

SCHOOLPLAN 2024-2028

kwadrant
scholengroep

| | |
|----------------------------------|-----------------|
| Opgesteld door rector | feb-dec 2023 |
| Voorgenomen besluit kerndirectie | 15 januari 2024 |
| Instemming Raad van Bestuur | 23 januari 2024 |
| Instemming MR | 30 januari 2024 |

INHOUD

| | |
|----------------------------------|-------|
| Het schoolplan | p. 3 |
| De kern | p. 4 |
| De indeling | p. 5 |
| De urgentie | p. 6 |
| De basis: ik kan niet zonder jou | p. 9 |
| Uitwerking onderwijs | p. 11 |
| Uitwerking werkgeverschap | p. 17 |
| Uitwerking leiderschap | p. 21 |
| Uitwerking bedrijfsvoering | p. 26 |
| Uitwerking digitale technologie | p. 30 |
| Speerpunten | p. 32 |
| Tijdpad | p. 33 |
| - Kwadrant | p. 33 |
| - Cambreur | p. 35 |
| - Hanze | p. 38 |
| Begrippenlijst en afkortingen | p. 40 |

HET SCHOOLPLAN

Dit is het schoolplan 2024-2028. Het beschrijft de visie, de onderwijsaanpak, de ambities en de keuzes van de scholengroep voor de komende vier jaren.

Het schoolplan voldoet aan de kaders zoals beschreven in artikel 24 van de Wet op het voortgezet onderwijs (WVO). De kaders van dit schoolplan worden gevormd door de OMO-koers zoals verwoord in Koers 2023 en Koers 2030. Koers 2030, dat voortbouwt op de bestuurlijke strategische denklijn van 2022, is op het moment van schrijven van dit schoolplan nog niet formeel vastgesteld, maar de inhoudelijke richting is wel duidelijk. Dit schoolplan volgt deze koers.

Samen met de medewerkers en belanghebbenden van Kwadrant Scholengroep is aan dit schoolplan gewerkt. Aan het begin van 2023 is in de kerndirectie een analyse gemaakt van waar de scholengroep nu staat, op basis van een evaluatie van het schoolplan 2021-2024. We concludeerden dat we de koers van dit schoolplan willen aanscherpen door de ambities nog doelgerichter en concreter te vertalen. Dit leidde tot een aantal koersuitspraken. De schoolleidingen van beide scholen hebben zich hier actief mee bemoeid tijdens de tweedaagsen in maart en november en daarbuiten. De koersuitspraken zijn verrijkt tijdens bijeenkomsten voor personeel en stakeholders in het voorjaar en de zomer van 2023. Op het Hanze waren dit vooral bijeenkomsten in het kader van het programma van eisen voor de nieuwbouw. Op het Cambreur College waren dit bijeenkomsten in het kader van het Plan van Aanpak van januari 2023 en de onderwijsontwikkelgroep. Ook is input verzameld tijdens de uitwisseling van leerlingen, personeel en ouders/verzorgers met scholengroep Helmond in juni 2023. Bijeenkomsten in het kader van Koers 2030, waar ook leerlingen, ouders/verzorgers en leden van de Raad van Advies betrokken waren, gaven ook input voor het nieuwe schoolplan. In september 2023 is er op beide scholen een bijeenkomst geweest met het personeel waarop ideeën konden worden gegeven over het schoolplan in wording. Er was daarna een uitgebreide meeleesgroep die feedback heeft gegeven op het schoolplan. Het concept-schoolplan is besproken met de Raad van Bestuur en heeft hun instemming.

Het schoolplan wordt vertaald in posters die ons de weg wijzen naar ons doel: samen goed onderwijs blijven ontwikkelen.

DE KERN

Kwadrant Scholengroep bestaat uit het Cambreur College in Dongen en het Hanze College in Oosterhout. De scholengroep is onderdeel van vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). OMO heeft al sinds 1916 tot doel om de talenten van iedere leerling te ontwikkelen door goed onderwijs te bieden.

Waar staan we voor?

Vanuit het motto 'leren inspireren' verzorgt de scholengroep goed onderwijs voor jonge mensen tussen de 11-20 jaar. Daarmee leveren we een bijdrage aan een duurzame en sociale samenleving.

Waar gaan we voor?

We gaan voor een kansrijke leergemeenschap waarin iedereen tot ontwikkeling komt. Waarin creativiteit en lef worden gestimuleerd en veerkracht wordt opgebouwd. Waarin ruimte is om zich te ontwikkelen tot vrijdenkende en sociale wereldburgers, met aandacht voor elkaar en nieuwsgierigheid naar zichzelf, de ander en de omgeving.

Wat doen we?

Onze scholen vormen een veilige thuisbasis waarin de pedagogische relatie centraal staat. We brengen onze leerlingen in situaties waarin ze zichzelf leren kennen. We rusten onze leerlingen toe met voldoende kennis, vaardigheden en praktijkervaring. We richten hun aandacht en laten leerlingen het geleerde zelf doen. Dat doen we samen binnen en buiten de school, ook op internationaal gebied. We stimuleren leerlingen zo om een volgende stap in de (wereld)samenleving te kunnen zetten.

We beloven je dat je in Kwadrant Scholengroep kan groeien in een omgeving waarin je nooit alleen staat en je mag zijn wie je bent. Samen ontdekken we op een nieuwsgierige manier de wereld om ons heen. Zo bouwen we aan de invulling van jouw toekomst. We vragen jou om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Want, dan voel je je trots op wat we samen bereiken.

DE INDELING

Dit schoolplan is ingedeeld volgens de zes domeinen die de kern vormen van Koers 2030, de meerjarenstrategie van OMO:

- identiteit (de basis)
- onderwijs
- werkgeverschap
- leiderschap
- bedrijfsvoering
- digitale technologie.

Er is een voortdurende wisselwerking tussen deze domeinen; ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het belangrijkste is dat we de pedagogische relatie in de klas terug willen zien in de wijze waarop collega's samenwerken en in de wijze van leiderschap. De menselijke maat, samenwerken en vertrouwen zijn daarbij belangrijke waarden.

De bedrijfsvoering is erop gericht dat het onderwijs wordt gefaciliteerd en dat alle medewerkers ontzorgd en ondersteund worden. Om dat goed te kunnen doen is de bedrijfsvoering zowel bij de planvorming als bij de uitvoering van onderwijsplannen betrokken.

Het schoolplan start met het belichten van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die wij relevant vinden voor de onderwijsontwikkeling in de komende jaren. Zij hebben invloed op de keuzes die we in dit schoolplan maken. Daarna volgt een hoofdstuk over de identiteit (de basis). De overige domeinen (onderwijs, werkgeverschap, leiderschap, bedrijfsvoering en digitale technologie) hebben ieder een eigen hoofdstuk. Daarin wordt het beeld geschetst van wat we in 2028 willen zien. Aan het eind van ieder hoofdstuk staan actiepunten genoemd om hier te komen. De actiepunten worden jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld in de jaarplannen, afdelingsplannen, vakwerkplannen en individuele ontwikkelingsplannen die tezamen onze kwaliteitskalender vormen.

DE URGENTIE: ONZE SAMENLEVING IN VERANDERING

Onze scholen blijven veranderen omdat ze midden in de samenleving staan. Onze leerlingen hebben te maken met een wereld in verandering bijvoorbeeld als het gaat over klimaat en duurzaamheid, vluchtelingen, toenemende ongelijkheid en een digitale revolutie. Dit heeft invloed op het onderwijs. Soms stuurt de overheid veranderingen aan, maar wij kunnen ook zelf het initiatief nemen, vanuit de waarden waar we voor staan gekoppeld aan ontwikkelingen in de samenleving.

In deze paragraaf belichten we een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die wij relevant vinden voor de onderwijsontwikkeling in de komende jaren. Zij hebben invloed op de keuzes die we in dit schoolplan maken. In de volgende hoofdstukken worden onze keuzes uitgewerkt op de domeinen onderwijs, goed werkgeverschap, leiderschap, bedrijfsvoering en digitale technologie.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Samenleving in beweging

In moderne samenlevingen zoals Nederland is met betrekking tot diversiteit iets wezenlijks veranderd. Waar een eeuw geleden de posities en de rollen in de samenleving, en de daarmee verbonden identiteiten, voor grote groepen mensen vastlagen, zien we nu een grote maatschappelijke mobiliteit. Op allerlei gebieden (familie, werk, wonen en reizen, politiek, cultuur en religie) zijn we meer vrij en mobiel geworden. Een ander fenomeen, sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw, is de komst van migranten uit niet-Europese landen naar Nederland die zich vooral in de grotere steden vestigden. Ook die ontwikkeling heeft Nederland onmiskenbaar kleurrijker en diverser gemaakt. We zijn een migratiesamenleving geworden en de uitbreiding van de Europese Unie heeft dat proces nog eens versterkt.

(Samenleving in beweging, SCP augustus 2023)

Ontkerkelijking neemt toe

Sinds het begin van deze eeuw lijkt de populariteit van hedendaagse spiritualiteit, net als die van het geïnstitutionaliseerde christendom, in ons land eerder af dan toe te nemen. Er is weinig aanleiding om te veronderstellen dat de ontkerkelijking de komende decennia gestuit zal worden, terwijl tegelijkertijd het aantal (orthodoxe) moslims mogelijk zal toenemen, net als de opleving van het geloof in bepaalde kleinere christelijke kringen. Ook neemt de groep toe die buiten de godsdienstige instituties om zoekt naar meer betekenis, naar werkelijk doorleefde zin, misschien wel naar zichzelf. Jongeren zijn in vergelijking met ouderen aanzienlijk vaker seculier en geen kerklid, en helemaal niet of nauwelijks als spiritueler te omschrijven.

Levensbeschouwelijke spanningen en scheidslijnen tussen de getalsmatig dominante seculiere meerderheid en de gelovigen, waaronder een groeiend aantal (orthodoxe) moslims, kunnen toenemen. Deze spanningen kunnen zich uiten in en gevoed worden door toenemende ongelijkheid, verminderde vertegenwoordiging, wantrouwen en conflict.

(Religie in een pluriforme samenleving deel 3, SCP maart 2022)

Dalend vertrouwen, polarisatie en ongelijkheid

Terwijl de kwaliteit van de samenleving in Nederland relatief hoog is, zijn er belangrijke ontwikkelingen die deze kwaliteit onder druk zetten. Naast het *dalende vertrouwen* van mensen in de politiek en gevoelens van *polarisatie*, is er in Nederland ook sprake van structureel grote onderlinge *verschillen* (economisch, sociaal, cultureel en persoonlijk kapitaal). Het aantal kinderen dat in Nederland in armoede leeft, is sinds 2020 gestegen. De groep die het eerst nét redde, zal in armoede terugvallen.

De maatschappelijke opgave voor de komende jaren is hoe we vormgeven aan samenleven in verscheidenheid, hoe we ervoor zorgen dat mensen mee kunnen en mogen doen in de samenleving en, als dat niet lukt, hoe ze zorg en ondersteuning krijgen die daarbij helpen.

Klimaatverandering en duurzaamheid

De gevolgen van de overschrijding van ecologische grenzen worden steeds duidelijker merkbaar: klimaatverandering, verlies van biodiversiteit, uitputting van grondstoffen en vervuiling van lucht, water en bodem. Deze gevolgen vormen een bedreiging voor de huidige en toekomstige kwaliteit van leven. In de hoop het tij te keren, wordt gestreefd naar een klimaat-neutrale samenleving met een duurzame energievoorziening en een circulaire economie in 2050. Ook behoud en herstel van biodiversiteit en het voorkomen van vervuiling van lucht, water en bodem vragen urgent aandacht. Het binnen enkele decennia realiseren van de verduurzamingsdoelen is een complexe maatschappelijke opgave die veel vraagt van overheden, bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld én burgers. De uitdaging is richting te geven aan transities op een manier die bijdraagt aan de kwaliteit van leven en de kwaliteit van de samenleving in het heden en in de toekomst. Verduurzaming vraagt immers keuzes met gevolgen voor het welbevinden en de welvaart van burgers op individueel niveau en voor welvaarts-, verdelings- inclusie- en rechtvaardigheidsvraagstukken op maatschappelijk niveau.

(Sociale en culturele ontwikkelingen 2023, SCP april 2023)

Digitale revolutie

Digitale technologie beïnvloedt steeds meer hoe we ons tot elkaar verhouden en met wie we in contact staan. Het biedt veel kansen om onze samenleving en ons onderwijs te verbeteren. Er zijn ook risico's: desinformatie en online haat op sociale media beïnvloeden het democratische debat. Er zijn grote verschillen in digitale geletterdheid (ook onder leerlingen en onderwijspersoneel). Het is daarom zaak digitale technologie weloverwogen in te zetten en kritisch denken te stimuleren. Technologie zal de rol van de docent nooit kunnen vervangen, enkel ondersteunen. De docent beschikt namelijk over de brede opmerkzaamheid, pedagogische sensitiviteit en het vermogen om didactisch in te spelen op specifieke en onverwachte situaties.

(Inzet van intelligente technologie (Onderwijsraad 2022), Rathenau Instituut 2023, brief OCW over digitalisering juli 2023)

Basisvaardigheden, motivatie en welzijn leerlingen

Als we iedereen met een goede uitgangspositie de wereld in willen sturen, is beheersing van de *basisvaardigheden* taal, rekenen, burgerschap en digitale vaardigheden van het grootste belang. Ze bieden bovendien een belangrijke basis om elk kind met gelijke kansen aan het werkende leven te laten beginnen. 2,5 miljoen mensen in Nederland hebben moeite met lezen, schrijven of rekenen. Nog steeds ronden leerlingen en studenten hun opleiding af met taal- en rekenniveaus die niet voldoende zijn om zich te kunnen redden in de maatschappij. Daardoor vinden ze moeilijker een baan of raken ze in de schulden. Bij vwo-leerlingen en in iets mindere mate havo- en vmbo-leerlingen is sprake van een verdere daling van het niveau van de basisvaardigheden.

Uit het meest recente PISA-onderzoek blijkt dat de prestaties van Nederlandse 15-jarige leerlingen een achteruitgang laten zien op zowel wiskunde als leesvaardigheid en natuurwetenschappen. Vooral voor leesvaardigheid is de afname in prestatieniveau in Nederland sterker dan in de OESO- of EU14-landen gemiddeld. De daling in leesvaardigheid is vergelijkbaar voor jongens en meisjes; meisjes zijn ook in 2022 nog steeds betere lezers dan jongens. De prestaties zijn sterker gedaald voor vmbo-leerlingen dan voor havo- en vwo-leerlingen.

In internationaal perspectief is er voor Nederland bij wiskunde weinig veranderd. Nederland is het best presterende EU14-land en scoort ruim boven het OESO-gemiddelde. De leerlingprestaties in natuurwetenschappen liggen, net als in eerdere PISA-studies, rond het OESO-gemiddelde. De prestaties van meisjes in wiskunde en natuurwetenschappen zijn sterker gedaald dan de prestaties van jongens.

Uit internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat Nederlandse leerlingen *minder gemotiveerd* zijn dan hun klasgenoten in andere landen. Ze gaan naar school omdat het moet, niet omdat ze zo graag willen leren. Leerlingen zijn steeds *minder tevreden* over hun leven. Vooral tijdens de coronaperiode zijn de mentale problemen toegenomen. Tegelijk met de afname van het welbevinden is sinds 2001 de ervaren druk door schoolwerk verdrievoudigd: inmiddels ervaart 45% van de leerlingen (nogal) veel druk door schoolwerk. De ervaren *druk om te presteren* neemt toe naarmate leerlingen ouder worden en is groter onder havo- en vwo-leerlingen dan onder leerlingen uit het vmbo. Leerlingen

geven aan dat zij druk ervaren door toetsen, cijfers en huiswerk. Ouders en scholen noemen als belangrijkste oorzaak de druk vanuit de samenleving om te presteren. Meisjes ervaren mogelijk meer stress dan jongens, omdat de ijver om te leren bij meisjes groter is, terwijl het vertrouwen in het eigen leren vaak lager is.

(Staat van het Onderwijs (mei 2023), Resultaten PISA 2022 in vogelvlucht (december 2023))

Krapte op de arbeidsmarkt

'Het onderwijs piept en kraakt', valt de afgelopen periode met enige regelmaat te horen en te lezen. Het lerarentekort speelt al langer, maar is in omvang zo toegenomen dat het probleem nu op steeds meer scholen hard wordt gevoeld. De toenemende vergrijzing van de bevolking drukt in toenemende mate een stempel op de krapte op de arbeidsmarkt. De tekorten zullen volgens ramingen na 2030 verder toenemen.

Het aanhoudende tekort aan leraren maakt dat er onbevoegde leraren voor de klas staan, vacatures onvervuld blijven, klassen worden samengevoegd of naar huis gestuurd, of dat vakken tijdelijk of definitief van het rooster verdwijnen. De hoge werkdruk voor leraren loopt nog verder op en leraren-in-opleiding kunnen niet meer goed begeleid worden.

Dat is een groot probleem, want zonder leraren geen onderwijs. Het is dus zaak te blijven werken aan oplossingen om te zorgen voor voldoende leraren. Maar werken aan terugdringing van het tekort alleen is niet voldoende. Om die reden heeft de minister de Onderwijsraad gevraagd te verkennen wat het betekent als er structureel minder leraren beschikbaar zijn in het onderwijs.

(Schaarste schuurt, juni 2023)

Leermiddelenmarkt in beweging

In de afgelopen jaren is gebleken dat de complexe leermiddelenmarkt en de leermiddelenketen heel snel verandert door digitalisering, nieuwe verschijningsvormen en nieuwe businessmodellen in de markt. De snelheid en de impact daarvan zorgen voor een kwetsbare situatie. Ook de leveringsproblemen van de afgelopen schooljaren maken duidelijk dat de leermiddelenketen continu aandacht vraagt. De stabiliteit en leverbetrouwbaarheid van de leermiddelenmarkt en -keten staan onder druk. Om dit voor te zijn, heeft OMO samen met SIVON ((Samen Inkopen Voor Onderwijs Nederland, de ict-coöperatie van en voor het funderend onderwijs) het initiatief genomen om scenario's uit te werken voor de toekomst van distributie en dienstverlening van leermiddelen in het voortgezet onderwijs. Deze uitgewerkte scenario's vormen de input voor toekomstige aanbestedingen.

Veel scholen ervaren de huidige methodes als 'te vol'. Het is niet altijd duidelijk wat je per se moet doen of mag overslaan. Daardoor ontstaat een bepaalde angst dat de leerdoelen niet voldoende gedekt zijn wanneer de docent eigen keuzes maakt. Momenteel wordt op een aantal Nederlandse VO-scholen geëxperimenteerd met de zogenaamde 'Slanke Kernmethode': een methode die structuur brengt in relatie tot leerdoelen en alleen de 'verplichte' hoeveelheid content levert. Docenten maken dan bewuste keuzes hoe ze omgaan met bijvoorbeeld verdieping, oefenmateriaal en toetsing. Zo kan de regie teruggebracht worden bij de docent.

(sivon.nl, projectgroep leermiddelen OMO)

DE BASIS: IK KAN NIET ZONDER JOU

*Over wortels en duurzame groei,
over dat de mens niet zonder een ander kan,
over de kracht van kleine goedheid
en over de constatering dat ieder mens ruimte nodig heeft*

De vier G's en 'Ik ben omdat wij zijn'

Kwadrant Scholengroep is een schakel in een lange Brabantse katholieke onderwijs traditie waarin betrokkenheid op de ander, dichtbij en ver weg, centraal staat. OMO heeft hiervoor de vier G's: met **Goed** onderwijs leiden we onze leerlingen op tot **Goede** mensen die **Goed** handelen en **Goede** keuzes maken in het leven. Met de vier g's ontwikkelen leerlingen en medewerkers zich tot evenwichtige, sociale mensen met een open blik in een continu veranderende maatschappij en leggen zij de basis voor een bloeiende, duurzame en respectvolle samenleving. Menselijke waardigheid (ieder mens telt), algemeen welzijn (niemand leeft voor zichzelf), solidariteit (zorg voor elkaar), gedeelde verantwoordelijkheid (meebouwen vanuit eigen kracht) en samenkracht staan centraal. We geven een zinvolle en inspirerende invulling aan sociale en ecologische duurzaamheid.

Meer lezen? De notitie 'Zingeving en goed onderwijs', het manifest 'Ik ben omdat wij zijn' en de integriteitscode van OMO zijn te vinden op www.omo.nl.

Leren inspireren

Leren inspireren - dat is het motto van Kwadrant Scholengroep. Het vormt de kern van het onderwijs en de pedagogische relatie. Wij laten ons inspireren door de uitspraak van de Franse filosoof Emmanuel Levinas: *plicht is wat je ziet in de ogen van de Ander*. Inspiratie gebeurt in de relatie, in de 'gewone' ontmoeting met de ander. Dat je de ander ziet en dat je ziet wat de ander jou vraagt – en andersom. Levinas zei daarbij: het gaat om de 'kleine goedheid', een alledaagse, menselijke goedheid: de goedheid van een vriendelijk woord tegen iemand die verdriet heeft, de goedheid van iemand die iets voor je doet. Dat kan iets kleins zijn, iets onschuldigs. Een glimlach, een hand, een schouderklop. Iets heel klein menselijks maar iets dat zo wezenlijk is voor het menselijk bestaan. Misschien zit het wel het dichtste bij vriendelijkheid. Het mooie van het kleine goede is dat het altijd kan en er altijd is, hier en nu, in de ontmoeting met elkaar. Een school is bij uitstek een leefgemeenschap waarin we oefenen om fatsoenlijk samen te leven vanuit het gezonde besef dat je elkaar nodig hebt. Dit besef inspireert ons onderwijs.

Die inspiratie willen we ruimte geven. Het bijzondere van onderwijs is dat leerlingen iets gegeven wordt. We proberen leerlingen in beweging te krijgen in de hoop dat ze met wat wij hen geven, aangespoord en daarmee aangevuurd worden. Het gaat niet om het vullen van een emmer maar om het ontsteken van een vuur (W.B. Yeats) waarbij we hoge verwachtingen hebben van de leerling (Bert Wiene, Steven Pont). In ons onderwijs richten we de aandacht van de leerling via ons curriculum en onze didactiek. We maken de leerling wegwijs en doen dat met een *open gebaar*, als een uitnodiging aan de leerling om de aandacht ergens op te richten, om zich tot iets te verhouden – om het uiteindelijk zelf te kunnen. Dit vraagt om dingen te ondernemen met de leerlingen, ze onder te dompelen in het onbekende en uit hun comfortzone te trekken. Er is een wisselwerking tussen docent en leerling. Daar waar geïnvesteerd wordt in de leerling, mag ook respons verwacht worden.

Vanuit de basis 'Leren inspireren' hebben het Cambreur College en het Hanze College hun eigen profiel waarmee zij zich als school naar ouders/verzorgers, leerlingen en basisscholen herkenbaar afficheren en manifesteren.

Cambreur College: ruimte voor jou

Het motto 'ruimte voor jou' vormt de basis van het onderwijs op het Cambreur College. Het Cambreur College biedt een podium om te ontwikkelen, oefenen en leren, met en van elkaar. Een podium waar je vrij kunt denken, op een solide basis van kennis, in een veilige omgeving. Het

onderwijs is gestoeld op de pedagogische relatie en de kracht van samenwerking. Het Cambreur College is een ontmoetingsplek waar je leert om je te verhouden tot anderen. Waar besluiten tot stand komen met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Waar vrijmoedig wordt gesproken en openhartig wordt geluisterd, waar we eerst open minded vragen stellen en ons verdiepen in de beweegredenen van de ander alvorens te oordelen. Waar we de verschillen niet wegpoetsen, maar juist onderzoeken en de dialoog er over aangaan. De school vormt samen met de omgeving – dichtbij en veraf - een leergemeenschap voor continue ontwikkeling, afgestemd op de specifieke behoeften van individuele en groepen leerlingen. We werken samen met partners in de omgeving (er is bijv. een Vrienden van het Cambreur College-in-oprichting).

Hanze College: leren op jouw manier, leren door doen en leren in en samen met je omgeving

Op het Hanze College staat het leren van en over elkaar en de wereld om ons heen centraal. Omdat elke leerling anders is, biedt het Hanze College passend onderwijs om iedere leerling kansen te geven (leren op je eigen manier). Er is veel aandacht voor praktische (beroeps-)vaardigheden, zelfstandig kunnen werken en het samenvoegen van praktijk en theorie (leren door doen). Door samen te werken met partners uit de omgeving (bijv. Vrienden van het Hanze College) biedt het Hanze College een rijke leeromgeving (leren in en samen met je omgeving). Het onderwijs is erop gericht dat leerlingen zoveel mogelijk in de praktijk leren in een veilige omgeving. Het Hanze College is een overzichtelijke, ruime en fijne school voor leerlingen en medewerkers die de nadruk legt op praktijk, samenwerking met de omgeving, beweging, gezondheid en creativiteit. Het Hanze is een kleinschalige school waardoor iedere leerling gezien wordt (na enkele weken kennen medewerkers iedere leerling bij naam).

ONDERWIJS: zo ziet het eruit in 2028

Over nieuwsgierigheid, ontwikkeling en waarom we iedere dag weer onderwijzen en leren,

over hoe onze leerlingen een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving,

over kansen geven en kansen krijgen,

over veiligheid en je thuis voelen

en over onderwijskwaliteit en waardierend onderzoeken.

De scholen: een rijke leeromgeving

Ons curriculum (aangeboden in gemiddeld 24 klokuren p/w) is een gezonde mix van kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie (Gert Biesta). Het wordt vormgegeven door docenten vanuit een wettelijk kerncurriculum aangevuld met extra-curriculaire onderdelen (b.v. contextrijk leren, leren in de praktijk). Het curriculum heeft voldoende lucht en ruimte, zodat er iets in beweging kan komen. Er is aandacht voor verbinding tussen vakken en er is ruimte voor onderwijs buiten de muren van de school. De leermiddelen en de ELO ondersteunen het curriculum.

Iedere leerling is nieuwsgierig. Nieuwsgierigheid wakkeren we aan door het voor te doen, door verwondering te wekken, door vragen te stellen, door verbanden te leggen, door leerlingen te laten nadenken, door de routine te doorbreken – kortom, door zelf nieuwsgierig te zijn. Nieuwsgierige leerlingen zijn gemotiveerd om hun talenten te ontwikkelen. We betrekken onze leerlingen actief bij het vormen van inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs. Daardoor ontwikkelen onze leerlingen vaardigheden waarmee ze uitdagingen – nu en in de toekomst – aankunnen. Een nieuwsgierige en onderzoekende houding helpt ze daarbij. Onze didactiek richt de aandacht van de leerlingen met een open gebaar en stimuleert de dialoog. Onderwijsgeevenden en ondersteuners proberen nauwkeurig waar te nemen wat er met onze leerlingen gebeurt in hun ontwikkeling. Tussentijds wordt gekeken welke vervolgactie nodig is om leerstof zelfstandig te beheersen (formatief handelen). Op beperkte schaal wordt via summatieve beslissingen vastgesteld wat er daadwerkelijk is geleerd (zelfstandige beheersing). In het examenjaar neemt het aantal summatieve toetsen toe (PTA en centraal examen). Het PTA beperkt zich tot afsluitende toetsen.

De voortgang en ontwikkeling van leerlingen leggen we vast in ons leerlingvolgsysteem.

Onze school- en onderwijsontwikkeling is ingebed in de Academische Onderzoekschool (AOS). Dit biedt de mogelijkheid voor onderzoek en proeftuintjes waarin docenten samenwerken om een didactisch dan wel pedagogisch probleem in beeld te brengen, verder uit te zoeken en mogelijke aanpakken uit te testen.

Cambreur College

Het Cambreur College heeft de schoolvisie op het gebied van pedagogiek, toetsing en didactiek die in januari 2024 gepresenteerd is, uitgewerkt in curriculum en lessentabel. Het pedagogisch en didactisch speerpunt is het samen optrekken van leerlingen van alle afdelingen. Op verschillende gebieden bieden we schoolbrede keuzes, zoals musical, internationale activiteiten, Cambridge, LOB, technologie, beeldende vorming, muziek, burgerschapsvorming en sport. Waar mogelijk werken we hierin samen met het Hanze College.

Het vmbo en de mavo heeft een beroepsgericht profiel D&P. Vmbo-b/k heeft daarnaast het profiel Z&W. De mavo heeft een praktijkgericht programma D&P. Er is een praktijkhavo. Het profiel van het vwo is onderscheidend in de regio met als kern: academisch met een tweetalige poot. Vanaf 2024-2025 is het vwo tweetalig (TTO Junior vwo-school) met een divers internationaal en tweetalig programma. Vanaf 2024-2025 zijn we gestopt met instroom in TTO havo.

Hanze College

Op het Hanze College is het nieuwe onderwijsconcept en Positive Behaviour Support (PBS) als pedagogische grondhouding (gestart in 2021-2022) doorgevoerd in alle leerjaren: een combinatie van instructie, verwerking, maatwerk, praktijk en projecten waarin leerlingen eigen keuzes leren maken. De mavo profileert zich als beroepsgerichte mavo waarbij de leerling alle profielen kan kiezen die op basis en kader worden aangeboden. Er is een doorlopende leerlijn naar de havo van het Cambreur College.

Centraal in curriculum: burgerschap en duurzaamheid

Ons onderwijs staat middenin de samenleving. We zijn actief aanwezig in Dongen en Oosterhout en de regio. Leerlingen van onze scholen leren hoe de samenleving in elkaar zit, hoe ze er actief in kunnen participeren en hoe ze er een duurzame bijdrage aan kunnen leveren. We hebben het hier dus over de basisvaardigheid burgerschap. Er is aandacht voor de klimaat- en biodiversiteitsopgaven waar huidige en volgende generaties mee te maken krijgen en voor de rol die zij zelf kunnen spelen in de benodigde transitie. Dit gebeurt in de reguliere lessen, in projecten en tijdens excursies of bezoeken aan het buitenland. Er zijn samenwerkingsprojecten met buitenlandse partnerscholen. We stimuleren in ons onderwijs dat onze leerlingen open staan voor anderen en zelfvertrouwen putten uit het besef dat ze onderdeel zijn van een groter geheel waarin mensen met elkaar verbonden zijn en nieuwsgierig zijn naar elkaar en elkaars omgeving. Dat doen we door ervaringen te creëren waarin leerlingen elkaar ontmoeten. Dit ontwerpen en organiseren we, in de school en zeker ook buiten de school, samen met partners uit de omgeving. Die omgeving is dichtbij en ook verder weg, over onze landsgrenzen heen. Onze leerlingen krijgen een deel van hun onderwijs buiten het schoolgebouw. Er is goede samenwerking met bedrijven en organisaties in de regio met behulp van het netwerk Vrienden van het Hanze College en het Cambreur College.

De scholengroep participeert in het OMO-duurzaamheidsnetwerk (Green Office). We leveren onze bijdrage voor het OMO-duurzaamheidscongres dat in 2025 voor en door leerlingen wordt georganiseerd. Hoe het staat met de burgerschapsvaardigheden van onze leerlingen meten we al jarenlang met het instrument 'Burgerschap meten' van de Universiteit van Amsterdam.

Vaardig in rekenen en taal

In het curriculum is uiteraard aandacht voor de basisvaardigheden lezen, schrijven en rekenen door ze direct te verbinden met de context waarin ze gebruikt worden. Basisvaardigheden gaan altijd samen met kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie, simpelweg omdat het erom gaat dat *iemand* kan lezen/schrijven/rekenen en zich daarbij altijd afvraagt wat *hij of zij ermee moet doen* (context-rijk onderwijs). Onze leerlingen zijn op het gebied van lezen, schrijven en rekenen zo vaardig zijn dat ze mee kunnen doen in onze maatschappij. Daarvoor hebben we een doelgericht en samenhangend curriculum dat dekkend is voor de kerndoelen en toewerkt naar de referentieniveaus. De uitvoering van het curriculum is herkenbaar in de onderwijspraktijk. De extra ondersteuning van de basisvaardigheden die we vanuit de subsidie basisvaardigheden tot de zomer 2025 organiseren staat vermeld in het activiteitenplan basisvaardigheden. Het niveau van de leerlingen wordt jaarlijks getoetst via Diatoets (Hanze College) en Cito (Cambreur College). In het schooljaar 2023-2024 zijn we daarmee gestart in leerjaar I; ieder schooljaar is dit verder uitgebouwd met een extra leerjaar. Op beide scholen werken we met het online leermiddel Numo om leerdoelgericht en op maat aan rekenen en talen te werken. Er is een taal- en rekenbeleidsplan waarin de samenhang tussen deze basisvaardigheden en andere vakken is beschreven en uitgewerkt in beleid. Deze plannen worden jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Gelijke kansen voor alle leerlingen

Onze scholen zijn er voor iedereen. Bij de aanname op school en tijdens de schoolloopbaan letten we erop dat we leerlingen kansen bieden. Het toelatings-, bevorderings- en verwijderingsbeleid staat vermeld in de schoolgidsen, te vinden op de websites van beide scholen (www.hanze-college.nl en www.cambreurcollege.nl). Op het Hanze College is een pro-vmbo-klas die ook toegankelijk is voor leerlingen van het Cambreur College, met de mogelijkheid om via een leerwerktraject een diploma te behalen. De sfeer in onze scholen is veilig: een omgeving waarin zonder schaamte over armoede gepraat kan worden. We beperken de extra kosten voor ons onderwijs. Er is een solidariteitsfonds

zodat alle leerlingen kunnen meedoen aan alle onderwijsactiviteiten. We vergroten het aantal gesubsidieerde internationale ontmoetingen zodat zoveel mogelijk leerlingen de kans krijgen op een brede oriëntatie en hun grenzen kunnen verleggen.

Veiligheid en de driehoek leerling-school-ouders/verzorgers

Onze scholen bieden een veilige leeromgeving waarin niemand bang hoeft te zijn voor fysieke en mentale agressie, pesten, bedreiging, (seksuele) intimidatie of andere vormen van onacceptabel gedrag. Daarnaast zorgen we voor een fysiek veilige leeromgeving. Jaarlijks monitoren we de fysieke en sociale veiligheid, onder meer door het leerlingtevredenheidsonderzoek. Ondanks deze ambitie en inzet zal niet iedereen in de school zich veilig of gelukkig voelen. De begeleidingsstructuur op beide scholen is erop ingericht dat deze signalen zo snel mogelijk worden opgepikt. We werken samen met andere scholen in onze omgeving, we hebben contact met de gemeente en met de politie en hebben samen afspraken gemaakt in het protocol De Veilige school. Het veiligheidsbeleid is ook vastgelegd in RI&E (op te vragen bij de scholengroep) en anti-pestprotocollen (www.hanze-college.nl en www.cambreurcollege.nl).

We besteden veel aandacht aan de driehoek ouders/verzorgers-leerling-school met het oog op het welzijn van de leerling. Het aantal moeilijke gesprekken, waarbij ouders/verzorgers en ook leerlingen medewerkers van de school onder druk zetten, neemt toe. Dit heeft impact op de (ervaren) werkdruk in het onderwijs. Onze medewerkers zijn erop toegerust om deze gesprekken goed te kunnen voeren.

Passend onderwijs

Het welzijn van onze leerlingen staat hoog in ons vaandel. We zijn actief in twee samenwerkingsverbanden: Portfolio Tilburg (Cambreur College) en RSV Breda (Hanze College). We zetten ons daarbij in voor een sterke basis van leerlingbegeleiding in de scholen met externe steun waar nodig en speciaal onderwijs als het moet. De schoolondersteuningsprofielen van de scholen worden in samenspraak met de samenwerkingsverbanden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. In de schoolgidsen staat een link naar de schoolondersteuningsprofielen van de scholen (www.hanze-college.nl en www.cambreurcollege.nl). In de schoolgidsen staat ook vermeld hoeveel leerlingen jaarlijks vroegtijdig de school verlaten. Afstemming tussen beide scholen van de scholengroep op het gebied van passend onderwijs wordt bemoeilijkt doordat we met twee verschillende samenwerkingsverbanden te maken hebben. Tegelijk biedt ons dat de mogelijkheid om van beide samenwerkingsverbanden te leren. In de samenwerkingsverbanden werken we aan inclusief onderwijs en kwalitatief goede begeleiding van onze leerlingen, onder meer op het vlak van mentale gezondheid en weerbaarheid. Bijzondere aandachtspunten voor samenkracht in de komende jaren: hoe kunnen we ons ondersteuning in NT2, RT, hoogbegaafdheid en dyslexie versterken?

Kwaliteit van het onderwijs

Waarderend onderzoeken in 13 woorden:

Wat gaat goed?

Wat kan beter?

Gebruiken we wat goed gaat voor ontwikkeling?

Dit is de kern van ons kwaliteitsbeleid. We werken aan onze kwaliteit middels de PDCA-cyclus (plan-do-check-act). Het inspireren (aan het denken zetten), mobiliseren (aan het werk zetten), waarderen en reflecteren (feedback vragen en ontvangen) is onlosmakelijk verbonden met goed onderwijs en met de vier stappen uit de PDCA-cyclus. Op Kwadrantniveau faciliteren we de kwaliteitszorg van de twee scholen. We maken hiervoor ieder jaar een kwaliteitsagenda. We werken cyclisch, dus de evaluatie aan het eind van het schooljaar levert weer input op voor de kwaliteitsagenda van het nieuwe schooljaar. Externe toetsing door inspectie, collega-scholen en visitaties gebruiken we om te reflecteren, te innoveren en te borgen.

Wat betreft de onderwijsresultaten horen we bij de goede scholen in Nederland. Dat zien we aan de volgende scores:

- gemiddelde examenresultaten: percentielscore > 50% (daarin hebben alle leerwegen een opdracht, alleen het vwo zit daar momenteel boven)
- gemiddeld CE-cijfer: percentielscore > 65% (op dit moment geldt dit alleen voor vmbo-b en vwo. Er zijn grote verschillen tussen vakken – sommigen scoren heel hoog, anderen te laag)
- leerling-, medewerker- en oudertevredenheid: gemiddelde score van boven de benchmark.

We werken met een jaarlijks onderwijsverslag voor beide scholen waarin over de volgende zaken verslag wordt gedaan:

- onderwijsresultaten op leerweg-, leerjaar- en vakniveau
- welzijn van de leerlingen
- tevredenheid van personeel, leerlingen en ouders/verzorgers
- (school)examens (=jaarverslag van de examencommissie).

De vaksecties zijn verantwoordelijk voor het analyseren van de onderwijsopbrengsten (aan de hand van data vanuit het onderwijsresultatenmodel vanuit de Inspectie van het Onderwijs). Deze analyse, verwerkt in een vakwerkplan, is input voor het jaarlijkse gesprek van sectie met schoolleiding.

De kwaliteit van onze schoolexamens is versterkt. Bij de kwaliteitsborging van het schoolexamen gebruiken we de aanbevelingen vanuit de audits die we sinds september 2020 ieder anderhalf jaar uitvoeren. Dat doen we samen met scholengroep De Langstraat.

Betrouwbare en actieve speler in de regio

Kwadrant Scholengroep levert een bijdrage aan goed onderwijs in de regio Dongen – Oosterhout. Het Hanze College en het Cambreur College werken intensief samen in het onderwijs- en onderwijsvoorzieningsaanbod. Er is een gezamenlijke doorlopende leerlijn vanuit de pro-vmbo-klas richting leerwerktraject. Er is ook een doorlopende leerlijn vanuit de mavo van het Hanze College naar de havo op het Cambreur College. We werken ook samen met het Dongemond College, het Mgr. Frencken College, St. Oelbertgymnasium (deel van Libreon) en Effent mavo (deel van Curio) om te zorgen voor een dekkend en thuisnabij onderwijsaanbod voor leerlingen van 11-20 jaar, met een eigen profiel voor de verschillende scholen. Binnen het vmbo zijn binnen de regio onderwijsaanbod en keuzemogelijkheden op elkaar afgestemd.

In Oosterhout werken we steeds intensiever samen met praktijkonderwijs De Zwaikom. Er is een pro-vmbo-brugklas voorzien en de intentie is burens te worden in de nieuwbouw van beide scholen. We zijn actief in de beide RAP's (Midden en West-Brabant) en in de AOS-West-Brabant. We volgen kritisch de ontwikkelingen rondom de onderwijsregio's. Het feit dat de grens van regio's dwars door de scholengroep heen loopt, kan consequenties hebben voor keuzes hierin. Die keuzes zullen wat ons betreft steeds gemaakt moeten worden vanuit het belang van de leerling.

Sterk Techniek Onderwijs

Het Cambreur College en het Hanze College werken waar mogelijk samen in STO terwijl ze beide participeren in een eigen STO-regio.

In de regio Midden-Brabant bieden het Cambreur College samen met Campus 013 (Tilburg, penvoerder), het Van Haestrecht College (Kaatsheuvel), het Reeshof College (Tilburg), 2 College Durendael (Oisterwijk), 2 College Cobbenhagenmavo (Tilburg), het Mill Hill College (Goirle), het Willem 2 College (Tilburg), het Beatrix College (Tilburg) en ROC Tilburg gecentraliseerd exact technisch onderwijs in één techniekroute Dienstverlening & Producten (D&P). We zetten dus in op doorontwikkeling van het praktijkvak D&P samen met het bedrijfsleven. Het praktijklokaal is geoptimaliseerd en er is in Dongen een techlab. Leerlingen doen mee aan de First Lego League (FLL) en aan de Drone Cup Finals.

In de regio Amerstreek bieden het Hanze College en het Dongemond College (Geertruidenberg, Drimmelen) samen met deelnemende scholen en bedrijven uit de regio (Curio Effent, De Zwaikom, ROC Curio, Delta, PCPO, stichting Uniek, VHC, BND, VOG) met behulp van de subsidieregeling Sterk Techniek Onderwijs (STO) kwalitatief hoogstaand en vernieuwend technisch en technologisch onderwijs aan. We zetten sterk in op loopbaanoriëntatie. Er is een duidelijke toename in de instroom van leerlingen in de techniek. Er is een goede samenwerking met de verschillende MBO-scholen en het bedrijfsleven over maatschappelijke technische vraagstukken: de energietransitie, robotica en ook

de procestechiek vragen om andere vaardigheden. Nieuwe keuzevakken worden gezamenlijk ontwikkeld met het MBO. Door het opzetten van drie techlabs in de regio Amerstreek is het po actief betrokken.

Actiepunten (jaarlijks te evalueren en waar nodig bij te stellen)

- Een deel van het onderwijs wordt buiten de school gedaan, samen met buitenschoolse partners (bijv. excursies, stages, bedrijfsbezoeken, projecten, internationale ontmoetingen, gastlessen).
- De onderwijstijd is gemiddeld 24 klokuren in de week.
- Het toetsbeleid is gebaseerd op formatief handelen met op beperkte schaal summatieve toetsing. Uiteraard zal in het examenjaar meer summatieve toetsing plaatsvinden dan in andere jaren.
- We maken nog meer bewuste keuzes op het gebied van leermiddelen zodanig dat ze het curriculum verrijken.
- Met de aanname en plaatsing van onze leerlingen en ons doorstroombeleid geven we leerlingen kansen op ontwikkeling.
- De kosten voor de vrijwillige ouderbijdrage, de schoolkosten en de kosten voor werkweken/excursies blijven beperkt zodat het onderwijs voor iedereen toegankelijk blijft.
- Er komt een solidariteitsfonds voor ouder(s)/verzorger(s) met minder financiële draagkracht.
- We breiden het aantal gesubsidieerde internationale ontmoetingen uit en verminderen het aantal ongesubsidieerde reizen.
- Onderwijsontwikkeling wordt ondersteund en gestimuleerd door onderzoek in onze scholen, onder andere via de infrastructuur van de AOS. Dit wordt gecoördineerd door een onderzoekscoördinator.
- Het niveau van basisvaardigheden rekenen en taal worden jaarlijks getoetst via Diatoets (Hanze College) en Cito (Cambreur College). Burgerschapsvaardigheden worden jaarlijks gemonitord. De taal-, reken- en burgerschapsbeleidsplannen worden jaarlijks geëvalueerd.
- Op het Cambreur College wordt vanaf 2024-2025 gestart met een schoolbreed keuzeprogramma voor leerlingen waarin mogelijke samenwerking met het Hanze College wordt onderzocht.
- We bieden schoolbreed alle bovenbouwleerlingen de mogelijkheid om het Cambridge English-diploma te behalen.
- De mavo op het Cambreur College werkt D&P uit als beroepsgericht vak. Op de mavo op het Hanze kunnen leerlingen kiezen uit alle beroepsgerichte vakken die in vmbo-basis en kader worden aangeboden. Er komt een doorlopende leerlijn naar de havo op het Cambreur College.
- Op de havo wordt haco omgezet in de beroepsgerichte havo.
- De wetenschappelijke en de internationale kant van het vwo-profiel wordt versterkt. We bieden een divers TTO-programma voor de onderbouw van het vwo.
- Op het Cambreur College maken we in 2025 de keuze voor een passende ELO.
- Op het Hanze College verrijken we het onderwijsconcept dat vanaf 2021 is ingevoerd, bijvoorbeeld met structurele momenten in het curriculum waarop leerlingen zichzelf en de ander beter kunnen leren kennen.
- We starten op het Hanze College met een pilot pro-vmbo samen met De Zwaairom. Deze is ook toegankelijk voor leerlingen uit Dongen. Hanze College en Cambreur College bieden gezamenlijk een leerwerktraject aan voor vmbo-leerlingen.
- We organiseren scholing voor medewerkers om de steeds vaker voorkomende 'moeilijke gesprekken' met leerlingen en ouders/verzorgers te kunnen voeren.
- Onze kwaliteitscultuur verrijken we met een jaarlijks onderwijsverslag waarbij we vaksecties verantwoordelijk maken voor analyse en presentatie van de onderwijsopbrengsten. Na evaluatie in juni 2024 bepalen we de vervolgstappen.
- We continueren de kwaliteitszorg op het terrein van de (school)examens. De actiepunten voor deze planperiode zijn:

- het samen met docenten ontwerpen van een visie op toetsing en schoolexaminering, als een continu proces van kwaliteitsborging
 - versterken van de kwaliteit van de toetsen (die uiteraard zijn afgestemd op de onderwijsdoelen)
 - versterken van het afsluitend karakter van de schoolexamens en stimuleren van collegiale consultaties
 - formuleren van en werken met criteria voor de kwaliteit van schoolexamentoetsen (afname, beoordeling, toetsmatrijzen, cesuur).
- We zijn een betrouwbare en actieve partner voor andere scholen in de regio, met als doel een dekkend onderwijsaanbod voor alle leerlingen van 11-20 jaar met een advies vmbo t/m vwo.

WERKGEVERSCHAP: zo ziet het eruit in 2028

Over werkplezier, vakmanschap en duurzame inzetbaarheid, over creativiteit en durf, over leren van en met elkaar en ontwikkeltijd als krachtig instrument tegen ‘er komt alleen maar meer bij’ en over het feest van verschillen en waarom je je best moet doen om iedereen te horen, zeker ook nieuwe collega’s.

Inzet op kwaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de medewerkers – zowel voor de klas als in ondersteunende processen. In onze scholengroep draagt iedere medewerker, ieder op de eigen plek, door vakmanschap, zelfkennis en persoonlijkheid op hoog niveau bij aan goed onderwijs en werkt met plezier. In een tijd waarin de arbeidsmarkt voor het onderwijs schaars is, is dat des te belangrijker. Beide scholen zitten in een periode van transitie (onderwijskundig en organisatorisch). In zo'n periode is het van extra groot belang dat er goede personeelszorg is, dat er draagkracht is voor de veranderingen en dat plezier en passie wordt gezien en gestimuleerd.

Het personeelsbeleid (professionalisering, werkverdeling, functiemix, verzuim – deze beleidsdocumenten zijn bij de scholengroep op te vragen) is erop afgestemd dat onze personeelsleden enthousiaste en goed gekwalificeerde vakmensen zijn. Zij zijn duurzaam inzetbaar en ze zijn binnen de kaders van het schoolbeleid eigenaar van hun eigen ontwikkeling. Andere professionals dan docenten zetten we in voor specifieke taken in de school. Er zijn echter meer structurele maatregelen nodig om het beroep van docent aantrekkelijker te maken, zoals het ontwerpen van loopbaanpaden met doorgroeiemogelijkheden. We werken mee om dit op verenigingsniveau voor elkaar te krijgen.

We werken met de nieuwe loopbaanpaden voor het OOP die door OMO zijn ontworpen. In het kader van de kwalitatieve- en kwantitatieve personeelsplanning maken de schoolleidingen jaarlijks een kwalitatieve personeelsschouw en een kwantitatieve strategische personeelsplanning.

Profiel van de medewerker binnen Kwadrantscholengroep

Mensen die met plezier in onze scholengroep werken, hebben een open blik. Ze zijn gericht op het welzijn van anderen, creatief, vrijdenkend, respectvol en ondernemend. Zij ontwikkelen zichzelf en durven te experimenteren. Ze zijn expert op hun vakgebied en zijn digitaal geletterd.

Medewerkers die onderwijs verzorgen zijn in staat om de leervragen van de leerling te koppelen aan inhoudelijke expertise, zodat leerlingen betekenisvol leren. Zij weten hun vakgebied te verbinden met de praktijk en met andere vakgebieden (contextrijk onderwijs). Zij weten veel van hun leergebied en onderhouden netwerken om hun kennis te actualiseren. Zij brengen de buitenwereld binnen en nemen leerlingen mee naar buiten. Zij overzien kerndoelen en eindtermen en bewaken het eindniveau. Ze enthousiasmeren hun leerlingen, laten hen verwonderen en geven hun een stem in h^oe ze leren.

We hebben loopbaanpaden voor onze medewerkers met bijbehorende profielen.

Ons personeelsbestand is een afspiegeling van de samenleving: een diverse en inclusieve organisatie. Meer lezen over het diversiteitsbeleid van OMO? De notitie ‘Diversiteit én inclusie’ is te vinden op www.omo.nl.

Tijd voor ontwikkeling

In het strategisch kader van OMO is de kernvraag: hoe realiseren we goed onderwijs bij schaarste (o.a. krimp en lerarentekort), overvloed (o.a. technologie en informatie) en bij turbulentie (o.a. klimaatveranderingen en politieke context)? Het antwoord op die vraag is heel divers en kent veel dimensies en perspectieven. Het vraagt tijd om na te denken, te ontwikkelen, te experimenteren, te onderzoeken, te implementeren en te borgen. Daarvoor is tijd nodig, collectief en individueel –

ontwikkeltijd voor medewerkers. Die verhogen we structureel (bij gelijkblijvende formatie). Dat kan doordat we de lessentabel beperken tot gemiddeld 24 klokuren per week.

Zowel op schoolniveau (bijv. ontwikkelgroepen) als op scholengroepniveau (bijv. Studio Kwadrant) als op OMO-niveau (bijv. broedplaatsen) en in samenwerking met niet-OMO-scholen in de regio (b.v. vmbo-werkgroep Amerstreek) leren we van en met elkaar door ervaringen en expertise uit te wisselen.

Inductie: versterken en binden van studenten en nieuwe medewerkers

Studenten en vooral docenten die net van de opleiding komen verdienen extra aandacht om hun vakmanschap te versterken en hen aan het onderwijs te binden. Ongeveer 30% van de nieuwe docenten verlaat na vijf jaar het onderwijs alweer. In het licht van het lerarentekort is het uitermate belangrijk deze groep voor het onderwijs te behouden. Steeds vaker combineren docenten-in-opleiding hun studie met werk in het onderwijs. Dit zgn. 'grijze gebied' (deels in opleiding, deels aan het werk) wordt groter en dit vraagt nauwe samenwerking van de AOS met de personeelscoaches in de school.

In onze scholen geven we nieuwe medewerkers tijd om te 'landen' en te leren. Er is een gezamenlijk inductieprogramma voor stagiaires en nieuwe medewerkers, verzorgd door de schoolopleider, de personeelscoaches en de HRM-medewerker. In de inductiefase staat de lerende centraal: steeds opnieuw stellen we onszelf de vraag wat de lerende nodig heeft voor een volgende stap in zijn of haar ontwikkeling. En vervolgens stellen we de vraag hoe de school hieraan een bijdrage kan leveren. Op deze wijze nodigen we de studerende en startende docenten uit hun plek in te nemen in een professionele leergemeenschap waarin starters en ervaren leraren met elkaar samenwerken (b.v. in een buddy-systeem) en waar bovendien ruimte wordt ervaren door de starter om een innovatieve bijdrage te leveren aan de school.

Het goede gesprek

Onze scholengroep is een lerende organisatie waarin we dingen samen doen, voor en met elkaar. Er is veel ruimte voor ontwikkeling. De medewerker verbindt zich aan de doelstellingen van de school en heeft binnen deze kaders zijn/haar handelingsruimte. Hierover voeren we Het Goede Gesprek, een dialogische aanpak om ervoor te zorgen dat medewerkers hun professionele kwaliteiten kunnen ontplooien. Het Goede Gesprek is gericht op het ontwikkelen en benutten van ieders talent en expertise, waarbij de medewerker eigenaar is van zijn of haar ontwikkelingsproces. Dit vraagt om zelfkennis en persoonlijk leiderschap, zodat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar ontwikkeling op het gebied van het onderwijsleerproces, zijn persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Leidinggevend stimuleren, motiveren, spiegelen en bevragen de medewerker. Er is in dit proces veel aandacht voor het werkplezier van de medewerker, de balans werk/privé. De medewerker is hier zelf voor verantwoordelijk in samenwerking met de school. Vanuit Het Goede Gesprek kunnen extra begeleiding of ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden worden, zoals bijvoorbeeld training, coaching en/of scholing. Binnen Het Goede Gesprek is ruimte voor een beoordeling van werknemers binnen de kaders van de CAO. Wanneer zaken niet lopen zoals we willen, wordt samen gekeken naar mogelijke oplossingen, waarbij de inzet van trainingen, coaching, opleiding maar ook mobiliteit een optie is. Wanneer dit niet tot de gewenste resultaten leidt, zullen we in het uiterste geval afscheid van elkaar nemen.

Samen met het verzuimbeleid en het professionaliseringsbeleid is Het Goede Gesprek een belangrijk instrument voor de leidinggevendenden om hun medewerkers te stimuleren en te helpen ontwikkelen binnen de beleidskaders van de school en scholengroep. Het OMO- medewerkersonderzoek gebruiken we als instrument om het werkplezier van onze medewerkers te monitoren.

Verzuim

Kwadrant Scholengroep is verantwoordelijk voor een werkcontext die een medewerker in staat stelt om inzetbaar te zijn en te blijven. Het verzuimbeleid draagt bij aan goed personeelsbeleid door onder andere te zorgen voor fitte medewerkers en adequate begeleiding van verzuimende medewerkers. Verzuim heeft een negatieve invloed op de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs, heeft vaak direct invloed op collega's en heeft bovendien nadelige gevolgen voor de medewerker zelf. Hoog

verzuim beperkt daarnaast de financiële mogelijkheden voor onderwijsontwikkeling. Ons verzuim is maximaal 4% (daar zitten we op het moment van schrijven ver boven). We werken aan het terugdringen van verzuim vanuit de perceptie dat mentaal gezond zijn betekent dat je jezelf durft uit te spreken als het een keer niet goed gaat.

Werving & selectie en regionale samenwerking

We besteden veel aandacht aan een professionele werving van personeel. De arbeidsmarkt is krap. Door scherpe keuzes te maken in het curriculum, de onderwijstijd voor leerlingen te beperken en gebruik te maken van niet-docenten ter ondersteuning van docenten organiseren we ons onderwijs duurzaam. Daarbij zullen we de randen van de wet niet schuwen. Steeds vaker zetten we naast bevoegde docenten ook onderwijsassistenten en instructeurs in, zeker bij de begeleiding van (kleinere) groepen leerlingen voor de toepassing en verwerking van lesstof. Daarnaast trekken we in de regionale samenwerking in de AOS, regionale arbeidsmarkt OMO en RAP samen op met andere scholen.

Voor sterk en toekomstgericht onderwijs hebben we onderwijsprofessionals nodig die zich verbinden aan de school. We beperken de inhuur van onderwijsmedewerkers via externe aanbieders. We maken gebruik van het aanbod van School 36. Als er voor medewerkers geen formatieruimte in onze scholengroep is, doen we een aanbod in de regio of in School 36 zodat onderwijsprofessionals aan OMO verbonden kunnen blijven.

AOS

De academische opleidingsschool (AOS) biedt een geschikte infrastructuur voor de doorlopende professionalisering van ons personeel waarbij er een wisselwerking is tussen kennisoverdracht aan en van studenten met collega's in de school. Kwadrant Scholengroep neemt deel in de AOS West-Brabant. De lerarenopleiding leidt in nauwe samenwerking met onze scholen aankomende docenten op. De schoolleiders en de werkplekbegeleiders spelen hierin een belangrijke rol. Wij faciliteren deze taken met uren.

In de academische opleidingsschool wordt praktijkgericht onderzoek gestimuleerd. Dat onderzoek is gericht op het bevorderen van professionaliteit en schoolontwikkeling en vindt plaats in onze scholengroep onder leiding van een onderzoekskoördinator. Dit is te zien in de vorm van proeftuinen waarin medewerkers samen onderzoek uitvoeren.

Actiepunten (jaarlijks te evalueren en waar nodig bij te stellen)

- We zien elkaar en elkaars kwaliteiten, spreken elkaar aan en stimuleren elkaar. Leidinggevenden hebben oog voor het welzijn en de kwaliteiten van de werknemers en spreken de waardering voor hen regelmatig uit.
- De uitkomsten van de tweejaarlijkse medewerkeronderzoeken gebruiken we om goed werkgeverschap te meten. Waar nodig neemt de kerndirectie maatregelen ter verbetering van het werkgeverschap.
- We sluiten zo snel als mogelijk aan bij de zaken die op verenigingsniveau worden ontwikkeld op het gebied van loopbaanpaden voor personeel. We vertalen dit in ons professionaliseringsbeleid. Ondertussen zetten we het bestaande functiemixbeleid en beloningsbeleid voort.
- We zorgen voor een goed inwerkprogramma voor onze nieuwe medewerkers en stagiaires, zodat ze zich snel thuis voelen. Daarvoor ontwerpen we een nieuw inductiebeleid waarin de AOS en de interne medewerkerscoaching worden geïntegreerd.
- We creëren voor docenten meer ontwikkeltijd door het aantal lessen in de normjaartaak te verminderen. Voorwaarde hiervoor is een lessentabel van gemiddeld 24 klokuren per week.
- We ontwerpen voor 2025-2026 een werkverdelingsbeleid dat gekoppeld is aan de werkdrukgeden, waarbij meer tijd wordt gemaakt voor onderwijs- en organisatieontwikkeling en waarbij docenten zelf in hun teams bepalen welke taken al dan niet worden uitgevoerd, binnen de kaders van de schooldoelen.
- We onderzoeken voor welke docenttaken we andere professionals dan docenten kunnen inzetten en maken hiervoor concrete plannen.

- Jaarlijks analyseert de schoolleiding met behulp van een personeelsschouw volgens de HR3p-methode het potentieel van onze medewerkers en stemt de begeleiding van medewerkers hierop af.
- We bouwen Het Goede Gesprek en het verzuimbeleid verder uit als basis van goed werkgeverschap en voeren het ontwikkelde beleid hierover verder uit. We streven naar een verzuim van maximaal 4%.
- Leidinggevenden besteden nog meer aandacht aan preventie, kort frequent verzuim, goede interventies bij langdurig verzuim en goede samenwerking met de bedrijfsarts.
- We zijn actief in de AOS-West-Brabant, de RAP Midden- en West-Brabant en de regionale arbeidsmarkt OMO, om zodoende een bijdrage te leveren aan goede werknemers voor de scholengroep.
- We werven nog actiever en gericht personeel. Daarbij maken we gebruik van de kanalen en expertise van OMO. Waar nodig kopen we externe expertise in.

LEIDERSCHAP: zo ziet het eruit in 2028

*Over duurzame verandering en de opluchting van het ondertussen,
over leiderschap van iedereen,
over de professionele cultuur en een veilig klimaat,
over de stem van leerlingen, ouders/verzorgers en andere stakeholders en
over leidinggeven zonder dichtgetimmerd plan.*

Alles verandert, de hele tijd – daarbinnen geven we leiding

De wereld is complexer en sneller geworden en dat gaat maar door. Onze scholen bestaan uit mensen en relaties en die veranderen continu. De deuren en ramen van onze scholen staan open en we werken steeds meer samen. We zijn van elkaar afhankelijk en de mens roert zich steeds vaker. De grote kunst van leiderschap is om vanuit deze wetenschap de scholen tot noodzakelijke verdere ontwikkeling te brengen. Dat leiderschap vragen we niet alleen van de schoolleiders, maar van iedereen. Onderwijskundig én persoonlijk leiderschap in alle geledingen van de school, dat stuurt op inhoud en gedrag, stimuleert dit. Hetzelfde leiderschap dat we in de klas willen zien, willen we ook zien we in de hele schoolorganisatie. We nemen ruimte voor verandering. We zitten in tussen hoe het was en waar we naar toe gaan. In de antropologie noemen ze dit het 'ondertussen' waarin we dingen leren, uitproberen, fouten maken en weer opstaan, we soms onzeker zijn en we er soms een zootje van maken. Waarin we met elkaar ontdekken hoe het wél werkt en wat er voor nodig is, stap voor stap.

Om de scholen zo te ontwikkelen wordt de meeste tijd en energie (ongeveer 2/3 deel) gestoken in onderwijskundig en persoonlijk leiderschap. Een derde van de tijd en energie van leidinggevendenden blijft dan over voor beheersmatig management. Dat geldt ook voor bijeenkomsten: tweederde bestaan uit professionele ontmoetingen, niet meer dan een derde gaan over organisatorische zaken (zie Alex van Emst, Professionele cultuur).

De schoolleiders verbinden, versterken en verrijken met aandacht, vanuit een open blik en luisterend oor. Zij doen dit samen met iedereen binnen en buiten de school, door ruimte te geven, te inspireren en uit te nodigen en geven zo een duwtje tot verdere ontwikkeling bij iedere medewerker. Hiermee stimuleren we een professionele cultuur in beide scholen – en de schoolleiders vervullen hierin een voorbeeldfunctie.

Vanaf 2022, na corona, is doelbewust ingezet op het ontwikkelen van een professionele cultuur. We weten dat dit tijd nodig heeft: een professionele cultuur waarin niet meer teruggevallen wordt op een politieke en/of ambtelijke cultuur heeft drie tot vijf jaar nodig om te ontstaan. In 2028 'staat' de professionele cultuur in beide scholen. Centraal in de professionele cultuur staan ontmoetingen tussen de medewerkers waarin ze van en aan elkaar kunnen leren. Er is in de scholen een veilig klimaat gekenmerkt door goede sfeer en persoonlijke ontmoetingen (samen koffie drinken, personeelsvereniging, attentie bij ziekte, etc.). Zeer belangrijk, zolang het er maar niet toe leidt dat men elkaar vanwege de 'goede sfeer' niet meer aan durft te spreken op professioneel functioneren.

Zo werken we samen

- Per onderwerp is steeds duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wie waarover besluiten kan nemen. Waar het kan ligt de verantwoordelijkheid bij de deskundige of expertgroep/werkgroep die erover gaat. Daarmee wordt de verantwoordelijkheid voor besluiten, de voorbereiding ervan en ook de uitvoering gedeeld in de organisatie.
- Bij het nemen van besluiten checken we of er voldoende draagvlak is.
- In onze scholen werken we met *experimenten en proeftuinen*. Vanuit een uitgezette koers (als ontwerp met kaders, zeker geen blauwdruk) worden proeftuintjes gemaakt waarin ervaring wordt opgedaan. Proeftuinen hebben een begin en een einde. Collega's die vanuit expertise en passie zaken willen ontwikkelen (uiteraard binnen de kaders van het schoolplan en de

financiële en formatieve ruimte, met als richtlijn maximaal 0,5 fte), worden gefaciliteerd. Op grond van die ervaringen worden nieuwe beslissingen genomen.

- We ontwikkelen samen *professionele discipline* (op tijd komen, afspraken nakomen, je voorbereiden op bijeenkomsten, elkaar aanspreken, opperen in plaats van mopperen, kritisch meedenken).
- We vergaderen productief, we denken mee in plaats van tegen. Samen argumenteren en construeren leidt tot een opbrengst die kwalitatief beter is dan het eerst gelanceerde idee tijdens de vergadering. Dan kunnen conclusies worden getrokken en afspraken gemaakt. We werken met *actielijstjes* in plaats van met notulen. De actielijstjes bevatten niets anders dan de afspraken, de personen die het betreft en de termijn waarop e.e.a. zijn beslag moet hebben gekregen.
- De schoolleidingen organiseren regelmatig een open dialoog en geven antwoord op allerlei vragen (uitgezonderd vragen die een vertrouwelijk antwoord behoeven). We onderzoeken de kansen die personeelspeilingen via online polls bieden. Dit vergroot de actieve houding van medewerkers en de schoolleiding maakt haar motieven, opvattingen e.d. transparanter.

Organisatiestructuur

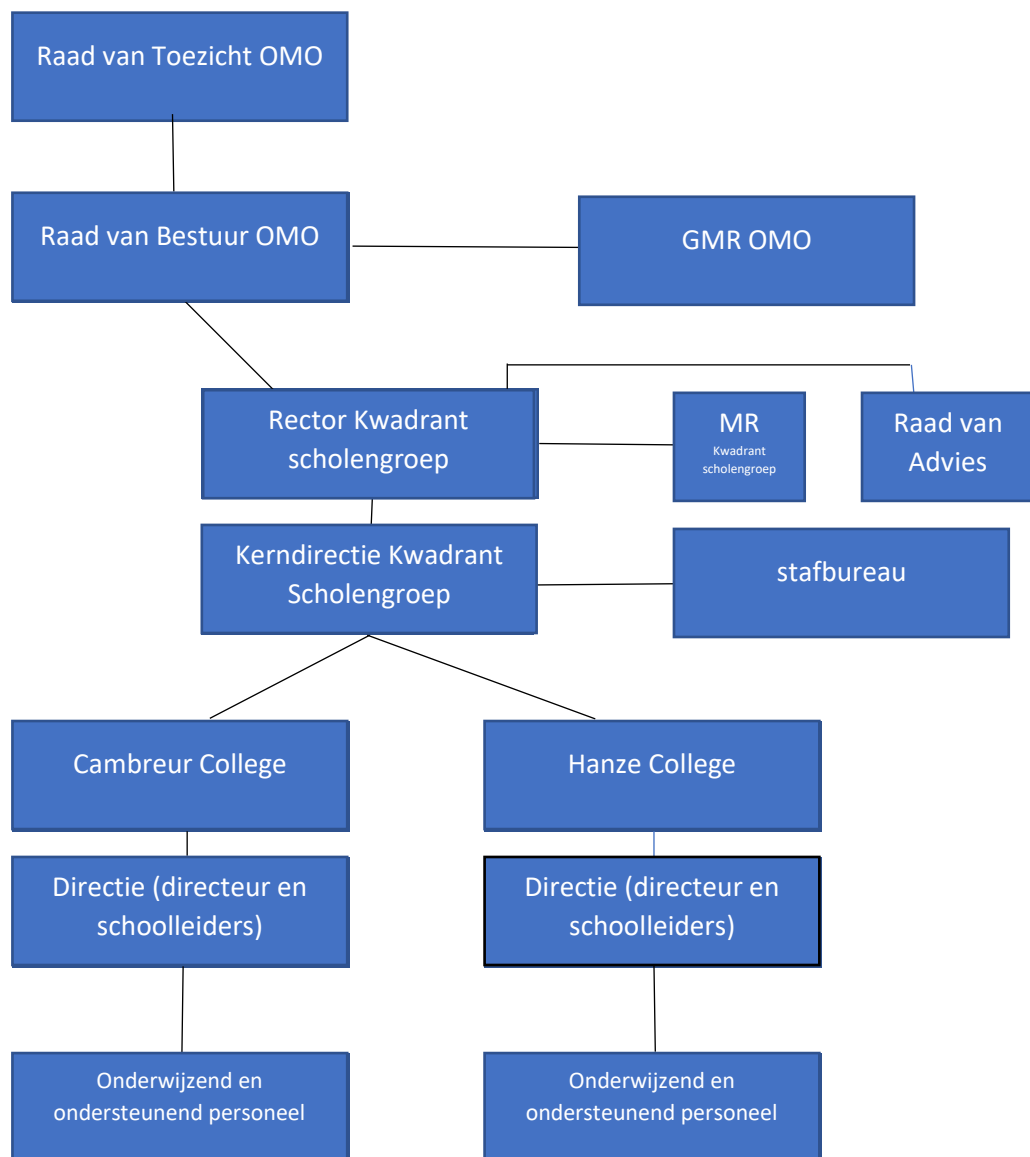
We werken volgens de structuur zoals verbeeld op de volgende pagina met daarbinnen de volgende verantwoordelijkheden:

- De leiding van de afzonderlijke scholen ligt bij de schoolleiding, bestaande uit een directeur en schoolleiders. De schoolleiders zijn verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het onderwijskundig en personeelsbeleid in hun afdeling binnen de kaders van het schoolplan.
- Binnen de kaders van de koers van de scholengroep hebben docenten de professionele ruimte om het onderwijs te ontwerpen en te verzorgen. De vaksecties dragen zorg voor de ontwikkeling van de doorlopende leer- en toetslijn. De secties komen jaarlijks met een voorstel voor de lessenverdeling binnen vooraf afgesproken kaders en criteria (wanneer nodig wordt iemand uit de schoolleiding hierbij betrokken). De schoolleiding is verantwoordelijk voor de definitieve lessenverdeling, omdat deze gemaakt moet worden vanuit het overzicht over het geheel van de school. Elke vaksectie heeft een schoolleider als aanspreekpunt met wie de sectieleden de ontwikkelingen bespreken, de resultaten analyseren en de koers van de vaksectie in lijn brengen met de koers van de organisaties.
- Naast de samenwerking in vaksecties werken docenten samen in teams. Hoe die teams er in 2028 uitzien, weten we nu nog niet. Wel dat we willen onderzoeken wat de beste teamsamenstelling is. Onze teams moeten als doel hebben dat onze leerlingen goed in beeld zijn. Dat kan als de docenten in het team de leerlingen zoveel mogelijk lesgeven, zien, kunnen spreken en leren kennen.
- Het werken met een andere teamindeling kan leiden tot een herbezinning op de organisatiestructuur en de grootte van de directieformatie.
- Ter ondersteuning van de begeleiding van leerlingen zijn er mentoren, leerlingcoördinatoren, ondersteuningscoördinatoren, decanen, RT-ers en andere specialisten. Er is een overzichtelijke ondersteuningsstructuur waarbij het duidelijk is wie waar waarvoor terecht kan.
- De examinerator is verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van de schoolexamens. Dit wordt geborgd door de examencommissie. De examensecretaris stuurt de organisatie van de examens aan waarbij OOP zorgt voor de uitvoering van de organisatie. De schoolleidingen en rector zijn formeel eindverantwoordelijk.
- Een team van OOP binnen beide scholen faciliteert en ondersteunt het onderwijs. In 2028 zijn de OOP-functies gespiegeld aan de professionele processen die in de scholengroep en scholen nodig zijn, met hieraan de juiste professionals gekoppeld die vanuit expertise efficiënt kunnen werken. Zoals in het vorig hoofdstuk aangegeven kan dat ook betekenen dat meer van de huidige OP-taken naar OOP gaan.
- De leiding van de scholengroep ligt bij de kerndirectie, bestaande uit de twee schooldirecteuren onder leiding van de rector van de scholengroep.

- Eén keer per jaar is er Studio Kwadrant: een open programma in een inspirerende omgeving waarin ideeën en initiatieven kunnen ontstaan met ruimte voor samenwerking tussen beide scholen.
- Er is voor de scholengroep een medezeggenschapsraad en een Raad van Advies.
- De rector en schoolleiders worden ondersteund door de Kwadrantstaf. De staf is dienstverlenend voor de scholen en heeft beheersmatige en administratieve taken op het gebied van financiën, personeel en organisatie, monitoring en verantwoording. Uitgangspunt is 'centraal waar het moet en efficiënt is, decentraal waar het kan'. Zie verder onder het hoofdstuk Bedrijfsvoering.

De manier waarop we met elkaar werken is vastgelegd in een professioneel statuut, te vinden op www.kwadrant-sgr.nl.

Organogram Kwadrant scholengroep



Leiderschapsontwikkeling

Leidinggevend in de scholengroep werken aan hun eigen professionaliteit op het gebied van leidinggeven aan onderwijsontwikkeling en cultuurontwikkeling in de scholen, zowel op individueel niveau als op schoolniveau en het niveau van de scholengroep. Schoolleiders hebben de professionele vaardigheden die nodig zijn in de veranderuitdaging waar de scholengroep voor staat. Ze reflecteren op de vraag wat deze vraagt van een ieder persoonlijk en van de schoolleiding gezamenlijk.

Dialogo met leerlingen, ouders/verzorgers en andere stakeholders

Door samen te werken gebruiken we elkaars kracht. Die samenwerking geldt binnen de school en daarbuiten, met partners die belangrijk zijn voor ons onderwijs. We betrekken onze leerlingen actief bij het vormen van inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs. Dat doen we in de lessen, en ook door leerlingen regelmatig te betrekken bij besluitvorming. De dialoog vindt plaats in lessen, in individuele gesprekken tussen ouders/verzorgers, leerlingen en medewerkers (b.v. mentorgesprekken) en meer collectief, onder meer in de medezeggenschapsraad, de ouderraad, de leerlingenraad en klankbordgroepen.

Andere stakeholders uit de omgeving betrekken we bij de school via de Raad van Advies en de Vrienden van het Hanze College/Cambreur College.

De driehoek ouders/verzorgers-leerling-school vinden we belangrijk en we zetten ons hiervoor in. We organiseren de dialoog met ouders/verzorgers en leerlingen. De inbreng van ouders/verzorgers en leerlingen geeft een verfrissende kijk op zaken die spelen in de scholen. Daarnaast voelen ouders/verzorgers en leerlingen zich meer betrokken bij school en kunnen ze zich medeverantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het onderwijs op school. Ouders/verzorgers en leerlingen zijn de beste ambassadeurs voor de school. Kortom: de dialoog met leerlingen en ouders/verzorgers helpt ons ons onderwijs te verbeteren.

Regionale samenwerking

Samenkracht is nodig voor het realiseren van doelstellingen op school-, regio- en verenigingsniveau. Een aantal ingewikkelde vraagstukken is niet door elke school afzonderlijk op te lossen. We hebben elkaar nodig, samen zijn we sterker. Om die reden werken we samen met schooldirecties, met andere OMO-scholen en in de regio ook met niet-OMO-scholen. Wanneer relevant organiseren we werk- en studiedagen samen met andere scholen. Zie ook onder de hoofdstukken Onderwijs, Goed werkgeverschap en Bedrijfsvoering.

Binnen OMO participeren we in broedplaatsen en/of dialoogtafels.

Actiepunten (jaarlijks te evalueren en waar nodig bij te stellen)

- We groeien in stapjes toe naar de praktijk dat twee derde van de tijd en energie van leidinggevend in de scholengroep is gericht op onderwijskundig en persoonlijk leiderschap; een derde wordt gestoken in organisatorisch en beheersmatig management. Dat geldt ook voor professionele bijeenkomsten: twee derde bestaat uit professionele ontmoetingen, niet meer dan een derde gaat over organisatorische zaken.
- Voor de ontwikkeling van onderwijskundig beleid werken we met expertgroepen. Per onderwerp maakt de schoolleiding duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, wie waarover besluiten kan nemen en wat het proces en tijdspad van besluitvorming is.
- Degenen die besluiten nemen creëren draagvlak bij die professionals die er verstand van hebben (bijv. door het organiseren van een variatie aan bijeenkomsten zoals inloopsessies, regelmatige schriftelijke rapportage).
- We werken met experimenten en proeftuinen.
- We ontwikkelen samen een professionele discipline (op tijd komen, afspraken nakomen, je voorbereiden op bijeenkomsten, elkaar aanspreken, opperen in plaats van mopperen).
- We vergaderen productief, we denken mee in plaats van tegen.
- De schoolleidingen organiseren regelmatig een open dialoog.
- We formuleren antwoorden op de vraag naar de samenstelling van teams. Er zijn op andere OMO-scholen al veel goede ervaringen met het werken met kernteams met autonomie en eigenaarschap binnen de kaders van de schooldoelen. We onderzoeken of wij deze werkwijze willen invoeren.

- Een nieuwe teamindeling kan ook leiden tot een herbezinning op de organisatiestructuur, de grootte van de directieformatie en de omvang van de overhead. Daarvoor maken we concrete plannen.
- We evalueren de huidige ondersteuningsstructuur (inclusief decanaat) en waar nodig wordt deze verbeterd (op het Cambreur College is deze net vernieuwd; deze wordt geëvalueerd en op basis van de uitkomsten nemen we besluiten over het vervolg. Het Hanze College zal in het voorjaar van 2024 eveneens de ondersteuningsstructuur tegen het licht houden).
- We actualiseren het professioneel statuut.
- We continueren het leiderschapsonwikkeltraject voor de schoolleidingen.
- We werken continue aan de dialoog met leerlingen, ouders/verzorgers en andere stakeholders.
- We intensiveren de regionale samenwerking op het terrein van schoolontwikkeling.

BEDRIJFSVOERING: zo ziet het eruit in 2028

Over structuur en orde in de bedrijfsvoering zonder dat alles dichtgetimmerd is, over het faciliteren van het onderwijs en dat dat een vak is, over vertrouwen op expertise en over duurzaamheid in ons handelen.

Organisatiemodel en uitgangspunten

De bedrijfsvoering van de scholengroep is dienstverlenend aan het onderwijs. Om dat goed te kunnen doen, is de bedrijfsvoering zowel bij de planvorming als bij de uitvoering van onderwijsplannen betrokken en heeft de volgende uitgangspunten:

- centraal waar het moet en efficiënt is, decentraal waar het kan. De meeste Kwadrantstafmedewerkers hebben het Cambreur College als standplaats en zijn minimaal een dagdeel in de week op het Hanze College aanwezig.
- bedrijfsvoering faciliteert goed onderwijs.
- onderwijs in verandering kan alleen met een solide en wendbare bedrijfsvoering, met experts op verschillende deelgebieden die met elkaar samenwerken en het onderwijs op de scholen faciliteren. Daarbij hoort dat mensen met de juiste kwaliteiten op de juiste plek werken.
- de bedoeling van de Kwadrantstaf (voor de verschillende functies: zie het organisatiemodel hieronder) is het ontzorgen van beide directies door hen in een aantal grote processen te ondersteunen en te adviseren. Dit evalueren we jaarlijks tijdens een gezamenlijke werkdag.
- het OMO-bureau en de scholen trekken samen op waarbij samenwerking in de bedrijfsvoering kan leiden tot kwaliteitsverbetering, verminderen van de kwetsbaarheid en hogere efficiency.

Het accent in de bedrijfsvoering ligt op het bedrijfsvoeringsproces in plaats van op de functie en hoe je daarin door samenwerking tot betere resultaten kunt komen vooral door kleine kwaliteit te leveren. Onder 'kleine kwaliteit' verstaan we zaken die gemakkelijk te realiseren zijn en een groot effect ten goede hebben. Daarbij onderzoeken we steeds of we de goede dingen doen en of we die zaken goed doen. Momenten hiervoor nemen we op in de kwaliteitsagenda.

We werken samen met een OMO-school in de regio, het OMO-bureau en mogelijk collega-scholen in de regio Amerstreek.

De bedrijfsvoering is georganiseerd volgens deze structuur:

| Beleid (o.l.v. rector) | Operationeel (o.l.v. manager bedrijfsvoering) |
|--|---|
| Manager bedrijfsvoering Beleidsmedewerker HRM Beleidsmedewerker kwaliteitszorg Directiesecretariaat | Leerling- en examenadministratie Applicatiebeheer Magister ICT-beheer en ICT-ondersteuning Roosterzaken Financiële administratie Leermiddelen Facilitaire zaken |

Gezond en transparant financieel beleid

De jaarlijkse cyclus van planning en control wordt opgesteld door de Raad van Bestuur van OMO. Deze voeren wij uit. Daarbinnen is er financieel beleid met de volgende ingrediënten:

- We maken jaarlijks een beleidsrijke begroting.
- De afzonderlijke scholen zijn eigenaar van het personele en materiele budget dat hun toekomt. De kerndirectie besluit over de hoogte van dit budget, dat uiteraard mede bepaald wordt door de inkomsten.
- Er zijn afspraken over de informatie vanuit het onderwijs naar de financiële administratie en vice versa. Daarbij is duidelijk hoe je als budgethouder zicht hebt op je uitgaven.

- Het aandeel tijdelijk geld is enorm toegenomen en de verwachting is dat dit blijft. Op dit moment is ruim 10% van alle inkomsten tijdelijk. Via een aparte projectadministratie beheren we deze niet-structurele financiën.
- Op basis van managementrapportages waarin je zicht hebt op je financiële en personele gegevens vindt geregeld overleg plaats tussen schooldirecteuren en rector, de manager bedrijfsvoering en de HRM-medewerker. Daarnaast is er regelmatig overleg tussen rector en Raad van Bestuur. Tijdens deze gesprekken wordt de inhoudelijke voortgang ten aanzien van het beleid en de financiële realisatie besproken. Overigens: we zouden graag over dagelijkse managementrapportages beschikken. Dat kunnen wij als scholengroep echter niet zelf inrichten, dat vraagt om OMO-brede acties.
- In de managementrapportages wordt gebruik gemaakt van uitputtingsoverzichten waar de gerealiseerde exploitatie wordt vergeleken met de begrote exploitatie tot dat moment. Daarnaast wordt de gerealiseerde personeelsinzet in fte's vergeleken met de begrote personeelsinzet in fte's.
- We onderzoeken de mogelijkheden om een scholengroepfonds (wellicht vanuit de reeds bestaande Thomas van Aquinostichting) te maken waarop een beroep gedaan kan worden als leerlingen extra financiële steun nodig hebben.
- Voor het onderhoud van de mozaïeken van Marius de Leeuw roepen we een aparte stichting in het leven samen met de historische kring Dongen en de gemeente Dongen.
- We nemen deze periode ons inkoopbeleid en het contractenbeheer onder de loep, met als doel tot meer efficiency en besparing te komen.

Om ervoor te zorgen dat het onderwijs betaalbaar blijft en kwaliteit behoudt worden een nieuwe lessentabel ontworpen die 12,5 fte OP minder kost dan in augustus 2024. Het Hanze College zal 4 fte minder uitgeven dan in augustus 2024. Met deze taakstelling zijn de kosten uit de algemene middelen gereduceerd. De reguliere formatie krimpt relatief ten opzichte van de leerlingenaantallen.

De subsidiestroom van met name de verbetering basisvaardigheden, NPO (Hanze-college), sterk techniekonderwijs en de werkdrukgeden zorgt voor veel onzekerheid over het volume van de formatie.

De functiemix beleeft een kleine dip gedurende de periode 2023-2025. De arbeidsmarktomstandigheden dwingen de school prudent met het middel van de functiemix om te gaan. Tegelijkertijd lijkt de ruimte om docenten binnen de school te benoemen in een hogere schaal aanwezig.

Vooralsnog is sponsoring binnen Kwadrant Scholengroep niet aan de orde. Mocht dit wel aan de orde komen, houden we ons aan de gedragsregels zoals beschreven in het convenant 'Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring' (zie hiervoor www.hanze-college.nl en www.cambreurcollege.nl).

Leerlingadministratie, examenadministratie en roostering

Het rooster en de leerling- en examenadministratie zijn de bloedvaten van de scholengroep. Zonder deze twee zaken kan geen goed onderwijs gegeven worden. Beide processen zijn hulpmiddelen voor het onderwijs en staan dus ten dienste van het onderwijs. De inrichting van de processen is afgestemd op de kaders van het schoolplan en is vastgelegd in een roosterbeleidsplan en een leerlingenadministratiebeleidsplan. Binnen de leerlingenadministratie vindt ook incidenten- en voorvallenregistratie plaats.

De examenadministratie is onderdeel van de leerlingenadministratie. Een deel van de organisatie van het examen vindt hier plaats.

Huisvesting en duurzaamheid

In mei 2021 heeft het Cambreur College een nieuw gebouw gekregen voor mavo, havo en vwo (gebouw A). Dit gebouw voldoet aan de huidige eisen voor duurzaamheid. We blijven het gebouw evalueren op optimaal gebruik met behulp van een duurzaam meerjarenonderhoudsplan (dMJOP). Er is een extra plein aangelegd met basketbal- en voetbalmogelijkheden voor leerlingen. Het vmbo-gebouw in Dongen (gebouw B) is zo duurzaam mogelijk gemaakt.

Voor het Hanze College staat er in 2027 een nieuw gebouw. Op het terrein van het nieuwe gebouw is ruimte voor praktijkschool De Zwaikom.

Duurzame bedrijfsvoering

Naast duurzaamheid in de gebouwen (zie hierboven) zijn we duurzaam op de volgende gebieden:

- inkopen (geen wegwerpbekertjes, keurmerk, retoursysteem, verpakkingen)
- afvalscheiding
- groenbeheer: minimalisering van chemische bestrijdingsmiddelen, zoveel mogelijk ecologisch groenbeheer
- autogebruik door personeel ontmoedigen, stimuleren dat personeel dichtbij school woont
- gebruik van minder plastic
- gebruik van minder papier (bij bijv. printen en kopiëren) door digitaliseren.
- duurzaam aanbod in de kantine, bijv. door meer gebruik te maken van lokale producten en minder verpakkingsmateriaal.

PR

Om voldoende leerlingen en personeel te kunnen blijven werven is goede PR essentieel. In 2028 hebben we 1300 leerlingen op het Cambreur College en 400 leerlingen op het Hanze College (instroom van 300 resp. 100 leerlingen, we verwachten geen substantiële krimp in de regio). Mond-tot-mondreclame blijft de belangrijkste manier om aspirant-leerlingen en hun ouders/verzorgers enthousiast te maken voor onze scholen. Medewerkers, leerlingen en hun ouders/verzorgers zijn de belangrijkste ambassadeurs van de school. Daarnaast maken we dankbaar gebruik van de goede relatie met de plaatselijke (digitale) weekbladen die de school een podium geven, waardoor we midden in de lokale en regionale gemeenschap staan. De relatie met de beide gemeenten is intensief. De Dongense en Oosterhoutse bedrijven zijn actief betrokken bij de school i.v.m. stages, bedrijfsbezoeken en bedrijfsopdrachten.

We organiseren activiteiten voor onze directe omgeving, zoals lunches, ontvangsten, presentaties en optredens. Op het Cambreur College onderzoeken we de mogelijkheid voor het organiseren van een Studium Generale (interessant aanbod van lezingen verzorgd door docenten of gastsprekers) voor inwoners van Dongen.

Met een goed doordachte merkarchitectuur en goed beeldmateriaal vertellen we ons verhaal op de juiste plek. De basis hiervoor is in 2021 gelegd met nieuwe logo's en een huisstijl en daar bouwen we op voort. We hebben een effectieve marketingstrategie, zowel om nieuwe leerlingen te trekken als om nieuwe medewerkers te werven.

Actiepunten (jaarlijks te evalueren en waar nodig bij te stellen)

- We consolideren de organisatieverandering die is ingezet, waarbij we werken aan een kwaliteitscultuur gericht op verbetering van processen en kleine kwaliteit.
- In de bedrijfsvoering zoeken we de samenwerking met andere scholen en intensiveren we de samenwerking met het OMO-bureau. Wanneer deze samenwerking een structureler karakter krijgt, nemen we ook deze momenten op in de kwaliteitsagenda.
- Ons financieel beleid wordt vastgelegd in een financieel beleidsplan dat in 2024 verschijnt.
- We consolideren het roosterbeleid.
- We ontwerpen in 2024 een leerlingadministratie-beleid inclusief incidentregistratie op basis van de aanbevelingen van de externe audit van de leerlingenadministratie in januari 2023 en we onderzoeken daarbij de mogelijkheden voor een professioneel examenbureau.
- Voor een duurzaam nieuw schoolgebouw voor het Hanze College werken we het plan van eisen uit in een ontwerp en gaan we over tot bouwen, onder leiding van een stuurgroep waarin ook het OMO-bestuur zitting heeft.
- Het huidige gebouw van het Hanze College is op alle terreinen verouderd en absoluut niet duurzaam. In de jaren tussen de voorziene nieuwbouw (2027) en nu zullen we tegen geringe kosten waar haalbaar toch nog verduurzamen in dit gebouw.

- Voor gebouw B in Dongen voeren we het meerjarenplan voor noodzakelijke verbouwingen gefaseerd uit. Er is onderzoek gedaan hoe dit gebouw duurzamer kan worden gebruikt en hiervoor zijn aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen voeren we uit.
- Voor gebouw A in Dongen willen we indeling en gebruik evalueren en waar nodig aanpassingen doen. Hierin nemen de schoolleiding collega's en leerlingen mee. We onderzoeken bijv. hoe we de collegezaal, 007 en de personeelskamer beter kunnen gebruiken.
- We creëren in gebouw A een tentoonstellingsruimte voor leerlingenwerk.
- De mozaïeken van Marius de Leeuw (afkomstig van het 'oude' gebouw A in Dongen) krijgen een bestemming in de tuin van het gebouw in Dongen.
- We stellen voor alle gebouwen een nieuw dMJOP op.
- We maken een plan voor verduurzaming van onze bedrijfsvoering (inkoop, afval, groenbeheer, minder autogebruik, minder plastic en papier, duurzame kantine).
- Onze PR bouwen we uit met een marketingstrategie op basis van de merkarchitectuur die in 2021 ontworpen is. Hierbij schakelen we externe deskundigheid in.

DIGITALE TECHNOLOGIE: zo ziet het eruit in 2028

*Over hoe we digitale technologie weloverwogen willen inzetten voor nog beter onderwijs,
over de menselijke maat en een ethisch kompas,
over hoe snel ontwikkelingen gaan,
over digitale weerbaarheid
en over de noodzaak om voldoende kennis in huis te hebben over digitale technologie.*

Menselijk toezicht op de digitalisering en ethisch kompas

Digitale technologie en mediawijsheid zijn een belangrijk onderdeel van ons onderwijscurriculum. Digitale technologie is onderdeel van het lesgeven van iedere docent. We maken gebruik van kunstmatige intelligentie (AI), Internet of Things en Interfaces (b.v. AR/VR). We gebruiken het schoolgebouw als de plek voor interactie, socialisatie, persoonsvorming en leren met en van elkaar, ook in het gebruik van digitale technologie. We stellen onszelf voortdurend ethische vragen bij nieuwe ontwikkelingen in de digitale technologie en bepalen vanuit de antwoorden daarop wat onze koers is. We willen instrumentalisering van het onderwijs, de leraar en de leerling voorkomen. Op verenigingsniveau is er een ethische commissie die zorgt voor menselijk toezicht op onze inzet van digitale technologie en daartoe een ethisch kompas ontwikkelt waarlangs overwegingen plaatsvinden.

Veilige ICT-omgeving

Wij zijn digitaal weerbaar. Dat doen we door betrouwbare en veilige systemen in te richten die de ontwikkeling van onze leerlingen, medewerkers en ons onderwijs dienen. Beide scholen werken met een elektronische leeromgeving (Hanze College: Peppels, Cambreur College: tot 2025 Itslearning waarna door middel van een aanbesteding een nieuwe keuze gemaakt wordt). Onze ICT-infrastructuur is hierop afgestemd. Ons ICT-netwerk is zo veilig als mogelijk. We werken hierin nauw samen met de ICT-experts van het OMO-bureau. We zijn onderdeel van het ICT-netwerk van OMO.

Er is voor de scholengroep een sociaal intranet gebaseerd op Sharepoint.

Alle leerlingen en docenten werken met een eigen device. Het aantal vaste computers in de scholen is afgebouwd tot die mate waarin ze een meerwaarde hebben.

In de bedrijfsvoering zijn verschillende applicaties zo doelmatig als mogelijk gekoppeld en op elkaar afgestemd: Zermelo (rooster), Magister (leerlingenadministratie en MMP), de ELO's (nu Peppels en Itslearning), Foleta (personeelsplanning), Afas (HRM en financiën) en Kwaliteitscholen (kwaliteitszorg).

Digitaal bekwaam

Op alle niveaus wordt geïnvesteerd in de digitale vaardigheid van medewerkers. Wij veronderstellen digitale bekwaamheid, vergroten ons adaptatievermogen en versnellen onze kennis en kunde met digitale (leer)middelen, technologie en dataondersteund leren en werken. We hebben voldoende kennis over digitale weerbaarheid. Op verenigingsniveau komt er een digitale school/digilab om digitale kennis te delen en bekwaamheid te stimuleren.

Actiepunten (jaarlijks te evalueren en waar nodig bij te stellen)

- Wij ontwikkelen een visie op de rol van digitale technologie en ethiek en laten zien hoe we invulling geven aan de eigen en gezamenlijke digitale ambities. Daarbij maken we dankbaar gebruik van kennis en ethische afwegingen die op verenigingsniveau gemaakt worden.
- Uiterlijk 2025 is de scholengroep aangesloten bij de OMO ICT-infrastructuur en maakt daar integraal onderdeel van uit.
- Wij hebben de digitale deskundigheid van onze medewerkers in beeld en maken in het scholingsplan expliciet hoe we deze stimuleren en bevorderen.

- Wij zijn op de hoogte van de laatste ontwikkelingen rondom digitale technologie en digitale weerheid, We onderzoeken welke aspecten hiervan kansrijk zijn voor ons onderwijs en de ondersteuning daarvan. Onze scholengroep maakt daarbij van harte gebruik van de OMO-digitale school/digilab.
- Er komt in 2024 een sociaal intranet voor de scholengroep.
- Het Cambreur College zoekt in 2024 naar een passende ELO (omdat het contract met Itslearning in 2025 afloopt).

SPEERPUNTEN SCHOLEN EN KWADRANT

Kwadrant Scholengroep

- 1 Creëren van structureel meer tijd voor onderwijsontwikkeling in de normjaartaak van de docent via lessentabellen van gemiddeld 24 klokuren per week en een gemiddelde groeps grootte van 27 (mhv) / 22 (vmbo bk) leerlingen .
- 2 Voorzieningen treffen zodat onderwijsactiviteiten voor alle leerlingen toegankelijk blijven.
- 3 Terugdringen van verzuim personeel tot maximaal 4%.
- 4 Optimaliseren van de organisatie om goed onderwijs te kunnen blijven verzorgen in een krappe arbeidsmarkt.
- 5 Creëren van een aantrekkelijke, veilige, motiverende en inspirerende leer-, werk-, speel- en leefomgeving voor onze leerlingen. Optimaliseren van duurzame schoolgebouwen en nieuwbouw voor het Hanze College.
- 6 Verrijken van de kwaliteitscultuur door te werken met een integrale kwaliteitsagenda (onderwijs en bedrijfsvoering) en een jaarlijks onderwijsverslag.
- 7 Goede en relevante hardware en software in belang van het onderwijs, ondersteund door een ambitieuze, deskundige en enthousiaste ICT-dienst die op hoog niveau alle robuuste processen binnen de school en tussen de school en de omgeving faciliteert. ICT geeft toegang tot informatie, verbetert de communicatie en efficiëntie, verhoogt de motivatie en betrokkenheid, bereidt leerlingen voor op de toekomst.

Cambreur College

- 1 Onderwijs en onderwijsbegeleiding: innovatief, aantrekkelijk, uitdagend, betekenisvol, gelijke kansen bieden, rekening houden met verschillen, betrokken, toekomstgericht, ontplooiing tot wereldburgers.
- 2 Onderwijskwaliteit en -ontwikkeling: vinger aan de pols, in control, robuust kwaliteitssysteem, 'gewoon goede' resultaten: behoren bij de top->50% scholen van Nederland.
- 3 Medewerkers en professionalisering (HRM): lerende organisatie en tevreden, gemotiveerde, goed opgeleide medewerkers die kunnen en willen samenwerken en leren van elkaar en anderen.
- 4 Bedrijfsvoering en organisatie: duurzaam, toekomstbestendig, transparant en betrouwbaar.
- 5 Omgeving: in goed contact met de burens en de buurt, de stad, de gemeente, de provincie, bedrijven, Europa en de wereld. Onze ramen en deuren staan open.

Hanze College

- 1 Verbeteren van de organisatie van de examens en optimaliseren van het toetsbeleid.
- 2 Verzorgen van goed kwalitatief onderwijs met aandacht voor basisvaardigheden; implementatie Numo en Diatoetsen.
- 3 Voortdurende evaluatie, monitoring, bijstelling onderwijsconcept met docenten en leerlingen waarbij we als één team werken aan onderwijs.
- 4 Versterken van ondernemerschap van personeel (bijv. door het organiseren van stages).
- 5 Werken aan een nieuw schoolgebouw in samenwerking met de omgeving.
- 6 Het vinden van bekwaam personeel voor het vmbo in de krappe arbeidsmarkt.

TIJDPAD 2024-2028: WAT, WANNEER EN WIE

Kwadrant Scholengroep

| Wat | Wie | Wanneer |
|---|--|---|
| Onderwijs | | |
| Er is een formatiekader vanuit een lessentabel van gemiddeld 24 klokuren per week en gemiddelde groepsgrootte van 27 leerlingen; dit bewaken we voortdurend | kerndirectie, directeuren, manager bedrijfsvoering (mb), beleidsmedewerker hrm (hrm) | doorlopend |
| De uitvoering van het taal- en rekenbeleid wordt gecheckt en geborgd | kerndirectie | jaarlijks |
| Leermiddelen: jaarlijks bewaken van kwaliteit en budget | kerndirectie, directeuren, mb, hrm | jaarlijks in oktober |
| Vrijwillige ouderbijdrage en schoolkosten: beperken van de kosten voor ouders/verzorgers | directeuren, mb | jaarlijks in april |
| Accreditatie Erasmus: na toekenning een uitvoeringsplan maken | expertgroep oprichten | januari 2024 of een jaar later |
| Versterken kwaliteitscultuur door middel een jaarlijks onderwijsverslag waarbij vaksecties verantwoordelijk zijn voor analyse van de onderwijsopbrengsten | kerndirectie, directeuren, kwaliteitsmedewerker | start januari 2024, jaarlijks |
| Versterken onderzoek in de scholen d.m.v. AOS: plan maken en uitvoering | kerndirectie, schoolopleiders | maart 2024 e.v. |
| Opzetten solidariteitsfonds voor minder draagkrachtigen vanuit Thomas van Aquinofonds | mb, kerndirectie | herfst 2024 |
| Audit kwaliteit schoolexamens | directeuren, kwaliteitsmedewerker | voorjaar 2025 |
| Werkgeverschap | | |
| Opstellen kaders voor werkdrukgeden 2024-2025 | hrm | januari 2024 |
| Ontwikkeling en uitvoering inductieprogramma voor nieuwe collega's en studenten | schoolopleiders, coaches en hrm | februari 2024 e.v. |
| Evaluatie en doorontwikkeling Het Goede Gesprek in combinatie met uitkomsten MTO | hrm, kwaliteitsmedewerker | maart 2024 |
| Vlootshouw voor personeel afnemen en hierop interventies bepalen, ten behoeve van kwaliteit van werken | schoolleidingen, hrm | jaarlijks in voorjaar (1 dag, helft CC, helft HC) |
| Uitwerken loopbaanpaden OMO | hrm, kerndirectie | voorjaar 2025 |
| Opstellen nieuw werkverdelingsbeleid vanuit nieuwe CAO | expertgroep, kerndirectie | 2025 |
| Leiderschap | | |
| Taken vanuit onderwijs onderbrengen in andere functies | rector, mb, hrm, kerndirectie | herfst 2024 |
| Plan maken over de organisatiestructuur van de teams, de grootte van de directieformatie en de omvang van de overhead | expertgroep, kerndirectie | herfst 2025 |
| Actualiseren professioneel statuut | kerndirectie | herfst 2024 |

| | | |
|--|---|--|
| Voeren van de dialoog met leerlingen, ouders/verzorgers en andere stakeholders in MR en Raad van Advies | kerndirectie | continu |
| Bedrijfsvoering | | |
| Nieuwbouw Hanze College | stuurgroep | gedurende hele periode |
| Gefaseerde uitvoering meerjarenplan gebouw B voor noodzakelijke en duurzame verbouwingen | werkgroep, mb, schoolleider vmbo, kerndirectie | gedurende hele periode |
| Opstellen kwaliteitskalender bedrijfsvoering en hiermee werken | rector, mb, hrm, beleidsmedewerker kwaliteitszorg, kerndirectie | voorjaar 2024 en verder |
| Plan maken met als doel terugdringen verzuim, waarbij de schoolleidingen ontlast worden | rector, hrm, mb, kerndirectie | voorjaar 2024, effectuering I augustus 2024 |
| Plan maken met als doel verbeteren van de PR, waarbij de schoolleidingen ontlast worden | rector, hrm, mb, kerndirectie | voorjaar 2024, effectuering I augustus 2024 |
| Nieuw ingerichte leerlingadministratie gereed | expertgroep, kerndirectie | I aug 2024 |
| Ontwerpen en vaststellen financieel beleidsplan | mb, kerndirectie | zomer 2024 |
| Ontwerpen van goed gevuld en actueel sociaal intranet als communicatiemiddel voor personeel | expertgroep, mb, ICT | jan '24 - jul '24 pilotfase, I augustus 2024 volledig draaiend I augustus 2024 |
| Project duurzame bedrijfsvoering (werving van een stagiair hiervoor) | expertgroep | 2025/2026 |
| Voor gebouw A Dongen willen we de indeling en het gebruik van het gebouw evalueren en waar nodig aanpassingen doen | werkgroep | evalueren in schooljaar 24-25. Augustus 2025 aanpassingen zichtbaar |
| Voor gebouw B voeren we het meerjarenplan voor noodzakelijke verbouwingen gefaseerd uit, evenals de aanbevelingen voor duurzaam gebruik van het gebouw | mb, schoolleider vmbo | 2024-2028 |
| Opstellen dMJOP's | mb | Cambreur College 2024, Hanze College 2027 |
| Digitale technologie | | |
| AI-kennis vergroten bij personeel: opnemen in de scholingsplannen voor Studio Kwadrant en scholen | kerndirectie | jaarlijks in mei/juni |
| ICT-aansluiting bij OMO | mb, ICT | 2025 |

Cambreur College

| Wat | Wie | Wanneer |
|--|---|---|
| Onderwijs | | |
| In elke jaarlaag vindt een substantieel deel van het onderwijs buiten de school plaats, samen met buitenschoolse partners | secties, decanen, schoolleiding | doorlopend |
| Onze school betreft actief bedrijven in de regio voor stages, beroepskeuze, bedrijfsbezoeken en bedrijfsopdrachten | secties, decanen, schoolleiding | doorlopend |
| Onze school maakt bewuste keuzes op het gebied van leermiddelen, zodanig dat ze het curriculum verrijken en aantrekkelijk maken | schoolleiding, sectievoorzitters | start januari 2024, jaarlijks evalueren |
| Met de aanname en plaatsing van onze leerlingen en ons doorstroombeleid geven we leerlingen onderbouwde kansen op ontwikkeling | schoolleiding, ondersteuningsteam, mentoren | doorlopend |
| We breiden het aantal gesubsidieerde internationale ontmoetingen uit en verminderen het aantal ongesubsidieerde reizen | werkgroep | doorlopend, start september 2024 |
| We hebben een schoolbreed keuzeprogramma voor leerlingen | schoolleiding | doorlopend, start januari 2024 |
| Er is schoolbreed de mogelijkheid voor bovenbouwleerlingen om het Cambridge English-diploma te behalen | schoolleiding, sectie Engels | schooljaar 2026-2027 |
| Mavo voert de <i>Nieuwe Leerweg</i> in | schoolleiding, sectie D&P, decaan, team mavo | uitwerking 2024-2025, implementatie 2025-2026 |
| Haco wordt omgezet in praktijkvak havo | schoolleiding, rector, sectie haco, decaan | aanvraag januari 2024, daarna doorlopend, implementatie 2025-2026 |
| De wetenschappelijke en de internationale kant van het vwo-profiel wordt versterkt | schoolleiding, team vwo, secties, onderzoekscoördinator | doorlopend, jaarlijks |
| Cambreur College en Hanze College bieden gezamenlijk een pro-vmbo brugklas aan en een leerwerktraject in de bovenbouw van het vmbo | schoolleiding, decaan | start verkenning 2024-2025, implementatie uiterlijk 2025-2026 |
| We optimaliseren de kwaliteitszorg in het algemeen en m.n. op het terrein van de (school)examens | examencommissie, examensecretaris, kwaliteitsmedewerker | doorlopend, jaarlijks |
| Het onderbouwprogramma vwo-TTO is vernieuwd binnen de financiële kaders van OMO | schoolleiding, rector, TTO-docenten | start januari 2024, implementatie 2024-2025, doorlopend |
| We zetten in op doorontwikkeling van het praktijkvak D&P samen met het bedrijfsleven, op optimalisering | STO-regisseur, onderwijsgroep Dag | 2024-2028 |

| | | |
|---|--|-------------------------------------|
| van het praktijklokaal en op het inrichten van een techlab in Dongen | van de techniek Dongen, Jeugdwerkplaats Stronk | |
| We organiseren scholing voor medewerkers om de goede gesprekken met leerlingen en ouder(s)/verzorger(s) te kunnen voeren | schoolleiding | september 2024, doorlopend |
| We stellen toetsbeleid vast | schoolleiding | voorjaar 2024 |
| Werkgeverschap | | |
| De uitkomsten van de tweejaarlijkse medewerkersonderzoeken gebruiken we om goed werkgeverschap te meten. Waar nodig neemt de schoolleiding maatregelen ter verbetering | schoolleiding, hrm, kwaliteitsmedewerker | doorlopend, tweejaarlijks |
| We zorgen voor een goed inwerkprogramma voor onze nieuwe medewerkers en stagiaires, zodat ze zich snel thuis voelen. Daarvoor ontwerpen we een nieuw inductiebeleid waarin de AOS en de interne medewerkerscoaching worden geïntegreerd | schoolleiders, coaches en hrm | februari 2024 |
| We creëren voor docenten meer ontwikkeltijd door het aantal lessen in de normjaartaak te verminderen. Voorwaarde hiervoor is een lessentabel van gemiddeld 24 klokuren per week | kerndirectie, schoolleiding | start 2024-2025 |
| We onderzoeken voor welke taken/functies we ook andere professionals dan docenten kunnen inzetten en maken hiervoor concrete plannen | schoolleiding, hrm | start januari 2025 |
| Jaarlijks analyseert de schoolleiding met behulp van een personeelsschouw volgens de HR3p-methode de kwaliteit van onze medewerkers en stemt de begeleiding van medewerkers hierop af | schoolleiding, hrm | jaarlijks in voorjaar |
| We bouwen Het Goede Gesprek en het verzuimbeleid verder uit als basis van goed werkgeverschap en voeren het ontwikkelde beleid hierover verder uit. We streven naar een verzuim van maximaal 4% | hrm, kwaliteitsmedewerker | doorlopend |
| We zijn actief in de AOS-West-Brabant, de RAP Midden- en West-Brabant en de regionale arbeidsmarkt OMO om zodoende een bijdrage te leveren aan het opleiden en behouden van goede werknemers voor de scholengroep | schoolleiding, hrm | doorlopend, verder uitbouwend |
| We intensiveren de personeelswerving. Daarbij maken we gebruik van de kanalen en expertise van OMO. Waar nodig kopen we externe expertise in | schoolleiding, hrm | doorlopend, verder uitbouwend |
| Leiderschap | | |
| De schoolleider richt zich op onderwijs en personeel (2/3 deel) en houdt zich daarnaast bezig met organisatorische zaken die spelen op de werkvloer (1/3 deel) | schoolleiding | vormgeven voor schooljaar 2026-2027 |
| We faciliteren expertgroepen zoals onderwijsontwikkelgroepen schoolbreed en per team. Onderdeel hiervan is het starten van pilots en proeftuinen | expertgroepen, schoolleiding | 2024-2025 |
| We evalueren de organisatiestructuur van de school en stellen deze waar nodig bij | schoolleiding | 2025-2026 |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| We voeren de dialoog met leerlingen, ouders/verzorgers en andere stakeholders via ouderraad, leerlingenraad en klankbordgroepen | schoolleiding | continu |
| We stellen een scholingsplan op passend bij de speerpunten van het schoolplan | schoolleiding, hrm | 2024-2028 |
| We gaan intensiever samenwerken met andere VO-scholen binnen en buiten OMO | schoolleiding, decanen en vaksecties | 2025-2028 |
| Bedrijfsvoering | | |
| We organiseren activiteiten voor onze directe omgeving, zoals lunches, ontvangsten, presentaties, lezingen en optredens (zoals bijvoorbeeld een musical) | allen | in schooljaar 24-25 ideeën uitwerken en proeftuintjes draaien |
| We hebben een effectieve marketingstrategie, zowel om nieuwe leerlingen te trekken als om nieuwe medewerkers te werven. We optimaliseren onze PR | PR-commissie | start jan 2024 |
| Digitale technologie | | |
| We willen de digitale vaardigheden (o.a. AI-kennis) bij medewerkers en leerlingen vergroten | schoolleiding, ict | doorlopend |
| We zoeken een passende ELO | expertgroep, schoolleiding, ICT | besluitvorming december 2024 |

Hanze College

| Wat | Wie | Wanneer |
|---|--|--|
| Onderwijs | | |
| Een deel van het onderwijs vindt plaats buiten de school | schoolleiding | doorlopend, actief beleid op stages en onderwijs |
| De onderwijstijd is gemiddeld 24 klokuren per week | schoolleiding | jaarlijkse check |
| Er is toetsbeleid gebaseerd op formatief handelen | werkgroep toetsbeleid en examencommissie, besluit door schoolleiding | december 2024 |
| We maken bewuste keuzes voor leermiddelen | vakgroepen en schoolleiding | jan-mei 2025 |
| We zorgen voor gelijke kansen voor de ontwikkeling van leerlingen door ons aanname- en doorstroombeleid | schoolleiding | 2026, na vergroting mavo |
| We beperken de kosten voor ouderbijdrage en excursies | schoolleiding | jaarlijkse check |
| We organiseren meer gesubsidieerde internationale ontmoetingen | schoolleiding | 2024-2025 |
| We doen onderzoek rondom onderwijsontwikkeling, gestimuleerd door de onderzoekscoördinator AOS | schoolleiding, schoolopleider, onderzoekscoördinator | 2024 |
| Mavo-leerlingen kunnen kiezen uit alle beroepsgerichte vakken van de profielen vmbo bk | schoolleiding | gerealiseerd in schooljaar 2023-2024 |
| We verrijken het curriculum met onderdelen waarin leerlingen zichzelf en anderen leren kennen | schoolleiding | 2027 |
| We bieden scholing aan collega's in het voeren van moeilijke gesprekken | schoolleiding | 2024 |
| We zijn een actieve partner in de regio met als doel: het bieden van een dekkend onderwijsaanbod | schoolleiding | doorlopend |
| We maken jaarlijks een onderwijsverslag met een analyse van de onderwijsresultaten | schoolleiding en kwaliteitsmedewerker | 2025-2026 (eerst ontwikkeling vakwerkplannen) |
| We continueren de kwaliteitszorg rondom de schoolexamens | schoolleiding, examencommissie, kwaliteitsmedewerker | doorlopend |

| | | |
|--|---|-----------------------|
| Werkgeverschap | | |
| We zien elkaars kwaliteiten en spreken elkaar aan | iedereen | doorlopend |
| We evalueren de uitkomsten van het medewerkersonderzoek | schoolleiding en teams | 2024, 2026 doorlopend |
| We ontwerpen een nieuw inductiebeleid en coachingsbeleid | schoolleiding, schoolopleiders, coaches | 2024 |

| | | |
|---|--|---|
| We creëren meer ontwikkeltijd voor docenten | schoolleiding en personeel | uitbreiden van het gerealiseerde in 2023-2024 |
| We ontwikkelen een werkverdingsbeleid gekoppeld aan werkdruk | schoolleiding en personeel | 2024 en volgende |
| We zetten taken van docenten door naar andere professionals | schoolleiding | doorlopend |
| We houden een personeelsschouw | schoolleiding | jaarlijks |
| We bouwen Het Goede Gesprek en verzuimbeleid uit | schoolleiding | doorlopend |
| Leidinggevend en besteden meer aandacht aan verzuim medewerkers | schoolleiding | doorlopend |
| Leiderschap | | |
| Twee derde van de tijd aan onderwijskundig en personeel leiderschap | schoolleiding | voortdurende reflectie op eigen functioneren |
| We zijn duidelijk over wie waarvoor verantwoordelijk is en wie waarover besluiten neemt | schoolleiding | doorlopend |
| We werken met experimenten en proeftuinen | schoolleiding en personeel | doorlopend |
| We ontwikkelen professionele discipline | hele personeel | doorlopend |
| We vergaderen productief | schoolleiding en personeel | doorlopend |
| De schoolleiding organiseert open dialoog | schoolleiding | doorlopend |
| We doen onderzoek naar de wenselijkheid van het creëren van kernteams | schoolleiding en personeel via broedplaats | 2024 |
| We evalueren de ondersteuningsstructuur en decanaat | schoolleiding en ondersteuningsteam | maart 2024 |
| We voeren de dialoog met leerlingen, ouders/verzorgers en andere stakeholders via leerlingenraad, ouderraad en klankbordgroepen | schoolleiding | continu |
| We scholen medewerkers op de kwaliteit van de dialoog met leerlingen en ouders/verzorgers | schoolleiding, teams | 2025 |
| We intensiveren regionale samenwerking op gebied van schoolontwikkeling | schoolleiding en werkgroepen o.a. STO | doorlopend |
| Bedrijfsvoering | | |
| We bouwen een nieuw schoolgebouw voor het Hanze | stuurgroep | start in 2024 met architectselectie |
| We consolideren het roosterbeleid | schoolleiding | jaarlijks |
| Digitale technologie | | |
| We ontwikkelen een visie op digitalisering | schoolleiding en team | doorlopend |

AFKORTINGEN EN BEGRIPPEN

AFAS: softwareprogramma voor financiële- en personeelsadministratie
AI: artificial intelligence (kunstmatige intelligentie)
AOS: academische opleidingsschool
AR/VR: augmented reality/virtual reality. In virtual reality (vr) kom je als gebruiker in een virtuele wereld, bij augmented reality (ar) kun je de echte wereld nog steeds zien.
BND: bedrijvennetwerk Drimmelen
CAO: collectieve arbeidsovereenkomst
dJMOP: duurzaam meerjaren onderhoudsplan
D&P: Dienstverlening en Producten (profiel vmbo)
Foleta: formatieplanningsprogramma
Formatief handelen: handelen op basis van de voortgang van het leerproces
ELO: elektronische leeromgeving
HRM: human resource management
ICT: informatie- en communicatietechnologie
LOB: loopbaanoriëntatiebeleid
MBO: middelbaar beroepsonderwijs
MMP: Magister Management Programma
MR: medezeggenschapsraad
NT2: Nederlands als 2^e taal
OMO: Ons Middelbaar Onderwijs
OP: onderwijzend personeel
OOP: onderwijsondersteunend personeel
PBS: Positive Behaviour Support
PCPO: stichting voor protestants christelijk primair onderwijs
PDCA: plan do check act (kwaliteitscyclus)
PO: primair onderwijs
PR: public relations
PTA: programma van toetsing en afsluiting
RAP: regionaal arbeidsmarktplatform
ROC: regional opleidingscentrum
RT: remedial teaching
SCP: Sociaal Cultureel Planbureau
SIVON: samen inkopen voor onderwijs Nederland
STO: sterk techniekonderwijs
Summatief toetsen: beoordelen op basis van een vooraf vastgestelde norm
TTO: tweetalig onderwijs
VHC: Vrienden van het Hanze College
VO: voortgezet onderwijs
VOG: verenigde ondernemers Geertruidenberg
Z&W: Zorg en Welzijn (profiel vmbo)