

# Meerjarenbeleidsplan 2017-2021

Leren  
doen  
we



samen

## Inhoud

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>2</b>
<b>1. BESCHRIJVING VAN DE SCHOOL</b> .....	<b>4</b>
1.1 MISSIE EN VISIE .....	4
1.2 ALGEMEEN EN IDENTITEIT .....	4
1.3 POSITIE .....	4
1.4 ORGANISATIESTRUCTUUR .....	4
<b>2. ONDERWIJSBELEID</b> .....	<b>6</b>
2.1 AMBITIE 'GOED LEREN' .....	6
2.2 AMBITIE 'KANSENGELIJKHEID' .....	7
2.3 AMBITIE 'TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS' .....	7
2.4 AMBITIE 'LEREN VINDT OOK BUITEN DE SCHOOL PLAATS' .....	8
2.5 AMBITIE 'BURGERSCHAP' .....	8
2.6 AMBITIE 'EEN VEILIGE LEER- EN WERKOMGEVING' .....	9
2.7 CONCRETISERING ONDERWIJSAMBITIES .....	9
<b>3. KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS</b> .....	<b>10</b>
3.1 AMBITIE: 'KWALITEITSDENKEN' .....	10
<b>4. PERSONEELBELEID</b> .....	<b>11</b>
4.1 AMBITIE 'ONZE MEDEWERKERS LEVEREN DUURZAAM EEN BIJDRAGE AAN HET ONDERWIJS' .....	11
<b>5. PARTICIPATIE OP HET COMMANDERIJ COLLEGE</b> .....	<b>12</b>
5.1 AMBITIE: 'VERSTERKING VAN PARTICIPATIE VAN BELANGHEBBENDEN' .....	12
<b>6. RANDVOORWAARDEN</b> .....	<b>13</b>
6.1 AMBITIE: 'EEN FINANCIËEL GEZONDE SCHOOL: OPTIMAAL GEBRUIK MAKEN VAN P&C INSTRUMENTARIUM' .....	13
6.2 AMBITIE 'DE INRICHTING VAN HET SCHOOLGEBOUW MAAKT DE ONDERWIJSKUNDIGE VISIE ZICHTBAAR' ..	14
6.3 AMBITIE 'OPTIMALE INZET VAN ICT ALS MIDDEL VOOR GOED ONDERWIJS'.....	14
6.4 AMBITIE 'EENDUIDIGE INFORMATIE OP HET JUISTE MOMENT' .....	15

## Voorwoord

Voor u ligt het meerjarenbeleidsplan 2017-2021: het strategisch beleidsplan van het Commanderij College voor de duur van vier jaar. Bij het opstellen van dit meerjarenbeleidsplan is het vorige meerjarenbeleidsplan als startpunt genomen. We hebben onze missie, visie en identiteit tegen het licht gehouden en geconstateerd dat deze onveranderd kunnen blijven. Waar het onze missie is goed onderwijs te geven aan de leerlingen uit deze regio, is het onze visie, onze inkleuring, dat we dat doen om van onze leerlingen 'succesvolle leerders' te maken, die daarvan ook in hun latere leven veel profijt zullen hebben.

Onze visie: *"Van leerlingen succesvolle leerders maken. Nu leren voor kansen later."*

Onze missie: *"Het Commanderij College geeft goed onderwijs aan de leerlingen in de regio."*

Maar ook onze inkleuring vraagt nadere beschouwing, in een wereld, die snel verandert. Om onze aanpak nader vorm te geven zijn we in gesprek gegaan met onze externe partners, ouders, leerlingen en medewerkers. Hiervoor organiseerden we in oktober en november 2016 twee forumavonden. Tijdens de eerste forumavond hebben we aan de hand van stellingen met ongeveer veertig afgevaardigden van externe partners (basisscholen, vervolgonderwijs, bedrijven, drie gemeentes en politie) bepaald welke thema's volgens hen van belang zijn voor het verzorgen van goed onderwijs. Onderwijs, dat voldoet aan de eisen van deze tijd. Onderwijs, dat van onze leerlingen succesvolle leerders maakt. Een soortgelijke forumavond organiseerden we in november 2016 voor de ouders van onze leerlingen. Ongeveer dertig ouders gaven gehoor aan de uitnodiging om input te leveren voor dit meerjarenbeleidsplan. De opbrengsten van deze twee forumavonden hebben we vervolgens besproken met leerlingen en medewerkers. Hierbij werd gewezen op de motivatieproblematiek bij leerlingen én op de manier om deze te bestrijden: leerlingen dienen eigenaar te zijn van hun leerproces. Alle gesprekken, werkbijeenkomsten en forumavonden zijn geanalyseerd en de inbreng is gewikt en gewogen. Dit heeft geleid tot de volgende opvattingen van waaruit we dit meerjarenbeleidsplan zijn gaan schrijven:

- Het Commanderij College gaat uit van gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwingen en maatschappelijke stromingen.
- We zijn ervan overtuigd dat de basis voor goed onderwijs wordt gevormd door de goede les.
- Leerlingen dienen eigenaar te zijn van hun leerproces.
- We benadrukken dat ons leren ook buiten de school plaatsvindt.
- We hebben oog voor kansengelijkheid, gebaseerd op de gedachte 'eenheid in verscheidenheid'.
- We besteden aandacht aan 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden.
- We laten ons voeden door het bedrijfsleven bij het ontwikkelen van het curriculum.
- We betrekken ouders en leerlingen bij ontwikkelingen op school.
- We beseffen dat de kwaliteit van onderwijs wordt bepaald door de mensen die er werken.
- We streven naar eenduidige en tijdige communicatie.

De leden van de werkgroep hebben het eerste concept opgesteld en een klankbordgroep, bestaande uit medewerkers en teamleiders van de school, heeft daarop gereflecteerd. Teksten zijn herschreven, opnieuw gecontroleerd en weer aangepast. Het uiteindelijke resultaat, het meerjarenbeleidsplan 2017-2021, bepaalt de route voor onze school voor de komende vier jaar. De bestuurder stelt elk schooljaar een kadernotitie op, die zich richt op een aspect van het meerjarenbeleidsplan. In dat kader kunnen de directeuren (per portefeuille) het jaarplan ontwikkelen. In het jaarplan staan de speerpunten voor één schooljaar genoemd. Bij de uitvoering van deze ambities hebben de docenten een cruciale rol.

In 2021 hopen we vast te stellen dat we de doelen, zoals bepaald in 2017, met z'n allen hebben gerealiseerd.

## 1. Beschrijving van de school

### 1.1 Missie en visie

Wie willen wij zijn? Het Commanderij College stelt zich tot doel goed onderwijs te verzorgen in de regio Gemert. Goed onderwijs houdt voor ons in dat wij onze leerlingen voorbereiden op hun toekomst. Dit willen we bereiken door van hen succesvolle leerders te maken, waardoor ze optimaal worden voorbereid op hun latere leven: nu leren voor kansen later. Zodat zij, wanneer zij volwassen zijn, zelfstandig en sociaal kunnen functioneren en zich kunnen aanpassen aan de steeds veranderende omstandigheden: permanent leren. Het is een visie die we niet wezenlijk veranderen, maar wel willen verdiepen in de komende vier jaar. Hij heeft zich immers bewezen als een wezenlijke pijler onder de ambities die we de afgelopen jaren hebben nagestreefd.

We leven in een land, dat vindt dat onderwijs een belangrijke voorwaarde is om goed te kunnen functioneren in de samenleving. Doel is niet enkel om een diploma te halen, maar ook om voorbereid te zijn op het leven en werken in de 21<sup>e</sup> eeuw. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen gaan zo snel, dat het onderwijs zich niet kan beperken tot het halen van een diploma, laat staan dat diploma als ultiem doel stelt. We bereiden leerlingen voor op het leven in een maatschappij, waarin beroepen niet – meer – decennia lang hetzelfde blijven. En waarin leerlingen kunnen anticiperen op de continue verandering in de samenleving. We willen dat onze leerlingen juist die attitude ontwikkelen, waarbij zij in staat blijken om permanent en succesvol te leren.

Om dit te realiseren hebben we voor de komende vier jaren een aantal specifieke ambities geformuleerd, waarmee we ons onderwijs willen vormgeven.

### 1.2 Algemeen en identiteit

Onze school kent een algemeen bijzonder karakter. Dit wil zeggen dat wij een levensbeschouwelijke pluriformiteit erkennen en aanvaarden. Vanuit deze opvatting laten wij de leerlingen in ons curriculum kennis maken met de wereldgodsdiensten. Hiermee willen wij bereiken dat onze leerlingen later, als volwassenen, vanuit een eigen overtuiging, maar ook met verdraagzaamheid tegenover anderen, aan de samenleving kunnen deelnemen. We streven zo een open en respectvolle houding van onze leerlingen na. Ook door de cultuur in de school, ons dagelijks doen en laten, willen we deze open houding stimuleren. Tenslotte dragen wij deze houding ook uit in het aannamebeleid van personeel en leerlingen.

### 1.3 Positie

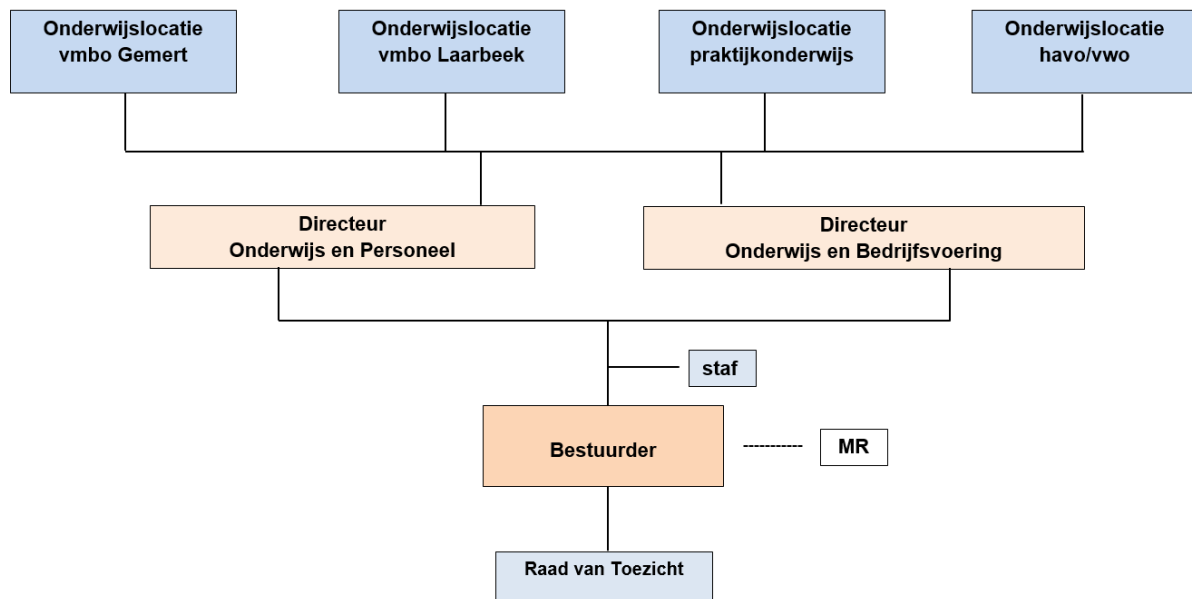
We hebben te maken met een vast voedingsgebied binnen de gemeenten Gemert-Bakel, Laarbeek en Boekel met daarbinnen een stabiel belangstellingspercentage. We zijn een streekschool met een maximaal aanbod van onderwijstypen. Het totaal aantal leerlingen blijft naar verwachting de komende vier jaren gelijk of zal licht groeien. In het schooljaar 2016 – 2017 telde het Commanderij College 2776 leerlingen. We streven ernaar deze populatie de komende vier jaren minimaal gelijk te houden.

### 1.4 Organisatiestructuur

Onze onderwijsrichtingen zijn verdeeld over vier locaties:

- locatie praktijkonderwijs aan de Pater van den Elsenstraat 1 te Gemert;
- locatie vmbo Gemert aan de St. Josephstraat 17 te Gemert;
- locatie vmbo Laarbeek aan de Muzenlaan 2 te Beek en Donk;
- locatie havo/vwo aan de Sleutelbosch 2 te Gemert.

In onze organisatiestructuur laten we zien, dat de afzonderlijke locaties hun eigen ruimte hebben. Daarmee streven we na dat de locaties hun eigenheid ontwikkelen, hun professionele ruimte vergroten en maken we zichtbaar dat het onderwijs aan de leerlingen leidend is.



Onze leidraad bij het vaststellen van het organisatiemodel is gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap is de manier waarop wij samenwerken, het werk organiseren, leren en leiderschap vormgeven. Hoe meer het leiderschap in school verspreid is, hoe beter het is voor het leerresultaat. We streven naar spreiding van leiderschap in de organisatie vanuit het idee dat medewerkers meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het bereiken van de doelen. De wijze waarop vorm en inhoud gegeven wordt op dat gedeeld leiderschap wordt deels bepaald door eigen waarden en normen en deels door een gezamenlijke visie op die waarden en normen. Een open houding, luisteren naar elkaar en respect hebben voor leerlingen en collega's die samen vorm geven aan het leerproces zijn kernwaarden die bepalend zijn hoe we dat gedeeld leiderschap vormgeven. Gedeeld leiderschap is een opdracht aan formele leiders om te zorgen voor culturele en structurele condities waarin gedeeld leiderschap zich kan ontwikkelen en daarmee informeel leiderschap de kans geven zich te manifesteren en zich verder te ontwikkelen. Alle interventies naar gedeeld leiderschap moeten gericht zijn op het verbeteren van het onderwijs.

## 2. Onderwijsbeleid

Met de zorg voor een goed leerproces van de leerlingen bereiden wij hen voor op hun toekomst. Dit doen we door de 'rugzak' van elke leerling in samenwerking met die leerling gedurende zijn of haar tijd op het Commanderie College te vullen met essentiële bagage. Deze 'bagage' bestaat uit basiskennis en (sociale) vaardigheden die nodig zijn om succesvol te functioneren tijdens de vervolgopleiding en in de samenleving. Leren is een continu proces en wij willen dat onze leerlingen dat niet alleen beseffen, maar ook met goed resultaat kunnen toepassen.

Door onze visie op onderwijs, waarbij de leerling leert en de docent dat leerproces faciliteert en stimuleert, streven we ernaar dat leerlingen van hun kant de ambitie ontwikkelen om verder te groeien, ook na hun middelbare schooltijd. Docent én leerling kijken hierbij niet alleen naar de cijfers – die aan een bepaalde norm moeten voldoen – maar ook naar de persoonlijke ontwikkeling. Dit vraagt om maatwerk en een op de leerling afgestemde benadering. De ene leerling heeft hierbij wat meer begeleiding nodig dan de andere leerling. We zijn ons ervan bewust dat we nog wat stappen moeten zetten richting het 'gepersonaliseerd leren', dat het uiteindelijke gevolg is van deze visie op goed onderwijs. Iedere leerling heeft een talent en wij stimuleren de leerling om dat talent te ontwikkelen. Om dit te bereiken zijn onderstaande ambities geformuleerd.

### 2.1 Ambitie 'Goed leren'

Goed leren houdt in dat onze docent zich (in zijn hoofd) bewust is van de structuur in zijn les(senreeks), dat hij het doel dat hij samen met zijn leerlingen voor ogen heeft, met hen bespreekt, zoals ook de voortgang van dat proces, dat hij aan het einde ervan met de leerlingen terugblijkt op de gang van zaken en hen bevraagt in hoeverre het aangekondigde doel bereikt is.

Goed leren houdt in dat onze docent (met zijn hart) verbinding zoekt met de leerling, zijn bevoegdheid deelt en hem/haar feedback geeft op basis van de vorderingen en feedforward voor de weg die de leerling nog te gaan heeft. Het betekent dat de docent de leerling 'ziet', verschillen signaleert en met die leerling bespreekt hoe zij vanuit die eigenheid van de leerling samen het gestelde doel kunnen bereiken.

Goed leren houdt in dat onze docent vanuit zijn professie (met handen en voeten) het leerproces van de leerling vorm geeft met alle kunde en vakkennis, waarover hij beschikt. Daarbij maakt hij - in samenhang met hoofd en hart - een adequate keuze uit de basisvaardigheden, die hij als professional weet te hanteren: uitleg geven, realiseren van een taakgerichte werksfeer, differentiëren, aanleren van denk- en leerstrategieën en leerlingen actief betrekken bij de onderwijsactiviteiten en de meer complexe vaardigheden, zoals differentiëren en aanleren van denk- en leerstrategieën.

Zo ontstaat vanuit hoofd, hart en handen (en voeten) van onze docent goed onderwijs: samen met de leerling en uiteraard ten dienste van die leerling. Dat houdt ook in dat de leerling actief bij zijn hele leerproces betrokken moet worden. De leerling participeert vanaf dag 1 in hoe zijn leerproces ingericht wordt, hoe zijn leeromgeving eruit moet zien en hoe hij zich kan ontwikkelen tot een succesvolle leerder.

Onze focus op dit basisproces, dit creëren van een goede leeromgeving voor de leerling, zal in de periode 2017-2021 steeds zichtbaarder worden in gedrag van docent en leerling, in het onderwijs zelf, in opbouw van les- en leermateriaal en in leren buiten de school:

- De tevredenheid van leerlingen, zoals we die jaarlijks meten, verbetert ten opzichte van het voorgaande jaar op onderdelen waar nodig en is gelijk aan of hoger dan het landelijk gemiddelde.

- Aan het einde van elk schooljaar worden de examenresultaten en de mate van tevredenheid van leerlingen en ouders van het afgelopen schooljaar besproken door de schoolleiding en wordt een ontwikkelagenda voor het komende schooljaar bepaald.

## 2.2 Ambitie 'Kansengelijkheid'

Uit het rapport 'De staat van het Onderwijs' (Onderwijsinspectie, 2016) en uit onderzoek van het CBS is gebleken dat kinderen met hoogopgeleide ouders meer mogelijkheden hebben in het voortgezet onderwijs dan kinderen met laagopgeleide ouders. Kinderen met hoogopgeleide ouders krijgen vaker een hoger schooladvies dan kinderen die dezelfde citoscore hebben behaald, maar waarvan de ouders laag opgeleid zijn. De leerlingen van hoogopgeleide ouders beginnen in het algemeen vaker op een hoger brugklasniveau en bereiken vaker een hoog onderwijsniveau. Er blijkt sprake te zijn van kansengelijkheid. Het Commanderiej College streeft naar kansengelijkheid voor alle leerlingen en gaat uit van de individuele kwaliteiten, eigenschappen en prestaties van de leerling en niet van het opleidingsniveau van de ouders.

We investeren in leerlingen die minder kansen hebben en stimuleren hun ontwikkeling op passende wijze. Dit doen we door te signaleren welke leerlingen minder kansen hebben en hun vervolgens kansen te bieden door middel van maatwerk, bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding en het versterken van zelfvertrouwen en sociale vaardigheden. Daarnaast krijgen leerlingen de kans om vakken te volgen op verschillende niveaus en bieden we loopbaanoriëntatie, zodat leerlingen weloverwogen keuzes voor de toekomst maken.

Bij het bevorderen van gelijke kansen worden betrokken: het primair onderwijs, docenten en ouders. We ontwikkelen aan het begin van schooljaar 2017-2018 samen met de vertegenwoordigers van het primair onderwijs beleid om ervoor te zorgen, dat alle leerlingen gelijke kansen krijgen. Docenten gaan met elkaar in gesprek over het vergroten van kansengelijkheid op school: vaststellen van de rol van docenten ten aanzien van kansengelijkheid en bepalen welke ondersteuning kansarme leerlingen nodig hebben.

Ook werken we aan een soepele instroom, doorstroom en uitstroom. We laten leerlingen van groep 8 proefdraaien op het Commanderiej College en stimuleren onze eigen leerlingen om dit te doen in het vervolgonderwijs. We formuleren adequaat beleid van tijdige determinatie en juiste selectie. Concreet betekent dit dat geprobeerd wordt om iedere leerling vanaf binnenkomst binnen twee schooljaren op het juiste onderwijsniveau te plaatsen en een herkenbare, doorlopende leerlijn aan te bieden in curriculum en toetsing, die het mogelijk maakt om de volgende leerjaren succesvol te doorlopen richting het eindexamen. Ook maken we het voor leerlingen mogelijk om tussentijds door te stromen naar een hoger niveau en stimuleren we het zogenaamde 'stapelen' (van vmbo 4 naar havo 4 of van havo 5 naar vwo 5).

Dat het Commanderiej College gelijke kansen biedt aan alle leerlingen zal in de periode 2017-2021 steeds zichtbaarder worden in beleid en gedrag:

- In het schooljaar 2017-2018 concretiseren we het beleid 'kansengelijkheid op het Commanderiej College'.
- Uit leerling- en ouderenquêtes blijkt dat docenten kansengelijkheid bevorderen en kansarme leerlingen (extra) ondersteunen. We zien in de resultaten van de enquêtes in 2021 een verbetering ten opzichte van 2018.
- We analyseren onze instroom, doorstroom en uitstroomcijfers in relatie tot kansengelijkheid.

## 2.3 Ambitie 'Toekomstgericht onderwijs'

Toekomstgericht onderwijs op het Commanderiej College wil zeggen dat we samen met de leerlingen werken aan een goede voorbereiding op leven, leren en werken in de 21<sup>e</sup> eeuw. Wanneer we in onze visie op onderwijs de nadruk leggen op succesvol leren, bedoelen we dat juist die attitude, die



basishouding, namelijk de bereidheid om permanent te blijven leren, voor onze leerlingen van belang is om zich succesvol door het leven te bewegen in de toekomst.

De competenties die leerlingen nodig hebben voor dit succesvolle leren en daarmee deelnemen in de maatschappij, zijn de 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden. Tegelijkertijd ontwikkelen we met hen het bewustzijn van het belang om te komen tot een duurzaam ingerichte samenleving.

Voor het verder vormgeven van toekomstgericht onderwijs maken we gebruik van voorbeeldeslmateriaal en methodes met aandacht voor de 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden en gaan we op zoek naar bruikbare kaders en instrumenten voor het volgen en beoordelen van leerlingen. De 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden komen in de periode 2017-2021 doelgericht en structureel aan de orde in het curriculum.

In de periode 2017-2021 wordt toekomstgericht onderwijs op het Commanderij College in samenwerking met de leerlingen en externe partners verder vormgegeven:

- Vanaf het schooljaar 2019-2020 volgen en beoordelen we de ontwikkeling van deze competenties van leerlingen.
- Op basis van de beoordeling stellen leerlingen vanaf de bovenbouw – met ingang van schooljaar 2019-2020 - hun persoonlijk ontwikkelplan op om zo een bepaalde (nader vast te stellen) norm te behalen aan het einde van hun schoolloopbaan op het Commanderij College.

#### **2.4 Ambitie 'Leren vindt ook buiten de school plaats'**

In hetzelfde licht willen we in ons onderwijs aandacht schenken aan leren buiten de school. Dit doen we via buiten-les-activiteiten als excursies en stages, waaronder de maatschappelijke stage. Juist hierdoor bevorderen we ook actief burgerschap en sociale integratie en wordt een positieve invloed uitgeoefend op het groepsproces. Leerdoelen uit het curriculum worden tot een levensechte beleving van kunst, taal, cultuur, geschiedenis, wetenschap, techniek en logistiek, enzovoort. Ervaringsgericht leren verlevendigt de theorie en verhoogt de motivatie.

Dit willen we ook bereiken via internationalisering. Immers, genoemde vaardigheden kunnen juist in een internationale, geglobaliseerde omgeving worden toegepast. Jongeren die gaan beschikken over een internationale oriëntatie moeten soepel om kunnen gaan met andere culturen en kunnen communiceren in een of meer vreemde talen. De positie van het vmbo verdient hierbij extra aandacht.

Om leerlingen ook buiten de school te laten leren zullen we:

- In ieder leerjaar voor elke leerling minimaal één activiteit organiseren, die als buiten-les-activiteit kan worden aangeduid en die tevens past in het curriculum.
- Streven naar een evenwichtige verdeling van buiten-les-activiteiten over en binnen de leerjaren.
- De samenwerking met bedrijven in de regio intensiveren om ervaringsleren mogelijk te maken in de vorm van (maatschappelijke) stage en bedrijfsexcursies.

#### **2.5 Ambitie 'Burgerschap'**

We werken in gezamenlijkheid met onze leerlingen aan actief burgerschap en sociale integratie én het kennis hebben van en kennismaken met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdsgenoten. Dit doen we om te bereiken dat onze leerlingen, vanuit een eigen overtuiging, maar ook met verdraagzaamheid tegenover anderen, aan de samenleving kunnen deelnemen. Dit betekent dat we leerlingen voorbereiden op hun huidige en toekomstige rol in de samenleving. We werken samen aan het ontwikkelen van deze kennis en vaardigheden, zodat onze leerlingen zich betrokken voelen bij hun omgeving en de samenleving en in staat zijn daaraan een bijdrage te leveren.

We werken in gezamenlijkheid met onze leerlingen aan een levenshouding en een gedrag dat naast open en kritisch, ook respectvol naar mensen met een andere levenshouding of gedrag is. We maken de school tot een oefenplaats voor democratie, participatie en het omgaan met diversiteit. Om te komen tot de juiste attitude en het ontwikkelen van sociale competenties bespreken we nationale- en internationale maatschappelijke ontwikkelingen in de les, discussiëren we over politieke issues, is een maatschappelijke stage voor alle leerlingen verplicht, betrekken we leerlingen bij de vormgeving van het onderwijs en organiseren we schoolreizen en internationaliseringsactiviteiten.

Onderwijs is burgerschapsvorming. In de periode 2017-2021 gaan we de burgerschapsvorming verbeteren:

- Vanaf het schooljaar 2017-2018 worden de activiteiten en de specifieke vaardigheden van de leerling op het gebied van burgerschap beschreven in het plusdocument.

### **2.6 Ambitie 'Een veilige leer- en werkomgeving'**

Op onze school gaan wij uit van de gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwingen en van maatschappelijke stromingen. Dat betekent dat wij geen enkele vorm van discriminatie of van pestgedrag tolereren en dat wij erop toezien dat dit ook wordt nageleefd. Zo willen wij een goed leef-, leer- en werkklimaat creëren, waarin eenieder zich veilig en geborgen voelt en ook respect naar de ander toont. En daarbij benoemen we de normen en waarden, handelen we ernaar en spreken we elkaar er op aan, wanneer de afgesproken grenzen worden overschreden. Leerlingen en medewerkers kunnen zich optimaal ontwikkelen als zij zich geborgen en veilig voelen.

Wij willen met onze leerlingen zowel preventief als curatief aan veiligheid werken. Preventief door aandacht te besteden aan sociaal-emotionele vorming van de leerling en aan groepsvorming in de klas. Curatief door samen met leerling en ouders in actie te komen, wanneer leerlingen zich onveilig voelen. Daarnaast zorgen we ervoor dat leerlingen en medewerkers weten welk gedrag er van hen verwacht wordt. We streven daarbij naar een cultuur waarbij zowel leerlingen als medewerkers aan het denken worden gezet over hun houding en handelwijze en bereid zijn hier open over te praten.

We dragen allen bij tot het creëren van het door ons gewenste leefklimaat:

- Leerlingen en medewerkers weten welk gedrag er van hen wordt verwacht door afspraken te maken over specifieke gedragsregels en elkaar aan te spreken op afwijkend gedrag.
- In samenwerking met de gemeente, de politie en bureau Halt werken we structureel aan de schoolveiligheid.

### **2.7 Concretisering onderwijsambities**

Zoals ook in ons organisatie-model zichtbaar is, hebben de locaties de ruimte om vanuit bovenstaande ambities eigen accenten te zetten dan wel prioriteiten te stellen bij hun onderwijsplannen.

Dit hangt samen met het specifieke onderwijs van de locatie en de bijbehorende doelgroep(en).

Deze nuanceringen per locatie worden in de teamactieplannen geconcretiseerd en jaarlijks geëvalueerd.

### 3. Kwaliteit van het onderwijs

De basis voor het monitoren van de onderwijskwaliteit vormt het meerjarenbeleidsplan. Het meerjarenbeleidsplan wordt telkens voor een periode van vier schooljaren opgesteld. De bestuurder stelt elk schooljaar een kadernotitie op, die zich richt op een aspect van het meerjarenbeleidsplan. In dat kader kunnen de directeuren (per portefeuille) het jaarplan ontwikkelen. In het jaarplan staan de speerpunten voor één schooljaar genoemd. In december en juni wordt bekeken of de doelen worden gerealiseerd binnen de tijd die ervoor staat. De teamleiders maken jaarlijks, op basis van het jaarplan, een teamactieplan met hun team. In december, maart en juni worden de resultaten door de teamleider teruggekoppeld aan de verantwoordelijke directeur.

De secties hebben een centrale plaats in het onderwijsproces: hier is de vakinhoudelijke kennis aanwezig en worden de leer-/toetslijnen uitgezet. Elke sectie heeft een vakwerkplan. Het vakwerkplan wordt jaarlijks geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. De sectievoorzitter is verantwoordelijk voor een actueel vakwerkplan en bespreekt het minimaal één keer per schooljaar met de aansturende teamleider. Op deze manier zijn naast de schoolleiding ook de medewerkers – via teamactieplan en vakwerkplan - verantwoordelijk voor het verwezenlijken van de ambities in het meerjarenbeleidsplan.

#### 3.1 Ambitie: 'Kwaliteitsdenken'

Kwaliteitszorg – wij spreken liever van 'kwaliteitsdenken'- omvat het geheel van activiteiten, dat erop is gericht om de kwaliteit van het onderwijs te kennen, te verbeteren en te borgen. We werken de komende jaren aan een verdere verbetering van het 'kwaliteitsdenken'. Dit vraagt om een bepaalde attitude van alle medewerkers. Een houding die past in onze besturingsfilosofie van 'gedeeld leiderschap'. Medewerkers vinden het daarbij bijvoorbeeld normaal om gevraagd en ongevraagd feedback te geven, elkaars lessen te bezoeken en samen te werken aan onderwijsontwikkeling. We streven naar continue verbetering.

De kwaliteit van onderwijs komt daadwerkelijk tot uiting in het onderwijsproces zelf: structureel worden resultaten van leerlingen geanalyseerd in team- en vakgroepverband. We luisteren goed naar leerlingen en ouders en meten de tevredenheid van onze leerlingen en hun ouders jaarlijks, waarbij we gebruik maken van enquêtes. Ons strategisch personeelsbeleid draagt bij tot betere resultaten in het primaire proces en onderwijsgelden worden optimaal ingezet voor het primaire proces. Kengetallen, te behalen resultaten en de instrumenten, die we gebruiken, staan beschreven in het kwaliteitsbeleidsplan van het Commanderie College.

We werken de komende jaren aan het verder inrichten en versterken van het 'kwaliteitsdenken':

- De drive om continu te willen verbeteren is hoorbaar en zichtbaar in de school.
- De meetgegevens worden daadwerkelijk gebruikt om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren en dit is terug te zien in de (jaar)plannen.

## 4. Personeelsbeleid

De afgelopen jaren werkten we aan het inrichten en versterken van een professionele afdeling Personeel & Organisatie (P&O). Inmiddels is de organisatie en ook de afdeling P&O zover ontwikkeld dat we de stap willen maken richting (Strategisch) Human Resource Management ((S)HRM). (S)HRM is een benadering, waarbij de inspanningen van de afdeling P&O rechtstreeks bijdragen aan het realiseren van opbrengsten voor de organisatie, voor de medewerker en voor de maatschappij. Onze medewerkers bepalen de kwaliteit van het onderwijs. Om die reden is een heldere strategie voor HRM, die voortvloeit uit de organisatiedoelstelling en dus richting geeft aan HR-beleid en HR-instrumenten cruciaal.

### 4.1 Ambitie 'Onze medewerkers leveren duurzaam een bijdrage aan het onderwijs'

HRM levert een duurzame, toegevoegde waarde aan onze (onderwijskundige) doelen. We worden geconfronteerd met een veranderende arbeidsmarkt. Dit vraagt om proactief beleid ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Een beleid, dat gericht is op vitaal werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. We groeien door van preventief beleid naar vitaliteitsbeleid. Gezondheid wordt hierdoor een wezenlijk en vanzelfsprekend onderdeel van het beleid.

We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door potentiële medewerkers, met afstand tot de arbeidsmarkt, kansen te bieden binnen het Commanderie College. Wij zijn een aantrekkelijke werkgever voor alle potentiële medewerkers.

Door het zorgvuldig voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid, instrumenten en maatregelen zijn wij in staat het talent van (potentiële) medewerkers te ontdekken, te behouden en te ontwikkelen. Wij beschikken over toekomstbestendige medewerkers en verzekeren hiermee het succes van ons onderwijs. Om deze ambitie te bereiken richt HRM zich op:

- De aanscherping van instrumenten zoals werving & selectie, de gesprekkencyclus en deskundigheidsbevordering. Hierbij ligt de focus op het talent van onze medewerkers.
- Door het verschuiven van preventief beleid naar vitaliteitsbeleid richten we ons daarnaast op thema's als gedrag en werkplezier. We willen sturen op de bevlogenheid van onze medewerkers.
- We bieden potentiële werknemers die de arbeidsmarkt willen verkennen een kennismaking met het onderwijs; we gebruiken ons netwerk om de kansen te vergroten.

## 5. Participatie op het Commanderij College

Hoe vanzelfsprekend ook: onze school wil nadrukkelijk deel uitmaken van haar omgeving. De vaardigheden, die onze leerlingen willen aanleren, kunnen niet alleen in samenspraak met die omgeving helder worden gemaakt, maar kunnen ook juist daar uiteindelijk hun waarde bewijzen.

### 5.1 Ambitie: 'Versterking van participatie van belanghebbenden'

We willen in het kader van horizontale verantwoording meer dan tot nu toe interne en externe belanghebbenden betrekken bij thema's als onderwijskwaliteit, sociale en fysieke veiligheid in en om de school en communicatie. Naast de daartoe reeds ingerichte kanalen als medezeggenschapsraad, ouderraad, leerlingenraad en de klankbordgroep van ouders, willen we ook input ophalen bij het bedrijfsleven in onze regio. En daarnaast - via de mentor en de vakdocent - bij de leerlingen zelf. Waar we via de goede les de tweezijdigheid van het onderwijsproces benadrukken, kunnen we door systematische evaluatie ervan met de leerlingen, ons laten voeden door de suggesties, die zij op genoemde thema's van belang vinden. Immers: leren doen we samen. En, zoals aangegeven, via onze externe partijen: we willen met vaste regelmaat met (Brainport gerichte) bedrijven informatie uitwisselen over de ontwikkelingen daar en de gevolgen die dat voor ons curriculum moet hebben.

Tenslotte is het van belang te blijven investeren in de contacten met het primair onderwijs, terwijl extra inspanning gevraagd wordt om de contacten met het vervolgonderwijs te verbeteren, zodat de loopbaanoriëntatie zo effectief mogelijk kan worden ingevuld. Het is goed de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van deze contacten laag in de organisatie te leggen: hoe laagdrempeliger en vertrouwder de contacten zijn, hoe meer ze de dagelijkse praktijk ten goede zullen komen.

Door versterking van de participatie in de periode 2017-2021 kunnen we de input van onze belanghebbenden gebruiken ter verbetering van het onderwijs:

- We organiseren eenmaal per twee jaar een forumavond voor externe stakeholders.
- De bestuurder bespreekt drie tot vier maal per jaar een thema met de klankbordgroep ouders.
- Mentoren evalueren tenminste drie maal per schooljaar met hun mentorleerlingen hun leerproces en de gang van zaken op school in het algemeen.
- Docenten vragen expliciet feedback aan hun leerlingen over de manier van lesgeven.

## 6. Randvoorwaarden

Wanneer randvoorwaarden goed zijn ingevuld, vallen ze niet op en voeden ze het primaire proces. Met dat doel voor ogen werken we aan onze financiële basis, de inrichting en het beheer van onze gebouwen, onze ICT-voorzieningen en de wijze waarop we over onze school communiceren. Met andere woorden: onze randvoorwaarden vormen de smeerolie voor ons basisdoel: het geven van goed onderwijs.

### 6.1 Ambitie: 'Een financieel gezonde school: optimaal gebruik maken van P&C instrumentarium'

Uitgangspunt van ons financieel beleid is dat wij de onderwijsgelden optimaal inzetten voor het primaire proces. Het planning- en controlsysteem dient zodanig van opzet te zijn dat op een systematische manier richting gegeven kan worden aan het financieel proces en het op koers houden van de organisatie. Dit betekent het op een effectieve en efficiënte wijze inrichten van de processen, het naleven van (interne) procedures en voldoen aan de geldende wet- en regelgeving (Financieel beleidsplan Commanderiej College, 2015-2017).

Met ingang van 2017 gaan we het risicomanagement beter integreren in de planning- en controlcyclus, inclusief het vaststellen van het risicoprofiel en het daarbij benodigde buffervermogen. We gaan de risico's die van toepassing zijn inzichtelijk maken en op basis van de uitgevoerde risicoanalyse worden de concrete risico's zichtbaar gemaakt. De omvang van de reserve zal hier op termijn op moeten aansluiten. Ook het risicomanagement is een cyclisch proces; door (jaarlijks) voorafgaand aan het begrotingsproces een risicoanalyse uit te voeren, kan beter richting gegeven worden aan de in te zetten koers op het gebied van financieel beheer.

Het Commanderiej College wil ten aanzien van de zogenaamde bedrijfskritische processen binnen de organisatie in control zijn. In het schooljaar 2016-2017 vindt een herijking van het normenkader, zoals opgenomen in het In Control Framework, plaats. Toetsing ervan geschiedt op een objectieve wijze door een externe partij. In de voorliggende planperiode kunnen de uit deze toetsing voortkomende aanbevelingen ten uitvoer gebracht worden.

We streven ernaar de managementrapportages verder te optimaliseren door deze regelmatig te evalueren. Gedurende de geldende periode worden ze afgezet tegen de begroting en aldus bewerkstelligen we, dat we meer zicht krijgen op de financiële situatie van onze organisatie. Ook de onderdelen waarover we rapporteren, worden geëvalueerd.

In geval van aanvaarding van een materiële of geldelijke bijdrage van anderen dan overheid of ouders hanteren we de landelijke afspraken met betrekking tot sponsoring (convenant sponsoring) en vragen we instemming aan de medezeggenschapsraad conform de Wet Medezeggenschap Scholen. Even belangrijk is, dat we vastleggen hoe we omgaan met eventueel door derden ingebrachte gelden, de zogenaamde private middelen.

Door optimaal gebruik te maken van P&C instrumentarium behouden we een financieel gezonde school:

- Het buffervermogen is toereikend om onvoorziene risico's op te kunnen vangen.
- De procedures sluiten aan op (nieuwe) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers.
- De informatievoorziening sluit aan op de informatiebehoefte van medewerkers.

## **6.2 Ambitie 'De inrichting van het schoolgebouw maakt de onderwijskundige visie zichtbaar'**

Goed onderwijs vraagt om goede schoolgebouwen. Het Commanderie College heeft drie gebouwen in de gemeente Gemert-Bakel en één gebouw in de gemeente Laarbeek. Wettelijk is het zo geregeld dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor de gebouwen (nieuwbouw) en schoolbesturen voor het onderhoud van de gebouwen. Tussen nieuwbouw en onderhoud bevindt zich een grijs gebied. Een integraal huisvestingsplan (IHP), op te stellen door de gemeente in samenspraak met de school, kan de gemeente en de school helpen om meerjarenplannen op te stellen en afspraken te maken over huisvesting. Het IHP wordt in de wet opgenomen als onderdeel van het 'op overeenstemming gericht overleg' (OOGO). Door het IHP van de gemeente en het meerjarenonderhoudsplan (MOP) van de school op elkaar af te stemmen zal meer duidelijkheid ontstaan ten aanzien van ieders verantwoordelijkheden.

Het capaciteitsprobleem op twee locaties, namelijk locatie vmbo Laarbeek en locatie havo/vwo, dient op korte termijn opgelost te worden. De onderwijskundige ontwikkelingen op de locatie vmbo Gemert vragen om een andere inrichting van het gebouw. De leertuin voor onze mavo-leerlingen is op deze locatie inmiddels gerealiseerd. De benodigde aanpassingen voor de beroepsgerichte leerwegen zijn voor een groot deel doorgevoerd. Het gebouw voor praktijkonderwijs is verouderd. De komende jaren gaan we bepalen of we het gebouw gaan renoveren en daarmee aanpassen aan het nieuwe onderwijskundige concept van het praktijkonderwijs of dat we op zoek gaan naar een andere plaats voor het praktijkonderwijs.

In de periode 2017-2021 zal er meer duidelijkheid ontstaan ten aanzien van de verantwoordelijkheden van de gemeenten en de school door:

- het IHP van de gemeente en het MOP van de school met elkaar af te stemmen tijdens een jaarlijks Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO) onderwijshuisvesting.

## **6.3 Ambitie 'Optimale inzet van ICT als middel voor goed onderwijs'**

ICT is bij het vormgeven van onze missie onmisbaar als middel bij het geven van onderwijs en ter versterking van de onderwijsontwikkeling. De huidige internetrevolutie veroorzaakt een paradigma van kennis bewaken naar kennis delen. En dat is waar onderwijs om draait: het delen van kennis. Leren met behulp van ICT sluit tevens aan bij de belevingswereld van onze leerlingen: eigentijds leren.

De meerwaarde van ICT – binnen het uitgangspunt van 'blended learning' – bestaat er ook in, dat het extra mogelijkheden biedt om maatwerk te leveren aan onze leerlingen. Dit in ons streven hun leerweg zo persoonlijk mogelijk te maken met leerlingen, die eigenaar zijn van hun leerproces.

Om richting te geven aan de ontwikkelingen op onderwijskundig gebied en zicht te krijgen op de daarbij behorende ICT-voorzieningen is binnen het Commanderie College de Onderwijs ICT groep ingericht. 'Onderwijs' en 'techniek' kunnen niet los van elkaar gezien worden en gaan hand-in-hand bij onderwijsontwikkeling. Door bundeling van onderwijskundige- en technische expertise in de Onderwijs ICT groep wordt het managementteam voorzien van een gedegen advies betreffende de inzet van ICT in het onderwijs.

De optimale inzet van ICT zal bijdragen aan het realiseren van de ambitie 'Goed leren', zoals beschreven in hoofdstuk 2.

#### 6.4 Ambitie 'Eenduidige informatie op het juiste moment'

Het Commanderij College is één school met vier locaties. We communiceren primair als één school met de verschillende doelgroepen. Daarnaast communiceert iedere locatie met locatiegebonden doelgroepen over locatiespecifieke zaken. Het doel van de communicatie is dat de verschillende groepen belanghebbenden op het juiste moment over de juiste informatie beschikken, zodat zij positief bij de school betrokken raken, zijn en blijven en zij ambassadeurs van de school (willen) zijn.

We richten de communicatie op de huidige doelgroepen (huidige leerlingen en hun ouders, medewerkers, potentiële leerlingen en hun ouders en toeleverende basisscholen) aangevuld met oud-leerlingen, oud-medewerkers en omwonenden van de locaties. De communicatie met de doelgroepen verloopt primair vanuit de school. Daarnaast maken we ons onderwijs zichtbaar voor de omgeving in de lokale media door onze onderwijsactiviteiten aan te kondigen dan wel te beschrijven. Vanuit het oogpunt van consistentie en efficiency vindt afstemming plaats op:

- strategisch niveau, door middel van dit meerjarenbeleidsplan en de missie van de school;
- organisatorisch niveau, door middel van het jaarplan en voorzieningen die centraal in stand worden gehouden (o.a. website, intranet en sociale media), één huisstijl en een uniforme manier van communiceren;
- operationeel niveau, door middel van centrale coördinatie en decentrale ondersteuning van de locaties door de communicatiemedewerker.

Onze medewerkers vervullen een belangrijke ambassadeursrol voor de school. Om die reden worden belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie tijdig gedeeld met medewerkers, zodat zij voorbereid zijn op vragen die ook aan hen gesteld kunnen worden en in staat zijn om naar buiten een eenduidig verhaal te vertellen. Samen met de medewerkers wordt bepaald op welke manier we hun ambassadeursrol kunnen versterken.

Het principe 'let others tell it' zal nog meer een rode draad gaan vormen in onze communicatie-uitingen. Waar mogelijk laten we direct betrokkenen aan het woord.

Verbetering van de in- en externe communicatie zal leiden tot:

- Eenduidige communicatie richting bepaalde doelgroepen op het juiste moment.
- Versterking van de ambassadeursrol van onze medewerkers.
- Een meer actieve rol van betrokkenen (o.a. leerlingen, ouders en medewerkers) in onze communicatie-uitingen door hen vaker aan het woord te laten.