



**DE BESTE SCHOOL DICHTBIJ**

**SCHOOLPLAN 2019-2023**

## Voorwoord

Het Schoolplan 2019-2023 geeft richting aan de ontwikkeling van de locaties en de ondersteunende organisatie (bestuur en stafbureau) van het Commanderij College. Het Schoolplan geeft kaders mee aan de locaties om hun eigen ontwikkeling op te pakken. Kaders om de eenheid te bewaken en tevens ruimte om als locatie specifiek in te spelen op de behoeften van de leerlingen en ouders en om optimaal gebruik te kunnen maken van talenten en competenties van onze medewerkers.

In dit Schoolplan zijn de missie en visie leidend. Vanuit deze missie en visie staat een aantal begrippen centraal: onderwijsaanbod en didactiek, pedagogisch klimaat en ontmoetingsschool. Uitdagende en ambitieuze thema's, die de komende jaren steeds meer het beeld van het Commanderij College gaan bepalen. Het Commanderij College staat centraal in een sterke en stabiele regio. De leerlingen verdienen onze volledige aandacht en toewijding om hun talenten optimaal te benutten en hun kansen op een succesvolle toekomst in de maatschappij te waarborgen. Samenwerking is daarin het sleutelwoord. Samenwerken met het basisonderwijs om de instroom goed te verzorgen en samenwerken met het vervolgonderwijs om de weg naar een vervolgopleiding of werk optimaal te begeleiden. Samenwerken met ouders en leerlingen.

Onze missie en visie en de bovengenoemde thema's zijn ontstaan vanuit gesprekken met leerlingen, ouders, medewerkers en andere betrokkenen die in het kalenderjaar 2018 zijn gevoerd door de interim-bestuurder en de directie om intern te komen tot een gezamenlijke ambitie.

Het schoolplan ontleent zijn werkelijke waarde aan de kracht van de afgeleide locatieplannen. De inspirerende locatieplannen hebben het vertrouwen in de toekomst van het Commanderij College alleen maar versterkt. Het motto "De beste school dichtbij!" brengt de werkelijkheid steeds dichterbij.

*Arn Bressers*

Algemeen directeur-bestuurder

## Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>1</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>2</b>
<b>1. DIT ZIJN WIJ</b> .....	<b>3</b>
Analyse .....	3
Algemeen en identiteit .....	3
Positie .....	4
Organisatiestructuur .....	4
<b>2. ONZE VIJF PIJLERS</b> .....	<b>5</b>
1. Een zachte landing .....	5
2. De leerling eigenaar van leer- en groeiproces .....	5
3. Ontwikkelingsgericht en perspectiefrijk .....	5
4. Goed en veilig pedagogisch-didactisch klimaat .....	5
5. Ontmoetingschool .....	5
<b>3. ZO GAAN WE HET DOEN</b> .....	<b>6</b>
Onderwijs .....	6
Kwaliteitszorg .....	8
Personeel .....	8
Bedrijfsvoering .....	8
Financiën .....	9
Participatie op het Commanderie College .....	10
<b>BIJLAGE 1: LEER- EN WERKCULTUUR</b> .....	<b>11</b>
<b>BIJLAGE 2: KWALITEITSZORGBELEID</b> .....	<b>13</b>
<b>BIJLAGE 3: PERSONEELSBELEID</b> .....	<b>15</b>
<b>GEGEVENS BESTUUR EN SCHOOL</b> .....	<b>19</b>

## 1. Dit zijn wij

### Analyse

We starten dit Schoolplan door het koppelen van onze pluspunten en verbeterpunten aan onze kansen en bedreigingen. Vanuit deze analyse bepalen we mede de strategische koers voor de komende vier jaar.

#### Pluspunten

- onze medewerkers
- examenresultaten
- pedagogisch klimaat
- stabiel voedingsgebied

#### Verbeterpunten

- huisvesting havo-vwo
- imago
- didactiek
- leer- en werkcultuur
- disbalans onderbouw- en bovenbouwsucces

#### Kansen

- nieuwe leiding, gedeeld onderwijskundig leiderschap
- samenwerking met basisscholen
- verbinding met omgeving
- vraag naar vakmensen

#### Bedreigingen

- groeiend lerarentekort
- vergroting concurrentie door expansie vanuit krimpscholen
- demografische krimp rondom ons voedingsgebied
- nieuwbouw bij omliggende scholen

### Algemeen en identiteit

Onze school kent een algemeen bijzonder karakter. Dit wil zeggen dat wij een levensbeschouwelijke pluriformiteit erkennen en aanvaarden. Iedereen telt en doet mee, ongeacht (sociale) herkomst, geloofsovertuiging, sekse of seksuele geaardheid. Vanuit deze opvatting laten wij de leerlingen in ons curriculum kennis maken met verschillende levensovertuigingen. 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 na. Ook door de cultuur in de school, ons dagelijks doen en laten, willen we deze open houding stimuleren.

*“Het Commanderij College staat open en actief in de regio in de overtuiging dat het haar maatschappelijke opdracht is om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van jonge mensen tot zelfbewuste en succesvolle volwassenen.”*

Een transparante en professionele leer- en werkcultuur op school vinden wij belangrijk. Er zijn in 2018 afspraken gemaakt over de normen en waarden die we hanteren. Door deze duidelijke afspraken weten we welk gedrag we van elkaar mogen verwachten en wat ook iedere ouder of leerling mag verwachten. Voor een uitgebreide beschrijving van onze normen en waarden voor professioneel gedrag, de leer- en werkcultuur op het Commanderij College, verwijzen wij u naar bijlage 1.

## Positie

We hebben te maken met een vast voedingsgebied binnen de gemeenten Gemert-Bakel, Laarbeek en Boekel met daarin een redelijk stabiel belangstellingspercentage. We zijn een streekschool met een maximaal aanbod van onderwijstypen. Op 1 augustus 2019 telt het Commanderie College 2592 leerlingen. We streven ernaar deze populatie de komende vier jaren minimaal gelijk te houden.

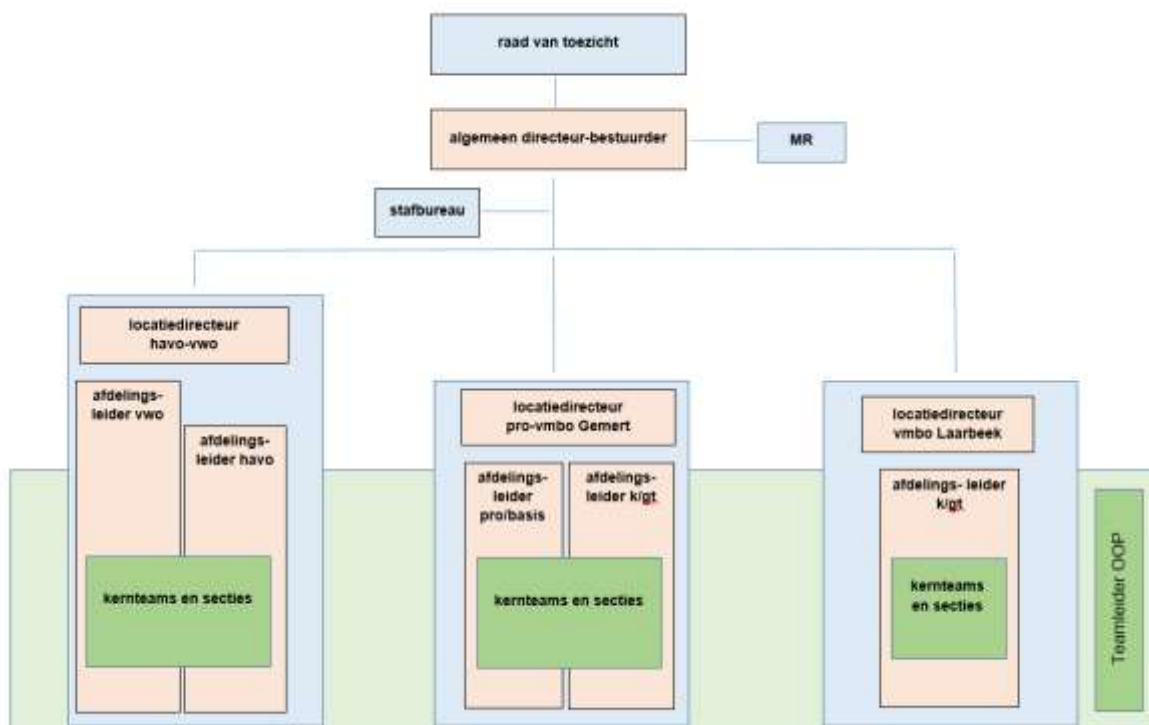
## Organisatiestructuur

Onze onderwijsrichtingen zijn met ingang van het schooljaar 2019-2020 verdeeld over drie locaties:

- praktijkonderwijs en alle leerwegen van het vmbo aan de St. Josephstraat 17 te Gemert;
- vmbo kaderberoepsgerichte en theoretische leerweg aan de Muzenlaan 2 te Beek en Donk
- havo en vwo aan de Sleutelbosch 2 te Gemert.

De organisatiestructuur is vanaf 1 augustus 2018 ingericht als matrixorganisatie om de verticale en horizontale domeinen en werkgebieden met elkaar te verbinden. De doorgaande leerlijn (verticaal) van de leerling wordt op natuurlijke wijze verbonden met de teamstructuur (kernteam, secties, mentoren, intern begeleiders, etc.) voor docenten door onze afdelingsstructuur. Coördinatoren vormen de verbinding op de taken binnen de grotere afdelingsstructuur en kunnen op onderdelen meer verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteitgerichte activiteiten, dichtbij de bron.

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 en dat het optimaal volgen en begeleiden van de leerling centraal staat.



## 2. Onze vijf pijlers

Een zachte landing, de leerling eigenaar van zijn eigen leer- en groeiproces, ontwikkelingsgericht en perspectiefrijk onderwijs, een goed en veilig pedagogisch-didactisch klimaat en een ontmoetingsschool zijn de vijf pijlers die gericht zijn op ons motto **'De beste school dichtbij'**.

### 1. Een zachte landing

De leerweg van onze leerlingen begint niet bij ons. In het basisonderwijs is het fundament gelegd, waarop wij naadloos willen aansluiten. In samenwerking met het basisonderwijs is de doorlopende leerweg van 4 tot 18 het uitgangspunt. De aansluiting tussen onze scholen en de mogelijkheden om de overstap te maken zullen intensiveren en flexibeler worden. Hiermee willen we leerlingen vanuit de individuele behoeften ondersteunen. De ene leerling is de ander immers niet, de ene kan al snel doorstromen naar het voortgezet onderwijs en de ander heeft eerst meer tijd nodig om te 'rijpen'.

### 2. De leerling eigenaar van leer- en groeiproces

De visie op leren en groeien vereist een goed pedagogisch klimaat en een goede balans tussen het cognitieve aanbod en de structuur van begeleiding en zorg. Het Commanderij College zal de inbreng van de leerling en ouders/verzorgers optimaal benutten om in gezamenlijke verantwoordelijkheid optimaal resultaat te behalen. De leerling zal in toenemende mate eigenaar zijn van zijn/haar eigen leer- en groeiproces. De groei naar zelfstandigheid zal in deze bijzondere levensfase individueel gericht ondersteund worden, dus afhankelijk van de behoefte van de leerling.

### 3. Ontwikkelingsgericht en perspectiefrijk

Het Commanderij College richt het onderwijs aan leerlingen ontwikkelingsgericht en perspectiefrijk in. Ontwikkeling is geen stapeling van momenten maar een continu proces, waarin wij ons focussen op het perspectief dat de leerling heeft en de inzet die wij moeten doen om de leerlingen op die route te houden en succesvol af te sluiten. Omdat leerlingen het recht hebben om van elkaar te verschillen, hebben wij de opdracht om met die verschillen rekening te houden. Ons onderwijsaanbod is flexibel om zo tegemoet te komen aan de verschillen tussen leerstijl, niveau, tempo en belangstelling. Personaliseren en maatwerk zijn daarin ons streven.

### 4. Goed en veilig pedagogisch-didactisch klimaat

Wij verzorgen ons onderwijs in een goed en veilig pedagogisch-didactisch klimaat. We brengen een optimale balans tussen het curriculumaanbod en de structuur van begeleiding en zorg tot stand. De basiscondities in de dagelijkse leeromgeving zijn op orde. De leerling wordt gezien en gekend.

### 5. Ontmoetingsschool

Leerlingen leren leren, leren leven en groeien als zelfstandig persoon. Dat kan de school niet alleen. Daarvoor is de leefwereld om ons heen van belang. Het Commanderij College geeft vorm en inhoud aan burgerschapsonderwijs door zich te positioneren als *ontmoetingsschool*. Daarmee is duidelijk wat ons te doen staat. Leren "van buiten naar binnen" is daarbij het motto.

We brengen actuele ontwikkelingen en gebeurtenissen de school in om samen met leerlingen te ervaren hoe je daarmee omgaat. Ervarend leren en ervaringen delen. Wij willen onze leerlingen helpen om met open blik, kritische houding en met verdraagzaamheid de wereld om hen heen te ontmoeten zonder vooroordeel over afkomst, religie, leefstijl of geaardheid.

### 3. Zo gaan we het doen

**'Het Commanderij College is de beste school dichtbij'**: een motto dat ambitie en verantwoordelijkheid uitstraalt. Een belofte ook. Iets dat wij samen waar gaan maken. **Dat doen we niet alleen en ook niet eigenwijs**. Dat doen we in kritische samenwerking met onze partners in het basisonderwijs en in transparante samenspraak met leerlingen en ouders.

#### Onderwijs

Groei van leerlingen is geen groei van 12 tot 18 jaar, maar in principe van 4 tot 18 jaar. De ontwikkeling van de leerling gaan wij in een doorgaande lijn van 4 tot 18 jaar zien en hierdoor creëren we een **'zachte landing (1)'**. Het creëren van een 'zachte landing' doen we samen met de basisscholen:

- De advisering van de basisscholen is bepalend voor de start in het voortgezet onderwijs. Door vervolgens in de klassengroepering beperkt te differentiëren – maar binnen de klassen wel te differentiëren tussen (groepen) leerlingen – willen we leerlingen stimuleren het beste uit zichzelf te halen. De leerlingen die daar behoefte aan hebben, kunnen binnen en buiten de lessen rekenen op ondersteuning en versteviging van de basis; de leerlingen die behoefte en de ruimte hebben om naast het basiscurriculum te werken, worden daartoe in staat gesteld. Op deze manier krijgen leerlingen voldoende ruimte om de onderwijsstroom, het tempo en het niveau te vinden dat het beste bij hen past.
- De overstap van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs vindt in het algemeen plaats na groep 8. Samen met het primair onderwijs gaan we onderzoeken of we het aanbod van het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs voor bepaalde leerlingen – getalenteerde leerlingen of leerlingen met een extra leerbehoefte – op een andere manier kunnen vormgeven. Door deze samenwerking kunnen we leerlingen van 10 tot 14 jaar beter bedienen en het keuzemoment voor een bepaald onderwijsniveau of startjaar op het voortgezet onderwijs, indien nodig, verschuiven.

Wij maken de leerling in toenemende mate, passend bij de leeftijd en ontwikkelingsfase, **eigenaar van zijn eigen leer- en groeiproces (2)**. We starten hiermee in leerjaar 1. Om deze ambitie te bereiken, gaan we het volgende doen:

- Versterking van de positie van de mentor/coach: de mentor heeft een coachende rol richting leerlingen en helpt de leerling met het maken van keuzes, stimuleert de persoonlijke ontwikkeling en ziet toe op het perspectief van de leerling en zijn resultaten.
- Het bieden van keuzewerkijd – binnen en buiten de klassensituatie – voor verdiepings-, herhalings- en verbredingsactiviteiten en ook het geven van de verantwoordelijkheid daar goed mee om te gaan, maakt deel uit van het eigenaarschap.
- De persoonlijke doelen, activiteiten en opbrengsten worden door de leerling vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan/toekomstgericht portfolio en vormt daarmee het persoonlijk kompas.
- De leerling is de spil in driehoeksgesprekken (leerling-ouders-school) en vertelt hoe hij zijn ontwikkelproces vormgeeft.
- Naast driehoeksgesprekken en gesprekken met de mentor/coach houden we zicht op de ontwikkeling van leerling door het actueel houden van Magister en het voeren van leerlingbesprekingen.

Het onderwijsaanbod en de werkwijze op het Commanderij College is leerlinggericht, **ontwikkelingsgericht (3)**, talentgericht én resultaatgericht. Als een leerling voor het Commanderij College heeft gekozen, dan is ons onderwijsaanbod breed en flexibel genoeg om elke leerling te bedienen. We zijn in staat om optimaal rekening te houden met de verschillen tussen leerlingen door er didactisch goed op in te spelen. We vinden altijd een passende leerroute voor een leerling afgestemd op het tempo, het niveau en de interesse. Door het stellen van hoge verwachtingen en een

uitdagend en flexibel onderwijsaanbod wordt talent binnen de schoolvakken gestimuleerd. We bieden kansen om te groeien door het **perspectief** van de leerling voorop te stellen. En met de juiste begeleiding kan elke leerling zich blijven ontwikkelen en vormen tot een persoonlijke identiteit. Om te komen tot ontwikkelingsgericht en perspectiefrijk onderwijs zijn de volgende aanpassingen nodig:

- Aanpassing van het curriculum: inhoudelijk en de uitvoering daarvan.
- Andere benadering van toetsing: functioneel toetsen. Een optimale doelgerichte combinatie van formatief evalueren (tijdens het leren, om het leerproces te verbeteren) en summatief toetsen (na het leren, om de opbrengst van het onderwijs vast te stellen).
- Extra begeleidingsmogelijkheden: inzetten op leren leren, organiseren en structureren.
- Mogelijkheden creëren om vakken op een ander niveau of in een ander leerjaar te volgen.

Wij verzorgen ons onderwijs in een **goed en veilig pedagogisch-didactisch klimaat (4)**. We brengen een optimale balans tussen het curriculumaanbod en de structuur van begeleiding en zorg tot stand. De basiscondities in de dagelijkse leeromgeving zijn op orde. Iedere leerling wordt gezien en gekend. De zorgvraag bepaalt het aanbod en niet andersom.

- De docent is zich bewust van de structuur in zijn les(senreeks), bespreekt het doel dat hij voor ogen heeft met zijn leerlingen, zoals ook de voortgang van dat proces en blikt op het einde ervan met de leerlingen terug op de gang van zaken en be vraagt hen in hoeverre het aangekondigde doel is bereikt.
- Er is differentiatie binnen de les.
- Leerlingen worden gecoacht door mentoren/coaches en vakdocenten.
- We hanteren duidelijke normen en waarden en gedrag (afspraken = afspraken).
- We garanderen de fysieke veiligheid van leerlingen en medewerkers. Hiertoe is een schoolveiligheidsplan samengesteld, vinden jaarlijks ontruimingsoefeningen plaats en zijn er bedrijfshulpverleners (BHV) aangewezen en opgeleid. Daarnaast vinden er Risico Inventarisatie & Evaluaties (RI&E) en keuringen van installaties en gebouwen plaats.
- We stimuleren gezond gedrag door aanpassingen in de fysieke en sociale omgeving.

Wij zijn een **ontmoetingsschool (5)**, waar concreet ervarend leren in toenemende mate een plaats krijgt in het curriculum. Voor ons betekent dit in praktische termen dat we de buitenwereld (in welke vorm dan ook) naar binnen halen, maar ook naar relevante leerervaringen voor onze leerlingen buiten de school zoeken ter verdieping en uitbreiding van de lesstof en/of het opbouwen of versterken van een coöperatieve sfeer. Oftewel: minder simulatie en meer echte praktijk. Dit gebeurt in lesverband binnen een vak, maar evengoed in het kader van vak- en/of leerjaaroverstijgende projecten. Deze activiteiten zijn in principe toegankelijk voor alle leerlingen en door een goed afgestemd programma is er sprake van een evenwichtige spreiding van activiteiten over en binnen de leerjaren.

- We organiseren (meerdaagse) excursies.
- Er vinden, afhankelijk van de locatie, uitwisselingen plaats met scholen in het buitenland.
- We bieden de mogelijkheid tot buitenschools leren en stages.
- Vak- en/of leerjaaroverstijgende projecten.
- We versterken het co-educatief partnerschap tussen ouders en school om zo vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid te bouwen aan de ontwikkeling van de leerlingen tot zelfstandige en sociale burgers.
- We intensiveren de samenwerking met gemeentes en bedrijven in de omgeving.

Op basis van het hierboven beschreven missie-visie statement geeft elke locatie zelf inhoud aan de onderwijsontwikkeling. Het locatieplan is hierin leidend.



## Kwaliteitszorg

Terwijl we werken aan onze eigen ambities op het gebied van (inhoudelijke) onderwijsontwikkeling, moeten we er ook onvoorwaardelijk voor zorgen dat de basis op orde is. De missie en visie is de leidraad bij alles wat er in de school gebeurt. De daarvan afgeleide doelen per locatie bestaan uit eigen ambities en extern bepaalde doelen, zoals de indicatoren van de onderwijsinspectie. De doelen zijn resultaatgericht beschreven in het locatieplan: welke zaken willen we daadwerkelijk in kwaliteit bewaken/behouden en welke zaken willen we behouden/verbeteren.

Wij implementeren met ingang van het schooljaar 2019-2020 een *cyclisch kwaliteitssysteem* waarmee we onze eigen prestaties meten, beoordelen en bijsturen. Daarmee werken we tevens aan een kwaliteitscultuur waarbij het voor alle partijen vanzelfsprekend is om continu te streven naar het behouden en verbeteren van de onderwijskwaliteit. Om de waardering voor onze prestaties te meten, evalueren we bij leerlingen en ouders. Ook dit geeft ons handvatten ter verbetering van de kwaliteit. De manier waarop wij het stelsel van kwaliteitszorg inrichten staat beschreven in de notitie 'Stelsel van kwaliteitszorg Commanderij College'. Zie hiervoor bijlage 2.

## Personeel

Voor de organisatie is een modern HRM-beleid van belang. Dat is noodzakelijk voor het realiseren van onze (onderwijs)ambities én om als werkgever interessant te zijn en te blijven voor (nieuwe) medewerkers. Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie, niet zonder reden is dit verworden tot een cliché. Plezier in het werk en werken vanuit passie en bevoegenheid wordt versterkt wanneer resultaten die bijdragen aan het succes van de organisatie worden benoemd en gerealiseerd. We maken gebruik van de kwaliteiten en talenten van medewerkers en er is aandacht voor de 'juiste mens op de juiste plaats in de school', nu en in de toekomst. De komende jaren wil het Commanderij College, als werkgever, de volgende doelen realiseren:

- Het Commanderij College is een *stimulerende* werkgever. Dit betekent dat de organisatie talenten, kennis en ervaring van medewerkers ontwikkelt, gebruikt en behoudt. Dit wordt geborgd door de vernieuwde ontwikkelingsgerichte gesprekscyclus en het beschikbaar stellen van een instrumentarium en faciliteiten.
- Het Commanderij College is een *aantrekkelijke* werkgever. Dit betekent het tijdig kunnen aantrekken van medewerkers met de juiste talenten, kennis en competenties alsook het behouden van goede medewerkers. Dit wordt vormgegeven vanuit een gedegen werving- en selectieprocedure, aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en beleid ten aanzien van het binden en boeien van medewerkers.
- Het Commanderij College investeert in *ontwikkeling van leiderschap* op alle niveaus. De stijl van leidinggeven en vaardigheden van het management alsook het eigenaarschap bij medewerkers bepalen de resultaten, de cultuur, de samenwerking, de sfeer en het imago.

Gezien het toenemende lerarentekort heeft het Commanderij College belang bij het behouden van (startende) leraren voor het onderwijs. Het Commanderij College zal dan ook actief participeren in projecten die zich richten op de onderwijsarbeidsmarkt en het lerarentekort.

Strategische personeelsplanning (1), een professionele leer- en werkcultuur (2) en het versterken van leiderschap (3) zijn de drie strategische HRM-thema's die in de periode van 1 augustus 2019 tot 1 augustus 2023 het personeelsbeleid bepalen, naast alle reeds ingezette ontwikkelingen. Zie bijlage 3 voor een (globale) toelichting op deze thema's.

## Bedrijfsvoering

Wanneer bedrijfsvoering en financiën goed zijn ingevuld, vallen ze niet op en voeden ze het onderwijsproces. Met dat doel voor ogen werken we aan onze financiële basis, de inrichting en het beheer van onze gebouwen, onze ICT-voorzieningen, de leerlingenadministratie en de wijze waarop we over en vanuit onze school communiceren. Deze randvoorwaarden vormen de smeerolie voor ons

basisdoel: het leveren van een betekenisvolle bijdrage aan de ontwikkeling van jonge mensen tot zelfbewuste en succesvolle volwassenen.

#### *ICT als water uit de kraan*

ICT streeft naar een hogere betrouwbaarheid, beschikbaarheid en prestatie van de informatie en infrastructuur. De beste ICT ligt binnen handbereik. We ondersteunen het ontwikkelingsgericht en perspectiefrijk leren door middel van flexibele en mobiele ICT-oplossingen. Keuzen hieromtrent worden gemaakt op basis van onderwijskundige behoeften en binnen de gestelde organisatorische en technische kaders. We streven naar zoveel mogelijk online-oplossingen (Cloudoplossingen; SaaS, IaaS en PaaS) en nemen dus afscheid van lokale opslag, applicaties en servers. De ICT-oplossingen worden getoetst op duurzaamheid. Verder willen wij ook de focus leggen op de digitale vaardigheden in het onderwijs. Als laatste wil de afdeling ICT op de langere termijn een duidelijke visie op de dienstverlening aan de locaties vaststellen waarbij de ICT-visie in het onderwijs nog beter moet gaan passen binnen de beschikbare technische oplossingen.

#### *PR en communicatie: altijd op de hoogte*

De afdeling pr en communicatie gaat verder professionaliseren en bijgevolg de afdeling hervormen. Onderzoek naar de behoeften en wensen van de verschillende doelgroepen is de eerste stap. De resultaten zijn bepalend voor de te ontwikkelen strategie die schoolbreed zal worden uitgerold en de identiteit per locatie zal versterken. Iedere vorm van communicatie (centraal/decentraal/intern/extern/online/offline) moet daarop aansluiten. Ook willen we de leerlingen meer betrekken bij de scholengemeenschap in het algemeen en de afdeling pr & communicatie in het bijzonder. In 2022 is Commanderie College een sterk merk waarmee iedereen zich verbonden voelt: de beste school dichtbij.

#### *Leerlingenadministratie: alle informatie van school bij de hand*

De overstap van de basisschool naar het Commanderie College moet zo vloeiend mogelijk verlopen. De afdeling leerlingenadministratie gaat daarom het relatiebeheer met de basisscholen verbeteren en uitbreiden. Goede communicatie, duidelijke afspraken en vaste aanspreekpunten zorgen ervoor dat de overdracht van de leerlinggegevens voor beide partijen goed verloopt. Bij de ontwikkeling toetsen we de behoeften en wensen van de basisscholen, rekening houdend met de nieuwe ontwikkelingen en wetgeving, waarbij de leerling centraal blijft staan.

Ook zorgen wij voor een op maat ingerichte administratie en leeromgeving voor onze leerlingen. Daar worden de leerlingen zelf bij betrokken en vragen we hen om feedback. Duidelijke processen binnen de organisatie en het creëren van betrokkenheid zorgen ervoor dat de leerling wordt gezien op onze scholengemeenschap.

#### *Huisvesting: betrouwbaar, aanpasbaar en duurzaam*

De afdeling huisvesting gaat professioneler en duurzamer werken. Een duidelijk beleidsplan dat antwoord geeft op de huisvestingsbehoefte en functionele eisen van ons onderwijs, passende budgetten en een goed beheersplan horen daarbij. Ook maken we collega's deelgenoot van de vernieuwingen die deze afdeling aflevert door daar intern over te communiceren.

## **Financiën**

Uitgangspunt van ons financieel beleid is dat wij de onderwijskosten optimaal inzetten voor het primaire proces. Het planning- en controlesysteem is zodanig opgezet 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.

De locatiedirecteur is verantwoordelijk voor de totale exploitatie van zijn locatie. De medewerkers van de afdeling financiën ondersteunen de locatiedirecteur door het opstellen van de locatiebegroting, periodieke financiële verslagen, formatieplan en de jaarrekening.

Begrotingen en budgetten zijn per kalenderjaar. Om de kosten binnen de locatie goed te kunnen monitoren zijn kostenplaatsen per locatie bepaald. Binnen de locatiebegroting kennen we investeringsbudgetten, budgetten voor de sectieleaders, afdelings- en scholingsbudgetten voor de afdelingsleaders en budgetten OOP voor de teamleaders OOP. Alle budgethouders hebben toegang tot een systeem waardoor ze de uitputting van de budgetten kunnen inzien. Kosten en opbrengsten worden zoveel mogelijk op de locaties verantwoord en er is een norm afgesproken voor de verdeling van de centrale kosten over de locaties. De periodieke financiële verslagen zijn zo actueel mogelijk, gebruikersvriendelijk en afgestemd op de doelgroep. Indien budgethouders beschikken over onvoldoende financiële kennis dan wordt gezocht naar een manier om de kennis bij te stellen.

Het formatieplan geldt voor een schooljaar. Het formatieplan is opgesteld binnen de financiële kaders van de meerjarenbegroting. Er is een formatieplan per locatie en een totaalplaatje van de gehele organisatie. De verdeling van de middelen voor de personele bekostiging voor de locaties gaat op basis van het aantal leerlingen.

Om risico's te beheersen c.q. een doel te bereiken werken we met beleids- en beheersmaatregelen (kritische succes factoren (KSF) en ratio's (kritische prestatie indicatoren (KPI)). De kansen en risico's zijn beschreven in het document 'kansen- en risicomangement van het Commanderij College'.

Het Commanderij College wil graag duurzaam inkopen. Dat betekent effectief inkopen van zoveel mogelijk duurzame producten. Een groot deel van onze inkopen vindt plaats, al dan niet met andere scholen in ORION-verband, na Europese aanbesteding.

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. De verantwoording van subsidie geschiedt in het jaarverslag/de jaarrekening.

### **Participatie op het Commanderij College**

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. We zijn immers een 'ontmoetingsschool'.

Naast de daartoe reeds ingerichte kanalen als medezeggenschapsraad, ouderraad en leerlingenraad willen we ook met vaste regelmaat met bedrijven informatie uitwisselen over de ontwikkelingen daar en de gevolgen die dat voor ons curriculum moet hebben.

De verantwoordelijkheid voor het onderhouden van deze contacten en de uitvoering ervan ligt bij de locaties: hoe laagdrempeliger en vertrouwder de contacten zijn, hoe meer ze de dagelijkse praktijk ten goede zullen komen.

## Bijlage 1: leer- en werkcultuur

### Normen en waarden voor professioneel gedrag

Het Commanderij College streeft naar een professionelere leer- en werkcultuur. Daarin staan de volgende kenmerken centraal:

- we hanteren een collectief en dynamisch contract als basis voor normen en waarden;
- deze zijn richtinggevend voor onze leer- en werkcultuur.

### Afspraken

We leggen het professioneel gedrag van de locatieleiding vast op de normen:

- Ik ken de docent:
  - o Ik zet mijn persoonlijke talenten optimaal in en ik ken en benut de talenten van docenten.
  - o Ik creëer een veilig en ondersteunend klimaat.
  - o Ik creëer een motiverende en inspirerende werkomgeving.
  - o Ik verantwoord mij over de wijze waarop ik deze afspraken nakom
- Ik zet mij optimaal in om onderwijskundig leiderschap te bieden:
  - o Ik stuur goede opbrengsten en resultaten van leerlingen en docenten aan.
  - o Ik communiceer effectief en invloedrijk.
  - o Ik ga transparant met verantwoordelijkheid en verantwoording om.
  - o Ik stem mijn professionele ontwikkeling af op veranderde eisen en verwachtingen.
- Ik ben professioneel collegiaal (assertief, ondersteunend, aanspreekbaar en aansprekend):
  - o Ik draag bij aan het probleemoplossend vermogen van mijn team e.d.
  - o Ik spreek aan en ben aanspreekbaar op dit gedrag.
  - o Ik sta open voor andere argumenten en draag bij aan een besluit dat het belang van de school en leerlingen optimaal dient.
- Ik ben open, eerlijk en betrouwbaar:
  - o Mijn gedrag en interpersoonlijke verhoudingen zijn gericht op het krijgen en behouden van vertrouwen.

We leggen het professioneel gedrag van onderwijzend personeel (OP) vast op de normen:

- Ik ken de leerling (cognitief, motorisch, pedagogisch, sociaal en emotioneel):
  - o Ik creëer een veilig en ondersteunend klimaat.
  - o Ik draag actief bij aan het perspectief voor de leerling.
  - o Ik bied de leerling vakgerichte begeleiding.
  - o Ik neem actief deel aan leerlingbesprekingen.
  - o Ik voer afspraken over de aanpak naar leerlingen uit.
- Ik ga goed voorbereid naar de les:
  - o Ik hanteer een passend lesplan.
  - o Ik ga effectief met de lestijd om.
  - o Ik stem mijn didactisch handelen af op de groep en specifieke leerlingen.
  - o Ik handhaaf gezamenlijk gemaakte regels en afspraken.
  - o Ik verantwoord mij over de wijze waarop ik deze afspraken nakom.
- Ik ben professioneel collegiaal (assertief, ondersteunend, aanspreekbaar en aansprekend):
  - o Ik draag bij aan het probleemoplossend vermogen van mijn team, sectie, mentoren en diverse werkgroepen.
  - o Ik spreek aan en ben aanspreekbaar op dit gedrag.
  - o Ik sta open voor andere argumenten en draag bij aan een besluit dat het belang van de school en leerlingen optimaal dient.
- Ik ben open, eerlijk en betrouwbaar:

- Mijn gedrag en interpersoonlijke verhoudingen zijn gericht op het krijgen en behouden van vertrouwen.

We leggen het professioneel gedrag van onderwijsondersteunend personeel (OOP) vast op de normen:

- Ik ken de medewerkers OOP:
  - Ik ben taakbewust en neem verantwoordelijkheid voor afspraken en verwachtingen.
  - Ik ben dienstverlenend en faciliterend in de aanpak.
  - Ik ondersteun mijn collega's en lever een goede bijdrage aan het team waarin ik opereer.
- Ik verricht mijn taken en plan mijn werkzaamheden optimaal:
  - Ik stem mijn werkplanning af op afspraken en verwachtingen.
  - Ik ben verantwoordelijk voor de kwaliteit van mijn resultaten.
  - Ik anticipeer op onverwachte omstandigheden en neem initiatief.
- Ik ben professioneel collegiaal (assertief, ondersteunend, aanspreekbaar en aansprekend):
  - Ik draag bij aan het probleemoplossend vermogen van mijn team e.d.
  - Ik spreek aan en ben aanspreekbaar op dit gedrag.
  - Ik sta open voor andere argumenten en draag bij aan een besluit dat het belang van de school en leerlingen optimaal dient.
- Ik ben open, eerlijk en betrouwbaar:
  - Mijn gedrag en interpersoonlijke verhoudingen zijn gericht op het krijgen en behouden van vertrouwen.

## Bijlage 2: kwaliteitszorgbeleid

### Kwaliteitszorg op het Commanderij College

#### Inleiding

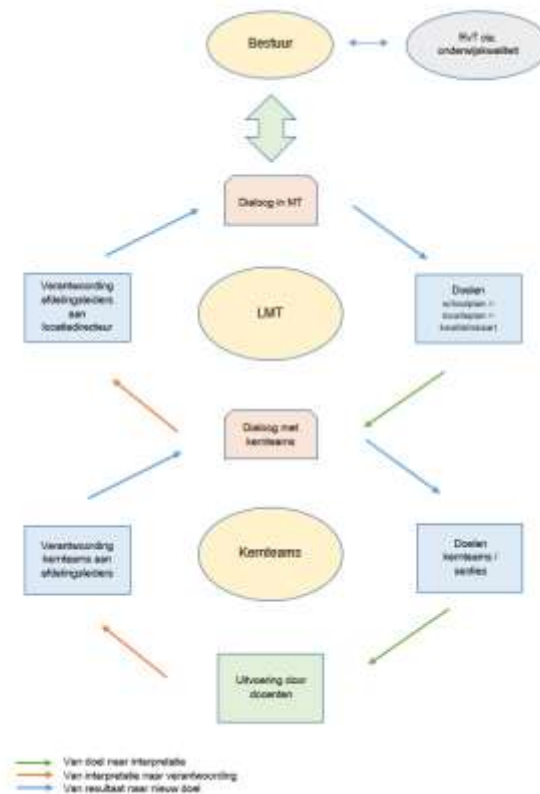
Het bestuur en de locatiedirecteuren hebben op het Commanderij College een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs. Vanuit dit stelsel bewaakt en bevordert het bestuur met de drie locatiedirecteuren de kwaliteit van het onderwijsproces en de leerresultaten.

Kwaliteitszorg op het Commanderij College omvat het geheel van activiteiten dat erop is gericht om de kwaliteit van het onderwijs te kennen, te verbeteren en te borgen. Op het Commanderij College gebeurt dat in algemene zin door het hanteren van een kwaliteitscyclus. In meer specifieke zin gebeurt dat door het vormgeven en uitvoeren van kwaliteitsbeleid: op systematische wijze en continu nagaan of de school waarmaakt wat zij in plannen en beleidsvoornemens belooft.

#### Rollen

Twee **kwaliteitsmedewerkers** (docententaak) per locatie vormen de spil in de uitvoering. De kwaliteitsmedewerkers adviseren op basis van analyses de secties en kernteams. Dit doen ze in overleg met de afdelingsleider. Periodiek rapporteert de kwaliteitsmedewerker aan de afdelingsleiders en locatiedirecteur, het locatie managementteam (LMT). Het kwaliteitsteam van de locatie bestaat uit het LMT en de kwaliteitsmedewerkers. De drie kwaliteitsteams van het Commanderij College komen ten minste een keer per jaar bij elkaar voor intervisie en evaluatie en eventuele bijstelling van het beleid/proces. Hierbij zijn de bestuurder en/of de bestuurssecretaris aanwezig. De commissie onderwijskwaliteit van de raad van toezicht fungeert als klankbord voor de bestuurder op het gebied van onderwijskwaliteit en kan de bestuurder gevraagd en ongevraagd van advies voorzien.

#### Organogram kwaliteit



## **De kwaliteitscyclus is als volgt ingericht:**

### Stap 1: (Her)start van de cyclus

Het Schoolplan 2019-2023 van het Commanderie College met daarin de missie en visie is de leidraad bij alles wat er in de school gebeurt. De daarvan afgeleide doelen per locatie bestaan uit eigen ambities en extern bepaalde doelen, zoals de indicatoren van de onderwijsinspectie. De doelen zijn resultaatgericht beschreven in het **locatieplan**: welke zaken willen we daadwerkelijk in kwaliteit bewaken/behouden en welke zaken willen we behouden/verbeteren?

### Stap 2: Waardering scores in kwaliteitskaart

De **kwaliteitskaart** is een instrument om te monitoren waar we staan. Op de kwaliteitskaart staan de standaarden van de vijf kwaliteitsgebieden van het inspectiekader en de eigen doelen. Per doel noteren we de status (0 is in ontwikkeling en 1 is geïmplementeerd) en de score (1 is onvoldoende, 2 is voldoende en 3 is goed). Het scoren van de items gebeurt twee keer per jaar door het kwaliteitsteam. Op basis van de waardering vindt (bij)sturing plaats en verslaglegging van deze activiteit vindt plaats door de kwaliteitsmedewerker in de **kwaliteitsagenda**.

### Stap 3: Koppeling kwaliteitskaart en locatieplan

De (eigen) doelen voor de kwaliteitscyclus en de resultaatgerichte doelen in het locatieplan zijn identiek. Het locatieplan en de kwaliteitskaart geven een totaalbeeld van de doelen van desbetreffend schooljaar.

### Stap 4: Jaarcyclus borgen

Voorafgaand aan een nieuw schooljaar, wordt de kwaliteitsagenda vastgesteld door de locatiedirecteur aan de hand van de overkoepelende **jaarcyclus**. In de kwaliteitsagenda zijn alle overlegmomenten (met wie en wanneer er wordt overlegd) en agendapunten opgenomen. Ook bevat de kwaliteitsagenda logboekitems voor de verslaglegging.

### Stap 5: Wijze van monitoring en databeheer/-analyses

De kwaliteitsmedewerkers bieden gevraagd (standaard gegevens) en ongevraagd overzichten en gegevens aan. Zij zijn betrokken bij én ingezet op hun bijdrage aan het verzamelen en analyseren van de gegevens en werken toe naar een conclusie: van data naar informatie. De sectieleden zijn met de secties verantwoordelijk voor onderwijs(resultaten) en de kernteamcoördinatoren met hun kernteamleden voor de zorg en begeleiding. Monitoring van de plannen én de voortgang is een verantwoordelijkheid van de afdelingsleiders.

### Stap 6: Cyclische rapportages in LMT en MT

Twee keer per jaar stelt de locatiedirecteur (LD), aan de hand van de kwaliteitsagenda en de input van de kwaliteitsmedewerker(s), de stand van zaken en eventuele interventies vast in overleg met de afdelingsleiders (AL). De locatiedirecteur deelt de rapportage van het locatiemanagementteam twee keer per jaar met de algemeen directeur-bestuurder.

### Stap 7: Evaluatie

In december en april vindt er een evaluatie plaats door het kwaliteitsteam. Op basis van de tussentijdse evaluatie kan bijsturing plaatsvinden. Evaluatie aan het einde van het schooljaar levert input op voor de kwaliteitskaart van het volgend schooljaar en acties voor het locatieplan. Jaarlijks evalueren de bestuurder en/of de bestuurssecretaris samen met de drie kwaliteitsteams de kwaliteitscyclus.

### Stap 8: Terug naar stap 1

## Bijlage 3: personeelsbeleid

### Koersplan HRM

#### Inleiding

Voor het realiseren van onze (onderwijs)ambities én om als werkgever interessant te zijn en te blijven voor (nieuwe) medewerkers is modern HRM-beleid essentieel. Plezier in het werk en werken vanuit passie en bevologenheid wordt versterkt wanneer resultaten die bijdragen aan het succes van de organisatie worden benoemd en gerealiseerd. Er moet gebruik gemaakt worden van de kwaliteiten en talenten van medewerkers en er is aandacht voor de 'juiste mens op de juiste plaats in de school', nu en in de toekomst. De komende jaren wil het Commanderij College, als werkgever, de volgende doelen realiseren:

- Het Commanderij College is een *stimulerende* werkgever. Dit betekent dat de organisatie talenten, kennis en ervaring van medewerkers ontwikkelt, gebruikt en behoudt. Dit wordt geborgd door de vernieuwde ontwikkelingsgerichte gesprekscyclus en het beschikbaar stellen van een instrumentarium en faciliteiten.
- Het Commanderij College is een *aantrekkelijke* werkgever. Dit betekent het tijdig kunnen aantrekken van medewerkers met de juiste talenten, kennis en competenties alsook het behouden van goede medewerkers. Dit wordt vormgegeven vanuit een gedegen werving- en selectieprocedure, aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en beleid ten aanzien van het binden en boeien van medewerkers.
- Het Commanderij College investeert in *ontwikkeling van leiderschap* op alle niveaus. De stijl van leidinggeven en vaardigheden van het management alsook het eigenaarschap bij medewerkers bepalen de resultaten, de cultuur, de samenwerking, de sfeer en het imago.

Gezien het toenemende lerarentekort heeft het Commanderij College belang bij het behouden van (startende) leraren voor het onderwijs. Het Commanderij College zal dan ook actief participeren in projecten die zich richten op de onderwijsarbeidsmarkt en lerarentekort.

Strategische personeelsplanning, een professionele leer- en werkcultuur en het versterken van leiderschap zijn de drie strategische HRM-thema's die in de periode van 1 augustus 2019 tot 1 augustus 2023, naast alle lopende issues, het personeelsbeleid bepalen.

#### Strategische thema's

##### 1. Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning (SPP) is een middel waarmee we het kwantitatieve en kwalitatieve verloop van personeel voor een aantal jaren in beeld kunnen brengen. Het doel van strategische personeelsplanning is om continuïteit en groei in de planning van personeel te realiseren. Het is essentieel om een duidelijk beeld te hebben van het huidige en het in de toekomst benodigde personeelsbestand om effectief te kunnen reageren op ontwikkelingen vanuit de sector, maatschappij en arbeidsmarkt. Het is vooruitkijken; hoeveel leerlingen kunnen wij verwachten en met welke uitstroom worden we geconfronteerd? De vraag daarbij is hoe het onderwijs er over vijf jaar uit ziet en over welke competenties onze medewerkers dan moeten beschikken.

De behoefte aan informatie over het huidige personeelsbestand is sterk aan het toenemen. Vooral informatie over het personeelsbestand als geheel en niet alleen de informatie op individueel- en teamniveau. Die informatiebehoefte is zowel kwalitatief als kwantitatief.

Onmisbaar bij een strategische personeelsplanning is het durven formuleren van een lange termijnvisie waarin aannames worden gedaan over toekomstverwachtingen. Het in kaart brengen van de verwachte uitstroom is relatief gemakkelijk. Moeilijker wordt het wanneer we de personeelsbehoefte over 5 tot 10 jaar willen bepalen, willen vaststellen hoe de organisatie zich verder zal ontwikkelen of vaststellen welke competenties in de toekomst noodzakelijk zijn. Het bedenken en beantwoorden van kritische vragen is echter beter dan niet te anticiperen op de toekomst. Met ingang



van 1 augustus 2019 beschikken we over een kwantitatieve strategische personeelsplanning voor de komende vier jaar met een doorkijk naar de jaren erna.

## 2. Professionele leer- en werkcultuur

Wij streven naar een professionele leercultuur waarin leren en activeren van het leervermogen van medewerkers vanzelfsprekend is. Met de geboden ontplooiingskansen en professionele ruimte kunnen onze professionals zowel individueel als collectief groeien. Dit draagt bij aan betrokkenheid en verbondenheid en komt ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs. Voortvloeiend uit onze ambitie zijn professionals zelf eigenaar van hun ontwikkeling en zij nemen daar ook de verantwoordelijkheid voor. Wij geloven dat in ieder mens de wil aanwezig is om zich te ontwikkelen, om te groeien en te leren. Onze professionals begeleiden de leerlingen bij het eigenaarschap van hun eigen leren en ontwikkelen. Het Commanderie College treedt daarbij faciliterend op met als doel de medewerker het gehele werkzame leven inzetbaar te houden. Het behoort tot de routine van onze medewerkers om te reflecteren op het eigen handelen en kritisch te kijken naar de eigen ontwikkeling.

### *Een gezond leer- en werkklimaat*

Het hoort bij onze verantwoordelijkheid als werkgever om met onze medewerkers te werken aan een gezond werkklimaat en een gezonde werkbeleving balans. Landelijk krijgt de werkbeleving in het onderwijs veel aandacht. In de komende periode zal het Commanderie College zich er op richten de werkdruk in beeld te krijgen. Aan de slag met werkbeleving optimaliseren betekent dat een professional 'zelf' keuzes maakt. Dit vraagt om eigenaarschap en inzicht in jezelf. Door uit te gaan van talenten van medewerkers optimaliseren we de werkbeleving. Elke twee jaar meten we de tevredenheid van onze medewerkers. De meting van mei 2019 betreft de nulmeting.

Ook voor de werkomgeving en de arbeidsomstandigheden is volop aandacht. Het is onze opdracht om met elkaar risico's voor veiligheid en gezondheid zoveel mogelijk te voorkomen, zodat medewerkers en leerlingen in een gezonde en veilige omgeving onderwijs geven en volgen. We zijn ons ervan bewust dat het onderwijsondersteunend personeel een belangrijke bijdrage levert aan het goede klimaat en de veiligheid in en om onze scholen. In de periode tot 1 augustus 2023 gaan we de P&C-cyclus voor Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) en het arbobeleid verder optimaliseren.

### *Bekwaam en bevoegd: de professional*

Om het onderwijs kwalitatief goed vorm te kunnen geven dienen we te beschikken over bekwame en professionele medewerkers. De wil om mee te werken aan onze ambities is een voorwaarde en nemen we mee in de sollicitatieprocedure. Wij zijn een ontmoetingsschool, waar concreet ervaren leren een plaats krijgt. Voor ons betekent dit in praktische termen dat we de buitenwereld (in welke vorm dan ook) naar binnen halen en dat we van elkaar leren. We stimuleren een verdere (verdiepende) professionalisering bij medewerkers.

De kader stellende visie op professionalisering, is als volgt verwoord:

*“Professionalisering staat ten dienste van de onderwijskwaliteit, vraagt om persoonlijke betrokkenheid en samenwerking en geschiedt zowel in als buiten de school.”*

Een professional binnen het Commanderie College beschikt over:

- **Vakmanschap:** onze medewerkers zijn vakbekwaam. Om vakmanschap te behouden is de professional continu in onderzoek en ontwikkeling. Het gaat hier om het kunnen toepassen van expertise op een manier die leidt tot een betekenisvolle meerwaarde.
- **(persoonlijk) Leiderschap:** de professional is eigenaar van zijn leer- en groeiproces. Hij geeft leiding aan en legt verantwoording af over zijn eigen ontwikkeling. De professional zoekt daarbij naar samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid met andere professionals binnen en buiten de eigen organisatie. Samenwerking staat hoog in het vaandel. Persoonlijk leiderschap is jezelf kennen en grip hebben op jezelf, je werk, je omgeving en je leven. Professionals zijn in staat om een juiste balans te realiseren tussen werk en privé.

- **Partnerschap:** om optimale omstandigheden te creëren voor de ontwikkeling en het leren van leerlingen realiseert de professional partnerschap met ouders, collega's en externe partners. We doen het niet alleen: we halen de buitenwereld naar binnen. Hierbij spelen communicatieve vaardigheden en betrouwbaarheid een rol.
- **Flexibele professionaliteit:** medewerkers zijn inzetbaar waar hun talent nodig is en zich kan ontwikkelen. Dit vraagt om flexibiliteit van de inzet van mensen en om flexibele mensen. Een continu veranderende wereld vraagt om moderne vaardigheden en enorme pedagogische en didactische uitdagingen. Immers, de brede competenties moeten worden geïmplementeerd, naast het veel meer gebruik maken van ICT om het leren te ondersteunen. Medewerkers moeten sterke technologische vaardigheden hebben en het gebruik van technologie als een effectief leermiddel kunnen inzetten.

#### *Pedagogisch – didactisch handelen*

Het Commanderij College streeft naar bevoegde en bekwame medewerkers voor de klas. Met on- of onder bevoegde medewerkers worden afspraken gemaakt ten behoeve van scholing. Een bekwame docent is een medewerker die heeft aangetoond dat hij met zijn vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische kennis en kunde zijn werk als docent en als deelnemer aan een professionele onderwijsgemeenschap, die hij samen met zijn collega's vormt, kan verrichten op een professioneel doelmatige en verantwoorde wijze. Dit houdt in dat hij gevorderde kennis en kunde heeft binnen zijn vakgebied, de vakdidactiek daarvan en pedagogische theorieën en methodieken die relevant zijn voor zijn onderwijs. De herijkte bekwaamheidseisen vanuit de Wet BIO zijn leidend voor de ontwikkeling van het pedagogisch – didactisch handelen van onze docenten.

De complexiteit van het docentschap is groot. Er wordt niet alleen de beheersing van algemeen pedagogisch-didactische vaardigheden verondersteld, maar ook grondige vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Het is onmogelijk om hierin allemaal te voorzien tijdens de initiële opleiding van docenten. Een docent is na de initiële opleiding startbekwam. Daarna gaat veel tijd en energie naar het, met vallen en opstaan, verwerven van de didactische basisvaardigheden. Startende leerkrachten worden begeleid in een specifiek traject. Wij streven ernaar deze ontwikkeling door te trekken naar een doorlopende leerlijn waarbinnen ook gevorderde docenten systematisch werken aan hun professionele ontwikkeling. Bij een complexe activiteit als lesgeven is er zelfs voor zeer ervaren en kundige docenten altijd ruimte voor professionele groei. Dat vereist een doordachte leerlijn van startende tot vakbekwame docenten. De motivatie voor professionalisering wordt in positieve zin beïnvloed indien het gestimuleerd en gefaciliteerd wordt vanuit de schoolorganisatie en schoolleiding. Medewerkers zijn uiteraard ook meer gemotiveerd wanneer ze inspraak hebben in hun eigen professionalisering. We willen gebruik maken van 'sociale motivatie' door bijvoorbeeld een heel team te trainen dat besluit om aan differentieervaardigheden te gaan werken. "Kunnen differentiëren" wordt dan de norm. Als basis voor de doorontwikkeling van pedagogisch en didactisch handelen creëren we een breed spectrum aan feedbackinstrumenten. Feedback moet tijdens het werken aan verbetering frequent zijn, anders is de mate van progressie niet te monitoren en is bijsturing onmogelijk. Wij willen een schoolorganisatie zijn die het gericht ontwikkelen van docentkwaliteiten stimuleert en faciliteert en een schoolcultuur waarin de continue professionele ontwikkeling van docenten geen signaal is van disfunctioneren, maar een vanzelfsprekendheid.

#### *Diversiteit in generaties*

Het Commanderij College kent een behoorlijke diversiteit in leeftijdscategorieën binnen haar scholen. Er ontwikkelen zich maar liefst vijf generaties. Dit vraagt om verschillende vormen van leiderschap, leren en ontwikkelen. De nieuwere generaties vragen meer vrijheid in hun ontwikkeling en groei en hechten veel (meer) waarde aan een goede werk –privé balans. Ook werken ze veel meer digitaal en communiceren ze sneller. De oudere generatie is gestart met een perspectief op een baan voor het leven en een pensioen bij 65 jaar (of eerder). Ze voelen een andere verantwoordelijkheid. De verschillende verwachtingspatronen en generaties vragen om diversiteit in het personeelsbeleid. We stemmen onze interventies af op deze verschillen tussen medewerkers.

### *Startende leraren*

Om de groei naar een professional te ondersteunen beschikken wij voor startende leraren over een begeleidingsprogramma. De komende jaren onderzoeken we de mogelijkheden om te groeien naar een opleidingsschool via een samenwerking met bijvoorbeeld het project "Passie voor Leren". Met de academische invulling van een opleidingsschool verwachten we meer eerstegraads opgeleide leraren te kunnen aanstellen. Een opleidingsschool fungeert ook als hefboom voor professionalisering van zittende medewerkers. Studenten in de school zijn een impuls voor het zittend personeel en de leercultuur: een werkplek wordt leerplek. Docenten worden getraind in begeleidingsvaardigheden en komen, middels hun studenten, in aanraking met nieuwe didactische en onderwijskundige inzichten. Doordat er steeds nieuwe studenten in de school en eigen vaksectie werkzaam zijn, wordt een open en veranderingsgerichte cultuur bevorderd.

### *Borging in de gesprekkencyclus*

Om medewerkers te stimuleren zich verder te professionaliseren maken wij gebruik van instrumenten, zoals een vernieuwde gesprekkencyclus.

De gesprekkencyclus gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid, het aanwakkeren van eigenaarschap door een gelijkwaardige dialoog en er wordt nadruk gelegd op talenten van medewerkers. De komende jaren vindt er een verdieping plaats in de gesprekken en wordt er gericht aandacht besteed aan thema's aangaande duurzame inzetbaarheid. Mogelijkheden t.a.v. faciliteiten en instrumentarium worden verder onderzocht en aangeboden. De vernieuwde gesprekkencyclus kent vanaf 1 augustus 2019 een verdere verdieping op thema's als eigenaarschap, ontwikkeling (talenten), cultuur, vitaliteit, mobiliteit en (duurzame) inzetbaarheid.

### 3. Leiderschap

Sturen op ambities en gezamenlijke waarden verlegt de focus naar datgene wat mensen in hun werk drijft en verbindt. Een leidinggevende zet piketpaaltjes. Binnen dat ruime kader krijgen medewerkers het vertrouwen en de verantwoordelijkheid hun werk naar eigen inzicht te voltooien.

Verdere ontwikkeling van leiderschap binnen het Commanderij College speelt een cruciale rol in het realiseren van de ambities van het strategisch beleidsplan en de doelen op de locaties.

Het stimuleren van onder andere eigenaarschap versterkt leiderschap bij OOP en OP. Het Commanderij College wil met het (door)ontwikkelen van het management de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen en daarmee anticiperen op de langere termijn met kwantitatief en kwalitatief voldoende potentieel. Dit begint bij de instroom van (toekomstige) leidinggevendenden, en richt zich ook op leidinggevende die al binnen het Commanderij College werkzaam zijn. Op verschillende manieren zullen leidinggevendenden ondersteuning ontvangen bij hun verdere ontwikkeling. De activiteiten kunnen zowel formeel als informeel van karakter zijn zoals doelbewuste en systematische toepassingen waarvan de inhoud vaststaat (praktijkgerichte trainingen) of activiteiten die op initiatief van de leidinggevendenden ontstaan (reflectie tussen leidinggevendenden en gezamenlijke bijeenkomsten). Verschillende instrumenten kunnen (naast elkaar) ingezet worden zoals intervisie, 360° feedback, en coaching. In een 'management leergang' waarmee we willen starten in 2019 en die we vervolgens door ontwikkelen staat het versterken van het gemeenschappelijke doel centraal, meer sturing op de visie en de strategie, de verhoging van de communicatieve vaardigheden en vaardigheden en kennis ten aanzien van HRM gerelateerde onderwerpen centraal.

### Ontwikkelen, vaststellen en monitoren van strategisch HRM

De thema's van het strategisch HRM beleid worden, waar nodig, nader uitgewerkt en geconcretiseerd in deelnotities.

## Gegevens bestuur en school

Bestuur:	Stichting Voortgezet Onderwijs Gemert en Omstreken
Brinnummer:	25MG
Bestuurder:	de heer A. Bressers
School:	Commanderij College, bestaande uit locatie havo-vwo, locatie vmbo Laarbeek en locatie pro-vmbo
Locatiedirecteuren:	de heer W. Timmermans, locatie havo-vwo de heer P. Bakx, locatie vmbo Laarbeek mevrouw C. Simons, locatie pro-vmbo
Locatie havo-vwo	Sleutelbosch 2 5421 KZ Gemert
Locatie vmbo Laarbeek	Muzenlaan 2 5741 NS Beek en Donk
Locatie St. Josephstraat en stafbureau:	St. Josephstraat 17 5421 CR Gemert
Postadres:	Postbus 58 5420 AB Gemert post@commanderijcollege.nl
Website:	<a href="http://www.commanderijcollege.nl">www.commanderijcollege.nl</a>