

# VERDER KIJKEN

*verbinden versterken verrijken*

## STERKE REGIONALE SPELER

Met ons onderwijskeurmerk  
uitgroeien tot een sterke speler  
in de regio.

## PROFESSIONA- LISERING WERKCULTUUR

We versterken de professionele  
cultuur met eigenaarschap onder  
in de organisatie.

## GEZONDE FINANCIËLE HUISHOUDING

We ontwikkelen en  
implementeren een  
meerjarenbeleid gericht  
op een gezonde financiële  
huishouding.

## MEDEWERKERS ONTWIKKELEN

Met strategische HRM werken  
we aan geïnspireerde,  
creatieve en ondernemende  
medewerkers met lef.

## ICT EN KWALITEIT BELEID

We vervolgen de ingeslagen  
weg op het gebied van ICT  
en kwaliteitszorg.

# VERDER KIJKEN

## VERBINDEN VERSTERKEN VERRIJKEN

Hemel en aarde meten – daarvoor is het kwadrant uitgevonden. Al in de antieke en Arabische wereld werd het instrument gebruikt. Het oudste exemplaar in Nederland dateert van rond 1300 en is gebruikt door, hoe toepasselijk, een Hanzekoopman die tussen Vlaanderen en Noorwegen (Bergen) kon reizen. Later werden de kwadranten nauwkeuriger met uitgebreide astronomische mogelijkheden.

**Het kwadrant staat voor een brede blik, voor oneindige mogelijkheden, voor lef en creativiteit.**

Dit schoolplan is geschreven met deze symboliek van het kwadrant in gedachten. In onze scholengroep verzorgen we toekomstgericht onderwijs dat leerlingen nodig hebben voor het leven. Dat doen we met geïnspireerde, creatieve en ondernemende docenten met lef. Onze manier van werken is hierop ingericht. Want, met de uitspraak van William Butler Yeats, in het onderwijs gaat het niet om het vullen van een emmer, maar om het aansteken van het vuur:

Als je ziet wat je nog nooit hebt gezien.  
Als je denkt wat je nog nooit hebt gedacht.  
Als je doet wat je nog nooit hebt gedaan.  
Dan krijg je wat je nog nooit kreeg.

(naar Yvette Haas)

# INHOUD

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Gegevens school en bestuur	4
1.2	Totstandkoming schoolplan	4
1.3	Leeswijzer	4
<b>2</b>	<b>Kaders</b>	<b>5</b>
2.1	Kaders vanuit OMO	5
2.2	Kernwaarden	6
2.3	Feiten en getallen	7
<b>3</b>	<b>Sterkte-zwakte-analyse &amp; ambities</b>	<b>9</b>
3.1	Scholengroep Kwadrant	9
3.1.1	Sterke punten	9
3.1.2	Aandachtspunten & risico's	10
3.1.3	Cambreur College	11
3.2	Cambreur College	11
3.2.1	Sterke punten	11
3.2.2	Aandachtspunten en risico's	12
3.3	Hanze College	13
3.3.1	Sterkte punten	13
3.3.2	Risico's en aandachtspunten	14
3.4	Diagnosematrix en uitdagingen	15
<b>4</b>	<b>Strategisch beleid</b>	<b>18</b>
4.1	Onderwijsbeleid	18
4.1.1	Kwadrant Scholengroep als sterke speler in de regio	18
4.1.2	Kwadrant als keurmerk	18
4.1.3	Docentprofiel Kwadrant Scholengroep	19
4.1.4	Passend onderwijs	20
4.2	Cambreur College	21
4.3	Hanze College	23
4.4	Strategisch personeelsbeleid inclusief AOS	24
4.5	Cultuur en organisatie: lef voor experiment	26
4.6	Financieel beleid	27
4.7	Huisvesting	28
4.8	ICT	28
4.9	Kwaliteitszorg	29
4.9.1	Kwaliteit van de schoolexamens	29
4.10	Gezicht naar buiten: lokaal en regionaal actief & zichtbaar	30
<b>5</b>	<b>Speerpunten en werkagenda</b>	<b>31</b>
5.1	Speerpunten	31
5.2	Werkagenda	32
	<b>Bijlage</b>	
Bijlage 1	Leerlingaantallen per 1 oktober 2020	38
Bijlage 2	Personeelsgegevens per 1 september 2020	39
Bijlage 3	Onderwijsresultaten	46
Bijlage 4	Financiën	51

# I. INLEIDING

Voor u ligt het schoolplan van Kwadrant Scholengroep. Het beschrijft het beleid en de ambities van de school voor de periode 2021-2024. We hebben ernaar gestreefd dit zo kort en krachtig mogelijk te doen. De publiekversie van dit schoolplan past dan ook op een poster. In deze notitie is het volledige schoolplan uitgewerkt, inclusief de wettelijke eisen die daaraan gesteld worden.

## I.1 Gegevens school en bestuur

School: Kwadrant Scholengroep (Hanze College en Cambreur College)

Brinnummer: 21GZ00/06

Rector: Nynke Gerritsma

Postadres: Postbus 145, 5100 AC Dongen

Bezoekadres: Mgr. Schaepmanlaan 13, Dongen

Telefoonnummer: 0162-372810

E-mailadres: [secretariaat@kwadrant-sgr.nl](mailto:secretariaat@kwadrant-sgr.nl)

Websites: <https://kwadrant-sgr.nl>

<https://www.cambreurcollege.nl/> en <https://www.hanze-college.nl>

Bestuurskantoor nummer: 41211

Bestuur: Ons Middelbaar Onderwijs (OMO)

Bezoekadres: Spoorlaan 171, 5038 CB Tilburg

Telefoon: 013-5955500

## I.2 Totstandkoming schoolplan

Dit schoolplan is in samenspraak met de medewerkers en belanghebbenden van Kwadrant Scholengroep tot stand gekomen. De volgende processtappen zijn hiervoor doorlopen:

- in de kerndirectie is een analyse gemaakt van waar de school nu staat.  
Op basis hiervan zijn een aantal koersuitspraken geformuleerd
- deze zijn verrijkt tijdens een aantal diners pensants, waaraan iedere medewerker van de scholengroep kon deelnemen
- ook de leden van de Raad van Advies hebben een waardevolle inbreng gehad bij de totstandkoming van dit schoolplan
- de schoolleidingen van beide scholen hebben een stip op de horizon geformuleerd die in dit schoolplan zijn verwerkt.

Op basis hiervan heeft de kerndirectie in de herfst van 2020 de ingrediënten benoemd die de komende jaren de koers van de scholengroep bepalen. Dat heeft z'n vertaling in dit schoolplan gekregen. Daarop is nog weer feedback gehaald bij personeelsleden. De MR heeft op 8 december ingestemd met het schoolplan.

De Raad van Bestuur van OMO heeft het schoolplan in januari 2021 vastgesteld.

## I.3 Leeswijzer

In het vervolg van dit schoolplan treft u vier hoofdstukken aan. Het eerstvolgende hoofdstuk beschrijft de kaders die OMO met het strategisch beleid aan haar scholen meegeeft. We maken in dit hoofdstuk ook een analyse van waar de scholengroep staat. Vervolgens gaan we in op het strategisch beleid van de scholengroep. Dit doen we nadat we beschreven hebben wat de sterke punten van de scholengroep zijn en waar aandachtspunten en risico's liggen. Het laatste hoofdstuk is een samenvatting van de speerpunten voor de komende drie jaar. In de bijlagen treft u achtergrondinformatie bij de analyse aan en de nodige informatie over de wijze waarop de scholengroep voldoet aan de wettelijke eisen van het schoolplan.

## 2. KADERS

### 2.1 Kaders vanuit OMO

Kwadrant Scholengroep maakt deel uit van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). OMO, opgericht in 1916, is een vereniging van scholen voor voortgezet onderwijs in voornamelijk Noord-Brabant. De scholen, van gymnasium tot en met praktijkonderwijs, ontwikkelen de talenten van iedere leerling door 'goed onderwijs' te bieden geïnspireerd vanuit de katholieke traditie. Zo verwerven de leerlingen passende startposities voor vervolgonderwijs en voor toetreding tot de maatschappij. De scholen van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs kennen een grote verscheidenheid die de bron vormt voor kennisdeling en daarmee voor het versterken van de professionaliteit van onze docenten. Door het benutten van schaalvoordelen zijn de scholen bovendien samen sterker en kunnen ze toch kleinschalig blijven. En daar profiteren onze leerlingen van.

Dit schoolplan past binnen de beleidskaders van de Raad van Bestuur van OMO. In [Koers 2023](#) heeft het bestuur de strategische doelen naar beleid vertaald. Centraal staat de overtuiging dat je elkaar nodig hebt om jezelf te ontwikkelen. Je komt verder als je van en met elkaar leert en als je elkaar ruimte geeft om goed samen te leven. Vaardigheden als samenwerken, kritisch denken en problemen oplossen zijn hiervoor nodig. Belangrijk is om andere opvattingen en culturen te leren begrijpen en te benutten. In het document [Zingeving en goed onderwijs](#) wordt de discussie over identiteit van drie basisbegrippen voorzien: goed onderwijs, een goed mens en goed leven. De Integriteitscode van OMO (via [Integriteit](#) /integriteitscode) heeft als basisprincipe van al ons handelen vertrouwen.

Vorming van een jong mens, gericht op een positieve ontplooiing van zijn talenten, dat is de ambitie van de school en ouders. Goed onderwijs, passend bij de school, geeft daar een antwoord op. De maatschappij verandert. Dit vraagt om kennis en vaardigheden van de docent om een leerling door goed onderwijs in staat te stellen zich te kwalificeren op een niveau dat past bij zijn talenten. Het gaat om leren met hoofd, hart en handen over de grenzen van traditionele kennisgebieden heen. Ieder talent verdient het om tot bloei te komen in een sociale context. Samenwerken, kritisch denken en problemen oplossen zijn voorbeelden van vaardigheden die nodig zijn. Goed onderwijs bevordert zelfontplooiing in een omgeving met zorg voor elkaar. Belangrijk is om andere opvattingen en culturen te leren begrijpen en te benutten. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs geeft hier invulling aan door vorming van de leerling vanuit haar kernwaarden: goed onderwijs, goed mens, goed leven en goed handelen. Goed onderwijs betekent voor de ontwikkeling van de leerling:

- Je leert van en met anderen.
- Stimuleren van interactief leervermogen.
- Je wordt uitgedaagd om kritisch en creatief na te denken.
- Waarderen van kritisch en creatief denken.
- Je wordt gestimuleerd om dingen niet zomaar aan te nemen, maar zelf te onderzoeken.
- Aanmoedigen van een onderzoekende houding.
- Je leert om met anderen te leven en te werken.
- Bevorderen van samenwerkingsgericht handelen.
- Je verwerft kennis om op een goede manier te handelen, dingen te maken, te communiceren en te analyseren.
- Bereikbaar maken van gecodificeerde kennis van doen en denken.
- Je leert nadenken over vragen en problemen uit het gewone leven.
- Denken vanuit levensechte opdrachten.
- Er zijn verschillende manieren om iets te leren. Je kiest de weg die voor jou het beste werkt.
- Mogelijk maken van gedifferentieerde leerwegen als dat leren effectiever maakt.
- Je leert nadenken over wie je bent, wat je doet en wat je wilt bereiken.
- Leren reflecteren.

- Je leert je eigen ambitie en talenten te waarderen en je zoekt wegen om deze te ontplooiën. Ontwikkelen van eigen persoonlijke professionele identiteit.
- Je leert hoe je leiding geeft, ook aan jezelf. Je leert om vanuit jouw individuele mogelijkheden positief om te gaan met anderen en jezelf. Je leert bovendien om met teleurstellingen om te gaan. Begeleiden in zelfregulering.
- In en buiten de school werk je aan boeiende projecten. Verrijken van dit leren door multidisciplinaire projecten.
- Je wordt mediawijs. Dat wil zeggen dat je leert hoe je digitale technologie slim en verantwoord gebruikt. Je leert bovendien om te gaan met de negatieve aspecten van 'social media'.

Prikkelen van digitale geletterdheid door inzetten van digitale technologie, 'Computational thinking', robotica, informatievaardigheden, en mediawijsheid.

- Je wordt je bewust van hoe mensen met elkaar omgaan. Je krijgt oog voor de verhoudingen tussen landen en culturen in de wereld.

Ontwikkelen van maatschappelijk bewustzijn en mondiaal besef. | Koers 2023

## 2.2 Kernwaarden

### Kwadrant Scholengroep

In 2016 heeft Kwadrant Scholengroep de volgende kernwaarden geformuleerd: menswaardigheid, algemeen welzijn, solidariteit, gerechtigheid en subsidiariteit. Deze waarden onderschrijven we nog steeds. Voor de komende planperiode vatten we dat samen in een uitspraak van de Franse filosoof Emmanuel Levinas: plicht is wat je ziet in de ogen van de ander. Deze uitspraak is de kern van onze identiteit. Kwadrant Scholengroep is een schakel in een lange Brabantse katholieke onderwijs traditie waarin betrokkenheid op de ander, dichtbij en ver weg, centraal staat. Hier ontwikkelen leerlingen zich tot zelfbewuste, sociale mensen met een open blik. Zij leggen de basis voor een bloeiende, respectvolle samenleving.

Onze scholengroep is een lerende organisatie waarin we ons verbinden aan elkaar en aan de wereld om ons heen. Verbinding houdt in dat je je eigen initiatieven laat samengaan met die van anderen, vanuit het gezonde besef dat je elkaar nodig hebt. Verbinding kan niet zonder respect: dat is immers de voorwaarde om elkaar te verstaan en te verkennen en erkennen wat nodig is. Verbinding bouwt bruggen en voorkomt uitsluiting.

Vanuit deze basis hebben het Hanze College en het Cambreur College hun eigen profiel waarmee zij zich als school naar ouders, leerlingen en basisscholen herkenbaar kunnen affichereren en manifesteren.

### Cambreur College

Enkele jaren geleden heeft het Cambreur College in een uitvoerig traject samen met alle personeelsleden, ouders en leerlingen vijf kernwaarden geformuleerd en het daarbij horende concrete gedrag. De kernwaarden Thuis, Samen, Groei, Ambitie en Eigenaarschap vormen de basis bij functioneringsgesprekken en benoemingen en worden in de vakwerkplannen van alle secties omgezet in concrete didactische uitgangspunten. De kernwaarden vormen de rode draad van het handelen nu en in de komende jaren. De vijf kernwaarden zijn zichtbaar in de manier waarop de school geleid wordt, in de wijze waarop het Cambreurteam met elkaar werkt en in de manier waarop leerlingen begeleid en onderwezen worden.

### Hanze College

Oog voor jou, oog voor elkaar, oog voor talent – daarvoor staat het Hanze College. Daaruit komt de visie van de school voort: onze leerlingen leren we zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het leerproces. Ze leren de daarbij behorende keuzes te maken en leren de daarbij behorende acties te ondernemen. Dit alles met respect voor zichzelf, de ander en voor zijn of haar omgeving.



## 2.3 Feiten en getallen

In de bijlagen staan de feiten en getallen op dit moment vermeld wat betreft leerlingen, personeel, kwaliteit en financiën. De hoofdlijnen staan hieronder vermeld.

### Leerlingen

Dit schooljaar (2020-2021) heeft Kwadrant Scholengroep te maken met een lichte daling van de leerlingaantallen. Vooral de instroom in het Hanze College is zorgelijk. We streven naar een instroom van 110 leerlingen in 2022. Op het Cambreur College vraagt de instroom in het vwo aandacht – de aantallen zijn kwetsbaar. De voedingsgebieden van de scholen zullen de komende jaren te maken hebben met krimp onder de 12-18 jarigen.

Opvallend is dat het Hanze College maar een klein deel van de leerlingen uit groep 8 in Oosterhout trekt. Daar ligt een kans. Het Cambreur College trekt inmiddels wel veel leerlingen uit groep 8 in Dongen. Voor beide scholen is Rijen een belangrijke plaats voor de werving van leerlingen.

### Personeel

De scholengroep als geheel krijgt de komende jaren te maken met een grote uitstroom van collega's die met pensioen gaan. Gedurende de looptijd van dit schoolplan gaat dit vermoedelijk om 24 medewerkers van wie meer dan de helft in de categorie OOP valt. Daarnaast is er een grote groep jonge personeelsleden recent aangesteld. Om hen duurzaam voor de scholengroep te behouden is het van belang te investeren in hun begeleiding.

Er is sprake van een stijging van het verzuimpercentage en dit is hoger dan de norm van 4,00%. De coronapandemie heeft hier zeker invloed op.

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is in 2019 afgenomen. De totaaluitslag stemt tot tevredenheid. Inzoomend op de resultaten blijkt wel dat op het Hanze College in 2019 de medewerkers veel minder tevreden waren dan in de rest van de scholengroep. Dit was voor de rector en waarnemend directeur aanleiding om nader met de medewerkers in gesprek te gaan. De opbrengst van de gesprekken is gebruikt voor het plan van aanpak Hanze College van maart 2020.

De medewerkers op Kwadrant Scholengroep zijn trots op de collegialiteit, de leerlinggerichtheid en de samenwerking. Ook de onderlinge betrokkenheid, de autonomie en de sociale veiligheid scoren hoog. Minder tevreden zijn de medewerkers over de communicatie, de werkdruk en het systeem van beoordeling en beloning.

De vacatures kan Kwadrant Scholengroep tot nu toe goed invullen, behalve bij de volgende vakken: Nederlands, Engels, natuurkunde, wiskunde, motorvoertuigentechniek en bouw. Kanttekening hierbij is dat de schaarste afhankelijk is van leerweg en context; vooral op het Hanze College bleek de invulling van sommige vacatures lastig.

De school streeft naar meer diversiteit in het personeelsbestand, de inzet van inclusief leiderschap en een inclusieve cultuur. De schoolleiding bestaat uit vier mannen en zes vrouwen.

### Kwaliteit

De Inspectie van het Onderwijs heeft voor alle afdelingen van Kwadrant Scholengroep het basisarrangement vastgesteld. Aandachtspunt op het Hanze College zijn de examenresultaten van de mavo. Ook de examencijfers van vmbo-bb en vmbo-kb vragen aandacht om op niveau te blijven. Aandachtspunt op het Cambreur College is de onderbouwsnelheid, met name de doorstroom in de 2e klas van mavo en havo. Er doubleren teveel leerlingen. Leerlingen en de ouders zijn tevreden over hun school.

### Financiën

Financieel staat de school er redelijk goed voor. Het exploitatieresultaat is afgelopen jaren positief geweest, waardoor het weerstandsvermogen een opgaande lijn vertoont. Voor de meerjarenbegroting is er zorg. We

kunnen de huidige lijn van uitgaven niet voortzetten. Deze zaken zijn in de herfst van 2020 verder geanalyseerd. De uitkomsten vormen de basis voor het financieel beleid van de komende jaren.

In het convenant 'Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring' liggen afspraken vast, waarbij de medezeggenschapsraad instemmingsbevoegdheid heeft over het aanvaarden van materiele of geldelijke bedragen indien daarbij verplichtingen worden aangegaan waarmee leerlingen geconfronteerd worden. Vooralsnog is er op geen van beide scholen sprake van sponsoring.

### **Huisvesting**

In Dongen wordt gebouwd aan een nieuw schoolgebouw. In de zomer van 2021 hopen de mavo, havo en vwo-afdeling van het Cambreur College dit nieuwe gebouw te kunnen betrekken. De vmbo-afdeling van het Cambreur College blijft voorlopig gehuisvest in een eigen karakteristiek gebouw, gelegen naast de nieuwbouw. Het gebouw is de afgelopen jaren gerenoveerd.

Het Hanze College heeft de afgelopen jaren vooral binnenshuis een opknapbeurt gehad. Om de wettelijke kaders (NEN 2767) in relatie tot de staat van het gebouw in beeld te krijgen is in de herfst van 2020 door Hevo een QuickScan gemaakt. Het gebouw kent grotendeels nog enkele beglazing en stalen kozijnen, er is een slechte luchtkwaliteit en er is een probleem met de geluidsisolatie tussen de lokalen in een deel van het gebouw. De fundering staat al jaren onder water en ook dat is onderzocht.

Na onderzoek bleek dat alleen gebouw B in Dongen aan de ventilatierichtlijnen voldoet. Om de ventilatietrek in het gebouw van het Hanze College te verbeteren hebben we in de herfst van 2020 afzuigventilatoren aangebracht. Dit is slechts een oplossing voor de korte termijn.

### **ICT**

De coronacrisis is een grote stimulans geweest voor digitalisering van het onderwijs. Het werken met lessen op afstand met behulp van ZOOM en Teams heeft een enorme impuls gekregen. Het optimaliseren van een digitale leer- en werkomgeving waarin alle systemen en applicaties logisch op elkaar afgestemd zijn vraagt nog aandacht. Er is nog maar een beperkt gedeelte van het lesmateriaal digitaal. Op het Cambreur College hebben alle docenten een eigen laptop waarmee ze flexibel kunnen werken. Op het Hanze College is hier in 2020 een start mee gemaakt. Op het Cambreur College is in 2018 in leerjaar 1 gestart met een eigen device voor iedere leerling, waarbij de devices door de ouders worden aangeschaft of gehuurd bij een externe partij. Op dit moment heeft iedere Cambreurleerling tot en met leerjaar 3 een eigen device. Dit groeit de komende jaren door. Het Hanze College werkt nog met devices van de organisatie en beraadt zich op een eigen device per leerling. Er is op beide scholen een start gemaakt met het werken met interactieve touchscreens in plaats van beamers.

### **Leerling- en ouderparticipatie**

Leerlingen en ouders zijn vertegenwoordigd in de medezeggenschapsraad. Daarnaast kent het Cambreur College op iedere afdeling een klankbordgroep van leerlingen en ouders. Het regelmatige directe contact met ouders en leerlingen past duidelijk in ons kwaliteitsbeleid. Kanttekeningen die klankbordgroepleden plaatsen, leiden zeer regelmatig tot kleinere of grotere aanpassingen van de dagelijkse gang van zaken in de school. Ook in de komende vier jaar willen we deze directe feedback handhaven.

Het Hanze College heeft een leerlingenraad die met de schoolleiding meedenkt over allerlei zaken in de school. Daarnaast heeft het Hanze College een ouderdenktank, waarbinnen ouders met de schoolleiding brainstormen over allerlei school- en onderwijsvragen.



# 3. STERKTE-ZWAKTE-ANALYSE & AMBITIES

## 3.1 Scholengroep Kwadrant

### 3.1.2 Sterke punten

#### Deel van OMO

De scholengroep, die in 1999 is ontstaan, maakt deel uit van de Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). OMO, opgericht in 1916, staat garant voor 'goed onderwijs' geïnspireerd vanuit de katholieke traditie, waardoor de talenten van iedere leerling worden ontwikkeld. Zo verwerven de leerlingen passende startposities voor vervolgonderwijs en voor toetreding tot de maatschappij. De scholen van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs kennen een grote verscheidenheid die de bron vormt voor kennisdeling en daarmee voor het versterken van de professionaliteit van onze docenten. Door het benutten van schaalvoordelen zijn de scholen bovendien samen sterker en kunnen ze toch kleinschalig blijven. En daar profiteren onze leerlingen van.

#### Gezicht naar buiten

Op het niveau van de scholengroep is OMO een belangrijke stakeholder, evenals het ministerie van OCW, de Raad van Advies, MR, de gemeenten Oosterhout en Dongen en collega-scholen in de regio (zowel regio Tilburg als regio Breda).

Kwadrant Scholengroep heeft een medezeggenschapsraad van 12 leden. De helft hiervan behoort tot het personeel en de andere helft bestaat uit twee ouders en vier leerlingen. Op grond van de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS) heeft de raad invloed op het schoolbeleid. De rector overlegt namens het bevoegd gezag met de MR. De scholengroep heeft een Raad van Advies. Vanuit hun eigen deskundigheden, maatschappelijke participatie en ervaringen denken de leden mee met de kerndirectie over het optimaal functioneren van het primaire proces in de scholengroep. De Raad van Advies ziet toe op de maatschappelijke verankering van de scholen in de lokale en regionale gemeenschap. De Raad van Advies vaardigt uit zijn midden twee leden af naar de algemene ledenvergadering van Ons Middelbaar Onderwijs.

#### Gezamenlijk personeelsbeleid

Onze scholengroep heeft de opleiding en vorming van jonge mensen tot volwassen burgers in onze democratische rechtstaat, die reflecteren, verantwoordelijkheid nemen en opbouwend kritisch zijn, tot doel. Docenten verzorgen het onderwijs, het ondersteunend personeel en de schoolleiding faciliteren dit proces. Docenten zijn cruciaal voor de kwaliteit van het onderwijs. Het personeelsbeleid is dan ook een heel belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. De meerwaarde van de Kwadrant Scholengroep ten opzichte van de twee scholen blijkt uit een gezamenlijk personeelsbeleid, waarmee de ontwikkelingsmogelijkheden van personeel worden vergroot. Personeel kan profiteren van de (werkgelegenheids)mogelijkheden binnen de scholengroep, en binnen OMO.

#### AOS

Kwadrant Scholengroep is een academische opleidingschool (AOS). Kwadrant Scholengroep participeert in de AOS-West-Brabant, dat weer onderdeel is van de AOS-OMO. In de AOS vormt de professionele ontwikkeling van de docent een doorlopende leerlijn vanaf het moment dat hij start met de lerarenopleiding tot en met de fase van seniordocent. Binnen Kwadrant Scholengroep wordt de begeleiding van studenten in de breedte van de scholengroep georganiseerd. Ook voor het begeleiden van beginnende docenten en de voortdurende professionalisering van meer ervaren collega's is veel aandacht. Een speciale vorm van professionaliseren is het uitvoeren van een praktijkonderzoek. Het doel hiervan is om de leerkwaliteiten van leerlingen te verbeteren.

### **Efficiënte bedrijfsvoering**

Uitgangspunt van Kwadrant Scholengroep is centraal waar het kan en efficiënt is, decentraal waar het moet. Binnen de scholengroep hebben we de mogelijkheid dat experts diensten verlenen die per school niet of minder realiseerbaar zijn. Dat geldt voor HRM, financiën, facilitaire zaken, audit & control, ICT en applicatiebeheer, kwaliteitszorg en roostering.

### **3.1.3 Aandachtspunten & risico's**

#### **Geen merkverhaal 'Kwadrant Scholengroep'**

Er is onder de medewerkers geen gedragen verhaal voor Kwadrant Scholengroep. In de omgeving om de scholengroep heen is weinig bekendheid met de scholengroep – wel met het Cambreur College en met het Hanze College. Hoe is dat zo gekomen?

In 1999 is als overkoepelende naam voor de hele onderwijsinstelling gekozen voor de naam "Kwadrant Scholengroep". Het was destijds de bedoeling dat de scholengroep uit vier scholen zou bestaan, hetgeen de naam 'Kwadrant' verklaart. Het is echter beperkt gebleven tot twee scholen. Op het niveau van de deelscholen is weinig besef ontstaan van gezamenlijkheid of samenhang tussen de afzonderlijke scholen. De term 'samengesteld gezin' is typerend voor hoe het personeel de scholengroep ervaart. Leerlingen en ouders, uitgezonderd de leden van de MR, hebben geen enkele duiding bij Kwadrant Scholengroep. Het feit dat de afzonderlijke scholen geografisch in verschillende gemeenten liggen en participeren in verschillende samenwerkingsverbanden maakt vanzelfsprekende samenwerking niet gemakkelijker.

De scholengroep heeft geen eigen website. Tot 2019 was er sprake van een op elkaar afgestemde visuele identiteit van de scholengroep. Er was een herkenbaar logo dat Kwadrant, Cambreur College en Hanze College met elkaar verbond. In 2019 ontwikkelde het Cambreur College een nieuwe visuele identiteit vanuit de kernwaarden en met het oog op de nieuwbouw. Het Hanze College ontwikkelde ook een tijdelijk nieuw logo. De visuele identiteit van de scholengroep als geheel is niet meer in balans.

Het ontbreken van een gezamenlijk verhaal en gezamenlijke merkstrategie voor Kwadrant Scholengroep is een risico voor de legitimiteit van het bestaan van de scholengroep.

#### **Minimale onderwijskundige samenwerking**

De onderwijskundige meerwaarde van de scholengroep zou zichtbaar kunnen zijn in een complementair onderwijsaanbod en een soepele overgang van overstappende leerlingen. Dit komt onvoldoende uit de verf. Leerlingen stappen nauwelijks over van de ene naar de andere school en als het gebeurt, is er geen naadloze overgang. Op het terrein waar onderwijskundige samenwerking voor de hand ligt (vmbo en Sterk Techniek Onderwijs) gebeurt dit minimaal. Hier blijven kansen liggen voor onderwijsontwikkeling.

#### **Leiderschapscultuur**

Tot 2008 werkte Kwadrant Scholengroep met een rector, een directeur Beheer & Organisatie, twee deelschooldirecteuren en een adjunct-directeur voor het Cambreur College. In 2008 is het besluit genomen om voor Kwadrant Scholengroep een organisatie-model in te richten met als uitgangspunt de deelschool, aangestuurd door een deelschooldirecteur (en op het Cambreur College een adjunct-directeur) en teamleiders in een LD-functie. Kwadrant Scholengroep organiseert via het stafbureau Beheer en Organisatie een goede ondersteuning voor de twee deelscholen van de scholengroep. Voor iedere dienst zou een diensthoofd worden aangesteld. Deze structuur is gedeeltelijk gerealiseerd. De rector heeft op dit moment de verantwoordelijkheid voor het Kwadrantstafbureau. Binnen het stafbureau is het diensthoofdenprincipe slechts gedeeltelijk uitgevoerd, waardoor een diffuse organisatie is ontstaan. In de scholen zijn de directiefuncties uitgebreid door de afdelingsleiders te benoemen in schaal 13, waarmee ze conrector/adjunct-directeur werden. Daarmee is een 'zware' top ontstaan. De schooldirecteuren zijn vooral gericht op de eigen school. Er is weinig besef van een gemeenschappelijke

gedeelde koers. Daarnaast is het werk van de afdelingsleiders onvoldoende afgestemd op het functieprofiel dat hoort bij schaal 13 (conrector of adjunct-directeur).

Hier ligt een risico voor de kwaliteit van het leiderschap op de scholen. Voor de onderwijsontwikkeling en verbeteringsgerichtheid van de scholengroep is onderwijskundig leiderschap en een professionele cultuur nodig. Kwaliteit van de dienstverlening

De Kwadrantstaf verleent diensten aan de scholen op verschillende terreinen. Dit jaar is een start gemaakt met strategisch HRM-beleid maar dit staat nog in de kinderschoenen. Op ICT-terrein is de kwaliteit van de dienstverlening goed, maar de afstemming met raakvlakken van beleid (roostering, bedrijfsvoering, onderwijs, administratie, facilitair beleid & huisvesting) kan beter. Dat geldt ook voor het ICT-eigenaarschap van medewerkers. Qua bedrijfsvoering is er behoefte aan een meerjaren-financieel beleid op kengetallen, hetgeen nog te zeer onderbelicht is. Op het gebied van huisvesting is de nieuwbouw in Dongen een succes, ook in de begeleiding vanuit het Kwadrantstafbureau. Aandacht is nu nodig voor de zorgelijke situatie van de huisvesting van het Hanze College. Al met al is de kwaliteit van de dienstverlening voldoende, maar er liggen kansen voor een verbeteringslag en voor logische keuzes over wie wat doet.

### **Planmatig en opbrengstgericht werken**

Er zijn verschillende initiatieven ingevoerd, op Kwadrant niveau en binnen de scholen, op onderwijskundig gebied en op het gebied van bedrijfsvoering. Deze initiatieven zijn niet altijd planmatig en opbrengstgericht ingevoerd met als risico dat de kwaliteit van de plannen achterblijft, en/of dat ze in de loop van de tijd weer geruisloos verdwijnen. Planmatig en cyclisch sturen waarbij medewerkers op verschillende niveaus zich eigenaar voelen van projecten, behoeft verbetering.

## **3.2 Cambreur College**

### **3.2.1 Sterke punten**

#### **Midden in Dongen**

Het Cambreur staat midden in de Dongense gemeenschap. Er is een nauwe samenwerking met de gemeente Dongen. Het nieuwe hoofdgebouw wordt gezien als een aanwinst van en voor Dongen. Ook met de plaatselijke sportverenigingen is intensief contact en samenwerking. Het Cambreur is in Dongen en omgeving een sterk merk door zichtbaarheid in persoon en in de plaatselijke media (weekbladen, digitale kranten).

#### **Goede onderwijsresultaten**

Er wordt kwalitatief goed onderwijs gegeven door docenten die voor hun leerlingen een stap extra zetten. Deze hebben voor hun vervolgopleiding voldoende kennis, maar vooral ook voldoende generieke vaardigheden om zich verder te kunnen ontwikkelen. Het hacoprogramma op de havo, het programma dienstverlening & producten op mavo en het uitgebreide beroepsgerichte programma op het voorbereidend mbo met meeloopdagen en stages dragen hier fors aan bij, evenals de structurele voorbereiding van de vwo-leerling vanaf klas 1 op wetenschappelijk onderwijs. Het Cambreur College kan trots zijn op de onderwijsresultaten die de leerlingen behalen.

#### **Sterk mentoraat**

De waardering voor het werk van mentoren en coaches is zeer groot, wat blijkt uit de jaarlijkse enquêtes onder leerlingen en hun ouders. Hun werk zorgt ervoor dat veel problemen in een vroegtijdig stadium opgepakt worden en daardoor behapbaar blijven. Het ondersteuningsteam is capabel, waardoor het aantal leerlingen dat uitvalt beperkt blijft.

#### **Tweetalig onderwijs**

De tweetalige opleiding voor havo- en vwo-leerlingen biedt een extra uitdaging voor leerlingen zowel als voor docenten. Het heeft in de laatste jaren voor een olievlekwerking gezorgd op alle afdelingen en daarmee ons

onderwijsaanbod verrijkt. Wereldburgerschap, het Engels als tweede taal en persoonsontwikkeling zijn hierbij de drie pijlers.

#### Sterk Techniek Onderwijs

Het Cambreur College is partner in het Deltaplan Sterk Techniek Onderwijs Midden-Brabant. Daarin werkt het Cambreur samen met het brede onderwijsveld en het bedrijfsleven. Deze financiële en inhoudelijke impuls versterkt ons aanbod en onze focus.

#### Vwo: accent op talent

Vanaf leerjaar I kunnen vwo-leerlingen via keuzeprogramma's hun talenten ontdekken. Het aanbod bestaat ondermeer denklessen, en explorationprojecten (bijvoorbeeld Spaans, filosofie, Dutch Design), scienceprojecten, olympiades, masterclasses bij een universiteit, Cambridge English (CAE en/of CPE), Goethe Zertifikat, DELF junior, lagerhuisdebat, MUN (Model United Nation). Daarnaast is het Cambreur College een Socrates school.

#### Burgerschap

Het Cambreur is een van de voorloperscholen om burgerschap en sociale integratie in de school zichtbaar te maken en verder te ontwikkelen. Vakken als maatschappijleer en maatschappijwetenschappen, levensbeschouwing, aardrijkskunde en de moderne (vreemde) talen werken aan maatschappelijke thema's in hun lessen. Paarse vrijdag wordt ieder jaar "gevierd", Cross Your Borders en worldschoolprojecten staan ieder jaar op de agenda. Een van de parels van het Cambreur zijn de bezinningsdagen die voor iedere afdeling in het voorexamenjaar worden gehouden. Een soort korte werkweek met een programma dat passend is voor de doelgroep, altijd in het teken staat van reflectie, elkaar echt leren kennen, leren waarderen, leren respecteren en het oordeel uitstellen.

#### Nieuw gebouw

In de zomer van 2021 zal het mavo-, havo- en vwo-onderwijs verzorgd worden vanuit een prachtig nieuw gebouw, ontworpen op de onderwijsvisie van de school. Dit biedt veel nieuwe mogelijkheden en zal ongetwijfeld z'n aantrekkingskracht hebben op leerlingen en hun ouders.

### 3.2.2 Aandachtspunten en risico's

#### Krimp

Het Cambreur College is in de laatste paar jaren tegen de verwachting in gegroeid in een krimpende markt. Deze krimp is in de komende jaren ook te verwachten. Tegelijkertijd profileren onze collegascholen in de regio zich om hun leerlingenstroom te garanderen. Van het Cambreur wordt derhalve een nieuw elan verwacht om interessant te blijven voor de Dongense leerlingen, maar ook voor die in de directe omgeving. De nieuwbouw biedt hiertoe de mogelijkheid, maar is niet voldoende.

#### Impulsen van buiten

In Dongen ligt het Cambreur precies tussen Breda, Tilburg en Oosterhout in een wat dorpse omgeving. De leerlingenpopulatie is prettig, het contact met ouders is laagdrempelig, het is een prettige werkplek. Veel oud-leerlingen keren terug als oop'er, docent of leidinggevende, het verloop is klein. Dit brengt rust in de school. Tegelijkertijd kan dit een valkuil zijn. Er moet voldoende input van buiten komen om te kunnen blijven ontwikkelen. Leren van elkaar; input dus van binnenuit, wordt nog onvoldoende benut.

#### Nieuwbouw

De nieuwbouw in Dongen wordt gerealiseerd voor drie delen van de school: mavo, havo en vwo. Het vmbo blijft op het eigen gebouw. Hiervoor zijn goede argumenten die door alle partijen onderschreven worden, het gevoel is echter anders. Het is zaak om in de komende jaren het vmbo-team zo te faciliteren, dat het trots is op zijn gebouw, de afdeling, het onderwijs en de leerlingbegeleiding.

Aandachtspunt bij de nieuwbouw is de tijd en energie die de verhuizing en het thuis raken zal vragen. Daardoor is er minder ruimte voor andere ontwikkelingszaken.

## **Elan van TTO**

De tweetalige afdeling voor havo en vwo op het Cambreur is na een enthousiaste pioniersfase volwassen geworden, maar nieuw elan is nodig. Wisselingen in de leiding en aansturing, minder motivatie bij leerlingen en docenten, beperkende coronamaatregelen, beperkende voorwaarden m.b.t. de ouderbijdrage, concurrentie vanuit de regio en een groot aantal nieuwe TTO-docenten die minder vertrouwd zijn met de eigenheid van tweetalig onderwijs maken het noodzakelijk om het programma opnieuw tegen het licht te houden en van nieuwe impulsen te voorzien.

## **Imago**

Het Cambreur College heeft nu een goed imago, maar voor alle afdelingen geldt dat er nieuwe impulsen moeten komen om dat imago zo te behouden en die moeten met behulp van goede PR steeds opnieuw zichtbaar gemaakt worden.

## **Concurrentie**

Veel Dongense leerlingen kiezen voor het Cambreur College. Het brede aanbod biedt voor iedere leerling passend onderwijs. Met TTO, haco en het vwo-talentenprogramma heeft het Cambreur College een eigen onderwijsprofiel ten opzichte van de concurrenten. Nu het Beatrix College ook tweetalige onderwijs biedt is dit een geduchte concurrent geworden. Het Sint-Oelbert gymnasium is een concurrent voor het vwo.

## **3.3 Hanze College**

### **3.3.1 Sterkte punten**

#### **Duidelijk onderwijsprofiel**

Het Hanze College maakt een heldere keuze voor de toekomst onder de noemer 'Leren door doen/leren op jouw manier', waarmee leerlingen werken aan toekomstgerichte vaardigheden, met aandacht voor maatwerk en eigenaarschap. De basis hiervoor is een voorspelbaar en veilig pedagogisch klimaat. De blik is daarbij altijd van binnen naar buiten gericht. Kwaliteiten van leerlingen die de school belangrijk vindt om kansrijk te zijn, zijn: initiatief nemen, verantwoordelijkheid dragen, willen leren van en met elkaar en verantwoording afleggen.

#### **Kwaliteit onderwijs en team**

Er wordt kwalitatief goed onderwijs gegeven door docenten die trots zijn op hun leerlingen. Docenten op het Hanze College zijn docenten die bij uitstek weten hoe je leerlingen kansen geeft, hoe je leerlingen laat groeien. Op het Hanze College denken we niet in 'hoog' of 'laag' maar in mogelijkheden en kansen die passen bij wie je bent en wat je kunt. Het Hanze College heeft een enthousiast en betrokken personeelsteam waarbij de docenten critical friends zijn van elkaar en elkaar stimuleren en inspireren. De waardering voor het werk van mentoren is groot, wat blijkt uit de jaarlijkse enquêtes onder leerlingen en hun ouders. Het team van personeel is enthousiast en relatief jong; er heerst een sfeer van 'samen de schouders eronder in het belang van de leerling.'

#### **Goede begeleidingsstructuur**

Het Hanze College heeft een sterke zorgstructuur waarover in de omgeving met waardering wordt gesproken. We geven veel kansen aan leerlingen en het lukt ons om kwetsbare leerlingen met wat extra aandacht in de school tot hun recht te laten komen. Het Hanze College biedt een veilige omgeving en heeft duidelijk aandacht voor het welbevinden van de leerlingen. Er is een goede samenwerking met het samenwerkingsverband RSV Breda. De school heeft een eigen Time In voor leerlingen die tijdelijk meer ondersteuning nodig hebben.

#### **Samenwerking met bedrijven**

Leerlingen op het Hanze College leren binnen en buiten de school, we hebben een nauwe samenwerking met bedrijven en instellingen in de omgeving, werken samen met het basisonderwijs en het VO door (techniek) workshops binnen de school aan te bieden (verzorgd door onze leerlingen) en hebben een breed maatschappelijk netwerk waarbinnen onze leerlingen kennis maken met de maatschappij en de omgeving. In 2011 is de Stichting Vrienden van het Hanze College opgericht, een netwerk van technische bedrijven uit de regio Oosterhout. De leden

vormen een brug tussen de school en de dagelijkse praktijk in het bedrijfsleven. De vrienden maken onderdeel uit van STO.

### **Sterk Techniek Onderwijs Amerstreek**

Het Hanze College heeft met succes het initiatief genomen in Sterk Techniek Onderwijs (STO) voor de regio Amerstreek. Samen met het Dongemond College is contact gezocht met bedrijven en het mbo en is een regionale visie geformuleerd op basis waarvan subsidie is verkregen. Het Hanze College is penvoerder en ondertussen zijn docenten en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven voortvarend aan het werk.

### **Sportklas en Beleef de Techniek**

Iedere vrijdagmiddag komen basisscholen vanuit de hele regio naar het Hanze College voor 'Beleef de Techniek'. Hierin wordt de brug geslagen tussen basis- en beroepsonderwijs. Op de leerpleinen is voor de basisschoolleerlingen van alles te beleven en zo ontdekken ze hedendaagse techniek en technologie. Enkele jaren geleden is de school begonnen met de sportklas, een extra sportprogramma op de vrijdagmiddag voor leerlingen die dat willen. De nadruk binnen deze uren ligt op het kennismaken en beoefenen van sporten die ze binnen de reguliere lessen LO niet krijgen.

### **Burgerschap**

Het Hanze College is een van de voorloperscholen op het gebied van burgerschapsonderwijs. Daarbij wordt de nadruk gelegd op socialisatie, persoonsvorming en waardengedreven onderwijs. Leerlingen en docenten gaan een gelijkwaardig gesprek aan en leren om zich in te leven in anderen, die anderen te accepteren, hun eigen meningen en opvattingen te onderzoeken en deze ter discussie te stellen. Door burgerschapsvorming worden de leerlingen zich bewuster van de wereld om hen heen en kunnen zij zich gaan inleven in standpunten die niet met hun eigen standpunten overeen komen.

## **3.3.2 Risico's en aandachtspunten**

### **Instroom en krimp**

Het grootste risico vormt de instroom op korte termijn (dit jaar) maar ook op langere termijn (10 jaar). Daarmee wordt het onderwijs duurder (kleine klassen bijvoorbeeld) en onaantrekkelijker (combi-groepen). Hoewel het lijkt dat het leerlingaanbod in Oosterhout de komende jaren niet veel krimpt, geldt dit wel voor de regio. Dat zal vooral het vmbo treffen. In een worst-case scenario is het niet ondenkbaar dat samengaan met een andere school aan de orde komt.

### **Concurrentie van andere scholen**

Voor het Dongemond College is een grote concurrent voor het Hanze College. Beide scholen bieden grotendeels hetzelfde onderwijsaanbod. Ook het vmbo op het Cambreur College is een concurrent, evenals Curio effent. Het Hanze College heeft gekozen voor een nieuwe onderwijsprofilering, ook om een sterkere concurrentiepositie op te bouwen. Hoewel goed onderzocht en onderbouwd, vormt het kiezen voor een duidelijke profilering ook een risico. Het is niet op voorhand zeker dat deze profilering levensvatbaar is.

### **Veerkracht van het personeel**

Hoewel het personeel enthousiast en betrokken is, is de veerkracht van het personeel een aandachtspunt. De school heeft in korte tijd veel meegemaakt en het personeel heeft een zware taak met het bedienen van de doelgroep. Het werken aan een nieuwe profilering vergt veel en zal ook nog heel wat energie vragen. Het risico van afhaken en/of vertrek is groot.

### **Imago**

In de herfst van 2019 is in opdracht van de school door DUO een imago-onderzoek gedaan. Hieruit blijkt dat het Hanze College vaak geen eerste keus voor Oosterhoutse leerlingen is. Positieve imago-aspecten van het Hanze College zijn: goede docenten, goede begeleiding, persoonlijke aandacht en goede aanpak van problemen. Negatieve imago-aspecten van het Hanze College zijn: zich niet thuis voelen, de onprettige sfeer die ervaren wordt,



het idee dat de school onveilig is en een problematische leerlingpopulatie heeft, en het gebouw dat als lelijk en verouderd wordt gezien. In het voorjaar van 2020 is gestart met een nieuwe PR-campagne die meteen al vruchten afwierp. Het blijven werken aan een positief imago is noodzakelijk.

### Huisvesting

De staat van het gebouw van het Hanze College maakt renovatie of nieuwbouw noodzakelijk. Hierover wordt wel nagedacht, maar besluitvorming hierover kan nog lang gaan duren. De onderwijsvernieuwingen en profilering van het Hanze College vragen om aanpassingen in het gebouw op korte termijn.

### Onderwijsresultaten

Een risico zijn ook de resultaten. Zowel de resultaten van de mavo als de resultaten van kader zitten net op de norm. Een verbetering hierop is noodzakelijk

### Arbeidsmarkt

Tenslotte zal veel afhangen van het kunnen aantrekken van goed personeel, zeker voor de (technische) praktijkvakken. Actieve participatie in de Regionale aanpak Personeelstekort (west Brabant) is zeker van belang in dezen.

## 3.4 Diagnosematrix en uitdagingen

Door de uitkomsten van bovenstaande sterkte punten en risico's/aandachtspunten te koppelen aan de kansen en bedreigingen ontstaan de strategische uitdagingen voor de planperiode. Deze worden in hoofdstuk 4 uitgewerkt. De nummering verwijst naar de paragrafen in het volgende hoofdstuk.

### Kwadrant Scholengroep

	Kansen	Bedreigingen
	Kwadrant als sterkte speler in de regio Kwadrant-keurmerk voor onderwijs Leiderschapscultuur gericht op creëren van eigenaarschap en professionele ruimte SHRM incl AOS Professionele dienstverlening aan scholen door kwalitatief goede staf	Krimp in regio Interne gerichtheid van de scholen Scholen maken te weinig gebruik van een meerwaarde Kwadrant(staf)
<b>Sterkte</b> Deel van OMO Gezicht naar buiten Gezamenlijk personeelsbeleid AOS Efficiënte bedrijfsvoering	<b>Sterkte inzetten om kansen te benutten</b> Kwadrant = sterke en aantrekkelijke onderwijs-speler in de regio voor leerlingen en personeel (4.1.1 t/m 4.1.4, 4.4, 4.10).	<b>Sterktegebruiken om bedreigingen aan te pakken</b> Delen is het nieuwe hebben (4.1.1, 4.5, 4.7)
<b>Zwakte</b> Geen merkverhaal Kwadrant Minimale onderwijskundige samenwerking Leiderschapscultuur intern gericht Kwaliteit van de dienstverlening Planmatig en opbrengstgericht werken	<b>Kansen aangrijpen om zwakte aan te pakken</b> Initiatieven ontplooiën in de regio in samenwerking met anderen (4.1.1, 4.4, 4.5, 4.7)	<b>Hoe zorg je ervoor dat bedreigingen verhinderen je zwaktes aan te pakken?</b> Professionele werkcultuur (4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9)

	<p><b>Kansen</b>                  Nieuwbouw trekt mensen aan. Aantrekkelijk gebouw voor leerlingen en voor de Dongense gemeenschap i.h.a. (4.2 Ambitie)                  Nieuwbouw zorgt voor uitstekende PR-mogelijkheden (4.2 Ambitie)                  Goede onderwijsresultaten en moderne middelen ter beschikking. Goede ICT-infrastructuur en leerlingen in bezit van devices. Mogelijkheid tot meer onderwijs op maat (4.2 Ambitie, Eigenaarschap)                  Sterk techniek onderwijs verbindt Cambreur met lokale bedrijven en met het PO (4.1.1.)                  Inzetten op STO op vmbo, mavo, havo en vwo in de vorm van robotica, informatica en diverse projecten waarbij we PO kunnen betrekken. (4.1.1., 4.2 Samen)                  Inzet colleges in de nieuwe collegezaal (4.2 Ambitie)</p>	<p><b>Bedreigingen</b>                  Schooljaar 21-22: nieuwbouw aan het zicht onttrokken i.c.m. beperkte mogelijkheden open dagen door corona.                  Kartrekker van PR vertrekt en daarmee veel kennis en inzicht (4.2 Thuis)                  Krimp aanbod van leerlingen (4.2 Ambitie)                  Impulsen voor vernieuwend onderwijs blijven te lang uit (4.2 Groei)                  STO teveel gericht op samenwerking met regio, waardoor te log</p>
<p><b>Sterkte</b>                  Midden in Dongen                  Goede onderwijsresultaten                  Sterk mentoraat                  Tweektalig onderwijs                  Sterk Techniek Onderwijs                  Vwo: accent op talent                  Burgerschap                  Nieuw gebouw</p>	<p>Sterkte inzetten om kansen te benutten  <b>Proactieve afdelingsleiders in nauw contact met PO en met de gemeenschap</b> (4.2 Samen, 4.5)                  Opvallende PR door inhuren van The Sequel, maar ook via lokale media met vernieuwende ideeën (4.2 Ambitie)                  STO-voortrekkersrol voor het onderwijs in Dongen (4.1.1.)                  Accent op talent op alle afdelingen en in de spotlights zetten (4.2 Groei)                  Taalbeleidsplan opstellen en implementeren (4.2 Groei)                  Zodra de coronacrisis achter ons komt te liggen een offensief naar de gemeenschap inzetten (4.2 Ambitie)                  Coaching van pilot naar definitieve implementering met mogelijke olieplekwerking naar andere afdelingen (4.2 Groei)                  Nieuwe school de nieuwe trots van personeel en van leerlingen, die als ambassadeurs dienen in Dongen en omgeving (4.2 Thuis, Ambitie)                  Contacten met de omgeving van Dongen gebruiken om leerlingen op te leiden voor de toekomst (4.2 Groei)</p>	<p>Sterktegebruiken om bedreigingen aan te pakken  <b>Verdeling van de portefeuilles van de afdelingsleiders op basis van kwaliteiten</b> (4.2 Thuis, 4.5)                  Actieve PR met adequate en proactieve rol PR-medewerkers, waarbij de afdelingsleiders continue ervoor zorgen dat hun afdeling in de spotlights komt (4.2 Thuis, Ambitie)                  Via projecten en nauwe contacten met groep 7 en 8 docenten blijven verbinden met het PO (4.2 Ambitie)                  Bewustwording van docenten dat we moeten blijven vernieuwen, zonder dat we inboeten aan kwalitatief goed onderwijs. Onderwijs op maat waar mogelijk. Denk aan doorlopende leerroutes vmbo, mogelijkheid tot snipperen, mogelijkheid tot aansluiten extra vakken, leren in de praktijk bij bedrijven, bij mbo's, hbo's en uni's (4.2 Groei, Ambitie)</p>
<p><b>Zwakte</b>                  Krimp                  Impulsen van buiten                  Nieuwbouw leidt tot gevoel van ongelijkheid voor het vmbo                  Elan van TTO                  Imago                  Concurrentie</p>	<p>Kansen aangrijpen om zwakte aan te pakken.                  Rijen, Reeshof en Oosterhout beschouwen als realistisch en blijvende voedingsbodem door moderne uitstraling in gebouw en in modern onderwijs (4.2)                  Gastgerichtheid naar leerlingen en ouders.                  Vriendelijke en effectieve contacten leggen waarbij verbinding tussen school-ouder en leerling leiden tot gezien en gehoord voelen (4.2 Thuis)                  Impulsen van buiten zijn cruciaal. We juichen tegelijkertijd kennis die we binnenshuis hebben toe en stimuleren om kennis te delen (4.2 Samen, Groei)                  Het vmbo betrekken bij vernieuwingen en ruimte geven voor autonomie (4.2 Ambitie)                  TTO havo en vwo een nieuwe impuls door uitnodigen bekende Engelstaligen die colleges verzorgen en publiciteit trekken (4.2)                  We zijn van het stoffige wereldvreemde imago af, maar moeten alert zijn dat we steeds blijven vernieuwen. Onderwijs met lef juichen we zichtbaar en voelbaar toe (4.2 Ambitie)                  Concurrentie omarmen, maar tegelijkertijd een taak om ons te onderscheiden door aantrekkelijk onderwijs en binnen- en buitenschoolse activiteiten (4.2)</p>	<p>Hoe zorg je ervoor dat bedreigingen verhinderen je zwaktes aan te pakken?                  TTO heeft een stap terug moeten doen t.b.v. regulier havo/vwo. We moeten dit weer oppakken (4.2)                  Gastgerichtheid naar leerlingen en ouders door een "yes we can do"-houding. Dat vergt training, ondersteuning en monitoring (4.2)                  Afname van nieuw personeel vergt nieuwe criteria. We bewegen niet weg van nieuwe inzichten, maar omarmen ze. Als we blijven doen wat we al deden, dan krijgen we terug wat we al kregen (4.4)                  We luisteren met twee oren naar team vmbo. Waar ligt de behoefte, waar zoeken ze de steun? Biedt ruimte ter ondersteuning van de onderwijsontwikkelingen en onderwijsbehoefte (4.2 Thuis, Ambitie)</p>

	<p><b>Kansen</b>  Onderwijsprofiel Leren door doen/leren op jouw manier  Leren binnen en buiten de school  Maatwerk: leerlingen kunnen door keuzes te maken hun eigen route bepalen  Krachtig pedagogisch klimaat met Positive Behaviour Support (PBS)  Kwaliteitscyclus: beter borgen van resultaten  Professioneel eigenaarschap personeel (Ver)nieuwbouw</p>	<p><b>Bedreigingen</b>  Krimpend aanbod van leerlingen  Onvoldoende goed personeel voor mn de technische praktijkvakken  Concurrentie andere scholen  Veerkracht van het personeel  Nieuwe onderwijsprofiel aan het zicht onttrokken i.c.m. beperkte mogelijkheden open dagen door corona.</p>
<p><b>Sterkte</b>  Duidelijk onderwijsprofiel  Kwaliteit onderwijs en team  Goede begeleidingsstructuur  Samenwerking met bedrijven  Sterk Techniek Onderwijs Amerstreek  Sportklas en Beleef de Techniek Burgerschap</p>	<p>Sterkte inzetten om kansen te benutten  <b>Accent leggen op nieuwe onderwijsprofiel en op mavo (4.3)</b>  <b>Kwaliteit van pedagogisch klimaat versterken (4.3 PBS)</b>  Opvallende PR door inhuren van The Sequel, maar ook via lokale media met vernieuwende ideeën (4.3 PR)  STO-voortrekkersrol voor het onderwijs in de regio (4.1.1)  Onderzoeken of we van de licentie Horeca, Bakkerij &amp; Recreatie gebruik kunnen maken (4.3)  Zodra de coronacrisis achter ons komt te liggen een offensief naar de gemeenschap inzetten (4.3 PR)  Nieuwe onderwijsprofiel de nieuwe trots van personeel en van leerlingen, die als ambassadeurs dienen in Oosterhout en omgeving (4.3 PBS, 4.4, 4.5)  Contacten met de omgeving van Oosterhout gebruiken om leerlingen op te leiden voor de toekomst (4.3, Leren binnen en buiten de school)  Proactieve afdelingsleiders in nauw contact met PO en met de gemeenschap (4.5)</p>	<p>Sterkte gebruiken om bedreigingen aan te pakken  <b>Kwaliteit onderwijs versterken via nieuwe onderwijsprofiel (4.3)</b>  <b>Talenten team hierbij inzetten op hun kwaliteiten (4.4)</b>  Leerlingen kansen bieden en dit laten zien (4.3)  Contacten met bedrijven uitbouwen, ook door gebruik te maken van gastdocenten/gastlessen (4.3, Leren binnen en buiten de school)  Actieve PR (4.3 PR)  Via Beleef de techniek en STO projecten en nauwe contacten met groep 7 en 8 docenten blijven verbinden met het PO (4.3 PR)  Verdeling van de portefeuilles van de afdelingsleiders op basis van kwaliteiten (4.5)</p>
<p><b>Zwakte</b>  Instroom  Concurrentie van andere scholen  Imago  Huisvesting  Onderwijsresultaten  Arbeidsmarkt</p>	<p>Kansen aangrijpen om zwakte aan te pakken.  <b>Regio Amerstreek beschouwen als realistisch en blijvende voedingsbodem door moderne uitstraling in gebouw en in modern onderwijs (4.1.1, 4.3 PR)</b>  Gemeente is onze partner in de verkenning van toekomst van onderwijsaanbod en huisvesting (4.1.1)  Onderwijsresultaten verbeteren met nieuwe onderwijsaanbod via kwaliteitscyclus (4.3)  Concurrentie omarmen, maar tegelijkertijd een taak om ons te onderscheiden door aantrekkelijk onderwijs en binnen- en buitenschoolse activiteiten (4.1.1, 4.3)</p>	<p>Hoe zorg je ervoor dat bedreigingen verhinderen je zwaktes aan te pakken?  Professionele werkcultuur (4.3, 4.4, 4.5)  Aanname van nieuw personeel vergt nieuwe criteria. We bewegen niet weg van nieuwe inzichten, maar omarmen ze (4.4)  Samenwerking met bedrijfsleven, ook in onderwijsaanbod (4.3)</p>

# 4. STRATEGISCH BELEID

## 4.1 Onderwijsbeleid

### 4.1.1 Kwadrant Scholengroep als sterke speler in de regio

Hoewel de medewerkers van de scholengroep zich vooral verbinden met de eigen school en weinig merken van de meerwaarde van Kwadrant Scholengroep, is er wel een wens om die meerwaarde meer uit te buiten. Op dat punt is ook binnen het Cambreur College, dat ontstaan is uit verschillende scholen, nog winst te behalen. Zichtbaar een geheel, dat is de opdracht voor de komende jaren.

Van daaruit wil Kwadrant Scholengroep een bijdrage leveren aan goed onderwijs in de regio Dongen – Oosterhout. In deze regio wil Kwadrant Scholengroep een sterke speler zijn die samenwerkt met andere scholen om te zorgen voor een dekkend en thuisnabij onderwijsaanbod voor leerlingen tussen 12-18 jaar. Daarin werkt Kwadrant Scholengroep samen met het Dongemond College ( Raamsdonksveer, Made), het Mgr. Frencken College (Oosterhout), St. Oelbertgymnasium (Oosterhout, deel van SKVO Breda e.o.) en Effent mavo (Oosterhout, onderdeel van Curio).

We gaan daarbij uit van het principe van collectieve slimheid. Samen kun je meer dan alleen. In de regio willen we met andere scholen en schoolbesturen samenwerken door vanuit een gezamenlijke visie keuzes te maken en scholen sterk te maken op een specifiek profiel. De profilering van Kwadrant Scholengroep en de twee afzonderlijke scholen daarbinnen moet zich de komende vier jaar nog verder uitkristalliseren. Voor havo en vwo kan het Cambreur haar sterke punten uitbouwen: de menselijke maat en kleinschaligheid, tweetalig onderwijs, talentontwikkeling op de vwo en havisten-competent. Meer samenwerking en uitwisseling tussen Hanze College en Cambreur College kan er komen op het terrein van onderwijsvernieuwing en leerlingbegeleiding (bv scrum, formatief leren, PBS, Time In (Hanze College), talendorp, coachend mentoraat (Cambreur College)). Voor de mavo en het vmbo is het vanzelfsprekend dat er samenwerking en afstemming komt tussen het Hanze College en het Cambreur College. Sterk Techniek Onderwijs zal daarbij als vliegwiel fungeren, omdat dat werkt aan beroepsonderwijs dat slim en duurzaam aansluit bij de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt van de regio, haar economische drivers en het MKB. In de West-Brabantse economie ontstaat op de arbeidsmarkt krapte binnen de topsectoren van onze regio, zoals Maintenance, Logistiek, energietransitie, Agrofood & Biobased, de zorg en Leisure & Toerisme. Ons onderwijs moet daarop inspelen.

### 4.1.2 Kwadrant als keurmerk

We ontwikkelen een kwaliteitskeurmerk voor ons onderwijs onder de noemer 'Kwadrant'. Het keurmerk dus gebaseerd op vier basisprincipes:

- we staan middenin de samenleving
- ons onderwijs is toekomstbestendig
- we stimuleren ondernemerschap
- we leveren kwaliteit.

Met deze vier basisprincipes als keurmerk krijgt het begrip Kwadrant een nieuwe betekenis.

Middenin de samenleving

Leerlingen van Kwadrant Scholengroep leren hoe de samenleving in elkaar zit, hoe ze er actief in participeren en hoe ze er een bijdrage aan kunnen leveren. Vaardigheden die daarvoor nodig zijn, zoals reflecteren op het eigen handelen, anderen respecteren, verantwoordelijkheid

nemen en de dialoog aangaan, zijn diep verankerd in ons onderwijs en in de waarden waar onze katholieke identiteit voor staat. Leerlingen krijgen ze als vanzelfsprekend mee. Daarmee bouwen we bruggen en proberen we uitsluiting te voorkomen.

Kwadrant Scholengroep brengt leerlingen uiteraard ook inhoudelijke kennis bij over burgerschap en de basiswaarden van de democratische rechtstaat. 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 veranderingen. Er is aandacht voor Europa en de rest van de wereld in de reguliere lessen, in projecten en tijdens excursies of bezoeken aan het buitenland. Ook zijn er samenwerkingsprojecten met buitenlandse partnerscholen. Religieuze, culturele en etnische verschillen worden hierbij overbrugd.

### **Toekomstbestendig**

Wij bereiden onze leerlingen voor op een toekomst die beslist anders is dan vandaag. Grote veranderingen zijn gaande op het gebied van technologie en kunstmatige intelligentie, globalisering, duurzaamheid, individualisering en sociale innovatie. Toekomstgericht onderwijs betekent dat we hierop anticiperen en keuzes maken. Wij kiezen voor een gezonde balans tussen kennis en vaardigheid. We geven onze leerlingen een stevige basis van kennis en taalbeheersing. En we leren ze vaardigheden als samenwerken, flexibiliteit en veerkracht, ondernemerschap en reflectief vermogen. Reflectie is de basis van leren. Zo ontdekken leerlingen waar hun kwaliteiten, interesses en ambities liggen, waartoe ze in staat zijn en waar ze trots op zijn. Dit creëert kansen voor onder andere excellentieprogramma's, gedifferentieerd leren en geeft ruimte voor persoonlijke interesse.

### **Stimuleren van ondernemerschap**

We leren onze leerlingen om te gaan met veranderingen, met onzekerheid – met andere woorden, we leren ze om te gaan met de realiteit. Van belang is dat leerlingen een open blik ontwikkelen, dat ze creatief zijn en initiatief durven nemen, dat ze fouten durven maken en hiervan leren. Dit ondernemerschap willen we bij onze leerlingen stimuleren. Het stelt leerlingen in staat om nieuwe oplossingen te bedenken, met een andere blik te kijken en anders te handelen. Door de manier waarop de vakken worden aangeleerd ontwikkelen leerlingen een brede blik die helpt om alles wat je waarneemt in een breder perspectief te plaatsen. We stimuleren dat docenten en leerlingen dwarsverbanden leggen. Daarbij is het essentieel dat we leerlingen vertrouwen geven en inspireren. Zo krijgen leerlingen een groeiend inzicht in hun eigen ontwikkeling. Om echt mens te kunnen zijn helpen wij leerlingen ook zichzelf te leren kennen door met elkaar levensvragen (aan de orde) te stellen.

### **Kwaliteit**

Het is voor ons vanzelfsprekend dat wij kwalitatief goed onderwijs verzorgen. Daarbij is de docent de cruciale factor die het verschil kan maken. De docent instrueert, stelt vragen, grijpt in waar nodig, stimuleert en controleert. Op Kwadrant Scholengroep werken we aan een stevige basis van kennis bij leerlingen. Die hebben ze nodig om nieuwe kennis en vaardigheden op waarde te schatten. Kennisverwerving verloopt altijd in de volgorde van oppervlakkig, naar diepgaand, naar verbanden leggen en problemen oplossen. Leerlingen worden actief aan het denken gezet. Wij geloven dat de waaromvraag in het onderwijs altijd centraal moet staan: waarom moet iets geleerd worden en waarom in deze vorm? Dat vraagt om bewuste keuzes bij het ontwerp van de leerstof. Wij zijn ervan overtuigd dat de leerstof relevanter wordt door vakken met elkaar te verbinden.

Onderwijs werkt pas echt als kinderen het leuk vinden om uitgedaagd te worden, als ze durven aan te geven wat ze niet begrijpen, als ze iets willen leren, als ze fouten durven te maken. Daarvoor is enorm veel vertrouwen nodig. Daaraan werken we iedere dag.

#### **4.1.3 Docentprofiel Kwadrant Scholengroep**

De docent bij Kwadrant Scholengroep, dus de docent op het Cambreur College en het Hanze College, is een docent in de zin die Gert Biesta beschrijft in zijn nieuwste boek 'De terugkeer van het lesgeven'. Onderwijzen is uiterst menselijk, gericht op wat iedere leerling in zijn uniciteit nodig heeft. Aandacht voor de leerling, ingaan op zijn of haar leervraag, dat is de basisvaardigheid van een docent op het Cambreur College of op het Hanze College. Hij gaat een relatie aan met de leerling en kiest daarbij de inhoud als uitgangspunt. De Kwadrantdocent weet dus wat de leerling wil en onderhoudt daarover contact met de leerling en zijn mentor.

De Kwadrantdocent is creatief en ondernemend, hij wil dat leerlingen zich ontwikkelen en ontwikkelt zichzelf ook

voortdurend. Hij is niet vast gebeiteld aan een methode. Een Kwadrantdocent heeft het lef om te experimenteren. Hij is in staat om de leervragen van de leerling te koppelen aan zijn inhoudelijke expertise, zodat zijn leerlingen betekenisvol leren. Hij plaatst het geleerde in de context van een vakgebied. Hij weet zijn vakgebied te verbinden met andere vakgebieden.

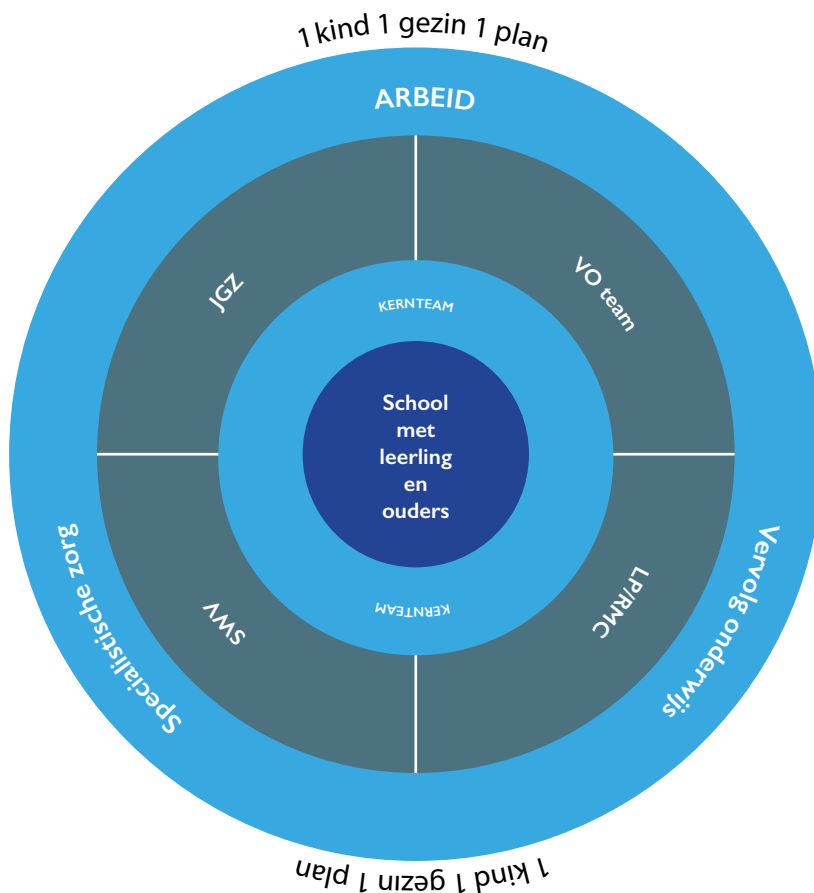
De Kwadrantdocent is de verzamelaar en overdrager van informatie. Hij weet veel van zijn leergebied, onderhoudt netwerken om zijn kennis te actualiseren en beheerst de kunst om die kennis op een aansprekende manier, in een betekenisvolle context, voor het voetlicht te brengen. Hij zorgt ervoor dat leerlingen voldoende informatie kunnen vinden en helpt hen antwoorden te vinden op hun leervragen. De Kwadrantdocent brengt de buitenwereld binnen en neemt leerlingen mee naar buiten. Hij overziet kerndoelen en eindtermen, bewaakt het eindniveau.

De Kwadrantdocent kan goede klassikale, directe instructie geven en geeft vervolgens de toepassing zo vorm dat er in de uitwerking ruimte is voor verschillende aanpak door de leerling. De Kwadrantdocent helpt leerlingen bij plannen, beslissen en omgaan met verantwoordelijkheden. Hij begeleidt leerlingen om op een verantwoorde manier risico's te nemen tijdens het leren. Hij helpt mee een cultuur van reflectie en feedback te ontwikkelen, waarbij we hard zijn op de inhoud en zacht op de mens.

Dit alles kan alleen binnen een krachtig en veilig pedagogisch klimaat, waaraan de docent uiteraard zijn bijdrage levert.

#### 4.1.4 Passend onderwijs

Passend onderwijs betekent dat iedere leerling goed onderwijs krijgt, zijn of haar schoolloopbaan zonder onderbrekingen kan doorlopen en daarbij ondersteuning krijgt als dat nodig is. Onze visie op passend onderwijs is samengevat: een sterke basis, steun waar nodig, speciaal als het moet. Ondersteuning wordt altijd ingezet volgens het principe van één kind, één gezin, één plan, één regisseur en ouders worden altijd betrokken. We gaan voor eenvoudiger, slimmer en doelmatiger.





We gaan uit van mogelijkheden en eigen kracht van de leerling en werken samen met de experts in de samenwerkingsverbanden. Omdat onze scholengroep deel uitmaakt van twee samenwerkingsverbanden is er behoefte aan meer afstemming tussen beide samenwerkingsverbanden, zeker op het terrein van po-vo (mn vakantieplanning, planning open dagen). We zullen ons inzetten om die afstemming te stimuleren.

We onderzoeken deze planperiode of we de Time In-voorziening van het Hanze College kunnen door ontwikkelen tot een ondersteuningslokaal waar ook leerlingen van andere scholen in de regio gebruik van kunnen maken. Aandachtspunt voor de komende tijd is ons aanbod in NT2 en dyslexie; wellicht kan samenwerking binnen de scholengroep op deze terreinen leiden tot kwaliteitswinst.

## 4.2 Cambreur College

De kernwaarden vormen de rode draad van ons handelen in de komende jaren. De vijf kernwaarden zijn zichtbaar in de manier waarop de school geleid wordt, in de wijze waarop het Cambreurteam met elkaar werkt en in de manier waarop leerlingen begeleid en onderwezen worden.

### Thuis

Het Cambreur kent vier verticale afdelingen geleid door een afdelingsleider. Hij/zij is het gezicht van de afdeling, intern en extern. Samen met het team zet deze de koers uit. Het team verzorgt onderwijs dat past bij de doelgroep. Kleinschaligheid waarin leerlingen en collega's gekend worden is essentieel om goed en veilig te kunnen leren en onderwijzen. Didactische en pedagogische aanpak ligt bij het team, inhoudelijke afspraken per vak liggen bij de sectie. De afdelingsleiders krijgen een steeds grotere verantwoordelijkheid voor hun team (onderwijs, taakbeleid, formatie, financiën, personeel). In de komende jaren moet het nieuwe Cambreur een nieuw thuis worden. De eerste paar jaren in een nieuw gebouw vergen extra inzet van alle partijen.

Aandacht moet er zijn voor de dislocatie van het vmbo-gebouw en de facilitering die nodig is voor het vmbo-onderwijs.

### Samen

De slogan voor Dongen is: In Dongen doen we dingen samen. Datzelfde geldt ook voor ons onderwijs. De samenwerking binnen secties wordt versterkt. De sectie is verantwoordelijk voor de doorlopende leerlijn en voor het borgen van de kwaliteit. Door elkaars talenten te benutten en dat wat geleerd wordt in trainingen en scholingen te delen wordt het onderwijs beter.

Daarnaast stimuleren we samenwerkingsprojecten tussen vakken, zodat leerlingen samenhang leren zien in ons aanbod.

Het versterken van de groep in de eerste paar leerjaren past bij de kernwaarde samen. We investeren in het opzetten van een rots-en-watertraining in het eerste leerjaar en hebben de ambitie om dit uit te breiden naar leerjaar 2 en 3. Daarbij benutten we de expertise van de LO-docenten breder dan alleen in hun eigen lessen en hopen we dat leerlingen steviger in hun schoenen staan, steviger als groep kunnen optreden en oog hebben voor de ander.

Om enkele geledingen beter en efficiënter te laten samenwerken introduceren we n.a.v. ons nieuwbouwproces het lea(r)nconcept: welke taken liggen er, wie pakt het op, hoeveel tijd plan je hiervoor in, is het gelukt en verder met een volgende taak.

### Groei

Ook al weten we niet voor welke beroepen we onze leerlingen gaan opleiden, dat verplicht ons des te meer om ze gedegen op te leiden. We willen leerlingen voldoende vaardig maken in taal, vaardig maken in rekenen en wiskunde, voldoende algemene ontwikkeling bijbrengen, zodat ze verbanden kunnen leggen, kunnen zien welke informatie betrouwbaar is, kunnen analyseren, hun mening kunnen uitstellen, in staat zijn om ook de andere kant van het verhaal te begrijpen.

Voldoende taalvaardig zijn is hierbij essentieel en de basis van ons leren en denken, niet alleen bij de moderne (vreemde) talen, maar eveneens bij de gamma- en bètavakken. Doel is om de leerlingen voldoende taalvaardig te maken, zodat zij in onze maatschappij goed kunnen functioneren, hun opleiding kunnen afronden op een niveau dat bij hun capaciteiten past en door kunnen stromen naar vervolgopleiding en beroep. Het taalbeleidsplan wordt als

bijlage bij dit schoolplan opgenomen.

In een zorgvuldig LOB-traject vormgegeven door decanen in samenwerking met mentoren en vakdocenten krijgen de leerlingen een brede kijk op de (arbeids)wereld en op hun eigen mogelijkheden en talenten. Ze ontdekken waar voor hen mogelijkheden liggen om betekenisvol werk te kunnen doen waar onze maatschappij behoefte aan heeft. In dit kader zetten we ons o.a. in voor sterk techniek onderwijs (technologie/informatica) om tegemoet te komen aan de talenten van de leerlingen en aan de groeiende vraag vanuit het bedrijfsleven in deze voor wat betreft de opleidingen techniekarme regio.

Ruimte voor persoonlijke groei als mens geven in de omgang met hen als docent, als mentor, maar ook heel bewust bij buitenlesactiviteiten als reizen, bezinningsdagen en uitwisselingen.

Leerlingen die extra begeleiding nodig hebben kunnen terecht bij het ondersteuningsteam, dat zowel op het gebied van het leren als ook op sociaal-emotioneel gebied goed werkt. In de komende twee jaar worden er vier collega's opgeleid om onderwijs te kunnen bieden aan hoog- of meerbegaafde leerlingen. Een beleidsplan wordt geschreven.

### **Ambitie**

We willen als Cambreur de mogelijkheden binnen ons onderwijs die we als school en als scholengroep hebben optimaal benutten om leerlingen een bredere kijk te geven op hun mogelijkheden en meer keuzes aan te bieden. Zo is een samenwerking tussen vmbo en mavo op het gebied van keuzevakken in voorbereiding, denken we na over een deelprogramma van onze vmbo-leerlingen op het Hanze College en wil de havo-afdeling op projectbasis leerlingen kennis laten maken met beroepsgerichte vakken op het Hanze College. Ook willen we onderzoeken wat nodig is om leerlingen op verschillende niveaus examen te laten doen.

In 2021-2022 krijgen drie afdelingen les in het nieuwe hoofdgebouw van het Cambreur College, op de langere termijn hopen we dat ook het vmbo hier een plek krijgt. Tot die tijd krijgt het B-gebouw extra aandacht, zodat het team ook hier aantrekkelijk onderwijs kan verzorgen en zich opgenomen weet in de scholengemeenschap. Samen met de gemeente Dongen en onze directe burens ontwikkelen we plannen voor een groen Cambreurpark dat de beide gebouwen met elkaar moet verbinden, waarbij voetgangers, fietsers en autoverkeer veilig hun weg kunnen vinden.

De ELO-stuurgroep doet onderzoek naar de best passende ELO voor onze school waarbij er de wens is voor een en hetzelfde platform voor administratieve en onderwijskundige zaken.

Als Cambreur willen we ons profileren als een school waar kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen, waarbij we gebruik maken van ons brede aanbod. Interne doorstroming naar een andere afdeling moet mogelijk zijn en blijven. Daarnaast willen we onderzoeken of we samen met het PO in in eerste instantie Dongen een groep 8 kunnen formeren voor de hoog- en meerbegaafde leerlingen, waarbij basisvaardigheden taal en rekenen onderhouden worden, maar zij daarnaast uitdagend onderwijs krijgen van deels PO- en deels Cambreurpersoneel.

Onze ambitie is om de PR van de school te professionaliseren. Positieve zichtbaarheid in en om de school, een heldere boodschap naar alle stakeholders en herkenbaarheid van het merk Cambreur is het doel.

### **Eigenaarschap**

Onderwijs meer op maat, het lesrooster minder rigide en meer keuzemogelijkheden voor leerlingen, dat is ons streven. Leerlingen worden meer eigenaar van hun eigen leerproces, kunnen dit zelf meer vormgeven en dat maakt ons onderwijs zinvoller en interessanter. Niet hetzelfde verplichte programma voor iedere leerling, maar ruimte voor differentiatie, voor extra hulp of voor verdieping, voor eigen keuzes van leerlingen. Ervaring wordt opgedaan in het vmbo en in TTO en met de ontwikkeluren op mavo en havo. De ervaringen opgedaan in de coronatijd of in aanloop naar de nieuwbouw nemen we mee: onderwijs op afstand, het filmen van instructies, collegezaaluren door twee docenten aan meerder klassen. Daarbij kunnen leerlingen hun talenten ontplooiën zonder echter de ander uit het oog te verliezen. Sterker nog: ze kunnen hun talenten inzetten om ook de ander een stap verder te helpen.

We willen ruimte creëren voor projectmiddagen voor leerlingen die zich hiervoor zelf inschrijven, gegeven door docenten die aan de slag mogen met eigen gekozen onderwerpen: sport en muziek (heel wezenlijk op alle afdelingen!), ICT, kunst en cultuur, literatuur en wetenschap kunnen hier een plaats krijgen. Het aanbod kan afdelingoverstijgend zijn. Hiermee beogen we de talenten van leerlingen en collega's optimaler te benutten, energie en plezier te genereren en daarmee ook aantrekkelijker te worden voor nieuwe leerlingen. Als onze collega's de ruimte voelen en krijgen, dan borrelen de ideeën op en ontstaan er fantastische nieuwe initiatieven die energie

geven.

Flexibeler omgaan met onze roosters kan tot gevolg hebben dat we minder uren per vak uitgeven en daardoor kleinere klassen zouden kunnen formeren. Een behapbaar aantal leerlingen in de klas helpt om de druk op onze begeleiding en ondersteuning te verkleinen. Dat is ons streven.

Leerlingen zijn in de afgelopen jaren meer verantwoordelijk voor eigen leren geworden. Ze bereiden bijvoorbeeld zelf hun mentorgesprekken voor. Deze ontwikkeling versterken we. Daarbij is het belangrijk dat docenten hun leerlingen vertrouwen geven, keuzes aanbieden, goede feedback geven en een vangnet zijn indien nodig. Het pedagogisch klimaat moet in iedere leergroep op orde zijn.

We onderzoeken de mogelijkheden van formatieve feedback in combinatie met summatieve toetsing.

### 4.3 Hanze College

Voor het Hanze College wordt de onderwijsvisie vertaald in drie pijlers:

- leren door doen
- leren binnen en buiten de school
- maatwerk voor leerlingen.

Met 'leren door doen', van binnen naar buiten, in lijn met onze missie en visie, positioneren we ons in het Oosterhoutse onderwijsveld. Waar relevant maken we de verbinding met Sterk Techniek Onderwijs.

#### Leren door doen

Onze leerlingen leren door doen. De leerling kan ervaringsgericht aan het werk en op deze manier leren. Een leerling maakt voor Engels een vlog, bouwt een insectenhotel voor biologie en werkt aan een opdracht vanuit het bedrijfsleven voor BWI. We maken veel ruimte voor het contextrijk aanleren van toekomstgerichte metacognitieve vaardigheden. We leiden leerlingen op voor beroepen die nu vaak nog niet bestaan, in sectoren waarin veel verandert. Flexibiliteit, verantwoordelijkheid nemen, creativiteit en samenwerking zijn vaardigheden die van belang zijn voor de toekomst.

#### Leren binnen en buiten de school

Door zowel ouders, bedrijven en de omgeving te betrekken bij het onderwijs leert een leerling op diverse plaatsen en niet alleen binnen het klaslokaal. Er moet een uitwisseling plaatsvinden tussen leren op de werkplek en leren op school. Van buiten naar binnen en van binnen naar buiten. Leren is een ruim begrip dat gezien moet worden in een maatschappelijke en economische context. Dit betekent: bedrijfsbezoeken, opdrachten vanuit het bedrijfsleven aan leerlingen, stages, excursies etc.. Burgerschapsvorming vinden we daarbij belangrijk, dat we leerlingen vormen die actief meedoen aan de samenleving en een positieve bijdrage leveren aan de samenleving.

#### Maatwerk: leren op je eigen manier

We willen graag het eigenaarschap voor het maken van keuzes en het inrichten van een eigen leerproces bij de leerling zelf leggen waardoor deze op de eigen manier zijn onderwijs kan gaan inrichten. Leerlingen kunnen door keuzes te maken hun eigen route bepalen. Met behulp van ondersteuning van docenten, ouders en bedrijven bieden we maatwerk. We gaan werken met een vast basisrooster met daarnaast een flexibel rooster waarbinnen leerlingen eigen keuzes kunnen maken. Leerlingen leren samen, maar wel op hun eigen niveau en op hun eigen manier. Ze hebben de mogelijkheid om examens te doen op verschillende niveaus. Wat leerlingen leren is betekenisvol en staat in verbinding met 'de echte wereld'. Leerlingen op het Hanze College krijgen de ruimte om zichzelf en hun talenten te ontdekken. Hiervoor wordt ruimte ingericht in het lesprogramma.

#### Horeca, bakkerij en recreatie

Via het RPO is per 1 augustus 2019 het profiel 'Horeca, bakkerij en recreatie' toegekend. Op dit moment bieden we dit profiel niet aan. Wellicht biedt het echter wel goede perspectieven voor de profilering van het Hanze College. We onderzoeken de mogelijkheden, omdat we ons realiseren dat, als we er niets mee doen, de kans groot is dat dit profiel niet opnieuw aan het Hanze College zal worden toegekend.

### **Krachtig pedagogisch klimaat met Positive Behaviour Support (PBS)**

We creëren de komende jaren met behulp van het programma PBS (Positive Behaviour Support) een omgeving die het leren bevordert en gedragsproblemen voorkomt. Dit begint bij het gezamenlijk formuleren van de waarden die de school belangrijk vindt, binnen en buiten de les. Daarbij bouwen we voort op wat we hebben ontwikkeld rondom de zes rollen van de docent. Vervolgens benoemen we het gedrag dat past bij deze waarden en leren we dat onze leerlingen actief aan. Gewenst gedrag wordt systematisch positief bekrachtigd. Hiermee wordt een veilig, rustig en positief schoolklimaat gecreëerd, waarin elke leerling optimaal kan profiteren van het geboden onderwijs. Eigenaarschap en trots vinden we een belangrijke waarde. Coaching van leerlingen is daarbij cruciaal.

### **Versterken mavo**

We willen de mavo van het Hanze College versterken, zodat het voor meer leerlingen een aantrekkelijke keuze is. Het accent ligt op maatwerk. Op de mavo van het Hanze College werk je aan een stevige theoretische kennisbasis en aan praktische vaardigheden.

### **PR**

We continueren de inzet voor de PR en versterken deze door inzet van externe deskundigheid (zie ook 4.10). Er zijn goede contacten met de basisscholen in Oosterhout en dit werken we uit. We zetten in op goede voorlichting aan ouders. Leerlingen van de basisscholen halen we naar school om daar de sfeer en de mogelijkheden te ontdekken. Het Hanze College investeert in zichtbaarheid naar buiten, onder meer in de regionale en lokale media.

### **Andere aandachtspunten voor deze planperiode**

Een aandachtspunt vormt de kwaliteitscyclus. Het Hanze College werkt via de PDCA-cyclus maar borgt te weinig zijn resultaten. Hier zal een kentering in moeten plaatsvinden.

Een ander aandachtspunt is het eigenaarschap van het personeel. Alleen wanneer een personeelslid professioneel eigenaarschap binnen zijn eigen rol duidelijk voor ogen heeft, kan dit overgedragen of geleerd worden aan leerlingen.

## **4.4 Strategisch personeelsbeleid inclusief AOS**

Goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de medewerkers – zowel voor de klas als in ondersteunende processen. Onze ambitie is dat iedere medewerker, ieder op de eigen plek, door vakmanschap op hoog niveau bijdraagt aan goed onderwijs. Dit betekent dat onze personeelsleden enthousiaste en goed gekwalificeerde vakmensen zijn, die betrokken zijn bij het reilen en zeilen van onze school en de omgeving. Personeelsleden zijn binnen de kaders van het schoolbeleid eigenaar van hun eigen ontwikkeling. Op Kwadrant Scholengroep is er een professionele en onderzoekende cultuur onder de medewerkers. We stimuleren innovatie en initiatief, waarbij geldt dat niet alles hoeft te lukken om succesvol te zijn. Zo is de school in alle opzichten een dynamische en lerende organisatie.

Het Strategisch HRM (SHRM) binnen de Kwadrant Scholengroep is gericht op het bevorderen van een professionele cultuur en het vergroten van de professionele ruimte van de docent, met als doel om de kwaliteit van het onderwijs in de scholengroep te behouden en (toekomstgericht) te verbeteren.

We stemmen het personeelsbeleid af op de onderwijskundige doelen en bevorderen daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van docenten, schoolleiders en ondersteunend personeel. Strategisch personeelsbeleid is een belangrijke voorwaarde voor de doorlopende leerlijnen van docenten, schoolleiders en ondersteunend personeel, voor goed onderwijs en voor de school als aantrekkelijke werk- en leeromgeving.

De medewerker verbindt zich aan de doelstellingen van de school en heeft binnen deze kaders zijn/haar handelingsruimte. Hiervoor zetten we de gebruikelijke personeelsinstrumenten t.b.v. de individuele medewerker in (functioneringsgesprekken, taakgesprekken). Binnen Kwadrant Scholengroep zal de vorm en naam van de gesprekken veranderen in ontwikkelingsgesprekken. Dit alles op basis van (zelf)reflectie en toekomstvisie. Hiermee willen we bereiken dat de medewerker kritisch blijft op zijn/haar handelen richting zijn leerlingen, ouders, collega's

en leidinggevend. De medewerker wordt eigenaar van o.a. het onderwijsleerproces, zijn persoonlijke ontwikkeling en loopbaan.

Onderwijsondersteuners hebben vanuit hun rol een dienstverlenende functie. Ook hierbij zijn zelfreflectie en feedback leren geven en krijgen, belangrijke voorwaarden. De stafmedewerkers adviseren de schoolleidingen en zijn proactief bezig met de toekomst. Dit geldt zeker ook voor de bovenscholse stafmedewerkers. Zij werken voor beide scholen, hoewel de standplaats op het Cambreur College is. De betrokkenheid bij het Hanze College dient te worden vergroot.

Leidinggevend zullen in dit proces stimuleren, motiveren, spiegelen en bevragen, zodat de kwaliteiten van medewerkers kunnen groeien en bloeien binnen de kaders van het schoolbeleid. Daar waar nodig is zal de leidinggevende niet schromen om de medewerker zo een spiegel voor te houden dat eventuele tekortkomingen bloot komen liggen. Dit op een professionele opbouwende manier. Er is in dit proces veel aandacht voor het werkplezier van de medewerker, de balans werk/privé en de rol die de school, maar ook de medewerker zelf daarin heeft. 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.

Kwadrant Scholengroep zal in de komende jaren onbevoegd lesgeven proberen te voorkomen en te verminderen. De school zal stimuleren dat medewerkers binnen afzienbare tijd hun bevoegdheid halen of minimaal bekwaam worden, ook bij de beroepsgerichte vakken waarvoor het lastig is om goede en bevoegde docenten binnen te halen. Maar niet alleen het bevoegd zijn wordt gestimuleerd, ook bevoegde docenten zullen worden uitgedaagd bekwaam te blijven. De schoolleiding stimuleert innovatie en lef, hetgeen inhoudt dat nieuwe initiatieven worden toegejuicht.

Om de schooldoelstellingen te realiseren, hebben de docenten elkaar nodig en wordt er samengewerkt en samen ontwikkeld. Bij het bewerkstelligen van de doelstellingen stimuleert, faciliteert en ondersteunt de schoolleider. Het leren van en met elkaar kan een kwaliteitsimpuls krijgen door een nauwere samenwerking tussen de deelscholen om kennis en ervaring te delen, maar ook de AOS kan hierin een (grote) rol spelen. Informeel leren en intervisie wordt gestimuleerd.

De school zal kennis van buiten (de praktijk, denk aan bedrijfsleven) naar binnen halen om zo de aansluiting met de maatschappij te blijven houden en verder te ontwikkelen.

Schoolleiders zullen in de planperiode verder worden geschoold tot onderwijskundige leiders van de teams. Het leiderschap van de school is erop gericht alle medewerkers de maximale ontplooiingskansen te geven binnen het strategisch beleid van de school. Hiervoor wordt een traject opgestart, waarbij de individuele schoolleider een pakket op maat krijgt. We werken aan een gezamenlijke leiderschapstijl die past bij de scholengroep die toekomstgericht onderwijs dat leerlingen nodig hebben voor het leven, stimuleert.

Expliciete aandacht gaat in deze beleidsperiode naar de volgende HRM onderdelen:

- Verder uitbouwen van de scholengroep als een lerende organisatie.

Het leren van en met elkaar stimuleren we, niet alleen binnen de geijkte vormen van scholing/training, maar veel meer "training on the job" in de vorm van intervisie/feedback, lesbezoek, begeleiding nieuwe docenten. Hiervoor wordt het scholingsbeleid aangepast.

- Bevorderen van eigenaarschap door de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Hiervoor wordt de organisatiestructuur op enkele punten aangepast.

- In de teams /secties en afdelingen OOP werken we aan een cultuur van aanspreken en feedback. Daarbij hoort planmatig, opbrengstgericht en cyclisch werken waarbij medewerkers op verschillende niveaus zich eigenaar voelen van projecten.

- We stimuleren de zinnige inzet van de verschillende talenten van onze medewerkers in de scholengroep. Niet de huidige taakverdelingen binnen de koptaken moet leidend zijn, maar de individuele expertise van de medewerker. We ontwikkelen een nieuw taakverdelingsbeleid waarin het minder om de uren en uurtjes gaat, maar meer om plezier, draagvermogen en affiniteit. We denken dus aan een sterk vereenvoudigd systeem.

- We zetten taakrotatie in als onderdeel van loopbaanbeleid en het zorgen voor "de juiste persoon op de juiste

plek'. In dit kader wordt binnen de gesprekscyclus het functioneringsgesprek omgedoopt tot ontwikkelgesprek.

- In het kader van de kwalitatieve- en kwantitatieve personeelsplanning zal er een vlootshouwen worden gehouden en bovendien een strategische personeelsplanning worden gemaakt. Dit om goed zicht te houden op de huidige personele bezetting en de toekomstige te verwachten personele bezetting. Hierin wordt expliciet ook aandacht gegeven aan de begeleiding van de startende docent en het aantrekkelijk houden van de organisatie voor nieuwe collega's.
- Verder ontwikkelen van leidinggevend tot onderwijskundig leiders van hun team.

#### 4.5 Cultuur en organisatie: lef voor experiment

Onze scholengroep wil stimuleren dat docenten ondernemend, creatief en met lef toekomstgericht onderwijs verzorgen dat leerlingen nodig hebben voor het leven. Onze manier van werken inclusief ons leiderschap willen we hierop inrichten – logisch, doelmatig, slim en eenvoudig. De komende jaren werken we toe naar een professionele cultuur, waarbij het eigenaarschap laag in de organisatie ligt en collectieve slimheid wordt gestimuleerd. De scholengroep wordt georganiseerd als een professionele leer- en werkomgeving waarbinnen wordt gewerkt aan onderwijs volgens het Kwadrantkeurmerk. We willen de innovatiekracht vergroten door mogelijkheden te creëren dat bruikbare en waardevolle dingen die je niet had voorzien, kunnen gebeuren (serendipiteit). Door elkaar invloed te gunnen, kan in het onderwijs ieders kennis en expertise worden gebruikt. Dat is niet alleen leerzaam en motiverend, het maakt het werken in het onderwijs ook aantrekkelijker en dat is belangrijk in een tijd van lerarentekorten.

De organisatie die hierbij past is de volgende:

- Binnen de kaders van de koers van de scholengroep hebben docenten de professionele ruimte om het onderwijs te ontwerpen en te verzorgen. Binnen vaksecties dragen docenten zorg voor de ontwikkeling van de doorlopende leer- en toetslijn. De secties komen jaarlijks met een voorstel voor de lessenverdeling binnen vooraf afgesproken criteria. 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 afdelingsleider als aanspreekpunt met wie zij de ontwikkelingen bespreken, de resultaten analyseren en de koers van de vaksectie in lijn brengen met de koers van de organisaties.
- Over pedagogische en organisatorische zaken worden afspraken gemaakt in mentorenteams. Zij dragen zorg voor de pedagogische en inhoudelijke zaken binnen een afdeling, onder leiding van een afdelingsleider. De mentorlessen hebben een doorlopende leerlijn.
- Binnen de afdeling faciliteert de afdelingsleider andere benodigde overlegmomenten.
- Er is een examencommissie die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de schoolexamens. Samen met de schoolleiding zorgt de examensecretaris voor de organisatie van de examens.
- Er is in de jaaragenda ruimte voor (incidenteel) professioneel overleg tussen experts, binnen de kaders van de uitgezette koers. Eén keer per jaar is er Studio Kwadrant: een open programma in een inspirerende omgeving waarin ideeën en initiatieven kunnen ontstaan.
- Briljante nieuwe initiatieven worden gestimuleerd. Briljant betekent: er ligt een visie onder en een planmatig ontwerp (PDCA, inclusief begroting en tijd) met voldoende ruimte voor onverwachte ontwikkelingen.
- Een team van OOP binnen beide scholen faciliteert het onderwijs.
- De huidige begeleidingsstructuur zal worden voortgezet, evenals de organisatie van het decanaat.
- De leiding van de scholengroep ligt bij de kerndirectie, bestaande uit de twee schooldirecteuren onder leiding van de rector van de scholengroep.
- De leiding van de afzonderlijke scholen ligt bij de schoolleiding, bestaande uit een directeur en afdelingsleiders in schaal 13. De afdelingsleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijskundig en personeelsbeleid in hun afdeling. Dat is het perspectief en daaraan gaan we de komende jaren werken. Op het Cambreur College kiezen we ervoor om de in de zomer van 2021 vertrekkende huidige adjunct-directeur nog één keer te vervangen door een nieuwe adjunct-directeur met onderwijs in de portefeuille, omdat verandering van de structuur op dit moment een te groot risico is voor de stabiliteit. De nieuwbouw en verhuizing vraagt het komende jaar veel aandacht en de huidige schoolleiding heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen in de nieuwe leiderschapscultuur.



- De rector en schoolleidingen 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 kan en efficiënt is, decentraal waar het moet. De komende tijd maken we logische keuzes welke expertise op Kwadrantniveau nodig blijft, welke expertise op de scholen moet liggen, waar we gebruik kunnen maken in samenwerking met andere scholen(groepen) en waar OMO de dienstverlening verzorgt. De staf wordt aangestuurd door de rector. Wanneer nodig, en voorlopig 1 x per maand, is er een stafbreed overleg. Daarnaast overleggen de experts met elkaar op terreinen waar het logisch en nodig is. De experts uit de Kwadrantstaf zijn wekelijks op beide scholen zichtbaar aanwezig, zodat zij vraaggestuurd kunnen werken.

Kwadrant Scholengroep is een relatief kleine scholengroep. De vraag is legitiem of er op termijn een full time rector moet blijven bestaan. Keuzes hierin moeten samen met de RvB worden gemaakt, ook vanuit ontwikkelingen in de regionale samenwerking met andere scholen.

#### 4.6 Financieel beleid

In deze planperiode werken we financieel beleid uit dat de volgende ingrediënten bevat:

- De in het schoolplan vastgestelde hoofdlijnen worden jaarlijks door de kerndirectie en de afzonderlijke scholen vertaald naar concrete plannen. Binnen inhoudelijke en financiële kaders is de afzonderlijke schoolleiding eigenaar in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken.
- We maken jaarlijks een beleidsrijke begroting afgestemd op de koers verwoord in het schoolplan, die jaarlijks wordt uitgewerkt in jaarplannen.
- Er is een jaarlijkse cyclus van planning en control waarbinnen het financieel beleid wordt gepland, uitgevoerd, bewaakt en geëvalueerd.
- De afzonderlijke scholen zijn eigenaar van het personele en materiele budget dat hen toekomt. De kerndirectie besluit over de hoogte van dit budget, dat uiteraard mede bepaald wordt door de inkomsten.
- De begroting van de scholengroep wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de MR en de Raad van Bestuur van OMO.
- Op basis van rapportages vindt geregeld overleg plaats tussen schooldirecteuren en rector, en tussen rector en Raad van Bestuur. Tijdens deze gesprekken wordt de inhoudelijke voortgang ten aanzien van het beleid en de financiële realisatie besproken.
- In de maand- en kwartaalrapportages wordt gebruikgemaakt 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 ontwerpen samen met experts van het OMO-bureau een meerjarige aanpak voor een risico-analyse passend binnen de P&C cyclus.
- We werken aan het verder professionaliseren van het financiële beleid binnen de scholengroep. Door enerzijds meer eigenaarschap bij de afzonderlijke scholen te leggen en anderzijds meer in control te zijn wil de rector tijdig signalen ontvangen indien bijsturing vereist is. Het risicobewustzijn en het oplossingsgericht handelen moet nog verder ontwikkeld worden alsmede moeten het planmatig werken nadrukkelijker in de organisatie haar plaats krijgen.

## 4.7 Huisvesting

In maart 2021 wordt de nieuwbouw in Dongen opgeleverd. De verdere inrichting, zowel binnen als buiten, zal voltooid worden. In de nieuwbouw is plaats voor 1000 leerlingen. Voorlopig hebben we gebouw B nodig om alle leerlingen van het Cambreur College een onderwijsplek te kunnen bieden. De vmbo-leerlingen hebben hun thuis in het kleinschalige gebouw B; mavo, havo en vwo vinden hun plek in het nieuwe gebouw. In gebouw B zal de komende jaren worden geïnvesteerd volgens het meerjarenonderhoudsplan. Door middel van een sportief schoolplein dat gebouw B verbindt aan het nieuwe gebouw creëren we een schoolcampus. Daarmee is naar wij hopen een stevige basis gelegd voor een gebouw van waaruit de komende tientallen jaren onderwijs gegeven kan worden volgens het Kwadrantkeurmerk. Er zal voor de nieuwbouw een meerjarenonderhoudsplan worden opgesteld.

Voor het Hanze College maken we samen met de gemeente Oosterhout en op basis van de Quickscan van Hevo een plan over toekomstbestendige en adequate huisvesting voor het Hanze College.

## 4.8 ICT

ICT is noodzakelijk voor het onderwijs dat voldoet aan het Kwadrantkeurmerk. De digitalisering van het onderwijs zal de komende planperiode verder toenemen. Digitaal lesmateriaal zal een deel van het folio lesmateriaal vervangen, maar we streven niet naar volledige digitalisering van het lesmateriaal. Juist met een mix aan leermiddelen kunnen docenten beter inspelen op individuele behoeften van leerlingen. Ons streven is dat in 2024 65% van het lesmateriaal digitaal is, en 35% folio. Digitaal lesmateriaal biedt (veel meer dan bij boeken het geval is) mogelijkheden tot meer gevarieerd maatwerk voor leerlingen. Tegelijk biedt digitalisering mogelijkheden om docenten te ontzorgen op administratief gebied en bij het afnemen van toetsen. Verder ontstaan met digitalisering meer mogelijkheden voor het gebruik van open lesmateriaal (waarbij docenten/scholen zelf materiaal ontwikkelen en delen met anderen), en de combinatie daarvan met gesloten materiaal. En in bepaalde onderwijssituaties is het werken met een boek juist gewenst.

Het gebruik van digitale leermiddelen vereist dat docenten en leerlingen werken met een device. Alle docenten hebben in deze planperiode een eigen laptop waarmee ze flexibel kunnen werken. Op het Cambreur College zal in de planperiode iedere leerling zijn eigen device hebben (uitgroei van het ingezette ingroei-model). Het Hanze College maakt een keuze voor een leerlingdevice passend bij het nieuwe onderwijsprofiel.

In het begin van 2021 maken we een keuze of we met de huidige ELO doorwerken (Cambreur College), of we met een ELO willen werken en zo ja, welke (Hanze College). Afstandsonderwijs, dat we afgelopen maanden noodgedwongen hebben moeten verzorgen, behouden we als een van de mogelijkheden om ons onderwijs te verzorgen. Hier hoort een adequate digitale leeromgeving bij. Deze zullen we deze planperiode versterken zodat er een eenvoudig toegankelijk digitaal platform is voor afstandsleren, digitaal lesmateriaal, opdrachten (klaarzetten, inplannen, inleveren), digitale toetsen en plagiaatcontrole.

In deze planperiode zal op alle onderwijsplekken met interactieve touchscreens gewerkt worden. Ook in het voorjaar van 2021 worden beide deelscholen gekoppeld aan SIVON Veilig Internet, een initiatief om te komen tot een centraal beveiligde digitale ontsluiting waarbij het volledige Nederlandse PO en VO betrokken is.

In de bedrijfsvoering worden verschillende applicaties zo doelmatig als mogelijk gekoppeld en op elkaar afgestemd: Zermelo (rooster en personeelsplanning), Magister (leerlingenadministratie en MMP), Afas (HRM en financiën) en Kwaliteitscholen (kwaliteitszorg).

Op alle niveaus zal worden geïnvesteerd in de digitale vaardigheid van medewerkers.

## 4.9 Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg zullen we in de planperiode verder optimaliseren. Ook afstandsonderwijs zullen we opnemen in ons kwaliteitsbeleid. Kwaliteitszorg zien we als het aansturen van een continu verbeterproces om zodoende aan de kwaliteitseisen te voldoen. Daarbij wordt steeds gewerkt met de PDCA-cyclus, waardoor zowel de borging als het constant verbeteren in de organisatie worden gegarandeerd.

Wat betreft de onderwijsresultaten zijn onze ambities voor 2024 als volgt:

-	onderwijspositie
tov advies PO: minimaal 5%, maximaal 8%	
-	
onderbouwsnelheid: minimaal 96%	
-	bovenbouwsucces:
Hanze College 90%, Cambreur College 97% (bb), 95 % (kb), 90% (mavo, havo en vwo)	examencijfer: 7,0
-	
(bb), 6,5 (kb, mavo en havo), 6,7 (vwo).	

Onze ambitie is dat leerling-, medewerker- en oudertevredenheid toeneemt.

Op Kwadrant-niveau faciliteren we de kwaliteitszorg van de deelscholen. We maken hiervoor samen met de deelscholen 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. De Kwadrantstaf verzorgt voor de deelscholen de volgende zaken, onder meer met behulp van MMP:

- analyse van de onderwijsresultaten volgens het inspectiekader
- leveren van een bijdrage aan de personele vlootshouw (zie ook 4.4)
- actualiseren van Vensters voor Verantwoording / Scholen op de Kaart
- vergelijken en analyseren van cijfers schoolexamen met cijfers centraal examen
- vergelijken analyseren cijfers centraal examen met andere scholen (de benchmark)
- vergelijken van examencijfers met andere jaren
- analyse van jaarcijfers vaksecties en aanverwante secties
- maken van cohortanalyses
- uitzetten en analyseren van enquêtes leerlingen, ouders en medewerkers
- ondersteunen van examencommissies
- analyseren resultaten vervolgonderwijs (Nationaal Cohortonderzoek).

Externe toetsing door inspectie, collegascholen en visitatie tweetalig onderwijs en haco gebruiken we om te reflecteren en te innoveren. Kwadrant Scholengroep participeert actief in TRIAX, een kwaliteitskring van vier OMO-scholen in de regio. Door het organiseren van themabijeenkomsten wordt kennis gedeeld en wordt de kwaliteit van het onderwijs verbeterd.

### 4.9.1 Kwaliteit van de schoolexamens

We werken aan het versterken van de kwaliteit van onze schoolexamens en gebruiken daarbij de negen actielijnen die de VO-raad hiervoor opstelde. Die versterking heeft juist door de grotere betekenis van het schoolexamen in coronatijd alleen maar aan urgentie gewonnen; onder meer het vormen van een visie op schoolexaminering, het versterken van het afsluitend karakter en de inrichting van een examencommissie zijn nog belangrijker geworden. Bij de kwaliteitsborging van het schoolexamen gebruiken we de aanbevelingen vanuit de cito-audit die in september 2020 heeft plaats gevonden. 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
- formuleren van en werken met criteria voor de kwaliteit van schoolexamentoetsen (afname, beoordeling, toetsmatrijzen, cesuur).

#### 4.10 Gezicht naar buiten: lokaal en regionaal actief & zichtbaar

We vinden het essentieel voor onze scholengroep en voor onze scholen dat we een open blik hebben naar de wereld buiten de school. Dat we ons laten inspireren door zaken die zich buiten de school voordoen, dat we waar mogelijk samenwerken met partners buiten de school en dat we zichtbaar zijn in de samenleving dichtbij en verder weg. Presentie in onze omgeving en goede communicatie met onze stakeholders is daarbij van wezenlijk belang. We maken 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.

Met een goed doordachte merkarchitectuur willen we ons verhaal op de juiste plek vertellen en onze strategische ambities realiseren. Een heldere merkarchitectuur is richtinggevend voor interne stakeholders (onder wie medewerkers, leerlingen en hun ouders) en draagt bij aan een eenduidige boodschap voor externe doelgroepen (potentiële leerlingen en hun ouders, leerkrachten uit het basisonderwijs en potentiële medewerkers) en andere stakeholders. Scholengroep Kwadrant bestaat in feite uit drie merken: Kwadrant, Hanze en Cambreur. Voor deze merken ontwikkelen we samen met een externe deskundige een merkstrategie van endorsement-branding. Twee overwegingen spelen daarbij een cruciale rol, namelijk de behoefte aan eigenheid voor de verschillende merken én tegelijkertijd een wens om samenhang te vertonen. Deze samenhang gaat verder dan alleen een formele samenhang die vanuit bijvoorbeeld de onderwijsinspectie wordt vereist. We zien de meerwaarde van een krachtige onderlinge verbondenheid. Dit betekent dat Cambreur en Hanze een eigen logo krijgen waarbij er 'op gepaste afstand' een link wordt gelegd met Kwadrant Scholengroep.

# 5. SPEERPUNTEN EN WERKAGENDA

## 5.1 Speerpunten

### Kwadrant Scholengroep

1. Kwadrant Scholengroep is met haar onderwijskeurmerk een sterke speler in de regio;
2. Kwadrant Scholengroep versterkt de professionele cultuur waarbij het eigenaarschap laag in de organisatie ligt;
3. Kwadrant scholengroep ontwikkelt een meerjarenbeleid gericht op een gezonde financiële huishouding, en voert dat uit;
4. Met strategische HRM werkt de scholengroep aan geïnspireerde, creatieve en ondernemende medewerkers met lef;
5. Kwadrant scholengroep continueert het ingezette beleid ICT en kwaliteitszorg.

### Hanze College

1. Onder de noemer 'Leren door doen' en 'leren op jouw manier' ontwikkelt het Hanze College een nieuw onderwijsprofiel met een flexibel rooster waarbinnen leerlingen eigen keuzes kunnen maken;
2. Het Hanze College ontwikkelt een krachtig en veilig pedagogische klimaat met behulp van PBS;
3. STO gebruikt het Hanze College als vliegwiel voor de ontwikkeling van technologisch onderwijs;
4. De instroom van nieuwe leerlingen op het Hanze College groeit uit tot 110 per jaar;
5. Het Hanze College ontwikkelt plannen voor passende, adequate en toekomstbestendige huisvesting.

### Cambreur College

1. Het Cambreur College settelt zich in de nieuwbouw en investeert in vmbo-gebouw;
2. Onderwijsontwikkeling: meer maatwerk, meer keuzes, meer flexibiliteit, meer eigenaarschap bij de leerlingen met behoud van ontwikkeling sociale vaardigheden;
3. Profilering Cambreur College: aantrekkelijk onderwijs voor alle afdelingen, nieuw elan, gebruik makend van ieders talenten;
4. Het Cambreur College ontwikkelt nieuwe samenwerkingsvormen met po bijvoorbeeld op het gebied van sterk techniek onderwijs en meerbegaafde leerlingen;
5. De processen zijn op orde: elo, visie op toetsing, uitvoering toetsing en examinering.

## Werkagenda Kwadrant Scholengroep met tijdpad

Wat?	Wie?	Wanneer?
Ontwikkelen en uitvoeren regiovisie onderwijs	kedi ism regioscholen	2020-2024
Stimuleren en faciliteren van onderwijs volgens het Kwadrant-keurmerk	kedi, staf, schoolleidingen	2020-2024
Opnieuw inrichten examencommissies voor kwaliteit schoolexamens, vaststellen taakstelling en professionaliseringsvraag	Kedi, examencie's, kwaliteitsmedewerker	2021
Ontwikkelen toetsbeleid	scholen	2021-2022
Ontwikkelen leermiddelenbeleid gericht op blended learning	kedi, sl	2021
Afstemming binnen de samenwerkingsverbanden op povo-zaken, NT2, dyslexie	kedi	2021-2024
Onderzoeken of Time In Hanze College door meer scholen gebruikt kan worden	kedi, sl, oco's	2021-2022
Aanpassen organisatiestructuur schoolleiding en staf	rector, kedi, personeelsfunctionaris	2021
Ontwikkelen en uitvoeren SHRM	Kedi, personeelsfunctionaris, sl	2020-2024
Versterken AOS inclusief onderzoekspoot	rector, kedi, schoolopleiders, sl	2021-2024
Ontwikkelen nieuw werkverdelingsbeleid	kedi, sl, personeelsfunctionaris	2021
Ontwikkelen nieuwe gesprekscyclus	kedi, sl, personeelsfunctionaris	2020
Vlootshouw personeel en strategische personeelsplanning	rector, personeelsfunctionaris, kedi	2021
Ontwikkelen concept voor Studio Kwadrant, uitvoering 1e editie in de herfst van 2021	rector, personeelsleden, kedi	2021
Ontwikkelen meerjaren financieel beleidsplan	rector, hoofd audit & control, kedi	2021-2022
Uitvoering taakstellende formatie	directeuren	2021
Afronden nieuwbouw Dongen	rector	2021
Plannen maken over toekomst gebouw B iom gemeente	rector ism OMO en directeur CC	2023-2024
Plannen maken over gebouw Hanze College	rector ism OMO en directeur HC	2020-2024
Alle personeelsleden hebben een device	sl, ICT-medewerker	2021
Alle leerlingen hebben een device	sl, ICT-medewerker	2020-2024
Ontwikkelen DLWO i.c.m. ELO	kedi, sl, ICT-medewerker	2021-2023



Fasegewijze invoering van digitale borden in alle onderwijsruimten	ICT-medewerkers	2020-2024
Continueren kwaliteitszorg	kedi, sl, kwaliteitszorgmedewerker	2020-2024
Ontwikkelen kwaliteitszorg voor afstandsonderwijs	kedi, sl, kwaliteitszorgmedewerker	2021
Ontwikkelen nieuwe visuele identiteit Kwadrant, Cambreur en Hanze College afgestemd op merkarchitectuur	kedi, staf, sl	2021

## Werkagenda Cambreur College met tijdpad

Wat?	Wie?	Wanneer?
<b>Onderwijs</b>		
Kernwaarden concreet vertalen in een vakwerkplan	Vaksecties	2020-2021
Verbeteren toetsing, schoolexamens, centrale examens - Training maken en analyseren van toetsen - Training examencommissie Formatief en summatief in balans	team	2020-2023
Nieuwe impuls geven aan TTO-afdeling	TTO-team	2020-2024
LOB-beleid uitwerken voor vier afdelingen, waarbij D&P, haco, lob-lessen en pv-lessen opgenomen zijn	SL, decanen	2020-2021
Vormgeven aan Sterk Techniek Onderwijs	SL, team	2020-2024
Samenwerking CC en HC nader onderzoeken	Beide SL'en	2021-2022
Flexibelere manier van werken voor leerlingen en docenten: - Projecten - Flexibeler rooster - Onderwijs op maat	Docenten gefaciliteerd door SL	2021-2024
Uitbouwen rots-en-watertraining	SL, LO-sectie	2020-2023
Onderzoek groep 8 op het Cambreur	SL, PO	2021-2022
Onderzoek mhv-brugklas: een behoefte?	SL	2020-2022
Onderzoek en proeftuintjes formatief handelen	SL, team	2020-2023
Cursus "ken je gereedschap"	SL, ICT-medewerkers	2020-2021
Training gebruik touchscreens, jaarlijks opbouwend aanbieden	SL, ICT	2020-2025
<b>Leiderschap</b>		
Afdelingsleiders krijgen meer zeggenschap over hun eigen team	Schoolleiding	2020-2022
Afdelingsleiders zijn op de hoogte van onderwijsontwikkelingen op vergelijkbare afdelingen in het land (en daarbuiten)	Afdelingsleiders	2020-2025
Een zo stabiel mogelijke SL in de eerste jaren van de nieuwbouw	Kerndirectie, SL	2020-2023
OOP-team versterken	Schoolleiding	2020-2022
Lea(r)n-principe toepassen bij conciërges, ICT, mogelijk nog bij enkele andere groepen	Kerndirectie, directie	2020-2021

Kijk buiten de deur stimuleren, tijdelijke mobiliteit eveneens	Kijk buiten de deur stimuleren, tijdelijke mobiliteit eveneens	2020-2025
Versterking ondersteuning (ICT, conciërgetaken, beheer) op gebouw B	SL	2021-2022
<b>Gebouw en faciliteiten</b>		
Na oplevering gebouw A extra aandacht voor gebouw B	SL, facilitair	2021-2023
Ontwikkeling Cambreurpark rondom de beide gebouwen met kiss-and-ride, actiefschoolplein, zonder overlast na schooltijd	Rector, SL, projectgroep, gemeente Dongen	2021-2024
Onderzoek naar het best passende digitale platform	SL, ICT, team	2024-2025
Zichtbaarheid SL vergroten.	SL	2020-2022
<b>Plaats Cambreur in de regio</b>		
Professionele PR: - Eenheid in uitingen - Minder papier, meer digitaal - Handig gebruik van social media Goed contact met plaatselijke media	Kerndirectie, SL	2020-2025

## Werkagenda Hanze College met tijdpad

Wat?	Wie?	Wanneer?
<b>Onderwijs</b>		
Visie en kernwaarden zijn zichtbaar in dagelijkse schoolpraktijk	Personeel/sl	2020-2025
Ontwikkelen onderwijsbeleid	Werkgroep/sl	Aug 2021 leerjaar 1 Aug 2022 leerjaar 2 en 3 Aug 2023 leerjaar 4
Ontwikkelen organisatie/rooster	Werkgroep/sl	Aug 2021 leerjaar 1 Aug 2022 leerjaar 2 en 3 Aug 2023 leerjaar 4
Aanpassen taakbeleid docenten	Werkgroep/sl	2021
Ontwikkelen efficiënte overlegstructuur personeel	Werkgroep/sl	2021
Invoering positive behaviour support	Werkgroep/sl	2021-2025
Ontwikkelen toetsbeleid	SL	2021
Taakstelling en rolverdeling examencommissie	Ex.comm/medw. Kwaliteitszorg/sl	2021
Kwaliteit schoolexamens en pta	Ex.comm/medw. Kwaliteitszorg/sl	2021-2022
Verhogen van resultaten examen mavo en vmbo K	Sl/vakgroepen/medew kwaliteitszorg	2021-2022
Deelname maatjesproject burgerschapsvorming en burgerschapsestafette	Docenten/sl	2021-2025
Keuze en invoering van een ELO	Sl/werkgroep	2021
Verkleining aanbod keuze klas 3 en 4	Werkgroep en sl	2022
Stabilisering aanmelding en versterking imago	Sl en pr team	2021-2025
Sterk techniek Onderwijs Amerstreek, penvoerder en werkgroepen	Stuurgroep. Projectleiders en werkgroepen	2020-2024
<b>Leiderschap</b>		
Organisatie schoolleiding Hanze/verdeling taken portefeuilles	sl	2021-2023
Formatieplan op en oop	sl	2021
<b>Gebouw en faciliteiten</b>		
Alle personeelsleden een device	sl	2021
Alle leerlingen een device	Werkgroep en sl	2021-2022

Realisatie techlab (STO)	Projectgroep PO van STO	2021
Huisvesting in de toekomst	Rector, directeur Hanze, OMO, gemeente	2020-2025
Verbeteringen kunstplein	SI en afd kunst	2021
Inrichting schoolplein/tuin	SI en hoofd concierge	2021
<a href="#">Plaats Hanze in de regio</a>		
Samenwerking met Cambreur College vmbo, Effent over aanbod beroepsgerichte vakken	SI van CC/Effent en coördinator STO	2021