mogelijk te maken - met als bedoeling vraag en aanbod meer in balans te brengen en om leegstand in de nieuwbouw zoveel als mogelijk te voorkomen – zal Montessori Schiedam vanaf aanvang schooljaar 2021/2022 ook gebruik moeten gaan maken van meer lokalen dan nu beschikbaar zijn. Opties zijn op dit moment: het gebouw aan de Westfrankelandsestraat 124 (het gebouw waarin de school in 2008 is gestart) en het gaan gebruiken van de opvanglokalen in ons gebouw. Welke groepen waar worden gehuisvest wordt uiterlijk 1 mei 2021 besloten.

## PERSONEEL & ORGANISATIE

- **Organisatieontwikkeling: professionele leergemeenschap bestaande uit leerteams en expertteams**

Sinds medio 2017 bevindt Montessori Schiedam zich in een liminale fase: een tussenfase die ergens ligt tussen de fasen 2 en 4 in het groeimodel van Greiner (zie hieronder).

Geëxperimenteerd werd met het werken in leerteams binnen een professionele leergemeenschap



Binnen de professionele leergemeenschap wordt gewerkt aan het geven van antwoorden op de volgende vragen:

1. Hoe willen wij dat onze kinderen leren?;
2. Wat willen wij dat onze kinderen leren?;
3. Hoe weten wij dat onze kinderen leren?;
4. Hoe reageren wij op kinderen die anders leren?;
5. Hoe reageren wij op kinderen die zich het gewenste leren hebben eigen gemaakt?

In 2019 is de organisatie in een fase van groei door delegatie terecht gekomen. In de loop van dat jaar en vervolgens in 2020 kwam naar voren, dat het werken in leerteams en expertteams als constructief wordt ervaren vanwege de daardoor ontstane mogelijkheden het onderwijs gezamenlijk vorm te geven en te verbeteren.

Vanaf het schooljaar 2019/2020 ervaren teamleden, waaronder de leden van het kernteam, dat organisatie- onderdelen uit elkaar drijven en ook dat individualisme in mindere of meerdere mate leidt tot verschillen in de uitwerking van onze missie, visie en waardepropositie aan ouders. Dit is het (al voorziene) gevolg van het ruimte bieden aan teamleden (individueel, in de bouwen en in de expertteams) om meer zelf te regelen en te bepalen. Coördinatie- en controle- systemen (her)invoeren is mogelijk, maar zou tot de ongewenste ontwikkeling leiden de professionele ruimte te begrenzen.

Erkend wordt echter, dat de samenhang in de organisatie langzaam maar zeker op losse schroeven lijkt te raken wat maakt dat er aanleiding is de organisatie te hervormen.

De aanstaande groei van het aantal kinderen, de veranderende samenstelling en toekomstige uitbreiding van het onderwijsteam en gegeven de geambieerde ontwikkelingen, maken het nodig duidelijkheid te krijgen over hoe professionals (te laten) werken in een zelfsturende leer- en werkgemeenschap.

Daarbij past vervolgens niet meer te reorganiseren door structuren te wijzigen als reactie op knelpunten, maar te streven naar het optimum: werken in een zichzelf door de tijd heen meer organisch hervormende organisatie.

Op 9 december 2020 werden achtergronden die tot de totstandkoming van een eerste conceptversie van een flexibel organisatie-model aan het team van Montessori Schiedam gepresenteerd: een toekomstbestendige organisatie, in een turbulente omgeving, waarin het voor iedereen prettig werken is om de ambities die erin leven en de verwachtingen van de omgeving zoveel mogelijk te realiseren. De conceptversie wordt in het eerste kwartaal van 2021 herzien en naar verwachting dan definitief gemaakt.

Gaande de reorganisatie blijft worden gewerkt in een professionele leer- en werkgemeenschap met daarin leerteams en expertgroepen. Deze organisatie- onderdelen blijven bestaan in het nieuwe organisatie-model.

- **Samenstelling en omvang onderwijsteam**

Ten opzichte van 2019 werd de samenstelling van het onderwijsteam in 2020 niet noemenswaardig gewijzigd. De zij- instromer die in het schooljaar 2019/2020 aan onze school verbonden was, vervolgde na de zomer 2020 haar loopbaan in een andere school van Primo Schiedam, om gaande de opleiding ook ervaring op te doen in een niet-montessorischool.

Twee leraren in opleiding, die de montessori- dagopleiding volgen, zijn bij aanvang van het schooljaar 2020/2021 aan de formatie toegevoegd, waarvan er één verwacht bevoegd te zijn in februari 2021 en de ander de opleiding zal kunnen afronden in juli 2021.

Met ingang van 1 maart 2021 ontstaat er vacatureruimte als gevolg van de pensionering van een van de teamleden en als gevolg van het vrijwillige en kleine deeltijdontslag van een ander teamlid.

Verder zal een teamlid dat nu voor 0,15 fte ouderschapsverlof heeft na de zomer in voltijd gaan werken.

Op 1 augustus 2021 ontstaat naar verwachting nog vacatureruimte voor de omvang van 0,6 tot 1,0 fte als gevolg van het starten van een 10<sup>de</sup> groep. Hoeveel vacatureruimte er precies (in fte's) ontstaat is afhankelijk van de salarislasten die nieuwe teamleden met zich meenemen.

De bovengenoemde leraren in opleiding komen, mits zij hun bevoegdheid behalen en bij voldoende geschiktheid, in aanmerking de vacatureruimte in te vullen. Is dat niet zo, dan zal er ruimte zijn voor nieuw personeel om in onze organisatie aan de slag te gaan.

- **Omgaan met het lerarentekort**

In 2020 werd de vacatureruimte die zich per 1 augustus voordeed - met oog op de toekomst en met de intentie deze mensen voor de organisatie te behouden - ingevuld door het aanstellen van leraren in opleiding.

Om personeel te blijven interesseren voor Montessori Schiedam wordt al enige jaren met alle leraren die een open sollicitatie doen een eerste gesprek gevoerd. Deze kandidaten kunnen aangeven of zij wel of niet "in portefeuille" willen worden gehouden. Na de open sollicitatiegesprekken die in 2020 werden gevoerd is een enkele sollicitant "in portefeuille" gehouden. Dit type sollicitanten is doorgaans bewust op zoek naar een andere onderwijssetting dan het – vaak klassikale – onderwijs waarin zij op dat moment werkzaam zijn. Hierdoor hebben zij vaak al een nieuwe werkkring gevonden voordat zich vacatureruimte in Montessori Schiedam voordoet. Ook zijn zij niet voor andere Primo-scholen of voor de vervangingspool beschikbaar.

Om collega's - met name hen die niet bij Primo in dienst zijn - te enthousiasmeren is door alle Primo- scholen, dus ook voor Montessori Schiedam, een wervingsfilmpje gemaakt.

Het lerarentekort maakt, dat het vrijwel onmogelijk is vervangers te vinden wanneer personeelsleden gebruik (moeten) maken van verlofmogelijkheden.

In de begroting 2020 werd en in de begroting 2021 is hierop enigszins geanticipeerd door de middelen bedoeld voor incidentele vervangingen voor een groot deel om te zetten in structurele formatie. Dit betekent dat er formatie beschikbaar is om vervangingen met een bescheiden omvang intern te kunnen realiseren. Beperkte financiële ruimte blijft over voor vervangingen door personeelsleden incidenteel een uitbreiding van de werktijdfactor te geven.

De coronacrisis leidde er in het grootste gedeelte van het jaar toe, dat er onder het personeel meer verzuim uit voorzorg en ziekteverzuim was dan in voorgaande jaren. Dit bleek in de perioden waarin de school geopend was lang niet altijd op te vangen met als consequentie dat groepen moesten worden verdeeld of ouders werd gevraagd hun kind thuis op te vangen.

- **Teamontwikkeling en -professionalisering**

Net als in 2019 werd in 2020 het gedachtengoed van Stephen Covey, dat werd geïntroduceerd tijdens de training aan alle Primo- medewerkers in oktober 2018, binnen Montessori Schiedam gebruikt als gezamenlijke taal voor professioneel handelen en ontwikkelen. Aan nieuwe medewerkers is sindsdien de opdracht gegeven het boek te lezen. Nog niet alle medewerkers hebben dat gedaan.

In 2020 werd in en door het onderwijsteam de basis van de organisatie bestaande uit visie, missie en waardepropositie opnieuw verankerd tijdens een studiedag in maart en op andere teambijeenkomsten.

De expertgroep Rekenen & Wiskunde verzorgde verschillende professionaliserings-activiteiten in het kader van de invoering van de methodiek Wiskunde Montessori Basis Onderwijs.

Verder verzorgde de expertgroep Passend onderwijs in oktober 2020 een studiedag met als thema *Oudergesprekken: vaardigheden en valkuilen*.

De Primo- studiedag die gepland stond op 9 december 2020 is als zodanig komen te vervallen. Ervoor in de plaats werd in Montessori Schiedam een studiedag georganiseerd

waarop de achtergronden en contouren van een nieuwe organisatiestructuur werden gepresenteerd.

Voor 2021 staan de volgende thema's in teamprofessionaliseringsactiviteiten gepland:

- Methodiek Wiskunde Montessori Basis Onderwijs
- Close reading
- Passend onderwijs
- Werken in de Cloud

Teamprofessionalisering vond in 2020 en vindt in 2021 ook plaats in expertgroepen (zie ook Onderwijs & Kwaliteit)

- **individuele professionalisering**

Personeelsleden werkten naast vormen van informeel leren, onder andere via de Primo Academie Online, in 2020 aan hun professionaliteit en aan de certificering als bedrijfshulpverlener via de volgende formele individuele (master)opleidingen en leertrajecten:

- ✓ Pedagogische Academie voor de lerarenopleiding in het basisonderwijs (Hogeschool Rotterdam)
- ✓ Montessori basis bekwaam (Thomas More Hogeschool)
- ✓ Pedagogiek (Hogeschool Rotterdam)
- ✓ Rekendidactiek (Avans hogeschool)
- ✓ Interne coördinator cultuureducatie (LKCA)
- ✓ Motorische Remedial Teaching (Wim van Gelder)
- ✓ Trainer Executieve functies
- ✓ Kurzweil 3000 (Lexima Academie)
- ✓ Herhalingscursus Bedrijfshulpverlening (NIBHV)

Personeelsleden werken naast vormen van informeel leren, onder andere via de Primo Academie Online, in 2021 aan hun professionaliteit en aan de certificering als bedrijfshulpverlener via de volgende formele individuele leertrajecten:

- ✓ Bedrijfshulpverlening (NIBHV)
- ✓ *Motorische Remedial Teaching* (Wim van Gelder)
- ✓ *Close Reading* (Academia)
- ✓ Pedagogische Academie voor de lerarenopleiding in het basisonderwijs (Hogeschool Rotterdam);
- ✓ Interim- directeur po (Onderwijs Maak Je Samen)

De ervaring leert, dat gaande het jaar personeelsleden nog aan andere formele opleidingstrajecten deel zullen gaan nemen.

- **ouderparticipatie en ouderbetrokkenheid**

In de periode 2016-2018 ontstond binnen de ouderraad de wens om niet vooral hand-en-spandiensten te verrichten tijdens en rondom festiviteiten en activiteiten die eraan moeten bijdragen dat de basisschooltijd voor kinderen niet alleen een leerzame, maar ook een leuke tijd is waarop zij later met plezier op terug kunnen kijken. De ambitie werd uitgesproken de ouderraad een zelfsturend team te laten zijn, waarbij de leden worden ondersteund door het onderwijsteam.

Terzijde, maar niet onbelangrijk: min of meer in dezelfde periode werd duidelijk dat de focus van het onderwijsteam moet liggen op het progressief houden van het onderwijsaanbod door zeggenschap. Met andere woorden: het onderwijsteam voelde ook sterk de behoefte en zag de noodzaak om organisatorische taken die tot dan toe werden uitgevoerd om festiviteiten en activiteiten te organiseren over te laten aan een capabele ouderraad.

Bij aanvang van het schooljaar 2020/2021 was de ontwikkeling van een zelfvoorzienende, zelfsturende en zelfverantwoordelijke ouderraad voltooid, zij het dat de doorontwikkeling daarvan ook in 2021 plaats zal gaan vinden.



## **ONDERWIJS, KWALITEIT & ICT**

### **• Kwaliteit en kwaliteitszorg**

In 2019 werd het basisdocument *Kwaliteit* op- en vastgesteld. In het proces voorafgaand aan de totstandkoming van dit document kwam naar voren dat in Montessori Schiedam weliswaar een veelheid aan activiteiten in dit (brede) kader plaatsvinden, maar dat het aan samenhang ontbrak. Inmiddels hebben processen en instrumenten een plaats gekregen in de bestaande kwaliteitscultuur die gekenmerkt wordt door een sterk kwaliteitsbewustzijn van alle professionals.

Deze focus op te realiseren onderwijskwaliteit werd met het oordeel *goed* bevestigd door de auditoren <sup>5</sup> die Montessori Schiedam eind 2019 bezochten. In deze audit werden ook de kwaliteitsaspecten *Zicht op ontwikkeling* en *Didactisch handelen* met het oordeel *goed* gewaardeerd.

In 2019 vond een inventarisatie plaats van instrumenten (toetsen, observaties, procedures, vragenlijsten, enzovoorts) die worden gebruikt om kwaliteit vast te stellen, maar niet altijd is duidelijk of en hoe de daarmee vergaarde harde en zachte data op korte termijn kunnen worden benut in de dagelijkse praktijk, dus door groepsleiders in de begeleiding van de kinderen waarvoor zij hier en nu het onderwijs verzorgen.

De expertgroep *Kwaliteit* <sup>6</sup> constateert dat er ruimte is voor verandering en/of verbetering.

In de nieuwe organisatiestructuur (zie hoofdstuk Personeel & Organisatie) zal de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een kwaliteitscyclus nadrukkelijk bij bouwteams worden belegd.

Het bovenstaande maakt, dat het waarschijnlijk is dat het basisdocument *Kwaliteit* in de loop van 2021 zal worden geactualiseerd.

In 2020 is met het onderwijsteam verder gesproken over het gebruiken van data bij reflectie en evaluatie, evaluatie- instrumenten en de betekenis van daarvan voor het vormgeven aan de omgeving en het uitvoeren van primaire processen. Uit de gesprekken per bouw kwam naar voren dat het gebruiken van leerlingvolgsysteemtoetsen en -overzichten in twee toetsperioden (halverwege het schooljaar en aan het eind van het schooljaar) een waardevolle check op de eigen waarneming van en oordeelsvorming over de ontwikkeling van individuele kinderen door de groepsleiders mogelijk maakt. Het versoberen van het toets- en observatiepakket is dan ook ongewenst.

### **• Anticiperen op de invoering van een nieuw landelijk curriculum**

De Rijksoverheid vindt het belangrijk dat de inhoud van het onderwijs blijft aansluiten op die toekomst. En dus bij ontwikkelingen in de samenleving, de arbeidsmarkt en het onderwijs zelf. In het curriculum staat wat leerlingen in basisonderwijs en voorgezet onderwijs moeten kennen en kunnen. De Rijksoverheid stelt het curriculum voor het hele land wettelijk vast.

De overheid, scholen en leraren geven samen vorm aan het curriculum. Het curriculum is beschreven in onderwijsdoelen. Op basis van het curriculum stelt iedere school een onderwijsprogramma samen. Dit is het totale aanbod van vakken op een school. De leraren in onze professionele leergemeenschap vertalen dit vervolgens naar goed onderwijs in de klas.

Het huidige curriculum komt, met wat aanpassingen in de loop van de tijd, uit 2006.

Onder de naam *Curriculum.nu* hebben leraren en schoolleiders (buiten Montessori Schiedam) voorstellen gemaakt voor het verbeteren van het curriculum.

---

<sup>5</sup> De groep auditoren bestond uit collega's van de basisscholen *De Singel* en *Het Windas* samen met de directeur/bestuurder en de kwaliteitsmedewerker van *Primo Schiedam*.

<sup>6</sup> De expertgroep *Kwaliteit* wordt gevormd door de teamleiders, een collega met expertise op dit gebied en de directeur van *Montessori Schiedam*

De voorstellen gaan over 9 leergebieden:

1. Nederlands
2. Engels / Moderne vreemde talen
3. Rekenen & Wiskunde
4. Digitale geletterdheid
5. Burgerschap
6. Kunst & Cultuur
7. Bewegen & Sport
8. Mens & Maatschappij
9. Mens & Natuur

De voorstellen moeten zorgen voor toekomstgericht onderwijs, met:

- ✓ Een toekomstgericht onderwijscurriculum dat leerlingen de juiste basis aan kennis en vaardigheden biedt om goed mee te kunnen doen in het vervolgonderwijs, de samenleving en op de arbeidsmarkt;
- ✓ Een versterkte samenhang binnen en tussen leergebieden en een verbeterde aansluiting en doorstroom van po naar vo, tussen de schoolsoorten vmbo, havo en vwo, en richting het vervolgonderwijs. Dit draagt bij aan de kansgelijkheid;
- ✓ Een verheldering van de opdracht aan het onderwijs door de kerndoelen aan te scherpen en zo – in lijn met de bevindingen in de Staat van het Onderwijs – heldere ijkpunten voor leraren, schoolleiders, besturen en de Inspectie van het Onderwijs te bepalen;
- ✓ Een bijdrage aan een betere balans in de doeldomeinen van het onderwijs. De afgelopen jaren is door het onderwijsveld en de Onderwijsraad geconstateerd dat vooral het kwalificerende domein veel aandacht krijgt, wat ten koste kan gaan van de aandacht voor de doeldomeinen persoonsvorming en socialisatie.
- ✓ Het beperken van overlappendheid, en het scheppen van meer ruimte voor leraren en scholen voor eigen keuzes. Hiermee worden de mogelijkheden vergroot om eigen accenten te leggen, afgestemd op de ontwikkelbehoeften van hun leerlingen en de eigen visie op het onderwijs;.

De voorstellen van de ontwikkelteams zijn nog geen onderwijsdoelen. De voorstellen zijn wel het vertrekpunt om te komen tot concrete onderwijsdoelen en daarmee tot een beter curriculum. Maar er is nog een vervolgstap nodig: er komt een wetenschappelijke commissie die de minister en de Tweede Kamer onafhankelijk advies geeft over de inhoud en het vervolgproces van de curriculumherziening. Deze commissie kijkt eerst naar de voorstellen van de ontwikkelteams. Daarbij geeft zij ook advies over de opdracht waarmee de Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO) wordt gevraagd om deze voorstellen verder te vertalen naar concrete onderwijsdoelen.

Na het vertalen van de voorstellen naar onderwijsdoelen, worden deze conceptdoelen in schooljaren 2021/2022 en 2022/2023 eerst op pilotscholen in de praktijk getoetst. Hierbij wordt goed gekeken naar de uitvoerbaarheid en of de doelstellingen van de herziening worden behaald, zoals minder overlappendheid van het curriculum.

Op basis van deze praktijktoets en het eindadvies van de wetenschappelijke commissie worden de aangescherpte onderwijsdoelen voor het primair onderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs in 2023 in een wetsvoorstel aan de Tweede Kamer voorgelegd.

Alhoewel het dus tot 2023 wachten is op het wetsvoorstel, is in Montessori Schiedam met het inrichten van expertteams in 2019 al begonnen aan de opdracht schoolspecifiek antwoord te geven op de vraag: *Wat willen wij dat onze kinderen leren?* op een aantal van de negen leergebieden <sup>7</sup> die het nieuwe curriculum kent, te weten:

---

<sup>7</sup> Leergebieden waarop nog geen ontwikkelingsactiviteiten worden ondernomen zijn: *Burgerschap en Bewegen & Sport*

1. Nederlands
2. Rekenen & Wiskunde
3. Digitale geletterdheid
4. Kunst & Cultuur
5. Mens & Maatschappij
6. Mens & Natuur
7. Engels

Hieronder wordt de actuele stand van zaken van de ontwikkeling per leergebied puntig aangegeven:

1. De expertgroep **Nederlands** is bezig met:
  - ✓ De voorbereiding op en vervolgens de invoering van Close Reading;
  - ✓ De afwerking van de invoering van de methodiek Taal doen, met name voor wat betreft de elementen die verband houden met taalstructuren ;
  - ✓ Leesbevorderingsactiviteiten in het kader van de Bibliotheek Op School (dBOS)
2. De expertgroep **Rekenen en wiskunde** is bezig met:
  - ✓ De invoering van de methodiek Wiskunde Montessori Basis Onderwijs (WMBO);
3. De expertgroep **ICT & Digitale geletterdheid** is bezig met:
  - ✓ De vervanging en uitbreiding van hardware (zie verderop onder ICT)
  - ✓ De transitie naar het werken in de Cloud (zie verderop onder ICT)
  - ✓ Het samenstellen van een pakket dat het digitale leren ondersteunt;
  - ✓ De ontwikkeling van een plan wat antwoord geeft op de vraag: wat willen wij dat kinderen leren op dit gebied?
4. De expertgroep **Kunst & Cultuur** is bezig met:
  - ✓ De ontwikkeling en uitwerking van een curriculum voor de verschillende disciplines.
  - ✓ Oriëntaties op het aanbod van externe partijen die het curriculum kunnen ondersteunen.
- 5 & 6. De expertgroep **Mens & maatschappij + Mens & Natuur** is bezig met:
  - ✓ Een oriëntatie op het geheel van aan te bieden kennis binnen deze leergebieden;
  - ✓ Een oriëntatie op de onderzoeksvaardigheden die kinderen zich moeten verwerven;
  - ✓ Oriëntatie op methodieken die zich richten op deze leergebieden;
  - ✓ Het aanleggen van een materialenverzameling.
7. De expert(groep) **Engels** is bezig met:
  - ✓ Oriëntatie op good practices en methodieken die zich richten op dit leergebied met als bedoeling de huidige methodiek over circa 4 jaar te vervangen.

- **Informatie- en communicatietechnologie (ICT)**

Tot op heden werkt Montessori Schiedam met een lokale server. In 2021 wordt de transitie gemaakt naar werken in de Cloud via Heutink ICT. Daarmee sluit Montessori Schiedam aan in de online omgeving die ook de andere scholen van Primo Schiedam (gaan) gebruiken.

Groepsleiders hebben goed zicht op de ontwikkeling van kinderen door observeren en registreren van gedrag en vorderingen in hun administratie met *EverNote*, zij het dat dit digitale kladblok zo zijn beperkingen heeft en voor groepsleiders niet gebruiksvriendelijk is. Een de leden van de expertgroep Kwaliteit participeert in de externe groep ontwikkelaars die bezig is met de totstandkoming van een digitaal gebruiksvriendelijk montessoriaans plannings- en volgsysteem (de app *CFolio*) dat naar verwachting nog voor de zomer 2021 deels in de testfase zal worden gaan gebruikt. Ambitieuze is de verwachting van de ontwikkelaars dat *CFolio* operationeel zal zijn bij aanvang van het schooljaar 2021/2022, maar zodra dat het geval is en de app stabiel blijkt, vervangt *CFolio* *EverNote* in de dagelijkse praktijk van Montessori Schiedam.



- **Schoolplan en kwaliteitsdocumenten**

In 2019 is binnen het collectief van Primo- Schiedam besloten een dynamisch schoolplan te creëren. Een website zou het statische document dat het schoolplan in de afgelopen jaren was gaan vervangen, echter dit bleek in de praktijk gebruiksonvriendelijk en is niet gebeurd . Na de transitie naar werken in de Cloud zal het dynamische schoolplan een plaats krijgen in de omgeving Office365.

In dit digitale schoolplan zijn basisdocumenten, kwaliteitskaarten en ambitiekaarten te vinden waarmee de school voldoet aan de wettelijke verplichtingen.

In 2019 werden ambitiekaarten opgesteld waarop aspecten van schoolontwikkeling beschreven zijn en werden kwaliteitskaarten opgesteld waarop een aantal procedures beschreven staat die moeten leiden tot procedureel correct en volgens afspraak werken.

Ook in 2020 zijn werkenderwijs nieuwe kwaliteitskaarten ontwikkeld.

In 2021 zullen nieuwe kwaliteitskaarten en indien noodzakelijk of wenselijk ook ambitiekaarten het licht zien of ambitiekaarten “State of the Art” worden aangepast.

Hier wordt verwezen naar het basisdocument *Kwaliteit* voor een verdere uitleg en naar het digitale schoolplan.

- **NMV- erkenning**

Montessori Schiedam is lid van de Nederlandse Montessorivereniging (NMV) en maakt in beginsel gebruik van het traject wat leidt tot het behouden van de erkenning van de vereniging (een keurmerk; de titel *montessorischool* is onbeschermd). Montessori Schiedam werd op 15 april 2014 (voor het eerst en laatst) bezocht voor een visitatie waarna de erkenning werd afgegeven. In 2021 wordt opnieuw een traject doorgemaakt dat zal leiden tot het verlengen van de erkenning.