

marcanti  
college

# SCHOOLPLAN

2021-2025

Amsterdam  
November 2020

## Inhoud

Statement van de schoolleiding	3
Hoofdstuk 1 Onze school	4
1.1 Schoolbeschrijving	4
1.1.1 De diversiteit van Marcanti	4
1.1.2 Organisatiestructuur	4
1.2 De missie en de visie van de school	5
1.2.1 Onze missie	6
1.2.2 Onze visie	6
Hoofdstuk 2 Onderwijskundig beleid en Zorg	8
2.1 Onderwijskundig beleid	8
2.2 Zorgbeleid	11
2.2.1 Tier 1: PM 1	12
2.2.2 Tier 2: PM 2	12
2.2.3 Tier 3: PM 3 en PM 4	13
2.3 Onderwijsmanifest van de Espritscholen	13
2.4 Opmerking tot slot	14
Hoofdstuk 3 Personeelsbeleid	15
3.1 Samenstelling	15
3.2 Personeelsbeleid	15
3.2.1 De ontwikkelingsgerichte gesprekkencyclus	16
3.2.2 Loopbaanperspectief, functiemix en werving	16
3.2.4 Opleidingsschool	17
Hoofdstuk 4 Kwaliteitsbeleid	18
4.1 Kenmerken van ons kwaliteitsbeleid	18
4.2 Borgen van het kwaliteitsbeleid	18
4.3 De kwaliteit van het onderwijs gezien de resultaten	19
4.4 Verbeteracties	19
Hoofdstuk 5 Overige beleidsterreinen	21
5.1 Strategisch beleid en veiligheid	21
5.2 Financieel beleid, materieel en huisvestingsbeleid	21
Hoofdstuk 6 Tot slot	23
Bijlagen	24

## Statement van de schoolleiding

Voor u ligt het nieuwe schoolplan. Het schoolplan vormt het resultaat van enkele jaren hard werken aan de vernieuwing van het onderwijs op het Marcanti College met het doel over de hele linie de kwaliteitsverbetering van het onderwijs te borgen en lijnen naar de toekomst uit te zetten. Dit schoolplan biedt een strategisch kader voor de jaren 2021-2025.

Het Marcanti College ligt op een prachtige plek en heeft een mooi gebouw tot haar beschikking. De leerlingen zijn trots op hun school en het personeel is dat ook. Samen geven personeel en leerlingen vorm aan modern onderwijs dat midden in het leven van de grote stad staat. Daar hebben wij ook de ouders bij nodig: zij worden betrokken bij kwesties die op school spelen en denken mee over ons onderwijs en over onze onderwijsvernieuwing. Want er is altijd aanleiding om dingen beter of anders te doen: een school kan zich altijd verbeteren. En dat moet ook. Wij realiseren ons daarom goed dat er grote uitdagingen voor ons liggen. We zijn een school in een snel veranderende maatschappij met vernieuwde inzichten in leren. Wij geven les en bieden zorg aan een zeer diverse leerlingpopulatie.

Het werk in grootstedelijke gebieden eist een bijzondere inzet voor ons streven gelijke kansen te creëren voor alle leerlingen in de stad in het algemeen en op onze school in het bijzonder. Op het Marcanti zien wij de grote stadsproblematiek als een uitdaging, maar vooral als leeromgeving. Het is belangrijk dat onze leerlingen, die wij hebben leren kennen als dynamische en nieuwsgierige leerlingen, de stad goed leren kennen, met de problemen van de grote stad leren omgaan en leren begrijpen hoe ook schoolse kennis hen daarbij helpt. Wij bieden hen een brede blik op de wereld en vergeten daarbij niet in te spelen op verschillende leerbehoeftes van leerlingen. We leren hen zelfstandig te zijn, goed met elkaar en met volwassenen om te gaan en zich vaardig te voelen op weg naar hun eigen volwassenheid. Dat vormt de basis van ons streven voor goed onderwijs aan gemotiveerde leerlingen.

Onze visie op leren en onderwijzen vraagt een innovatieve koers. Het ontwikkelen van een nieuw onderwijskundig concept vraagt veel, maar levert voor ons en voor onze leerlingen ook veel op.

De schoolorganisatie heeft in alle openheid kritisch naar zichzelf gekeken en ontwikkelpunten geformuleerd. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe schoolorganisatie, die een werkelijke ondersteuning van onze innovatie vormt. Vijf docenten gaan een Professionele LeerGemeenschap leiden: elke PLG is verantwoordelijk voor het leren van leerlingen binnen een bepaalde jaarlaag en zij worden ondersteund door de directie. We hebben grote ambities voor onze leerlingen, onze docenten, ons onderwijsondersteunend personeel en onze school. Hierna geven we per hoofdstuk aan waar onze specifieke ambities voor de komende jaren liggen, vervolgens concretiseren elk jaar deze doelen in een jaarplan. Achterin het schoolplan vindt u diverse bijlagen die aanvullende informatie geven over de school, deze documenten worden geëvalueerd en bijgesteld om actualiteiten en context te koppelen aan onze eigen onderwijspraktijk.

Ik hoop dat dit schoolplan een inspiratiebron zal zijn voor de komende jaren en dank een ieder die heeft meegewerkt heeft aan de totstandkoming ervan.

Namens het Marcanti College,

Steven Tan, directeur

## Hoofdstuk 1      Onze school

In dit eerste hoofdstuk van ons schoolplan geven we een schoolbeschrijving, die enerzijds bestaat uit de beschrijving van de leerlingpopulatie en de schoolorganisatie en anderzijds uit onze missie en onze visie.

### 1.1 Schoolbeschrijving

Hieronder geven we eerst aan hoe onze leerlingpopulatie is opgebouwd en welke eisen dat aan ons stelt en daarna laten we zien hoe de schoolorganisatie ons in staat stelt aan deze eisen te voldoen.

#### 1.1.1 De diversiteit van Marcanti

Het Marcanti College is een vmbo-havo school in het hart van Amsterdam. De school heeft ongeveer zeshonderdvijftig leerlingen. De meeste leerlingen hebben de Nederlandse nationaliteit, maar een andere achtergrond dan de Nederlandse.

De diversiteit van de leerlingen is voor de school een dagelijkse uitdaging. Het is een van de redenen om op het gebied van doorstroom richting vervolgonderwijs nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten. Leerlingen bleven voorheen nogal eens steken in de leerweg van het advies van de basisschool. En dat was vaak een leerweg die een gevolg was van vroegselectie: op de basisschool worden leerlingen al op een jonge leeftijd geselecteerd voor een bepaald type vervolgonderwijs. Deze selectie blijkt (deels) maatschappelijk bepaald te zijn. Leerlingen die grotendeels uit gezinnen met een lage sociaal economische status en uit bepaalde etnische groepen komen worden vaker naar lagere schooltypes verwezen dan gerechtvaardigd is op grond van hun intelligentie (Inspectierapport, 2016). Het Marcanti College wil met een gerichte onderwijsinnovatie de kwalijke gevolgen van vroegselectie neutraliseren door minstens doorstroom en liever opstroom te realiseren. Hiermee wil de school gelijke kansen voor al onze leerlingen bevorderen. In de eerste jaren van onze innovatie is deze doelstelling voor een aanzienlijke groep leerlingen inderdaad behaald.

Het Marcanti College biedt uitdagend onderwijs aan en streeft ernaar iedere leerling op het voor hem hoogst haalbare niveau uit te laten stromen richting vervolgonderwijs. De school biedt een breed onderwijsaanbod: vwo-onderbouw, havo en vmbo-onderwijs: theoretische leerweg, kaderberoepsgericht en basisberoepsgericht. De uitstroomrichtingen zijn havo, TL en het profiel dienstverlening en producten en zorg en welzijn binnen de beroepsgerichte leerwegen. Dit aanbod is de profilering van de school en biedt onze doelgroep kansen om los te komen van de maatschappelijke voor hun ongunstige vroegselectie en daardoor de kans op het hoogst haalbare diploma.

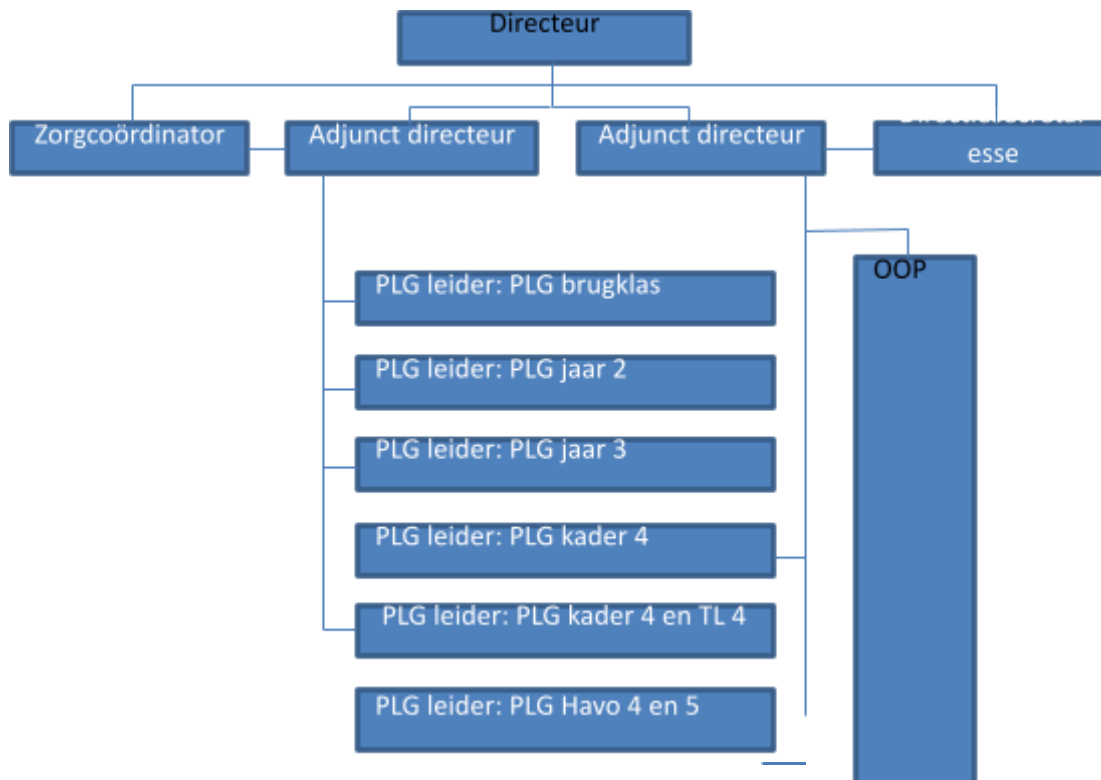
#### 1.1.2 Organisatiestructuur

De organisatie van het Marcanti College kent een platte structuur die de komende jaren wordt gehandhaafd. De eindverantwoordelijke is de directeur die samen met de twee adjuncten de schoolleiding vormt. De directeur stuurt ook de zorgcoördinatie aan. Hij legt verantwoording af aan het college van bestuur en de medezeggenschapsraad.

De PLG leiders geven leiding aan hun onderwijsteam. De professionele leergemeenschap is verantwoordelijk voor het leren van een bepaalde groep leerlingen en het leren van docenten die deze leerlingen lesgeven. De eerste taak van de PLG is om het curriculum in brede zin uit te voeren, met inachtneming van de speerpunten van onze innovatie (zie hoofdstuk 2). Elke PLG is verantwoordelijk voor doorstroom en opstroom en zet kortdurende interventies in om eventuele

achterstanden te bestrijden en kennishiaten in te vullen. Elk PLG lid is in principe leerlingbegeleider en onderhoudt contacten met ouders en verzorgers. De PLG zorgt voor een goede determinatie van leerlingen en een goede band met vervolgopleidingen. De PLG adviseert de directie gevraagd en ongevraagd.

De PLG's zijn in principe zelfsturende teams. Voor elke PLG is een adjunct beschikbaar die personele zaken onder haar hoede heeft. De PLG leider legt verantwoording af aan de adjunct waar hij/zij onder valt. Zie het organigram hieronder:



Het onderwijs ondersteunend personeel (OOP) vormt de service-instelling van het Marcanti College en is in die zin verantwoordelijk voor het faciliteren van het onderwijsleerproces. Het OOP vormt een eigen PLG. De medewerkers van het OOP vallen onder één van beide adjuncten en worden aangestuurd door hun PLG leider die verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering.

## 1.2 De missie en de visie van de school

Het Marcanti College is een school die leerlingen opleidt tot bewaarde, zelfbewuste, zelfsturende en ondernemende mensen, die weten wie ze zijn, wat ze kunnen, wat ze willen en hoe ze dat kunnen bereiken. Het Marcanti College hecht – in navolging van Biesta (2016) – waarde aan zowel de kwalificatiefunctie van onderwijs (leerlingen verwerven kennis, vaardigheden en houdingen die jongeren kwalificeren voor beroepen en vervolgopleidingen), aan de socialisatiefunctie van onderwijs (het onderwijs helpt jongeren te participeren in de maatschappij, met al zijn tradities en praktijken) als aan de subjectiveringsfunctie van onderwijs (het onderwijs ondersteunt de persoonsvorming van jongeren). In een veilige omgeving bieden wij kwalitatief goed onderwijs waarbij een open houding centraal staat. Een open leerhouding, een open houding naar elkaar en naar de samenleving. Daarbij zoeken we steeds verbinding met die samenleving. Op kleine schaal binnen Amsterdam, op grotere schaal in een internationale context.

### 1.2.1 Onze missie

Natuurlijk is onze missie om het allerbeste onderwijs dat maar mogelijk is te verzorgen. Onze uitgangspunten zijn daarbij hoge verwachtingen te hebben van het leren van onze leerlingen en ervan uit te gaan dat het mogelijk is dat alle leerlingen op hoog niveau leren. We willen dat met een collectieve inspanning bereiken. We laten ons daarbij leiden door resultaten. We willen ten eerste onze eigen leerlingresultaten goed kennen en analyseren en ten tweede zien we die leerlingresultaten als feedback op onze eigen effectiviteit van lesgeven. We zoeken naar resultaten van wetenschappelijk - en praktijkonderzoek om te weten 'wat werkt' en zetten die resultaten in om onze pedagogisch-didactische aanpakken te verbeteren.

Wij willen leerlingen echter méér aanbieden en meegeven dan alleen een diploma: een leerling van het Marcanti College is vitaal, creatief en ondernemend, zelfbewust en sociaal. Hij/zij ontdekt en is nieuwsgierig naar de wereld om hem heen. Hij/zij is op zoek naar eigen talenten en eigen kracht om succesvol en gelukkig te zijn.

Om dit te bereiken combineren we directe instructie in de basiskennis van elk vak met vakoverstijgend onderzoekend en ontwerpnd leren. Hierbij ontwikkelen leerlingen belangrijke vakoverstijgende vaardigheden en leren ze zelfstandig te werken. Leerlingparticipatie en eigenaarschap zijn daarbij sleutelbegrippen. Naast de voorbereiding voor het eindexamen en een goede doorstroom en opstroom leggen we de nadruk op de ontwikkeling van maatschappelijke betrokkenheid met betrekking tot grote thema's (op stads-, nationaal en internationaal niveau) en actualiteiten.

### 1.2.2 Onze visie

In onze visie maken leerlingen en medewerkers deel uit van een maatschappij die vraagt om flexibiliteit en maatwerk. Wij bieden onderwijs dat daarbij aansluit: duurzaam, flexibel, betekenisvol, functioneel en toepassingsgericht. Leren staat daarbij centraal, zowel van leerlingen als van docenten.

We zien leren als een sociale activiteit: leren doe je altijd binnen een context en in interactie met docenten en medeleerlingen. Binnen deze visie willen wij onderwijs bieden dat de leerlingen instaat stelt zich op de volgende gebieden te ontwikkelen en te bekwamen:

- Een (voor het eindexamen benodigde) kennisbasis binnen elk vak en leergebied
- Denk- en onderzoeksvaardigheden om met die kennis te handelen
- Algemene vakoverstijgende vaardigheden, zoals plannen, samenwerken, presenteren, oriënteren, kritisch en creatief denken
- Digitale geletterdheid, zoals mediawijsheid, het leren omgaan met digitale bronnen en de betrouwbaarheid ervan kunnen vaststellen. Denk ook aan basis applicatiegebruik, programmeren/coderen, het ontwikkelen van een website en grafisch ontwerpen
- Sociale competenties: communicatieve en sociale vaardigheden, culturele sensitiviteit, zelfbewustheid (reflectief op zichzelf en omgeving), betrokkenheid en verantwoordelijkheid
- Metacognitie en zelfregulatie: kennis van eigen functioneren en reflecteren op eigen handelen en leerproces
- Ontplooiing: talentontwikkeling, flexibele houding, aandacht, nieuwsgierigheid en onderzoekend vermogen, democratisch besef, vrijheid van meningen, internationaal bewustzijn en ondernemerschap.

- Duurzaamheid en betekenisvol, sensitiviteit voor de wereld, aandacht voor het behoud en herstel van de ecologische voorwaarden van een samenleving, bekendheid met de 17 ontwikkelingsdoelstellingen van VN.

In het volgende hoofdstuk laten we zien hoe we onze missie en visie omzetten in concrete onderwijsaanpakken en hoe we de Zorg ter ondersteuning daarvan organiseren. Verder is er jaarlijks een concretisering van het schoolplan in de jaarplannen van de school. Hiermee waarborgen we de haalbaarheid van onze stappen, het bijsturen en aanpassen van onze doelen en spelen we in op actualiteiten en bijzondere omstandigheden.

## Hoofdstuk 2      Onderwijskundig beleid en Zorg

De schoolleiding is ervan overtuigd dat de school in staat is de ingezette innovatie vorm te geven: de school werkt in inhoud en organisatie van het onderwijs vanuit de volgende principes:

- ✓ Iedereen kan op elk moment groeien en zich verder ontwikkelen: dit geldt zowel voor leerlingen als voor docenten;
- ✓ Het is mogelijk een haalbaar en gegarandeerd curriculum te ontwikkelen met aandacht voor cognitie en voor metacognitie;
- ✓ Het is mogelijk leerlingen betekenisvol onderwijs aan te bieden, dat motivatie en betrokkenheid oproept.

Hiervoor is al gewezen op het instellen van PLG's, die tot doel hebben de implementatie van het onderwijskundig beleid veel dichterbij de gewone docenten te brengen. De schoolleiding heeft meerdere PLG's ingericht, waarin de uitvoering van het onderwijs, inclusief de gehele innovatie, is belegd. In elke PLG staat het leren van leerlingen en het leren van docenten centraal.

Hieronder beschrijven we eerst ons onderwijs. We doen dat aan de hand van de speerpunten van onze innovatie. Daarna besteden we aandacht aan de inhoud en organisatie van de Zorg, die het onderwijs ondersteunt.

### 2.1 Onderwijskundig beleid

Het Marcanti kent een brede en langdurende brugklas zodat uitstel van selectie kan plaatsvinden. Leerlingen krijgen zo langer de tijd om zich te ontwikkelen en te laten zien welke leerweg zij kunnen behalen. Die keuze zullen leerlingen uiteindelijk pas na twee tot twee-en-een-half jaar gaan maken. Dat zal lukken met docenten die inderdaad hoge verwachtingen van leerlingen koesteren en hen steeds helpen te leren "in de zone van de naaste ontwikkeling" (Vygotsky, 1978). Daarnaast is het nodig dat docenten niet alleen aandacht geven aan de cognitieve ontwikkeling van leerlingen, maar ook aan de sociale, affectieve en metacognitieve ontwikkeling. Zo zullen leerlingen worden uitgedaagd om tot betere prestaties te komen, een grotere inzet te laten zien, elkaar daarbij te helpen en met meer motivatie aan het werk te gaan.

Wij streven qua onderwijsaanbod naar de volgende verdeling: een derde van de tijd wordt besteed aan het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden, een derde van het onderwijsaanbod sluit aan op eerder verworven kennis en biedt hierin verdieping of verbreding en een derde van het curriculum bestaat uit het doen van onderzoek en projectmatig werken. We streven ernaar alle leerlingen te leren projectmatig te werken, bijvoorbeeld door trainingen projectmanagement en het werken met onderzoeksopdrachten. Hierbij zoeken we verbinding met maatschappelijke organisaties en het lokale bedrijfsleven.

Dat we het curriculum zo willen vormgeven, is een grote stap. Een brede brugklas, die meer dan twee jaar duurt. Een curriculum dat verder gaat dan nieuwe kennis opdoen, maar leerlingen ook leert met die kennis te handelen. Hoe ziet het onderwijs er binnen die kaders dan uit? Hieronder wordt de innovatie puntsgewijs besproken.

#### 1. Lesgeven zonder cijfers: formatieve evaluatie

In het verleden kregen leerlingen een beoordeling van hun kennen en kunnen na afloop van het leren: het cijfer voor het proefwerk. Bij de start van de Innovatie is het cijfers geven in de onderbouw afgeschaft. Hier is de formatieve evaluatie voor in de plaats gekomen. Formatieve



evaluatie bestaat uit vijf stappen: leerdoelen delen met leerlingen, het leren zichtbaar maken, feedback geven op vorderingen en voortgang, medeleerlingen in het feedbackproces inzetten en zelfregulatie van leerlingen bevorderen. De afgelopen jaren is vooral de eerste stap benadrukt: met leerlingen de (vorderingen op weg naar) leerdoelen bespreken. Hiertoe zijn door (bijna) alle vakken rubrics geschreven over de belangrijkste leerdoelen van het vak in een bepaalde periode. De rubrics worden aan het begin van een periode met leerlingen gedeeld en gedurende de periode wordt steeds gekeken of leerlingen voortgang boeken. De rubrics worden ook met ouders gedeeld.

Onlangs is er een handleiding voor het werken met rubrics gemaakt, die docenten ondersteunt in deze relatief nieuwe aanpak. In de bovenbouw worden wel regelmatig cijfers gegeven. Dat is ten eerste noodzakelijk voor de opbouw van het dossier voor het schoolexamen volgens de richtlijnen van het Programma voor Toetsing en Afsluiting. Ten tweede vormt het regelmatig toetsen van leerlingen een directe en nuttige feedback op hun voortgang en ten derde is het regelmatig maken van toetsen een vorm van geheugentraining, zo noodzakelijk op weg naar het eindexamen.

## 2. Activerende didactiek in elke les

De school heeft een begin gemaakt met het systematisch aanleren van het gebruik van activerende werkvormen. Leerlingen hebben daarop heel goed gereageerd: zij kennen diverse werkvormen en samenwerkingsstructuren. Leerlingen hebben geleerd deze activerende werkvormen te gebruiken én ook om ervan te leren.

De ABC vitamines worden ingezet om aan de leerpsychologische behoefte van elke leerling te voldoen: laat leerlingen een stukje **A**utonomie ervaren, een **B**and met anderen (zowel medeleerlingen als docenten) aangaan en bouw met hen aan een gevoel van **C**ompetentie. Nieuwe kennis wordt verbonden met voorkennis waardoor betekenis wordt verleend, daarna georganiseerd in schema's en leerlingen leren ook hoe ze kennis kunnen onthouden. Leerlingen leren vaardigheden volgens het driefasenmodel: eerst de stappen van de vaardigheid achterhalen, dan ermee oefenen en feedback krijgen en tot slot vaardigheden automatiseren.

Docenten melden dat hierdoor het zelfvertrouwen van leerlingen is gegroeid, dat ze steeds zelfstandiger worden en meer motivatie laten zien. Ze zijn verantwoordelijker, creatiever en werken beter samen.

## 3. Vakoverstijgende vaardigheden

In de lessen LOB en Future Me treffen leerlingen en leerlingebegeleider elkaar in de stamgroep. Hier worden brede vakoverstijgende vaardigheden aangeleerd, wordt het onderzoek dat op dat moment aan de orde is, besproken en wordt gesproken over normen en waarden. De vaardigheden die leerlingen moeten leren, zijn die van de Marcantileercyclus: vaardigheden die je inzet vóór het leren, tijdens het leren en ná het leren. In de SLB uren wordt in het eerste jaar gewerkt aan de vaardigheden *samenwerken*, *reflecteren*, *plannen* en *presenteren*. In het tweede jaar worden deze vaardigheden uitgebreid met de vaardigheid *oriënteren*. Dit zijn allemaal complexe vaardigheden, die bestaan uit verschillende deelvaardigheden. Voor deze vaardigheden zijn rubrics gemaakt waar docenten en leerlingen mee werken en die dienen als continue gespreksonderwerp in de leerlingbegeleiding.

#### 4. Projectonderwijs

Het Marcanti gaat ervan uit dat leerlingen eerst kennismaken met een bepaald kennisdomein en daarna in dat domein projecten maken. De band tussen het kennisdomein en het project wordt zo aangehaald. Hierdoor zijn leerlingen ook langer bij een bepaald vak betrokken, waardoor opname van kennis in het langetermijngeheugen wordt bevorderd, evenals de mogelijkheid om zich aspecten en onderdelen van het kennisdomein te herinneren en vanuit het langetermijngeheugen op te roepen. Het doen projecten vangt aan met een practicum 'onderzoeksvaardigheden'. Hierin worden de stappen van onderzoek doen geoefend en leren leerlingen de betekenis van begrippen als hypothese, onderzoeksmethode, data, conclusies trekken ed. Door de projecten te plaatsen in de stad wordt het leren concreet, tastbaar en toepasbaar in de stad waar veel van onze leerlingen wonen en zullen wonen.

#### 5. Het haalbaar en gegarandeerd curriculum

Met het werken met leerdoelen heeft het Marcanti College de eerste stap gezet op de weg naar een haalbaar en gegarandeerd curriculum, geconcretiseerd naar leerdoelen. Haalbaar: er is voldoende tijd om het curriculum in zijn geheel uit te voeren. Gegarandeerd: alle leerlingen behalen de leerdoelen die in een bepaalde onderwijseenheid centraal staan. Leidend zijn vragen als: wat willen we eigenlijk dat onze leerlingen leren en op welke wijze krijgen onze leerlingen dat voor elkaar? Wat doen we als het leerlingen goed lukt? Wat doen we als het leerlingen niet lukt? In het Marcanti College zijn leerdoelen leidend voor het onderwijs, niet langer sturen de methodes ons onderwijs. Deze zijn teveel gericht op het aanleren en integreren van nieuwe kennis, waardoor het verdiepen en verbreden van kennis, het aanleren van hogere orde denken en het doen van onderzoek in het gedrang zijn gekomen. Dit doel van de innovatie zal het komend jaar worden uitgewerkt.

Leerlingen zijn gegroepeerd in stamgroepen, waarin alle leerlingen bij elkaar zitten. De kernvakken Nederlands, Engels en rekenen/wiskunde worden gegeven in niveaugroepen: BK (basis en kaderberoepsgerichte leerlingen), KTL (kaderberoepsgericht en theoretische leerweg) en TLH (theoretische leerweg en havo). De niveaubepaling wordt elke periode opnieuw uitgevoerd. Vanwege de achtergrond van de Marcanti-leerlingen en het hoge ambitieniveau van de school zal de nadruk qua vakinhoudelijk de komende jaren liggen op rekenen en wiskunde, Nederlands en Engels. Marcanti heeft ook een duidelijke visie op taalbeleid. Deze komt niet alleen terug in veel activiteiten van de school, maar ook in het docentprofiel dat de school heeft opgesteld.

Het Marcanti College zet de aankomende vier jaar in de ontwikkeling van de het bewustzijn van de 17 ontwikkelingsdoelen van de VN. Wij werken hierin op een structurele manier aan de sensitiviteit over wat er mondiaal nodig is en tegelijkertijd aan de fysieke en mentale gezondheid van leerlingen en medewerkers.

Het Marcanti werkt samen met andere scholen van Esprit en met scholen voor vervolgonderwijs. Er wordt daarnaast ingezet op samenwerking met de buurt en de stad. Er vinden al gesprekken plaats tussen ouders, leerlingen, buurtbewoners en de directie van het Marcanti. Deze overlegvormen zal Marcanti verder uitbreiden. De leerlingenraad zal een grotere stem krijgen en gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven over bepaalde beleidsbeslissingen en activiteiten. Ook is het de

doelstelling dat de leerlingenraad vertegenwoordigd is in de VMR en vanuit die medezeggenschap actief gaat participeren in het aannamebeleid van de school.

Een van de samenwerkingsprojecten betreft 'Taal naar keuze'. Esprit Scholen biedt leerlingen de mogelijkheid om meer met (vreemde of thuis-) talen te doen. Talenkennis is immers van ongekend belang. Amsterdam is een global village waarin internationalisering kan bloeien dankzij het Engels en dankzij alle andere talen. Leerlingen van Esprit Scholen in Amsterdam kunnen langs deze weg een extra taal leren. Er kan gekozen worden uit Arabisch, Chinees, Italiaans, Russisch, Spaans en Turks. Los van het project zal de school zich inzetten om de moedertaal en vadertaal van onze leerlingen in te zetten als kracht en aansluiten op actueel onderzoek om taalontwikkeling in de breedste zin te ontwikkelen.

De school gaat de komende jaren inzetten op ondernemerschap. We zoeken hierbij de verbinding op lokaal, stedelijk en internationaal niveau. De school gaat de school opschuiven naar het stimuleren en omarmen van de thuiscultuur en aansluiten bij de vandaaruit aanwezige belangstelling voor het ondernemerschap. In samenwerking met vervolgonderwijs willen we onderzoeken of wij op een meer eigentijdse manier ondernemerschap kunnen combineren met de doelstellingen binnen de economische vakken op TL en havo niveau.

## 2.2 Zorgbeleid

Het Marcanti biedt elke leerling de mogelijkheid om op hoog niveau te leren. We vinden het ook belangrijk dat de leerling zich ontwikkelt tot een blij, zelfredzaam en autonoom individu. Onze zorgstructuur sluit aan bij dat streven.

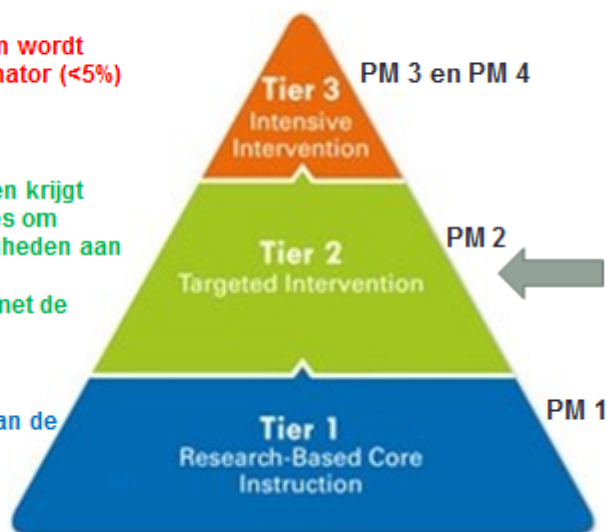
In aansluiting op internationale ontwikkelingen, die gekenmerkt worden door de verzamelnaam RTI (Response To Intervention) zien we leerlingzorg uitgewerkt op drie niveaus: het basisniveau van het onderwijs in de klas, het niveau van de op bepaalde behoeften gerichte specifieke en kortdurende interventies buiten de klas, en het niveau van de intensieve en soms bovenschoolse zorg: langerdurige hulp voor complexe problemen. In Nederland worden de drie niveaus aangeduid met PM 1, PM 2 en PM 3 en 4 (PM staat voor Professioneel Moment).

## Watis RTI?

De bovenste groep leerlingen wordt bediend door de zorgcoördinator (<5%)

De middelste groep leerlingen krijgt kortdurende bijspijkersessies om  
1. hiaten in begrip of vaardigheden aan te pakken, met RT  
2. voor gedragsproblemen, met de zorgmedewerker (± 5 – 10%)

De overgrote meerderheid van de leerlingen profiteert van ons onderwijs, dat gebaseerd is op 'wat werkt' (85 – 90%).



### 2.2.1 Tier 1: PM 1

In elke klas van elke PLG wordt goed onderwijs gegeven. Dat onderwijs is gebaseerd op resultaten van wetenschappelijk en van praktijkonderzoek. Leerlingen leren de leerstofinhouden van het schoolcurriculum, ze leren te leren en te denken, ze leren onderzoek te doen. Ze leren actief te participeren in lessen, ze leren samen te werken, ze ontwikkelen burgerschapscompetenties. Leerlingen krijgen gewoon goed onderwijs, met behulp van de inzet van de speerpunten van onze innovatie (zie verder 2.1).

Dat noemen we de basisondersteuning voor elke leerling. Onder de basisondersteuning verstaan wij ook de SLB lessen en de leerlingbegeleiding. In de SLB lessen leren leerlingen verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaanontwikkeling. Hierbij behoren zowel het deugdenproject (het samen bespreken van belangrijke menselijke kwaliteiten) als lessen in vakoverstijgende leer- en studievoordigheden (het aanleren van samenwerken, reflecteren, plannen, presenteren en oriënteren). Daarnaast is er de individuele leerlingbegeleiding, die leerlingen begeleidt in hun rol als leerling, als puber en jongvolwassene, als gezinslid en als Amsterdammer.

De formatieve evaluatie zorgt ervoor dat docenten en leerlingen grip hebben op de voortgang van leerlingen. De gewone les besteedt in de vorm van verlengde instructie aandacht aan leerlingen die dreigen bepaalde leerdoelen niet te halen: de docent geeft hen extra aandacht totdat ze weer 'bij' zijn. Zo is 'gewoon goed onderwijs' een vorm van een preventieve aanpak: je voorkomt een hoop problemen door goed onderwijs te bieden en de verschillende aspecten (inhoud, aanpak, beoordeling) onderling goed op elkaar af te stemmen. Daarnaast is er ook een curatieve aanpak; het aanpakken van problemen die zich desondanks toch voordoen. Natuurlijk houdt de leerlingbegeleider zich met zowel de preventieve als de curatieve aanpak bezig. Praten met leerlingen en collega's, praten met ouders, afspraken maken en monitoren: zaken die behoren tot de taak van elke leerlingbegeleider. De interventies in de basisondersteuning worden planmatig uitgevoerd en geëvalueerd.

Op een gegeven moment kan binnen de 'gewone' les en de 'gewone' leerlingbegeleiding niet meer worden voldaan aan een hulpvraag: het probleem vraagt meer tijd of meer deskundige inzet dan de docenten en leerlingbegeleiders van de PLG kunnen bieden. Dan komen we op het volgende niveau van doelgerichte interventies (Tier 2), door ons op z'n Nederlands met PM 2 aangeduid.

### 2.2.2 Tier 2: PM 2

Leerlingen kunnen een leerbehoefte laten zien op het terrein van zowel het 'leren' als van het 'gedrag'. Voor beide soorten leerbehoefte worden kortdurende interventies geboden, die buiten de gewone lessen om plaatsvinden, zodat leerlingen niets missen van het onderwijs. Deze interventies bieden leerlingen de ondersteuning die zij nodig hebben om te kunnen profiteren van het onderwijs.

1. Interventies gericht op het leren, uitgevoerd door de RT'er (remedial teacher) of door docenten. Deze interventies voorzien in het invullen van hiaten in kennis, begrip en vaardigheden van leerlingen. Denk aan begrijpend lezen, rekenen met breuken, spelling, een bepaald stuk van de kennisbasis van een vak, etc.
2. Interventies gericht op gedrag en sociaal-emotioneel welbevinden, uitgevoerd door leerlingbegeleiders, de counselor of andere trainers, zoals de Begeleider Passend Onderwijs. Deze interventies voorzien in een groepsgewijze (soms ook individuele) op maat gemaakte aanpak van bepaalde gedragsproblemen, zoals ongeoorloofd verzuim, wanordelijk en storend gedrag in de klas, etc. Ook individuele begeleidingstrajecten door counselors zijn mogelijk. Daarnaast kunnen leerlingen deelnemen aan bestaande gedragstrainingen, zoals sociale vaardigheidstrainingen, faalangstreductietrainingen en agressieregulatietrainingen.

Mogelijk hebben leerlingen behoefte aan intensievere leerlingzorg. Hieronder valt de zorg die leerlingen nodig hebben die niet onder de basisondersteuning valt en die niet met een kortdurende interventie kan worden verholpen. Om ervoor te zorgen dat de juiste zorg wordt ingezet, overlegt de zorgmedewerker eens per drie weken met de PLG leiders. Aan dit overleg kan de counselor en de begeleider passend onderwijs (BPO) een bijdrage leveren. Het overleg monitort en evalueert de in PM 1 en PM 2 uitgevoerde interventies.

### 2.2.3 Tier 3: PM 3 en PM 4

In het PM 3 worden de zorgvragen behandeld die niet in de basisondersteuning en ook niet in PM 2 kunnen worden opgelost. In PM 3 is het Interne ZorgTeam aan het werk, bestaande uit de zorgcoördinator, de zorgmedewerker, de counselor, de ouder/kind adviseur (OKA) en de begeleider passend onderwijs (BPO). Dit team zorgt voor aanvullende interventies door interne en externe specialisten.

In PM 4 overlegt de zorgcoördinator met bovenschoolse instanties zoals de leerplichtambtenaar, de Ouder/Kind Adviseur en de GGD. Dit overleg kan toeleiden naar bovenschoolse voorzieningen; hieronder vallen onder meer STOP-plaatsing, Transferium, School 2 Care, de Bascule en Altra.

Het Marcanti College kent geen aparte klassen voor leerlingen met een LWOO-indicatie, maar er zijn wel speciale voorzieningen. Deze krijgen komend schooljaar een nog prominentere plaats binnen de school. Enkele voorbeelden hiervan zijn begeleiding op studievaardigheden, sociale vaardigheden en metacognitieve vaardigheden. Daarnaast kunnen leerlingen huiswerkbegeleiding krijgen.

Marcanti werkt volgens het Passend Onderwijsbeleid. De school biedt plaats aan leerlingen die passen binnen het ondersteuningsprofiel. Binnen de school hebben wij alle deskundigheid om

leerlingen met specifieke onderwijsbehoeftes te begeleiden. Zo zijn er de counselors, de remedial teacher, de ouder-kind adviseur en de Begeleider Passend Onderwijs. Welke begeleiding nodig is, hangt af van het karakter en de ernst van de ondersteuningsbehoefte. Ook is er een samenwerking met externe professionals mogelijk. Altra 12+, de Bascule en Samen Doen, zijn daar voorbeelden van. De zorgfunctionaris en de zorgcoördinator begeleiden deze samenwerkingen.

Wanneer een leerling overstapt naar een andere school of onderwijssoort, dan staat het belang van de leerling voorop. Het Marcanti College werkt samen met de Espritscholen zoals het Cartesius Lyceum en het Mundus College. Marcanti hecht veel waarde aan een soepele overgang van de ene school naar de andere en hanteert de afspraken van het schoolwisselaarsconvenant.

### 2.3 Onderwijsmanifest van de Espritscholen

Het Marcanti College maakt onderdeel uit van Esprit Scholen. De scholengroep bestaat uit veertien scholen, met elk een eigen onderwijsprofiel en onderwijscultuur. Het brede onderwijsaanbod bestaat uit primair en voortgezet onderwijs, variërend van praktijkonderwijs tot en met gymnasium, waaronder tweetalig havo, vwo - en internationaal onderwijs.

Esprit staat voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs dat resultaatgericht, internationaal, multicultureel en dynamisch is. De Esprit scholen zijn een begrip in Amsterdam. Iedereen is betrokken en draagt naar vermogen bij aan de vervulling van onze belangrijke maatschappelijke opdracht: 'Door het aanbieden van goed onderwijs worden jongeren optimaal in staat gesteld om als verantwoordelijke burgers volwaardig deel te nemen aan de samenleving'.

Het bestuur heeft in 2018 het Onderwijsmanifest van Esprit 2018-2022 opgesteld. Dit onderwijsmanifest wil duidelijke kaders, verbinding en inspiratie bieden en doet een appèl op de eigen kwaliteiten en het ontwikkelvermogen van de verschillende scholen en de professionals die daar werken. Het onderwijsmanifest gaat niet over wat er in de klas gebeurt - dat is het domein van de docent - maar wil er wel de basis voor leggen. Het Espritbestuur heeft aan het manifest het motto 'grenzenloos leren' gegeven. Hiermee wil het bestuur de onbegrensde ontwikkeling en groei van leerlingen, van leraren en ondersteuners en van de relatie met de omgeving centraal stellen. Onbegrensd, maar niet grenzenloos: grensoverschrijdend gedrag van individuen en van groepen wordt niet geaccepteerd.

Het strategisch beleid van Esprit is vertaald in drie pijlers. Met deze pijlers laat Esprit zien wat zij belangrijk vindt, welke keuzes zij maakt en hoe zij zich onderscheidt. De drie pijlers zijn:

- Grenzenloos goed onderwijs voor alle leerlingen, gericht op zowel kwalificatie, als op socialisatie en persoonsvorming. Hierbij vormt Amsterdam een natuurlijke leeromgeving, maar worden ook grenzenloze internationale en interculturele competenties ontwikkeld.
- Waardevol werk voor alle medewerkers, gericht op investeren in werkplezier en voldoening in het werk. Esprit wil een goede werkplek bieden die tegelijkertijd een ontwikkelplek is, waar medewerkers blijven leren. Zo is Esprit ook een erkende opleidingsschool.
- Constructief samenwerken in en mét de omgeving, gericht op samenwerking met ouders, collega's, andere scholen en de omgeving.

Vanuit deze drie pijlers staan de volgende zeven ambities centraal voor alle Espritscholen:

1. De beste leerplek voor alle leerlingen bieden, van alle leeftijden en alle onderwijstypen
2. Soepel doorstromen in een vloeiende ononderbroken schoolloopbaan
3. Continu innoveren in een ondernemende omgeving, gericht op uitbreiding van pedagogisch en didactisch docentrepertoire
4. Wereldburgers ontwikkelen: niet alleen bevorderen van kansengelijkheid in Amsterdam maar ook internationalisering nastreven, vanuit een open en respectvolle houding
5. Een leven lang leren, gericht op professionalisering van docenten en aankomende docenten
6. Duurzaam zijn, gericht op bewustwording en verantwoordelijkheid nemen
7. In het hart van en met hart voor de samenleving: Esprit zoekt een proactieve rol in de Amsterdamse samenleving, die gekenmerkt wordt door een grote diversiteit.

## 2.4 Opmerking tot slot

Wij vinden het normaal dat het eigen belang in werktijd wijkt voor het belang van de leerlingen en de school. Wij vinden een cultuur waarbij je jezelf of anderen bevoordeelt, onfatsoenlijk. We spreken elkaar aan op zaken die te maken hebben met integriteit. Dat doen we top-down, bottom-up en natuurlijk direct tussen collega's. Integriteit is een normaal aspect van het werken bij Esprit Scholen. Openheid en transparantie zijn de eerste voorwaarden om dat te bereiken.

## Hoofdstuk 3 Personeelsbeleid

Hieronder wordt kort het personeelsbeleid van het Marcanti besproken. Eerst geven we de samenstelling van het personeel. Daarna gaan we in op het personeelsbeleid.

### 3.1 Samenstelling

Het Marcanti College heeft 82 medewerkers. Het onderwijsondersteunend personeel bestaat uit 18 medewerkers. Het onderwijzend personeel bestaat uit 71 medewerkers. De directie bestaat uit een directeur en twee adjunct directeuren. De directeur is een man en de twee adjunct directeuren zijn vrouw. Het MT klein bestaat uit de directie, zorgcoördinator en hoofd bedrijfsvoering. Het MT groot bestaat uit het MT klein aangevuld met de PLG leiders.

De school volgt de Espritrichtlijnen met betrekking tot de evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de schoolleiding.

Leeftijdscategorie	Vrouw	Man	Totaal
Jonger dan 25 jaar	2	2	4
25 tot 35 jaar	9	9	18
35 tot 45 jaar	12	3	15
45 tot 55 jaar	13	9	22
55 tot 65 jaar	14	9	23
65+ jaar	0	0	0

Totaal	50	32	82
--------	----	----	----

-juli 2017 -

## 3.2 Personeelsbeleid

Het Marcanti College biedt een veilige leeromgeving voor leerlingen, met een goed pedagogisch klimaat. We dagen onze leerlingen uit en we stimuleren hen om op hoog niveau te leren en hun talenten te ontwikkelen. Om dit te kunnen doen, hebben we docenten nodig die kunnen inspireren, motiveren en boeien en die leerlingen zelfvertrouwen kunnen geven. Marcanti daagt het personeel voortdurend uit deze kwaliteiten te ontwikkelen. Dit kan alleen in een inspirerende werkomgeving, waarbij sprake is van open en respectvolle communicatie. Wij menen dat we die werkomgeving binnen de professionele leergemeenschappen ontwikkelen.

In een professionele leergemeenschap staat het leren van leerlingen én het leren van docenten centraal. Elke PLG is erop gericht het leren en welbevinden van leerlingen zo goed mogelijk te ontwikkelen. Docenten steunen elkaar in het leren gebruiken van didactische en pedagogische aanpakken die dat leren en welbevinden bevorderen.

Op het Marcanti College heerst een professionele cultuur: het is heel gewoon dat mensen worden aangesproken op wat ze kunnen en dat ze openlijk met elkaar kunnen bespreken wat ze niet kunnen. Zo staat het streven naar kwaliteit centraal en alle personeelsleden zijn daar ook op aanspreekbaar. Professionals zijn gericht op hun eigen ontwikkeling en die van elkaar. Wij werken vanuit het principe van erkende ongelijkheid: als mens is iedereen gelijkwaardig, als professional is niet iedereen gelijk. Een professional heeft zijn eigen kwaliteiten en ontwikkelpunten en wordt daarin erkend. Medewerkers worden dan ook aangesproken op hun verantwoordelijkheden en op de kwaliteit van hun werk. Daarbij wordt strikt gelet op een professionele omgang met elkaar; wat je over een collega zegt, zeg je ook tegen die collega.

### 3.2.1 De ontwikkelingsgerichte gesprekkencyclus

Het personeelsbeleid is zowel gericht op de verdere ontwikkeling van de professionele organisatie als op de ontwikkeling van persoonlijke competenties van alle medewerkers. Geen enkele schoolse factor draagt meer bij aan schoolsucces van leerlingen dan de factor van de kwaliteit van de onderwijsgevendenden. Vandaar ook de organisatie van het personeel in de PLG's: daar vindt de kern van de professionele ontwikkeling plaats. De gesprekkencyclus, zoals die vanuit de schoolleiding plaatsvindt, ondersteunt deze ontwikkeling, vandaar de term 'ontwikkelingsgerichte gesprekkencyclus'. Deze cyclus duurt twee jaar. De schoolleiding voert in die twee jaar periodieke gesprekken met docenten: een doelstellingen gesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek.

1. Het doelstellingengesprek. Het Marcanti profiel, de zeven docentcompetenties en het functieprofiel vormen de inspiratie voor een gesprek dat uitmondt in het Persoonlijk Ontwikkel Plan van elke medewerker. Het doelstellingen gesprek is tweezijdig: zowel leidinggevende als medewerker brengen onderwerpen en wensen in.
2. Het functioneringsgesprek is een voortgangsgesprek waarin naast het Marcanti profiel en de persoonlijke ontwikkeling volgens het POP ook zaken als taaktoedeling en taakbelasting, werkomstandigheden, samenwerking met collega's en met leidinggevendenden aan de orde zijn. Het functioneringsgesprek wordt mede gevoerd op basis van informatie die geleverd wordt door lesobservaties, de feedback daarop en de



wijze waarop met die feedback is omgegaan. Voor de lesobservaties is een kijkwijzer beschikbaar die is geïnspireerd op het werk van Robert Marzano. Het functioneringsgesprek is tweezijdig.

3. Het beoordelingsgesprek is eenzijdig: op basis van het Marcanti profiel en het POP worden de kwaliteit van het werk, van samenwerking met collega's, van de persoonlijke professionele ontwikkeling en het omgaan met veranderingen op de school beoordeeld.

Met deze ontwikkelingsgerichte gesprekkencyclus wil de school docenten ondersteunen in het ontwikkelen van een kritische en constructieve houding ten opzichte van het onderwijs op school en de actuele onderwijsresultaten. Zo werkt de gehele school aan een continu aanscherpen en bijstellen van de uitvoering van het onderwijskundig concept.

### **3.2.2 Loopbaanperspectief, functiemix en werving**

Elke medewerker heeft binnen de mogelijkheden van zijn of haar functie de kans om door te groeien. Voor docenten is dat de groei van een LB – functie naar een LC – of LD – functie. Voor de docentfuncties is er in het kader van de functiemix een beleid vastgesteld met een opbouw LB-LC-LD. Voor medewerkers die een onderwijs ondersteunende functie hebben, is deze groei alleen mogelijk in de vorm van doorgroei naar een andere functie.

Werving en selectie vormen op dit moment - en dat zal in de komende jaren niet anders zijn - nadrukkelijke aandachtspunten in ons personeelsbeleid. Het docenttekort en de schaarste gebieden zullen telkens zichtbaarder worden in de Amsterdamse context. Dit gegeven stelt niet alleen hoge eisen aan onze creativiteit om medewerkers te vinden en de meest geschikte daaruit te kiezen. Het vraagt ook om adequate inburgering van nieuwkomers om te kunnen functioneren binnen onze school. De afgelopen jaren hebben wij een systeem van begeleiden en beoordelen van nieuwe medewerkers ontwikkeld. Met het oog op de vijf speerpunten van onze innovatie zullen we die begeleiding verder verbeteren en versterken, daarbij gebruikmakend van docenten die de afgelopen jaren grote ervaring hebben opgebouwd. Een belangrijk aandachtspunt bij werving en selectie is een evenwichtige samenstelling van het personeel op basis van de verhouding man – vrouw, herkomst, onderwijsbevoegdheid en –ervaring en leeftijdopbouw.

### **3.2.4 Opleidingsschool**

Het opleiden van leraren in opleiding (LIO's) ligt in het verlengde van werving en selectie. Jaarlijks doorlopen veel LIO's hun stage op onze school. Dat doen wij in nauwe samenwerking met de lerarenopleidingen van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. In de visie van de school is het opleiden van nieuwe collega's een integraal onderdeel van de onderwijstaak. Nieuwe ontwikkelingen en inzichten die daarmee de school in worden gebracht geven daarbij een impuls aan de eigen onderwijsontwikkeling.

## Hoofdstuk 4      Kwaliteitsbeleid

Het Marcanti College staat voor onderwijs van hoge kwaliteit. Het door de minister gestelde waarderingskader Voortgezet Onderwijs is leidend, maar is voor ons tegelijkertijd ook het minimum. Leerlingen en ouders kunnen op het Marcanti College rekenen op onderwijs dat leerlingen een goed perspectief biedt qua leerresultaten, qua burgerschap en qua persoonsvorming. Ons eerste uitgangspunt is dat iedereen op deze school op elk moment kan groeien en zich verder kan ontwikkelen: leerlingen en medewerkers gelijk. Ons tweede uitgangspunt is dat we leerlingen een haalbaar en gegarandeerd curriculum kunnen bieden en ons derde is dat we in staat zijn leerlingen (en elkaar) te motiveren en betrokkenheid op te roepen. Deze drie punten vormen ons houvast als het gaat om kwaliteit en effectiviteit van onderwijs.

### 4.1 Kenmerken van ons kwaliteitsbeleid

Ieder kwaliteitsbeleid is erop gericht de missie en de visie van de school te realiseren. Op het Marcanti kent het streven naar kwaliteit de volgende kenmerken:

- Management en medewerkers van het Marcanti college zijn continu bezig met de kwaliteit van het onderwijs. Zij willen weten wat de kwaliteit is van het onderwijsproces. Ze meten de resultaten, analyseren deze data en zijn bereid werkwijzen en methoden waar nodig aan te passen en te verbeteren om de onderwijsopbrengst te verhogen.
- Het kwaliteitszorg systeem stimuleert de eigen verantwoordelijkheid van alle medewerkers en leerlingen.
- Het kwaliteitszorgsysteem daagt uit tot continue kwaliteitsverbetering. Het gaat om het leren en de talentontwikkeling van de leerling en maar ook om die van de medewerker. De medewerker wordt uitgedaagd aan te geven wat hij of zij nodig heeft om maximaal te kunnen presteren.
- Het kwaliteitssysteem helpt de school een professionele 'lerende organisatie' te zijn. In een lerende organisatie is het vanzelfsprekend de eisen die de omgeving stelt te kennen en in te spelen op verandering en verbetering.
- Het kwaliteitszorgsysteem zorgt ervoor dat de organisatie planmatig wordt aangestuurd en zich horizontaal (naar de betrokkenen) en verticaal (naar bestuur en RvT) kan verantwoorden. Het is gericht op de beleidsterreinen die relevant zijn voor kwaliteitszorg. Deze zijn afgeleid van het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs. Daarbij is een aantal specifieke beleidsterreinen opgenomen, waaronder het contact met de omgeving, functie- en taakdifferentiatiebeleid en het functioneren en de samenstelling van het onderwijzend personeel (zie hiervoor hoofdstuk 3).

### 4.2 Borgen van het kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid is geborgd door de gesprekkencyclus, het werken in PLG's, het werken met kortdurende interventies, de afstemming van onderwijs en zorg en het gebruik van de PDCA cyclus. Hieronder geven we kort aan hoe de bijdrage van die verschillende maatregelen aan de kwaliteit van het onderwijs eruit ziet:

1. De **tweejarige gesprekkencyclus** met een doelstellingen-, een functionerings- en een beoordelingsgesprek borgt de kwaliteit van de professionele ontwikkeling van docenten.

2. **Het werken in PLG's** aan de uitvoering van het curriculum volgens de vijf speerpunten (formatieve evaluatie, activerende didactiek, vakoverstijgende vaardigheden, onderzoek en het haalbaar en gegarandeerd curriculum) ondersteunt docenten in de ontwikkeling van hun competenties om effectief les te geven en resultaten van leerlingen te zien als feedback op hun effectiviteit.
3. De **kortdurende interventies**, zowel op cognitief terrein als op het terrein van gedrag en sociaal-emotioneel welbevinden, zorgen ervoor dat leerlingen niet alleen zijn toegerust om leerstof te begrijpen en benodigde vaardigheden toe te passen, maar ook dat zij gemotiveerd, betrokken en actief de lessen kunnen volgen.
4. Door de **nauwe afstemming van onderwijs en zorg** hebben we aandacht voor alle leerlingen: door gewoon goed onderwijs te geven nemen we bijna alle leerlingen mee en door goed met de zorg af te stemmen bieden we passende begeleiding voor wie dat nodig heeft.
5. Directie, PLG's en Zorg gebruiken **de PDCA cyclus**. Dat betekent dat de school stuurt met plannen en doelstellingen, deze plannen uitvoert, evalueert en het plan/beleid bijstelt waar nodig. De school komt daarmee in een cyclus van constante kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de bedrijfsvoering.
6. De **Jaarkalender**. De belangrijke gebeurtenissen van het jaar zijn in kaart gebracht en weergegeven op een jaarkalender. Deze jaarkalender is uitgangspunt voor directie, PLG's en Zorg wat betreft de sturing van activiteiten op de school. De school verricht metingen met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijsproces en de opbrengst.
7. Het **tevredenheidsonderzoek** onderzoek houdt ons de zo noodzakelijke spiegel voor. De school onderzoekt de ouder-, leerling-, en medewerkerstevredenheid en neemt de resultaten uiterst serieus.

Alle instrumenten voor kwaliteitszorg die tot nu toe zijn ingezet zullen de komende vier jaar worden verwerkt in een integraal kwaliteitssysteem. Het kwaliteitssysteem van het Marcanti College zal daarbij nog de volgende punten betrekken:

### 4.3 De kwaliteit van het onderwijs gezien de resultaten

In september 2020 zijn alle opleidingen met voldoende beoordeeld door het externe toezicht. Door Covid-19 verdwijnen er parameters uit dit toezicht en is de verwachting groot dat de aankomende drie jaar het Marcanti College binnen de marges van het geldende toezicht zal laveren. Door een professionalisering van het summatieve proces is er tijdelijk een omslag geweest in doorlooptijd en de resultaten van de bovenbouw. Door de kleine cohort groottes van de TL en havo valt er veel te verklaren vanuit onze systematiek om de leerlingen individueel in de proces te monitoren en jaarlijks te evalueren. De taalachterstanden en de ongelijkheid in sociale achtergrond vragen veel aandacht en het structuren van de juiste ondersteuning op het juiste tijd is voor het Marcanti College een grote zorg en daar gaan we het komend jaar alles aan doen.

### 4.4 Verbeteracties

De inspectie schreef in 2017 een rapport over de havo-afdeling van onze school, waarin zij constateerde dat de 'leskwaliteit binnen de havo afdeling voldoende is', en verder dat 'het team van het Marcanti College bestaat uit bevlogen docenten die het onderwijs met grote overtuiging uitvoeren. De bevlogenheid blijkt onder meer uit de grote betrokkenheid van de docenten bij de leerlingen en de goede relatie die zij daarmee opbouwen en hebben'. De inspectie constateert meer in detail dat 'de lessen zijn afgestemd op het niveau van de leerlingen en dat er veel wordt gewerkt

met samenvattingen en herhalingen. Docenten benoemen leerdoelen. In meerdere lessen werd gebruik gemaakt van activerende werkvormen die een gunstig effect hadden op de betrokkenheid van leerlingen'. De inspectie noemt ook in positieve zin het samenwerkend leren en het gebruik van ICT.

In 2017 – 2020 is getracht hiaten en achterstanden op te sporen en aan te pakken. Alle leerlingen is ook feedback gevraagd over vakken en over het lesaanbod. Hierdoor zijn inzichten verkregen die al tot verbetering hebben geleid maar nog niet over de volle breedte van het leerstofaanbod.

In september 2020 heeft de inspectie alle opleidingen voldoende beoordeeld, toch continueren wij de ingezette interventies om alle opleidingen te blijven verbeteren. De PLGs richten zich op:

- Aandacht voor leer- en studievoordigheden
- Aandacht voor specifieke algemene en vakdidactische vaardigheden als begrijpend lezen, samenvatten en rekenen
- Aandacht voor huiswerk maken door ernst te maken met een huiswerkbeleid op schoolniveau en een huiswerkdidactiek op klasniveau
- Aandacht voor taalachterstand door taalgericht vakonderwijs te geven met contextrijk onderwijs, taalsteun en een hoge mate van leerlinginteractie.

Natuurlijk verwachten wij ook van de vijf speerpunten van de Marcanti innovatie veel. Denk aan de formatieve evaluatie. De vaardigheden. De activerende didactiek. Werken met leerdoelen in een setting van rubrics, feedback en verbeterde leeraanpak door leerlingen. Ook het practicum leren leren, dat we in de LOB lessen uitvoeren draagt bij aan betere leer- en studievoordigheden in de bovenbouw.

Op deze wijze werkt onze school opbrengstgericht: we zetten continu bewezen didactische en pedagogische aanpakken in om leerlingresultaten te verbeteren.

## Hoofdstuk 5 Overige beleidsterreinen

In dit laatste hoofdstuk bespreken we ons veiligheidsbeleid en ons financieel, materieel en huisvestingsbeleid.

### 5.1 Strategisch beleid en veiligheid

Het Marcanti College heeft een goede naam. De school wil de komende jaren de positie op de Amsterdamse onderwijsmarkt versterken met een uniek breed concept in het categorale Amsterdam, hierin willen wij uitstralen dat wij als school een kans op meer zijn. Het Marcanti wil de resultaten van de tevredenheidsenquêtes van leerlingen en medewerkers versterken en de resultaten van de oudertevredenheidsenquête op hetzelfde niveau houden. De school zal aandacht besteden aan de goede sfeer op de school en de samenwerking tussen de verschillende PLG's.

Op het Marcanti voelen leerlingen en medewerkers zich veilig. Dit blijkt uit de Veiligheidsmonitor, die jaarlijks wordt afgenomen. De resultaten zullen ook de komende jaren worden besproken met leerlingen en personeel. We hebben in het aanstellen van veiligheidscoördinator zorg voor curatieve en preventieve maatregelen, we herschrijven beleid en werken intensief samen met onze omgeving om de veiligheid te vergroten. Zo is er al een paar jaar geleden een convenant afgesloten met politie, justitie, stadsdeelraad en de school. In dit convenant staat beschreven welke afspraken de partijen hebben gemaakt om de veiligheid op de school en de omgeving te waarborgen en te vergroten. De school heeft een rechtstreekse contactpersoon bij de politie. In het overleg worden de acties, zoals brommercontrole en leerplichtacties, voorbereid en het beleid van de school en de politie afgestemd. De nauwe samenwerking wordt in de komende jaren voortgezet. Daarnaast zal het camerasysteem worden uitgebreid en evalueren we jaarlijks onze interventies.

### 5.2 Financieel beleid, materieel en huisvestingsbeleid

De begroting van 2020 sluit positief. In de afgelopen jaren heeft de school, na een bezuinigingsoperatie, positieve resultaten geboekt. In de nabije toekomst zal er weer bezuinigd moeten worden omdat inkomsten en uitgaven aan de personele kant niet in evenwicht zijn. Veranderingen op het arbeidsvoorwaardelijke vlak en bekostiging vanuit OC&W die bijvoorbeeld niet meer voorziet in de volledig compensatie van de gestegen werkgeverslasten zoals de pensioenpremie leiden ertoe dat inkomsten en uitgaven op het personele vlak niet in balans zijn. De school heeft enige ruimte om dit op te vangen, maar op lange termijn is dit niet vol te houden en dus moeten wij de komende jaren weer bezuinigen. De school zal structureel met minder personeel haar onderwijstaak moeten realiseren. De uitdaging is dit te doen zonder verlies aan kwaliteit van het onderwijs en binnen een aanvaardbare werkdruk voor de medewerkers van de school.

De school zal de komende jaren met name op het personele vlak inkomsten en uitgaven in balans moeten houden. Dit zal ingrepen in de organisatie vereisen. Mogelijke extra bezuinigingen vanuit het rijk en de onzekere toekomst van doelsubsidies creëren een klimaat van grote terughoudendheid in het aangaan en in stand houden van structurele uitgaven en financiële verplichtingen. Deze situatie maakt het nodig om creatief te bekijken op welke manier de school mogelijk werk efficiënter kan organiseren. Dit zijn de uitgangspunten voor het financiële kader:

1. De school werkt in principe met een sluitende begroting, tenzij van te voren is duidelijk gemaakt waarom er incidenteel met een tekort begroot moet worden.
2. De school streeft er naar haar liquiditeit te verbeteren.

3. De school heeft geen structurele tekorten op de personele bekostiging door te veel personeel.
4. De school zet incidentele middelen zoveel mogelijk in ten behoeve structurele verbetering van het primair proces.
5. De school gaat op basis van incidentele middelen geen structurele verplichtingen aan.
6. De school streeft er naar het leerlingaantal stabiel te houden.
7. De school houdt in haar begroting rekening met het onderhoud en verbouwing van het gebouw.
8. De school maakt geen gebruik van sponsoring.

Het Marcanti College is gehuisvest in een relatief modern en mooi gebouw, dat goed onderhouden is. Er zijn 150 computers voor leerlingen beschikbaar en ieder lokaal heeft een Smartboard. Het meerjarig onderhoudsplan zal in de komende vier jaar toch de nodige aandacht vragen. Het gebouw is vrij traditioneel ingericht en voldoet niet meer aan de voorwaarden die wij ten behoeve van ons onderwijs daaraan stellen. Docenten zouden graag werken in grotere lokalen, zodat ze ruimte hebben tussen groepjes leerlingen door te lopen, en zo zicht te houden op het werk dat leerlingen doen en hen daarop feedback geven. Nu zijn de lokalen daar eigenlijk te klein voor.

Wat de voorzieningen ten behoeve van het onderwijs betreft, spelen met name leermiddelen daarin een belangrijke rol. Sommige vakken kiezen uitgesproken voor een digitale methode. Wij streven naar een goede balans tussen folio en de digitale leermiddelen te vinden. Of het nu gaat om leermiddelen op papier, of digitale leermiddelen: beide ondersteunen het leerproces van leerlingen en het pedagogisch/ didactisch handelen van de docent. Na de Covid periode gaan we onderzoeken en vaststellen welke digitale didactiek en pedagogiek van belang zijn om het ICT beleid verder te lagen en te ontwikkelen. Ook zal er een nieuw vergezicht op het gebied van ICT na deze evaluatie worden opgesteld.

## Hoofdstuk 6 Tot slot

In dit Schoolplan hebben we onze missie en visie geschetst. We hebben laten zien hoe we instrumenten hebben ontwikkeld om die missie en visie concreet te maken en te laten leiden tot tastbare positieve leerlingresultaten. We zijn daarmee op de goede weg, dat weten we zeker.

Met de inrichting van de professionele leergemeenschappen en de aanstelling van de PLG leiders hebben we een grote stap gezet. In de PLG werken docenten samen die met elkaar verantwoordelijk zijn voor het leren van een bepaalde groep leerlingen en voor het leren van de docenten zelf: korter dan in een PLG kunnen de lijntjes niet zijn. Directe feedback door samen resultaten te bespreken en onderlinge steun zijn de motor van het leren binnen een PLG. Er wordt een resultaatgerichte cultuur nagestreefd, waarin het gaat om de vraag of leerlingen inderdaad op een hoog niveau leren en waarin bewezen aanpakken worden ingezet als dit onvoldoende het geval is. Daarbij staat geen docent er meer alleen voor. Geen individueel geworstel meer, maar samen leiding geven aan het eigen leren. De PLG vindt een balans tussen organisatie en leren van collega's maar stelt wel alles in het doel dat elke leerling leert. Docenten in de PLG creëren een gemeenschappelijke taal en bouwen aan een gezamenlijke consensus over doelen en middelen. Ze creëren nieuwe mentale modellen. Allemaal om onze leerlingen steeds verder te laten groeien door niet te snel tevreden te zijn en hen te blijven uitdagen. Onze leerlingen kunnen meer en ze kunnen beter. En dat doen ze als wij als school meer doen en beter doen. Wij blijven niet alleen voortdurend leerlingen uitdagen, we blijven ook onszelf voortdurend uitdagen.

## **Bijlagen**

Verklaring afkortingen

Bijlage: profiel Marcanti docent

Bijlage: kwaliteitsbeleid

Bijlage: jaarplan 2021

Bijlage: PM 2.0