

Iedere leerling telt

Samen voor het beste onderwijs

Strategisch ambitieplan ZAAM
2026-2030

College van Bestuur

Datum 16 juni 2026

Inhoud

Voorwoord	3
1. Wie we zijn en waar we voor staan	6
Onderwijs dat betekenis krijgt.....	6
Liefde voor leren, groeien en ontwikkelen	7
Onze waarden	7
Vertrouwen	7
Verbinding.....	8
Professionaliteit	8
Leidende principes	8
2. Onze uitdagingen	9
De context waarin we werken	9
Externe ontwikkelingen	9
Interne ontwikkelingen	10
3. Ambities 2026 – 2030	11
4. Samen vooruit	15
Begin bij het klaslokaal	15
Teams: samen werken aan goed onderwijs.....	16
Scholen: richting en samenhang	16
Regio's: samenwerken over schoolgrenzen heen	16
Het College van Bestuur: koers en samenhang	16
Ondersteuning: het Kennis- en Servicecentrum	16
Verschillende vormen van sturing	17
Onze scholen	18

Voorwoord

ZAAM is een gemeenschap van scholen waarin leerlingen en professionals dagelijks samen leren, werken en zich ontwikkelen. In onze scholen ontmoeten jonge mensen en onderwijsprofessionals elkaar rondom een gezamenlijke opdracht: leerlingen helpen hun plaats te vinden in de wereld en verantwoordelijkheid te leren dragen voor zichzelf, voor anderen en voor de samenleving.

Voor ons raakt dit direct aan het hart van onderwijs. In onze scholen werken leerlingen en professionals dagelijks samen aan twee processen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: onderwijzen en leren. Professionals brengen kennis, structuur en richting in het onderwijs en handelen hierbij in lijn met *deliberate practice*¹. Tegelijkertijd ontwikkelen leerlingen zich in dat proces tot mensen die steeds meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leren en hun plek in de samenleving.

De wereld verandert zichtbaar en voelbaar. Maatschappelijke ontwikkelingen, publieke discussies en een vrijwel continue stroom van informatie bereiken vandaag de dag zowel leerlingen als professionals direct. Via sociale media en digitale platforms komt de wereld het klaslokaal binnen: soms in de vorm van feiten, soms als meningen en soms als overtuigingen die zich als waarheid presenteren. Dat maakt de werkelijkheid waarin scholen werken complexer. Leerlingen worden geconfronteerd met informatie die niet altijd betrouwbaar is, terwijl professionals steeds opnieuw moeten duiden wat er gebeurt in de samenleving en wat dat betekent voor hun onderwijs.

Waar scholen zich vroeger nog enigszins konden onttrekken aan maatschappelijke dynamiek, laten deze vraagstukken zich vandaag niet meer buiten de deur houden. Ook binnen ZAAM werken maatschappelijke ontwikkelingen daardoor direct door in onze scholen en in het klaslokaal.

Juist in zo'n omgeving worden een aantal fundamentele uitdagingen in het onderwijs zichtbaar. In dit voorwoord lichten we er één bewust uit: leesvaardigheid. Niet omdat andere vraagstukken minder belangrijk zijn, maar omdat lezen een sleutelvaardigheid is in een wereld waarin informatie overal aanwezig is.

Het vermogen om teksten te begrijpen, te interpreteren en te bevragen is in zo'n wereld essentieel. Alleen wie kan lezen, kan informatie wegen, feiten van meningen onderscheiden en zich verhouden tot de veelheid aan perspectieven die op hem of haar afkomt. Leesvaardigheid is daarmee niet alleen een schoolse vaardigheid, maar een voorwaarde om als mens en burger stevig in de samenleving te staan. Internationale onderzoeken laten zien dat juist deze vaardigheid onder druk staat en dat vooral kwetsbare leerlingen daarvan de

¹ Onze professionals zijn doelbewust bezig om hun expertise te vergroten tijdens het werken aan alledaagse taken.

gevolgen ondervinden. Daarmee wordt kansenongelijkheid niet alleen zichtbaar in individuele leerloopbanen, maar steeds nadrukkelijker een vraagstuk van het systeem zelf.

In een klaslokaal wordt niet alleen onderwezen, er wordt ook geleerd. Dat vraagt om aandacht, nieuwsgierigheid en inzet. Goed onderwijs ontstaat in een wederkerigheid: professionals creëren de voorwaarden om te leren, terwijl leerlingen worden geholpen om die ruimte daadwerkelijk te benutten.

Daar, in die dagelijkse praktijk van leren en ontwikkelen, ligt het hart van ZAAM.

- Onderwijs vraagt meer dan kennis en structuur alleen. Het vraagt ook om toewijding: de bereidheid om te blijven zoeken naar wat een leerling verder helpt, juist wanneer het moeilijk wordt. In die zin is onderwijs ook een vorm van liefde — liefde voor het leren, liefde voor het vak en voor de ontwikkeling van jonge mensen.
- ZAAM is een minisamenleving waarin een zeer diverse groep leerlingen samenleeft en leert. Van en met elkaar. Onze betrokken en sterke onderwijsprofessionals werken hier elke dag aan, ondersteund door het Kennis en Servicecentrum (KES) en samen met o.a. gemeente, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Alles wat ZAAM doet, staat in het teken van het beste onderwijs en het dagelijks handelen in de school en in de klas.
- Er gebeurt veel in de wereld en de druk op de onderwijssector neemt toe. Er zijn nog steeds grote personeelstekorten en de kwaliteit van het onderwijs moet beter. Ook ZAAM heeft haar uitdagingen: een aantal scholen lukt het nog niet de onderwijsresultaten naar een hoger niveau te tillen en een te grote groep leerlingen voelt zich niet veilig en zit niet lekker in zijn vel.
- Als bestuur willen we richting bieden en een heldere koers varen om met elkaar deze uitdagingen aan te gaan en de schouders eronder te zetten. Om onze krachten te verenigen en het volledige potentieel van ZAAM te benutten. Met trots dragen we dan ook ons nieuwe strategisch ambitieplan uit met de titel ‘Iedere leerling telt’. Samen voor het beste onderwijs’. Een ambitieplan dat we samen met KES, directeuren en inbreng van ouders en leerlingen hebben ontwikkeld. De komende vijf jaar zetten we in op vier ambities:

1. Hoogwaardig onderwijs. We inspireren door eigentijds onderwijs te bieden, gedreven door onderzoek, innovatie en bewezen effectieve praktijken.
2. Persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. We stimuleren elke leerling in zijn ontwikkeling. Dat doen we door naast elke leerling te staan en oog te hebben voor de maatschappelijke uitdagingen waarmee hij te maken krijgt. Scholen werken aan leeromgevingen waarin verschillen tussen leerlingen worden gezien als onderdeel van het onderwijs en waaraan zoveel mogelijk leerlingen kunnen deelnemen.

3. Inspirerend werkgeverschap. We lopen voorop door een inspirerende leer- en werkomgeving te bieden waardoor medewerkers het verschil kunnen maken.
4. Professionele organisatie. We investeren in één betrokken en ontwikkelingsgerichte gemeenschap met ruimte voor verscheidenheid. We maken keuzes vanuit strategie, rust en kwaliteit. We zijn transparant in ons handelen en nemen verantwoordelijkheid voor het geheel van de stichting en op het niveau van de regio's en onze scholen.

Dit ambitieplan is het gezamenlijk kompas voor de ontwikkeling van alle ZAAM-scholen in de periode 2026–2030. Met dit kompas bieden we een richtinggevend perspectief én ruimte om ZAAM-breed, in onze regio's en in de scholen onze ambities waar te maken. Zodat ZAAM zich verder ontwikkelt als gemeenschap waar leerlingen en professionals samen groeien, gedragen door scholen die deze maatschappelijke opdracht als een collectieve verantwoordelijkheid zien. Voor gelijke kansen, want iedere leerling telt.

Het College van Bestuur van ZAAM

1. Wie we zijn en waar we voor staan

ZAAM is een brede scholengroep voor voortgezet onderwijs in de regio Amsterdam, Zaanstad en Monnickendam. We bieden onderwijs aan ruim 11.000 leerlingen op 23 scholen, verdeeld over 29 locaties in uiteenlopende wijken, met de inzet van circa 1.500 medewerkers. Binnen ZAAM zijn alle vormen van voortgezet onderwijs vertegenwoordigd: van praktijkonderwijs tot gymnasium. Hiermee is ZAAM niet alleen de grootste scholengemeenschap in het voortgezet onderwijs, maar ook de meest diverse. Die diversiteit zien wij als een kracht. Ze stelt ons in staat om leerlingen met uiteenlopende achtergronden, talenten en ambities passend en kansrijk onderwijs te bieden.

Onderwijs dat betekenis krijgt

Onderwijs gaat over kennisoverdracht, maar ook over persoonlijke ontwikkeling en het leren samenleven met anderen. Hiervoor staan binnen ZAAM altijd twee processen centraal die elkaar voortdurend versterken. Aan de ene kant gaat het om het bieden van hoogwaardig onderwijs aan onze leerlingen. Onze scholen begeleiden leerlingen in hun ontwikkeling, helpen hen hun talenten ontdekken en bereiden hen voor op hun vervolgonderwijs en hun rol in de samenleving.

Aan de andere kant gaat het om de ontwikkeling van onze professionals. Goed onderwijs ontstaat alleen wanneer leraren en andere medewerkers de ruimte krijgen om hun vak uit te oefenen, samen te werken en zich te blijven ontwikkelen. Doorlopende ontwikkeling van onderwijsprofessionals is daarom geen los programma, maar een onderdeel van het dagelijks werk in scholen.

Deze twee processen – de ontwikkeling van leerlingen en de ontwikkeling van professionals – vormen samen de kern van onze organisatie. Wanneer professionals leren en samenwerken, verbetert het onderwijs voor leerlingen en groeien zij ook als mens en als burger van onze samenleving. Zo krijgt onderwijs betekenis.

Liefde voor leren, groeien en ontwikkelen

Onze pedagogische en professionele cultuur is gebouwd op een liefde voor leren, groeien en ontwikkelen. Onderliggend werken we volgens een aantal kernprincipes:

Wij, als stichting ZAAM,

- werken met een bewezen aanpak. We baseren ons handelen op theorie en praktijkervaring, en laten tegelijk ruimte voor professionele afwegingen, persoonlijke keuzes en initiatieven. Wat werkt, mag vernieuwing nooit in de weg staan;
- geloven dat leren beter wordt door samen te werken. Teams nemen samen verantwoordelijkheid voor het leren van leerlingen én voor hun eigen professionele ontwikkeling. Daarbij horen verantwoordelijkheid en eigenaarschap vanzelfsprekend bij;
- stimuleren leerlingen en medewerkers om te reflecteren op wat ze leren en hoe ze leren. We werken aan leeromgevingen waarin steeds meer ruimte is voor eigen regie en eigenaarschap;
- weten dat onze scholen midden in de samenleving staan. Iedere school is een minisamenleving en heeft een eigen dynamiek, verbonden met de buurt, de stad en de regio. We zijn ons bewust van de Amsterdamse, Monnickendamse en Zaadamse context waarin we werken.
- geven ruimte voor reflectie, bezinning en het leren omgaan met verschillen. We erkennen en respecteren diversiteit in achtergrond en ervaringen, zoals sociaal, cultureel, religieus en gender. Succes begint op een plek waar je jezelf kan zijn;
- dagen leerlingen en medewerkers uit om vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te bekijken en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Dat vraagt om echte ontmoeting en verbinding, zonder snelle oordelen.

Hiermee laten we als scholengemeenschap in ons dagelijks handelen zien hoe een betrokken en open samenleving eruitziet. Inclusiviteit zie je terug in het feit dat er voor (bijna) iedere leerling plek is.

Onze waarden

Wat we doen en hoe we werken, komt steeds terug op drie kernwaarden: vertrouwen, verbinding en professionaliteit. Deze waarden zie je terug in ons dagelijks handelen, in de manier waarop we samenwerken en in de keuzes die we maken.

Vertrouwen

Vertrouwen vormt de basis van onze organisatie. Daarom geven we collega's ruimte om binnen afgesproken kaders hun werk op een manier in te richten die bij hen past. Medewerkers nemen eigenaarschap voor hun werk en de resultaten die we met elkaar

afspreken. Zo verbeteren we samen het onderwijs. Datzelfde vragen we van leerlingen. Als zij zich verantwoordelijk voelen voor het eigen leerproces, kunnen ze het beste uit zichzelf halen.

Verbinding

Samenwerking staat voorop, met leerlingen en met collega's. We leggen deze verbinding ook met bedrijven, (onderwijs)instellingen en gemeenten. Daarbij hebben we oog voor het belang van de ander en voor zijn of haar behoeften en ambities. Die verbinden we met onze eigen drijfveren. We maken tijd om elkaar persoonlijk te ontmoeten. We delen kennis en vieren successen. Als dat nodig is, reiken we elkaar de helpende hand. Tegelijk maken we duidelijke afspraken, zodat we weten wat we van elkaar kunnen verwachten.

Professionaliteit

We reiken leerlingen kennis aan, we laten ze ervaringen opdoen en hun vaardigheden versterken. Daarnaast besteden we aandacht aan probleemoplossend vermogen, eigenaarschap, creativiteit en flexibiliteit. We weten hoe we ons werk het beste kunnen uitvoeren en geven daar ook de ruimte voor. Daarnaast stimuleren we een omgeving waarin iedereen zich gesteund voelt door collega's en leidinggevendenden. Zo kan iedere medewerker zich trots voelen op zijn of haar werk en wordt iedereen gezien en erkend.

Leidende principes

Deze uitgangspunten vormen het kader voor hoe ZAAM keuzes maakt, samenwerkt en beleid ontwikkelt. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen en gebruiken ze als toetsingskader bij besluitvorming.:

- **Onderwijs altijd voorop** – Elk beleidsstuk is herleidbaar tot beter onderwijs.
- **Stichtingsbelang boven schoolbelang** – We werken als één gemeenschap; beleid is geen optelsom van individuele belangen.
- **Transparantie en inzicht** – We zijn open en eerlijk naar elkaar, ook als het schuurt.
- **Regionale samenwerking** – We leren van elkaar en werken samen, niet langs elkaar heen.
- **Duurzaamheid en gezondheid** – Beleid moet houdbaar zijn, zowel organisatorisch als menselijk.
- **Lange termijn boven korte reflexen** – We kiezen voor ritme en rust, niet voor haastige (re)acties.

2. Onze uitdagingen

De context waarin we werken

De wereld om ons heen verandert snel, op economisch, sociaal, ecologisch² en technologisch gebied. In die veranderlijke context is goed onderwijs het sterkste fundament dat we onze leerlingen kunnen bieden. Onze scholen zijn een voorspelbare en veilige omgeving voor leerlingen en medewerkers. Als grootstedelijke onderwijsorganisatie neemt ZAAM hierin haar verantwoordelijkheid: we leren, verbinden en vernieuwen. Tegelijk werken we in een dynamische omgeving. Nu en in de komende jaren krijgt ZAAM te maken met verschillende uitdagingen, zowel van buitenaf als vanuit de eigen organisatie.

ZAAM zoekt actief de samenwerking met organisaties en bedrijven in de regio Amsterdam, Monnickendam en Zaanstad. Daarmee bevorderen we kennisuitwisseling, bieden we leerlingen praktijkervaringen en betrekken we de omgeving bij het onderwijs. Zo ontwikkelen scholen en regio's zich tot netwerkorganisaties.

Externe ontwikkelingen

Actuele uitdagingen van buiten naar binnen:

- Scholen zien zich geconfronteerd met politieke en maatschappelijke druk. Een meer sturende overheid, integratievraagstukken, polarisatie en armoede spelen hierbij een belangrijke rol;
- Bezuinigingen vanuit het rijk en gemeenten, zoals afnemende subsidies en kortingen op de bekostiging, maken het lastiger om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te blijven bieden
- De inspectiedruk neemt toe door aangescherpte eisen aan onderwijskwaliteit, met een sterke focus op basisvaardigheden en leerlingresultaten;
- Op de arbeidsmarkt blijft de instroom van gekwalificeerd personeel beperkt, terwijl de uitstroom groot is.

² ZAAM gebruikt het ESG als kader. E staat voor environmental – milieu en duurzaamheid. Denk aan thema's als CO₂-uitstoot en klimaatimpact. S staat voor social – sociale aspecten. Denk aan bijvoorbeeld goed werkgeverschap. G staat voor governance – bestuur en toezicht. Hierbij gaat het o.a. om goed bestuur en transparantie. Voor ZAAM betekent het dat we rapporteren voer duurzaamheidsprestaties, we sturen op maatschappelijke waarde, voldoen aan wet- en regelgeving en blijven aantrekkelijk voor medewerkers en partners. ESG is verweven in de ambities van ZAAM. Zie hoofdstuk 3.

Interne ontwikkelingen

Binnen ZAAM als grote scholengemeenschap speelt er veel. ZAAM heeft de volgende uitdagingen:

- een aantal scholen hebben op één of meerdere vlakken problemen. Hierbij gaat het om onderwijskwaliteit, personeel, instroom van leerlingen, financiën en/of huisvesting
 - hoewel het aantal scholen met een onvoldoende sterk teruggedrongen is, vinden we het huidige aantal nog steeds te veel;
 - doorlopende ontwikkeling van onze onderwijsprofessionals heeft nog niet bij alle scholen een plek in het beleid en krijgt nog onvoldoende prioriteit;
 - een derde van de leerlingen verlaat ZAAM zonder diploma;
 - het aantal leerlingen dat extra ondersteuning nodig heeft neemt toe, terwijl het landelijke budget hiervoor achterblijft.
- het sociaal welbevinden van leerlingen is een belangrijke voorwaarde voor leren en ontwikkelen, maar staat onder druk, onder andere door sociale media en toenemende prestatiedruk. We zien dit ook terug in de uitkomsten van ons eigen onderzoek: 59% van onze scholen scoort onder het landelijk gemiddelde als het om welbevinden gaat;
- we kennen relatief veel kleine scholen die gezien het lage leerlingenaantal moeite hebben het hoofd boven water te houden;
- er is een mismatch tussen het aantal én de kwaliteit van de beschikbare schoolgebouwen. De beperkte budgetten bij gemeenten voor onderhoud, verbouwingen, nieuwbouw, verduurzaming en oplopende energiekosten verhogen de druk op de scholen;
- de huidige inrichting van de organisatie maakt effectieve schooloverstijgende besluitvorming lastig;
- rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn niet altijd even duidelijk. Zo komen de verwachtingen over en weer tussen de ondersteunende dienstverlening en de scholen niet altijd overeen. Hetzelfde geldt voor de procesgang in de organisatie.

Deze externe en interne ontwikkelingen maken inzichtelijk dat we onze ambities niet gaan realiseren als iedere school afzonderlijk daaraan werkt. De uitdagingen overstijgen het niveau van de school. Samenwerking tussen scholen is dus geen organisatorische keuze, maar een noodzakelijke beweging om met elkaar vooruit te komen.

3. Ambities 2026 – 2030

De ambities in dit hoofdstuk geven richting aan de ontwikkeling van beleid, ondersteuning en kwaliteitszorg in de periode 2026–2030. Ze vormen het uitgangspunt voor keuzes die we de komende jaren maken binnen ZAAM en zijn gestoeld op onze visiedocumenten op Onderwijs, Inclusief onderwijs en KOVO.

Ambitie 1:

Hoogwaardig onderwijs. We inspireren door eigentijds onderwijs te bieden, gedreven door onderzoek, innovatie en bewezen effectieve praktijken.

Impact A:

We zorgen ervoor dat iedere leerling een vervolgstap kan maken.

Dat betekent dat al onze leerlingen een ZAAM-school verlaten met een diploma of een passende vervolgstap in onderwijs of vakmanschap kunnen maken.

Impact B:

We bieden eigentijds en responsief onderwijs in verbinding met de wereld: in onze onderwijspraktijk passen we *evidence informed* methoden en inzichten toe en handelen we vanuit onze ethische en morele uitgangspunten. Dit is zichtbaar in de lesinhoud en didactiek. We bieden eigentijds onderwijs dat actief inspeelt op maatschappelijke en stedelijke ontwikkelingen. We staan dicht op de actualiteit, gaan moeilijke thema's niet uit de weg en vertalen deze naar betekenisvolle leerervaringen. *Evidence informed* werken ondersteunt innovatie en belemmert deze niet.

Impact C:

We bevorderen gelijke kansen door effectieve interventies:

Onze scholen in Amsterdam, Monnickendam en Zaanstad omarmen de diverse leerlingenpopulatie die kenmerkend is voor de stad. We creëren optimale kansen voor alle leerlingen, ongeacht hun startpositie. Binnen ZAAM is ruimte voor verschillende onderwijsconcepten en leerroutes. Onze interventies, zoals de ondersteuning aan leerlingen en onze inzet op leesvaardigheid, zijn aantoonbaar effectief.

Ambitie 2:

Persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. We stimuleren elke leerling in zijn ontwikkeling. Dat doen we door naast elke leerling te staan in zijn of haar persoonlijke ontwikkeling en oog te hebben voor de maatschappelijke uitdagingen waarmee hij te maken krijgt. Scholen werken aan leeromgevingen waarin verschillen tussen leerlingen worden gezien als onderdeel van het onderwijs en waaraan zoveel mogelijk leerlingen kunnen deelnemen.

Impact A:

We kennen onze leerlingen en bieden een veilig thuis waarin zij tot bloei komen: Wij kennen onze leerlingen en stemmen ons onderwijs zo goed mogelijk af op hun unieke eigenschappen, talenten, potentie en behoeften. We bieden onze professionals de ruimte en ondersteuning om dit te doen. Onze scholen zijn veilige omgevingen waar elke leerling zich thuis voelt en op zijn of haar niveau kan presteren. Wij hebben structureel aandacht voor het welzijn van onze leerlingen en betrekken hen en hun ouders, zodat zij de school ervaren als hún school. Ook kijken we naar hoe we onze schoolgebouwen hierop kunnen inrichten.

Impact B:

We begeleiden alle leerlingen in hun persoonlijke ontwikkeling en bereiden hen voor op een betekenisvolle rol in de samenleving: Binnen ZAAM kan iedere leerling groeien. We bieden maatwerk en persoonlijke begeleiding die aansluiten bij de leerstijl, interesses, ondersteuningsbehoefte en ontwikkelingsfase van elke leerling. Onze scholen zijn oefenplekken waar leerlingen kunnen ontdekken wie ze zijn en actief werken aan hun ontwikkeling als mens en aan hun (culturele) identiteit.

Impact C:

We versterken de maatschappelijke betrokkenheid en weerbaarheid van onze leerlingen: Onze scholen helpen leerlingen vaardigheden te ontwikkelen op het gebied van loopbaanoriëntatie (LOB), kritisch burgerschap en digitale weerbaarheid. Leerlingen oefenen met verantwoordelijkheid nemen, keuzes maken en reflecteren op hun rol in de samenleving. Zo versterken we hun vermogen om met vertrouwen en bewustzijn maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en hun rol in de maatschappij goed in te vullen.

Ambitie 3:

Inspirerend werkgeverschap. We lopen voorop door een inspirerende leer- en werkomgeving te bieden waardoor medewerkers het verschil kunnen maken.

Impact A:

We hebben bij ZAAM echt aandacht voor elkaar. Bij ZAAM geloven we dat goed onderwijs begint bij mensen die met vertrouwen en plezier hun werk kunnen doen. Daarom investeren we in persoonlijke groei, levensfasegericht beleid, vitaliteit en onderscheidende arbeidsvoorwaarden. We creëren een fijne werksfeer waarin samenwerking, werkplezier en erkenning centraal staan.

Impact B:

We zijn één gemeenschap van leren en groeien. Samen vormen we een lerende gemeenschap waarin collega's elkaar inspireren, ondersteunen en kennis delen. We leren van en met elkaar, binnen scholen én over schoolgrenzen heen, in de regio en ZAAM-breed. Binnen iedere ZAAM-school leiden we actief nieuwe leraren op en zetten we ons in voor het behouden en laten doorgroeien van onze collega's.

Impact C:

We handelen vanuit ons ethisch kompas. Bij ZAAM denken we bewust na over wat we doen en waarom we het doen, en we doen dat samen. We nemen verantwoordelijkheid voor onze keuzes en handelen vanuit ons ethisch kompas. Dit is zichtbaar en verankerd in het dagelijks handelen binnen de organisatie. Zo dragen we bij aan een zorgzame, rechtvaardige en reflectieve organisatie en samenleving. In ons werkgeverschap is ruimte voor contemplatie en bezinning, met oog voor de diversiteit in de samenleving.

Impact D:

We zien onze medewerkers en leerlingen als trotse ambassadeurs van ZAAM en de stad. Onze docenten zijn zichtbaar, herkenbaar en inspirerend – én ze doen hun werk met plezier. Ze weerspiegelen de stad en laten leerlingen zien: dit kun jij ook worden. ZAAM is een levende leer- en werkgemeenschap, diepgeworteld in de stad en haar wijken. Met enthousiasme en toewijding bouwen we aan de volgende generatie leraren. Onze medewerkers zijn bronnen van dagelijkse inspiratie en werkplezier en stimuleren leerlingen om hun talenten te ontdekken en hun volledige potentieel te benutten. Zo dragen onze scholen aantoonbaar bij aan de ontwikkeling van leerlingen én aan de samenleving.

Ambitie 4:

Professionele organisatie. We investeren in één betrokken en ontwikkelingsgerichte gemeenschap met ruimte voor verscheidenheid. We maken keuzes vanuit strategie, rust en kwaliteit. We zijn transparant in ons handelen en nemen verantwoordelijkheid voor het geheel van de stichting en op het niveau van de regio's en onze scholen.

Impact A:

We vormen samen één lerende en professionele gemeenschap die liefde voor leren heeft en daar uitvoering aan geeft door goed onderwijs, met herkenbare waarden en een duidelijke stem in de stad en de regio's.

Impact B:

We organiseren ons zo dat we een toekomstbestendige en (financieel) gezonde organisatie zijn, met sterke regio's en scholen. Kennisdeling is daarbij een randvoorwaarde. Zo kunnen we onze docenten en leerlingen de beste kansen bieden en ruimte creëren voor ontwikkeling en innovatie. We nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het realiseren van afgesproken resultaten en sturen daar op.

Impact C:

We dragen zorg voor een adequate bedrijfsvoering die het onderwijs ondersteunt. Onze bedrijfsvoering draagt op die manier direct bij aan betere lessen, meer aandacht voor leerlingen en ruimte voor ontwikkeling van medewerkers. De onderlinge verwachtingen tussen het onderwijs en het bestuur zijn goed afgestemd. Duidelijke verantwoordelijkheden tussen bestuur, scholen/regio's en KES zorgen ervoor dat we als één gemeenschap samen leren en ontwikkelen.

De uiteindelijke uitwerking van de ambities vindt plaats op drie niveaus (zie ook hoofdstuk 4):

1. **ZAAM-breed** | in strategie, beleid en ondersteuning
2. **Binnen de regio** | afgestemd op regionale context en samenwerking
3. **Binnen de school** | met ruimte voor eigen profilering en vertaling van ambities naar concreet handelen

4. Samen vooruit

De ambities van ZAAM voor de periode 2026–2030 zijn meer dan een beschrijving van waar we naartoe willen. Ze vormen een belofte: aan onze leerlingen, aan onze collega's en aan de samenleving waarvan onze scholen deel uitmaken. Die belofte gaat over goed onderwijs, over ontwikkeling en over het creëren van een omgeving waarin leerlingen en professionals samen kunnen groeien.

Ambities krijgen echter pas betekenis wanneer ze zichtbaar worden in het dagelijks handelen in onze scholen. In de klas, in teams, in de manier waarop we samenwerken en besluiten nemen. Daarom nemen we binnen ZAAM ook de manier waarop we ons organiseren serieus. Niet omdat sturing een doel op zichzelf is, maar omdat een professionele organisatie noodzakelijk is om onze belofte waar te maken.

Samen vooruit betekent daarom dat we voortdurend zoeken naar de juiste manier van organiseren. Een manier die begint bij het leren van onze leerlingen en de ontwikkeling van onze professionals. Vanuit die bedoeling bouwen we stap voor stap de organisatie eromheen.

Begin bij het klaslokaal

Het hart van ZAAM ligt in het klaslokaal. Daar ontmoeten leerlingen en professionals elkaar en vindt het leren plaats. Daar worden vragen gesteld, wordt kennis opgebouwd en ontwikkelen jonge mensen zich tot burgers die hun weg vinden in een complexe samenleving.

Om dat leren mogelijk te maken is nabijheid essentieel. Leerlingen leren wanneer professionals dichtbij zijn: wanneer zij begeleiden, uitleggen, uitdagen en ondersteunen. Soms vraagt dat om intensieve begeleiding, soms juist om ruimte zodat leerlingen zelfstandig verder kunnen. Zoals bij een kind dat leert fietsen: eerst met zijwieltjes en begeleiding, en daarna steeds zelfstandiger.

Diezelfde dynamiek geldt ook voor professionals. Om goed onderwijs te kunnen bieden hebben collega's ruimte nodig om hun vak uit te oefenen én mogelijkheden om zich te blijven ontwikkelen. Ook hier speelt nabijheid een rol: soms werken teams intensief samen om onderwijs te verbeteren, soms ontstaat er juist meer autonomie wanneer het vakmanschap groeit.

Teams: samen werken aan goed onderwijs

Rondom het klaslokaal werken teams van professionals samen aan de kwaliteit van het onderwijs. In teams worden lessen voorbereid, ervaringen gedeeld en nieuwe inzichten ontwikkeld. Teams vormen daarmee een belangrijke plek waar het leren van leerlingen en de professionalisering van collega's samenkomen.

Teamleiders ondersteunen deze samenwerking en zorgen voor de dagelijkse aansturing van onderwijs- en ondersteuningsteams. Zij creëren de voorwaarden waarin professionals hun vakmanschap kunnen inzetten en verder ontwikkelen.

Scholen: richting en samenhang

Schooldirecteuren zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs op hun school. Zij verbinden de ambities van ZAAM met de dagelijkse onderwijspraktijk. Samen met hun teams maken zij keuzes over onderwijsaanpak, leerlingbegeleiding, professionalisering en samenwerking.

In die rol zoeken schooldirecteuren voortdurend naar de juiste balans tussen richting geven en ruimte laten. Ook hier speelt nabijheid een rol: soms is sturing intensiever nodig, soms kan verantwoordelijkheid juist lager in de organisatie worden gelegd.

Regio's: samenwerken over schoolgrenzen heen

Veel vraagstukken in het onderwijs zijn groter dan één school. Daarom werken scholen binnen ZAAM ook samen in regio's. In de regio's delen scholen kennis en ervaringen, ontwikkelen zij doorlopende leerlijnen en werken zij samen aan de vernieuwing van het onderwijsaanbod.

Regiosturing maakt het mogelijk om opgaven gezamenlijk op te pakken en verbinding te leggen met partners in de omgeving, zoals gemeenten, bedrijven en organisaties in het sociaal domein. Zo ontstaat een netwerk waarin scholen elkaar versterken.

Het College van Bestuur: koers en samenhang

Het College van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor ZAAM als geheel. Het bestuur bewaakt de koers van de organisatie en zorgt voor samenhang tussen onderwijs, ondersteuning en bedrijfsvoering.

Vanuit die verantwoordelijkheid stelt het College van Bestuur missie, visie en strategische ambities vast. Tegelijkertijd blijft het bestuur voortdurend in verbinding met scholen, regio's en de medezeggenschap zodat besluiten aansluiten bij de praktijk van het onderwijs.

Ondersteuning: het Kennis- en Servicecentrum

Het Kennis- en Servicecentrum ondersteunt scholen en regio's bij hun werk. De ondersteuning richt zich op het versterken van het primaire proces: goed onderwijs voor onze leerlingen en de ontwikkeling van professionals.

Stafhoofden en teams binnen het KES zorgen ervoor dat deze ondersteuning inhoudelijk sterk is en aansluit bij de praktijk van scholen. Daarmee draagt het KES bij aan de gezamenlijke ontwikkeling van ZAAM.

Verschillende vormen van sturing

Om deze samenwerking goed te laten functioneren werkt ZAAM met verschillende vormen van sturing. Lijnsturing zorgt voor duidelijke verantwoordelijkheden en verbinding tussen de verschillende niveaus van de organisatie. Processturing helpt om terugkerende werkprocessen helder en voorspelbaar te organiseren, zodat medewerkers zich kunnen richten op hun kerntaak.

Programma- en projectsturing maakt het mogelijk om gericht te werken aan vernieuwing en grotere veranderingen.

Samen vormen deze sturingslijnen een organisatie die in dienst staat van het onderwijs. Ze zorgen ervoor dat ambities worden omgezet in concreet handelen, dat voortgang zichtbaar wordt en dat verantwoordelijkheid wordt genomen waar die hoort.

Zo werken leerlingen, professionals, teams, scholen en bestuur samen aan één gezamenlijke opdracht: goed onderwijs voor onze leerlingen.

Onze scholen



Colofon

Auteursrechten voorbehouden

Stichting ZAAM

020 7059600
info@zaam.nl
www.zaam.nl

Bezoekadres

Dubbelink 2
1102 AL Amsterdam

Postadres

Postbus 12426
1100 AK Amsterdam