



interconfessioneel  
voortgezet onderwijs

## **KOERSPLAN 2017 - 2021**

## Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b>	<b>2</b>
<b>1. Visie, missie en kenmerken</b>	<b>3</b>
<b>2. De context</b>	<b>5</b>
<b>3. Onze ambitie</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen</b>	<b>7</b>
1. Kwalitatief goed onderwijs	7
2. Uitdagend onderwijs, maatwerk en gepersonaliseerd leren	7
3. Een veilig leer- en werkklimaat	8
4. Elke ZAAM leerling op de goede plek	8
5. Strategische onderwijsportefeuille ZAAM	8
<b>3.2 Een goede werkgever</b>	<b>10</b>
6. Een professionele leergemeenschap	10
7. Innovatie en ondernemerschap	10
8. Nieuwe medewerkers maken een succesvolle start	10
9. Professionele dialoog	11
10. Een gezond werkklimaat	11
11. Opleiden in erkende opleidingsscholen	11
12. Goed bestuur en toezicht	12
<b>3.3 ZAAM in verbinding met de omgeving</b>	<b>13</b>
13. Zichtbaar in netwerkorganisaties	13
14. Samenwerking met de stakeholders	14

## Woord vooraf

ZAAM bestaat anno 2016 vier jaar. Er is stapsgewijs een beeld ontstaan van waar we met elkaar naar toe willen. Dat hebben we vastgelegd in dit document, ons eerste koersplan. Een koersplan dat inspeelt op belangrijke ontwikkelingen en richting en ruimte wil geven aan de ontwikkeling van ons onderwijs.

Onze scholen staan midden in een dynamische samenleving. De continue ontwikkelingen, in het bijzonder op technologisch, economisch en sociaal vlak, maken dat we op een andere wijze willen, kunnen en moeten werken, leven en leren. Kennis die we nodig hebben is altijd en overal beschikbaar. Voor ons als scholengroep is het van belang dat we voortdurend open staan voor de ontwikkelingen om ons heen, die kritisch tegen het licht houden en durven vernieuwen. In de beweeglijke samenleving van vandaag en morgen is het belangrijk om ook moreel op koers te blijven.

Onze scholen liggen in de metropool Amsterdam, die een populatie kent met een grote diversiteit naar sociaal economische samenstelling, etniciteit, samenlevingsvormen en cultuur. Dit geeft de stad en randgemeenten en dus onze scholen een grote veelkleurigheid en verscheidenheid. Dit biedt kansen, maar het kan ook spanningen met zich brengen. Het is een grote uitdaging voor onze scholen om een pedagogisch klimaat te creëren waarin maatschappelijke thema's in veiligheid besproken kunnen worden.

In dit koersplan willen we ook inspelen op de steeds groter wordende lerarentekorten op de arbeidsmarkt. De hoge gemiddelde leeftijd van het huidige personeel en het te verwachten verloop dat daarmee verband houdt, vraagt om innovatieve en creatieve maatregelen om de personeelsbezetting op peil te houden.

### Het proces

Nadat de missie en visie, identiteit en kenmerken van ZAAM in 2015 zijn vastgesteld, zijn we gestart met de gesprekken over het koersplan. Landelijke en plaatselijke ontwikkelingen zijn daarbij meegenomen. Op basis van deze input is rond de zomer van 2015 een eerste versie van het koersplan opgesteld, die is besproken met directeuren en voor een eerste reactie voorgelegd aan diverse gremia binnen ZAAM. Er is een diner parlant georganiseerd voor leerlingen, ouders, leraren, vertegenwoordigers van gemeenten en andere organisaties waar we nauw mee samenwerken. Alle input uit deze gesprekken is verzameld en meegenomen in het uiteindelijk vastgestelde koersplan. Het is een boeiend, energie opwekkend proces geweest met mooie gesprekken. Er is in brede kring grote betrokkenheid bij de ontwikkeling van ZAAM. Dank aan allen die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit plan.

In dit koersplan zijn de grote lijnen voor de komende jaren uitgezet. De concrete uitwerking daarvan wordt jaarlijks gespecificeerd in het A3 jaarplan van ZAAM en van de scholen.

College van Bestuur ZAAM  
Judith Steenvoorden en Redmer Kuiken

## 1. Visie, missie en kenmerken

ZAAM is een onderwijsorganisatie met een breed aanbod voor ruim 11.000 leerlingen in het voortgezet onderwijs, variërend van praktijkonderwijs tot en met gymnasium in Amsterdam, Zaandam en Monnickendam. Een jonge organisatie, met fundamenten in het verleden en eigen kernwaarden die doorklinken in overtuigingen en gedrag van medewerkers.

### Visie en missie

De scholen van ZAAM willen groeien in hoogwaardig, waardegedreven onderwijs in de snel veranderende samenleving van de metropool Amsterdam. Onderwijs dat recht doet aan de verschillen tussen leerlingen, hun sterk uiteenlopende achtergrond, cultuur, geloof, capaciteiten en leervoorkeuren. Leerlingen leren actief en op hun eigen manier, individueel en samen met anderen. Het onderwijs binnen de ZAAM-scholen stoelt op kansengelijkheid en zoveel mogelijk maatwerk, waardoor alle leerlingen hun identiteit kunnen ontwikkelen en zich optimaal kunnen ontplooiën.

Dit vraagt een leer- en werkomgeving met aandacht voor brede vorming, talentontwikkeling en leerrendement. Maar ook voor onderlinge relaties en verhoudingen, want 'zonder relaties geen prestaties'. Verbinding met de omgeving past bij de functie die wij onze scholen toedichten. Leerlingen leren belangrijke sociale vaardigheden te ontwikkelen en zo verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar en voor de maatschappij en daarin samen te leven en te werken met mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden.

Het is onze gemeenschappelijke kernambitie om met excellent onderwijs bij te dragen aan de toekomst van jonge mensen in onze samenleving. Wij willen hen, in een veilig leer- en leefklimaat, begeleiden en inspireren in hun ontwikkeling tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers.

ZAAM wil in de eigen regio een sterke speler zijn op het gebied van onderwijs.

### Kenmerken

Waarden, voortvloeiend uit onze Christelijke traditie en interconfessionele identiteit, vormen ons moreel kompas en helpen ons de beoogde bijdrage te leveren aan de toekomst van onze samenleving. Deze tradities dragen bij aan onze wens om mensen te waarderen en ons vermogen om ons te verbinden. Onderstaande kenmerken van ZAAM passen daarbij:

- ZAAM werkt in een breed onderwijsperspectief... LEERZAAM
- ZAAM investeert in de toekomst... DUURZAAM
- ZAAM ontplooit en verbindt... GROEIZAAM
- ZAAM is zichtbaar en herkenbaar... WERKZAAM

Het volledige visiedocument is via internet beschikbaar ([www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)). De koers van ZAAM wordt getoetst aan deze kenmerken en zal daarmee steeds in lijn zijn.

### Besturingsfilosofie

Binnen ZAAM streven we ernaar om zoveel mogelijk verantwoordelijkheden neer te leggen bij de school. Gezien de diversiteit aan scholen, teams en leerlingen kunnen keuzes meer passend op het niveau van de school worden gemaakt. Scholen zullen zich kwalitatief beter ontwikkelen als er meer autonomie is. De afzonderlijke scholen binnen ZAAM krijgen op deze manier de beleidsruimte om het eigen karakter te versterken. Het bestuur is eindverantwoordelijk, staat dicht bij de scholen, stelt de gemeenschappelijke kaders en faciliteert de ontwikkelingen daarbinnen.

In dit koersplan worden de gezamenlijke kaders beschreven, waarbinnen de scholen zich ontwikkelen. Elke school krijgt de ruimte en wordt gestimuleerd om zich, passend in de eigen context, verder te ontwikkelen binnen de kaders van ZAAM. Met deze besturingsfilosofie zijn verschillen tussen scholen binnen ZAAM mogelijk en zelfs wenselijk. Wel is de ontwikkelingsrichting, zoals vastgelegd

in de beleidskaders, voor alle scholen gelijk. In de A3 jaarplannen van de scholen worden de plannen verder uitgewerkt en besproken in de managementgesprekken.

## 2. De context

Amsterdam is een veelkleurige stad die meer dan 180 nationaliteiten telt. De stadsdelen verschillen aanzienlijk in samenstelling van de bevolking. Zuidoost heeft bijvoorbeeld als kleinste stadsdeel het grootste aandeel inwoners met een niet-westerse migratieachtergrond (64%). De helft daarvan bestaat uit Nederlanders met een Surinaamse achtergrond. Ook de bevolking van Zaanstad kent een grote diversiteit. Met name de Nederlanders die (nog) sterke banden hebben met de taal en cultuur van Turkije zijn ruim vertegenwoordigd. Monnickendam kent een relatief homogeen samengestelde autochtone bevolking.

Een actueel onderwerp landelijk en ook in het Amsterdamse is kansengelijkheid. In diverse rapporten is beschreven dat de kansengelijkheid in het onderwijs groeit: kinderen van hoogopgeleide ouders hebben vaak meer mogelijkheden dan kinderen van laagopgeleide ouders. Daarbij komt dat in Amsterdam het aantal hoger opgeleiden steeds meer toeneemt (tot bijna de helft van de bevolking). De kloof tussen kinderen van hoog- en laagopgeleide ouders wordt duidelijker en scherper. Het onbehagen, gevoelens van uitsluiting, bij de grote groep laagopgeleide inwoners lijkt te groeien en de uitingen daarvan worden heftiger. De grote verschillen in samenstelling van de stadsdelen leiden er toe, dat er een breed palet is aan scholen: er zijn scholen met veel kinderen van hoogopgeleide ouders, scholen met juist veel leerlingen die komen uit laag opgeleide gezinnen en in mindere mate scholen met een gemengde populatie.

Zowel in de gemeente Zaanstad als in de gemeente Waterland speelt de vergrijzing van de bevolking een rol en hebben scholen de komende jaren te maken met een daling van het aantal leerlingen. In Zaanstad geeft het primair onderwijs relatief lage basisschooladviezen ten opzichte van andere regio's. In verhouding worden veel leerlingen naar het vmbo verwezen, waarbij de verwachting is dat ze voor een deel een hoger niveau aankunnen. Doel in de regio is dan ook om meer leerlingen op een hoger niveau te krijgen. In Amsterdam wordt de komende jaren juist een lichte groei van het aantal leerlingen verwacht. Schoolbesturen worden door de gemeente Amsterdam gestimuleerd nieuwe initiatieven te ontplooiën om deze leerlingen op te kunnen vangen. Op verzoek van de gemeente Amsterdam is ZAAM in 2013/2014 gestart met Havo De Hof om een grotere groep havoleerlingen een onderwijsplaats te kunnen bieden. Ook andere schoolbesturen zijn gestart met tijdelijke nevenvestigingen. Daarnaast is er steeds meer vraag naar scholen met een flexibeler onderwijsaanbod, waarin 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden meer centraal staan. Onder de vlag van ZAAM is in 2015/2016 de Vinse School gestart, een mooie aanvulling op het onderwijsaanbod binnen ZAAM en de stad. Ook heeft de gemeente Amsterdam Kraamkamers ingericht waarin vier initiatieven worden ondersteund met extra middelen voor conceptontwikkeling en (tijdelijke) huisvesting. Deze initiatieven starten in 2017-2018 en 2018-2019. Met deze nieuwe scholen erbij wordt het aanbod echter weer groter dan de verwachte groei van het aantal leerlingen en dus zal de concurrentie tussen scholen groter worden.

Hoewel de totale leerlingenpopulatie in het voortgezet onderwijs in Amsterdam groeit, lijken onze categorale scholen juist te maken te hebben met een daling van het leerlingenaantal. Dit heeft te maken met de hernieuwde (politieke) aandacht voor brede scholengemeenschappen in het kader van kansengelijkheid. Ouders en leerlingen kiezen mogelijk vaker voor (brede)scholen vanwege de opstroommogelijkheden. Dit heeft ook een relatie met het basisschooladvies dat na de uitslag van de Eindtoets Primair Onderwijs nog naar boven kan worden bijgesteld.

In dit speelveld formuleert ZAAM haar opdracht en uitdaging die in dit koersplan nader wordt uitgewerkt.

### 3. Onze ambitie

In de eerste plaats willen we binnen ZAAM zorgen voor kwalitatief goed onderwijs, passend voor alle leerlingen. ZAAM wil een hoge toegevoegde waarde hebben voor de leerlingen. Leerlingen die bij ZAAM binnenkomen, doen meer dan gemiddeld hun eindexamen op een hoger niveau dan het basisschooladvies. De kwaliteit van het onderwijs moet daarom van hoog niveau zijn. In de kwaliteitscyclus is vastgelegd waar onze scholen minimaal aan moeten voldoen. Over vier jaar willen we dat geen van onze afdelingen nog een aangepast arrangement van de inspectie heeft.

Vanuit de maatschappelijke opdracht vinden we het van belang zoveel mogelijk leerlingen te bedienen. Daarom houden we het onderwijsaanbod regelmatig tegen het licht. Bieden we het onderwijs om alle leerlingen een passend aanbod te kunnen doen? Dit is een belangrijke vraag die steeds voorligt en waar ook de komende periode onderzoek naar wordt gedaan. We schrijven een strategische onderwijsportefeuille voor ZAAM, met daarbij een overzicht van het onderwijsaanbod op de scholen nu en voor de komende jaren. Op korte termijn zoeken we naar een antwoord op de dalende leerlingenaantallen die is te zien bij categoriale scholen. Ook wordt rekening gehouden met de ontwikkelingen in onze regio, waarbij de segregatie toeneemt en het opleidingsniveau stijgt. De scholen in Zaanstad en Waterland anticiperen op de vergrijzing door kritisch naar aanbod en profiel te kijken.

Op HR-gebied wil ZAAM zich de komende jaren verder ontwikkelen als een goede werkgever waar het personeel graag bij werkt. De snelle ontwikkelingen op velerlei terrein vragen om ondernemende en vernieuwende directeurs en personeelsleden. Op de werving van passend personeel wordt de komende jaren intensief ingezet, onder andere door professionalisering te stimuleren (mede door het opzetten van de ZAAM-academie), de extra aandacht voor nieuwe medewerkers en een gezond werkklimaat.

Het onderwijs is er voor de leerlingen. Daarom willen we de leerlingen steeds meer betrekken bij keuzes die worden gemaakt. Hier denken we aan een leerlingenraad, een klankbordgroep met leerlingen, maar ook het bevragen van leerlingen bij een 360 graden feedback voor de functioneringsgesprekken met het personeel. Ook ouders willen we meer gaan betrekken bij de keuzes ZAAM maakt.

De geformuleerde besturingsfilosofie wordt verder uitgewerkt en werkt door in de hele organisatie. Er is gekozen voor een decentrale aanpak, met veel ruimte en verantwoordelijkheid op de scholen. Dat betekent dat directeurs de ruimte moeten krijgen van het bestuur. Datzelfde geldt dan ook voor het personeel en de leerlingen. Ook zij moeten ruimte krijgen om passend binnen de eigen context keuzes te maken en de goede stappen te zetten.

Het interconfessionele karakter van de scholen onder het bestuur van ZAAM is nog niet op alle scholen even helder geformuleerd. Gezien de verschillende leerlingenpopulaties die de scholen bezoeken is dit te verklaren. Komende periode worden hierover gesprekken gevoerd, om helder te maken wat het betekent een interconfessionele school te zijn.

Good governance is belangrijk voor ZAAM. Er wordt veel waarde gehecht aan de dialoog met de omgeving. ZAAM wil een actieve en goede partner zijn in de regio, voor gemeenten, de buurten waarin de scholen staan, de besturen van primair en vervolgonderwijs, als ook de regionale arbeidsmarkt.

In de volgende hoofdstukken wordt deze koers verder uitgewerkt:

- Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen,
- Een goede werkgever en
- ZAAM in verbinding met de omgeving.

De doelen van ZAAM zijn ambitieus. De koers past echter goed bij de dagelijkse praktijk en is geënt op de visie, missie en kenmerken.

### 3.1 Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen

Onze onderwijsprogramma's, onze voorzieningen en onze aanpak dragen bij aan de verwondering, de verbeelding, ontplooiing en groei van onze leerlingen en medewerkers. We voegen waarde toe aan ons onderwijs. Wij willen dat kansrijke en kansarme leerlingen hun schoolloopbaan succesvol doorlopen. Het is onze ambitie dat zij hun school verlaten als goed toegeruste, sociaal verantwoordelijke jonge mensen. Onze leerlingen stromen met regelmaat op een hoger niveau uit dan het advies waarmee zij zijn binnengekomen en daar zijn we trots op.

Hierbij zijn voor ons vijf kernpunten van belang:

1. Kwalitatief goed onderwijs
2. Uitdagend en gepersonaliseerd onderwijs
3. Een veilig leer- en werkklimaat
4. Elke ZAAM-leerling op de goede plek
5. Strategische onderwijsportefeuille ZAAM

#### 1. Kwalitatief goed onderwijs

Het streven van ZAAM naar onderwijs met een 'kwaliteitslabel' vraagt een continu proces. Om dit te bereiken wordt met een doelgericht, cyclisch en systematisch systeem van kwaliteitszorg gewerkt. In de notitie Kwaliteitszorg zijn de indicatoren en normen opgenomen waaraan de scholen moeten voldoen. Op een dashboard komt binnenkort managementinformatie beschikbaar voor directies en bestuur om de kwaliteit van het onderwijs en het bedrijfsmatige proces te toetsen en bij te stellen.

Met waarderend onderzoek en collegiale visitaties, verricht door leidinggevendenden, leraren én ouders en leerlingen, wordt op een leerzame en inspirerende manier vorm gegeven aan kwaliteitsverbetering. Om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren organiseren ZAAM scholen minstens eens per twee jaar een zelfevaluatie. De zelfevaluaties en de gesprekken over de uitkomsten zijn gebaseerd op het toezichtkader van de onderwijsinspectie.

De bevindingen en inzichten die voortkomen uit de kwaliteitscycli worden door de scholen gedeeld. Er worden activiteiten georganiseerd om ook deze kennisdeling en het leren van en met elkaar te faciliteren.

Onze leerlingen leren verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen onderwijsproces, onze medewerkers voor hun eigen ontwikkeling. We gebruiken diverse instrumenten, zoals een E-portfolio, om de leerlingen en medewerkers de faciliteiten te bieden die eigen ontwikkeling te monitoren, evalueren, verantwoorden, waarderen en bij te sturen.

#### 2. Uitdagend onderwijs, maatwerk en gepersonaliseerd leren

Er staan belangrijke onderwerpen op onze onderwijsagenda voor de komende jaren. Ze betreffen onze curricula en ons onderwijsaanbod, ICT en mediawijsheid, mogelijkheden voor maatwerk door specialisatie en differentiatie en de diverse leerroutes die de leerlingen bij en met ons doorlopen. De scholen focussen op de hard en soft skills van de 21ste eeuwse vaardigheden, ze 'flippen' classrooms, ontwikkelen eigen vormen van activerende didactiek en verbreden het onderwijsaanbod. Onze leerlingen worden actief betrokken bij discussies hierover. In het kader van brede vorming verkennen we de mogelijkheid om aanvullende certificaten te verstrekken of op verschillende niveaus te diplomeren. We gaan lesmateriaal uitwisselen, ook E-materiaal, en ervoor zorgen dat al onze onderwijsprogramma's niet alleen voldoen aan de standardeisen maar ook de aandacht voor brede vorming laten zien. De invloed van automatisering vraagt eveneens aandacht. Macrodoelmatigheid, de aansluiting tussen het aanbod van opleidingen en de arbeidsmarkt, is ook in het voortgezet onderwijs een thema dat besproken wordt. De majeure veranderingen in de examenprogramma's in het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo), die vanaf 2016 de sectorgewijze ordening vervullen voor een met profielen en keuzedelen, zijn daarvoor een goede aan-



leiding. Al deze ontwikkelingen vragen per school om focus en ook in breed ZAAM-verband om innovatie en het maken van goed doordachte keuzes.

Bij ZAAM willen wij goed onderwijs bieden dat gericht is op kwalificatie en op de persoonlijkheidsvorming van leerlingen. We werken doelbewust met de uitdagingen die het onderwijs in en rondom een grote stad als Amsterdam met zich meebrengt. We werken aan het historisch besef en burgerschapsontwikkeling van onze leerlingen, besteden aandacht aan een gezonde leefstijl, aan sociaal-emotionele ontwikkeling en leren leerlingen het accepteren van verschillen. We vinden het belangrijk dat onze leerlingen en hun ouders in woord en daad het eigenaarschap voor onze democratische beginselen en een veilige maatschappelijke omgeving met ons willen delen. Kritisch, onderzoekend, weerbaar, verbindend en waardierend. Door middel van ons onderwijs en in hechte samenwerking met ons kunnen de leerlingen de daarvoor benodigde competenties ontwikkelen.

Door flexibilisering en differentiatie van ons onderwijsaanbod willen wij alle, dus ook de uitzonderlijke, talenten voldoende uitdagen. Voor de komende jaren gaan wij daarom het concept van gepersonaliseerd leren<sup>1</sup> nader onderzoeken en samen met onze leerlingen (verder) betekenis geven in onze scholen.

Onze leraren stellen vragen, reflecteren, onderzoeken en lossen problemen op. Zij dragen niet alleen bij aan de ontwikkeling van cognitie, vaardigheden en gedrag, maar ook aan de beleving en persoonlijke groei van de leerlingen. Verbinding tussen leerling en leraar is hierbij essentieel.

### **3. Een veilig leer- en werkklimaat**

In elke onderwijssetting binnen ZAAM worden open gesprekken gevoerd over maatschappelijk gevoelige thema's. De sociale veiligheid wordt geborgd door leraren die goed toegerust zijn om het gesprek te leiden, worden vooroordelen aan de orde gesteld en polarisatie voorkomen. Een veilig schoolklimaat creëert een leraar natuurlijk niet alleen. Ondersteunend personeel speelt hierbij een grote rol. Wij zorgen ook voor het professionele gesprek in de school, goede afspraken in de teams, onderlinge steun en zorg van de organisatie ook voor de fysieke veiligheid van zowel leerlingen als medewerkers.

### **4. Elke ZAAM leerling op de goede plek**

In antwoord op de landelijke discussie over kansengelijkheid, besteedt ZAAM extra aandacht aan de mogelijkheden van een leerling. ZAAM heeft immers de ambitie om hoge toegevoegde waarde te brengen voor de leerlingen.

Doorlopende leerlijnen? Bij ZAAM doen we dat, en waar nodig nemen we het initiatief om het regelen. Met lage drempels en een warme overdracht gaan wij zorgen voor een soepele overstap naar onze ZAAM scholen en tussen de ZAAM scholen onderling. Met loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) helpen wij de leerlingen met hun keuzeprocessen. De ontwikkeling van loopbaancompetenties wordt in toenemende mate ingeweven in het curriculum van onze scholen. In de goede relatie met de regionale arbeidsmarkt wordt verder geïnvesteerd. We maken ook afspraken met het vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo) over de overdracht van onze leerlingen om de overstap naar het vervolgonderwijs verder te vergemakkelijken.

### **5. Strategische onderwijsportefeuille ZAAM**

We gaan het in cursusjaar 2016-2017 onze gemeenschappelijke strategische onderwijsportefeuille formuleren. Hoe is ons aanbod ten opzichte van de vraag en behoefte van leerlingen en ouders? De

---

<sup>1</sup> Gepersonaliseerd leren is het leerproces waarbij leerlingen op hun eigen wijze en in hun eigen tempo werken aan de leerdoelen. Per vak, leerinhoud of onderdeel wordt afhankelijk van de prestaties en voorkeuren van de leerling een op de leerling aangepast programma voor herhaling, verdieping en/of verrijking aangeboden. Bij gepersonaliseerd leren zijn leerlingen en leraren, ieder met een eigen rol, samen verantwoordelijk voor het leerproces (definitie VO Content). Ter ondersteuning van dit leerproces, met zelfsturing als harde kern, worden veelvuldig technologische hulpmiddelen ingezet.

recente ontwikkelingen in het keuzeproces worden bij deze afweging niet vergeten. Door het gewijzigde systeem waarbij het basisschooladvies in februari wordt uitgebracht en de Eindtoets primair onderwijs pas in april, zijn ouders en leerlingen naar het lijkt meer geneigd te kiezen voor een brede scholengemeenschap. Doorstroom binnen dezelfde school wordt daarbij verondersteld gemakkelijker te zijn, mocht de eindtoets alsnog hoger uitkomen dan het basisschooladvies. ZAAM zal in de eerste periode van schooljaar 2016-2017 deze tendens zorgvuldig analyseren en initiatieven ontwikkelen om hierop te anticiperen.

## 3.2 Een goede werkgever

ZAAM heeft de ambitie om *dé* onderwijsinstelling te zijn waar professionals graag willen werken. Deze ambitie willen wij waarmaken door onze aansprekende visie op onderwijs, door leer- en groeimogelijkheden te faciliteren, door goede arbeidsvoorwaarden, kortom door goed werkgeverschap. ZAAM heeft als werkgever aandacht voor medewerkers en heeft hun ook veel te bieden. Daar staat tegenover dat er ook veel verwacht wordt van (toekomstige) medewerkers.

Bij ZAAM zijn wij gericht op een professionele leercultuur waarin leren en activeren van het leer- vermogen van medewerkers vanzelfsprekend is. Met de geboden ontplooiingskansen en professionele ruimte kunnen de professionals van ZAAM zowel individueel als collectief groeien. Dit draagt bij aan betrokkenheid en verbondenheid en komt ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs. De kaderstellende visie binnen ZAAM op professionalisering, is als volgt verwoord:

Professionalisering bij ZAAM staat ten dienste van de onderwijskwaliteit, vraagt om persoonlijke betrokkenheid en samenwerking en gebeurt voornamelijk op de werkplek.

De geboden mogelijkheden passen bij het uitgangspunt dat medewerkers van ZAAM niet ontwikkeld moeten worden, maar zichzelf ontwikkelen. Voortvloeiend uit de besturingsfilosofie zijn professionals zelf eigenaar zijn van hun ontwikkeling en zij nemen daar ook de verantwoordelijkheid voor. In ieder mens is in onze visie de wil aanwezig om zich te ontwikkelen, om te groeien en te leren. Deze kijk op professionalisering is een doorvertaling van het principe van het decentraal beleggen van verschillende beleidsterreinen bij de scholen.

Bevoegd én bekwaam voor de klas is ons uitgangspunt.

## 6. Een professionele leergemeenschap

Om onderwijs van de gewenste kwaliteit te blijven bieden in een snel veranderende wereld, is voortdurende aandacht voor kennisdeling en professionalisering nodig. ZAAM stelt zich tot doel om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap, die mede gevoed wordt door de activiteiten van de ZAAM Academie. Een organisatie waar onderwijsprofessionals duurzaam leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen voortdurend te verbeteren. Teams en individuele medewerkers vinden in de ZAAM-academie de faciliteiten om zich professioneel te ontwikkelen en met en van elkaar te leren, passend bij bovenbeschreven kaders. We willen binnen onze organisatie ondernemende medewerkers en dat wordt door zowel formeel als informeel leren gestimuleerd. Scholen en leraren worden gestimuleerd gebruik te maken van de Amsterdamse leraren- en scholenbeurs, die in ieder geval tot en met 2018/2019 is aan te vragen, als katalysator van vernieuwende en ontwikkelingsprocessen binnen de school.

Het leren met en van elkaar is overigens niet alleen voorbehouden aan onze professionals, maar vindt ook plaats samen met de leerlingen. Onze medewerkers zien in dat zij ook met hun leerlingen nieuwe kennis kunnen ontdekken en ontwikkelen, en onze leidinggevenden doet dit net zo met hen.

## 7. Innovatie en ondernemerschap

Het bestuur van ZAAM schept de professionele ruimte voor medewerkers om hun verantwoordelijkheid voor het onderwijs waar te maken. Iedereen wordt uitgedaagd om innovaties in het onderwijs tot bloei te laten komen. Spontaan initiatief en ontkiemend ondernemerschap, dat past bij de missie en de maatschappelijke opdracht van ZAAM, worden gewaardeerd en waar mogelijk gehonoreerd. Daarbij kijken wij ook over onze (lands)grenzen heen voor inspiratie.

## 8. Nieuwe medewerkers maken een succesvolle start

Nieuwe medewerkers, bevoegen initiatiefrijke mensen die zich willen committeren aan de missie van ZAAM, worden met open armen ontvangen. Open staan voor waardegedreven onderwijs is een voorwaarde. Buddy's, gesprekspartners en critical friends staan klaar om de nieuwe krachten in te

werken. Met de academische uitbreiding van de opleidingsschool verwacht ZAAM ook meer eerste-graads opgeleide leraren te kunnen aanstellen. Voor startende leraren zijn er uiterlijk in 2020 op alle scholen driejarige begeleidingsprogramma's in gebruik. Voor hen willen wij op onze ZAAM scholen een goede start faciliteren. Dit doen wij door deel te nemen aan het project Begeleiding van Startende Leraren (BSL-ZAAM), zoals we dat via 'Frisse Start' vorm geven. Doel is om deze ontwikkeling door te trekken naar zittende leraren in het kader van een 'leven lang leren'.

## **9. Professionele dialoog**

Er is voor medewerkers volop ruimte voor professionele ontwikkeling en mobiliteit. Zij zijn zelf eigenaar van hun ontwikkeling, wij waarderen hun talenten en faciliteren de ontwikkeling daarvan. Zij worden uitgedaagd om te doen waar zij goed in zijn en zich te ontwikkelen op die terreinen waar dat gewenst is. Pro-activiteit en nieuwe initiatieven die bijdragen aan ons onderwijs en onze organisatie worden verwacht en omarmd. In de professionele dialoog in de school en de gesprekkencyclus is daar aandacht voor en er wordt ook gereflecteerd op ZAAM als werkgever. Ook onze leerlingen worden betrokken bij deze gesprekkencyclus. Zij worden gevraagd feedback te geven op het functioneren van leraren.

Als werkgever scheppen we de voorwaarden voor deze professionele ontwikkeling en stimuleren we in dat kader ook mobiliteit. Wij streven naar openheid en zoeken gericht feedback want wij willen graag horen wat de medewerkers van ZAAM van hun werkgever vinden, wat wij mogen koesteren en waar kansen voor verbetering liggen

## **10. Een gezond werkklimaat**

Een gezond werkklimaat hangt samen met duurzaamheid en rentmeesterschap. Het hoort bij onze verantwoordelijkheid als werkgever om met onze medewerkers te werken aan een gezond werkklimaat en een gezonde werkdrukbalans, waarbij het voorkómen van verzuim hoog op de agenda staat. En als verzuim onverhoopt optreedt, dan wordt samen gewerkt aan een zorgvuldige begeleiding met als doel een geslaagde re-integratie.

Wij zijn ons ervan bewust dat onderwijsondersteunend personeel een belangrijke bijdrage levert aan het goede klimaat en de veiligheid in en om onze scholen. De ZAAM Academie voorziet ook in goede opleidingen op deze thema's ten behoeve van ambitieus en professioneel ingestelde personeelsleden. Iedere twee jaar zetten we een medewerkersonderzoek uit onder alle personeelsleden van ZAAM, om inzicht te krijgen in de tevredenheid, de betrokkenheid, en de motivatie van de medewerkers.

Ook voor de werkomgeving en de arbeidsomstandigheden is volop aandacht. Het is onze opdracht om met elkaar risico's voor veiligheid en gezondheid zoveel mogelijk te voorkomen, zodat medewerkers en leerlingen in een gezonde en veilige omgeving onderwijs geven en volgen. Vanuit deze optiek is onze aandacht voor Arbo een vanzelfsprekendheid.

De duurzaamheid in onze schoolgebouwen richt zich voornamelijk op energiebesparing en een gezond binnenmilieu. We nemen duurzaamheidsmaatregelen bij verbouwingen en (groot-)onderhoud, zoals energiemonitoring, het plaatsen van LED-verlichting, aanwezigheidsdetectie, daglichtafhankelijke verlichting en isolerende maatregelen. Daarnaast streven we bij nieuwbouw naar vrijwel energieneutrale gebouwen door een combinatie van energiebesparende- en energieopwekkingstechnieken. Het plaatsen van zonnepanelen zien we als een duurzame investering in de toekomst. In het kader van het Frisse Scholen Programma hebben we aandacht voor de aanwezigheid van voldoende frisse lucht. Waar nodig worden aanpassingen gedaan om voldoende frisse lucht in het gebouw te krijgen.

## **11. Opleiden in erkende opleidingsscholen**

Wij zien het (academisch) opleiden in de school als een goede manier om kwalitatief sterke toekomstige leraren op te leiden. Bij 'Opleiden in de school' vindt de opleiding tot leraar voor een groot deel plaats in de schoolpraktijk. Een aantal scholen van ZAAM is al opleidingsschool. Het is onze ambitie dat zoveel mogelijk ZAAM-scholen erkende opleidingsscholen zijn, waarbij kwaliteit

van begeleiding van stagiaires voorop staat. Omdat wij ook hechten aan onderzoek binnen onze scholen zal een aantal scholen zich nog verder ontwikkelen tot een geaccrediteerde eerstegraads opleidingsschool. Onze samenwerking met de Vrije Universiteit maakt dit mogelijk.

## **12. Goed bestuur en toezicht**

Binnen ZAAM hechten we aan een transparant en helder bestuur en toezicht. We passen de code Goed Bestuur VO toe en maken dit voor een ieder zichtbaar via de website. Het bestuur van ZAAM draagt zorg voor een toekomstbestendig, dynamisch, inspirerend en ondernemend ZAAM. Met stabiliteit, solvabiliteit en solidariteit als basis voor de benodigde flexibiliteit en wendbaarheid. De risico's worden met strategische risicoanalyses in beeld gebracht en vertaald naar verbeterplannen. In A3 jaarplannen wordt het beleid uitgewerkt, in de kwaliteitscyclus wordt deze gemonitord en geborgd. Het zwaartepunt van het toezicht ligt op betere checks en balances.

In dit proces streven we naar maximale betrokkenheid van leerlingen, ouders, medewerkers en externe betrokkenen. Participatie en dialoog zijn nodig om de kwaliteit van beleid, besluiten en beslissingen te vergroten. Het beleid van ZAAM maken we samen. De dialoog is onder andere georganiseerd via de medezeggenschap. Per school is dit georganiseerd in deelraden (of medezeggenschapsraden) waarin naast medewerkers ook ouders en leerlingen participeren.

Het bestuur van ZAAM heeft een proactieve houding en een voorbeeldfunctie. In gesprekken met in- en externe stakeholders wordt voorgenomen beleid voorgelegd en getoetst en wordt verantwoording afgelegd over processen en resultaten.

### 3.3 ZAAM in verbinding met de omgeving

Als grote organisatie wil ZAAM haar maatschappelijke verantwoordelijkheid laten zien in de stad Amsterdam en haar regio, in het bijzonder in het onderwijs. Er wordt met veel verschillende maatschappelijke partners samengewerkt in het belang van de leerlingen en de samenleving waarin zij opgroeien. Bij de onderwijsagenda in de stad wil ZAAM een voortrekkersrol vervullen.

Wij vinden het van belang te investeren in een wederkerige relatie met onze stakeholders. Naast de dialoog met de interne stakeholders (leerlingen, ouders en personeel) zijn bestuur en directie van ZAAM in constante dialoog met externe stakeholders.

Het verder opbouwen, systematische beheren en verbeteren van de relaties met diverse stakeholders is een belangrijk aandachtspunt in de komende jaren. Op de verschillende niveaus van Raad van Toezicht, College van Bestuur en management van de scholen wordt dit stakeholdersmanagement verder vorm gegeven. De organisatiecultuur mag nog meer ingesteld zijn op het aangaan en onderhouden van een relatie met stakeholders. Dit doen we vanuit de huidige participatie in (onderwijs)netwerken en relaties.

### 13. Zichtbaar in netwerkorganisaties

Zowel regionale, landelijke als internationale netwerken zijn van grote waarde voor ZAAM.

Op regionaal niveau participeert ZAAM in vele netwerken. Met andere schoolbesturen wordt samengewerkt in het OSVO in Amsterdam en het Onderwijsplatform in Zaanstad. Wij vinden ongebreidelde concurrentie tussen schoolbesturen minder wenselijk en willen met de andere schoolbesturen bedenken waar we naar toe willen met het onderwijs in de stad en de aansluitende regio. We willen transparantie en openheid betrachten en kennis en gegevens uitwisselen. Binnen het OSVO zijn bestuurders van ZAAM verantwoordelijk voor enkele belangrijke portefeuilles (burgerschap en veiligheid, ouderparticipatie, ouderbetrokkenheid en onderwijsarbeidsmarkt), om zo invulling te geven aan de maatschappelijke opdracht in de stad.

Regionaal zijn de samenwerkingsverbanden verantwoordelijk voor passend onderwijs. ZAAM participeert in drie samenwerkingsverbanden (Amsterdam, Zaanstreek en Waterland) en levert zo een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van het passend onderwijs. Met de andere besturen werken we daarbij actief aan een goede zorgstructuur, waarbij gekozen wordt om zoveel mogelijk jongeren onderwijs te laten volgen op een reguliere school. Voor leerlingen voor wie de basisondersteuning niet voldoende is, biedt elke school extra ondersteuning. Scholen gaan daarbij uit van hun eigen expertise en maken gebruik van de expertise en het aanbod van partners in de zorg die in en om de school aanwezig zijn. In dit kader kan gebruik worden gemaakt van extra ondersteuning op specifieke VO-scholen, bovenschoolse voorzieningen of scholen voor VSO. Binnen ZAAM hebben we hiervoor in Amsterdam drie tussenvoorzieningen, Hogelant, De Apollo en Iedersland College, en in Zaandam het praktijkonderwijs De Faam. Elke jongere kan binnen ZAAM rekenen op een passende onderwijsplek en waar maatwerk nodig is, wordt dat geboden. Voor passend onderwijs is een hechte samenwerking met jeugdzorg is cruciaal. De samenwerkingsverbanden zetten zich actief in om met gemeenten tot afstemming te komen over een effectieve en efficiënte samenwerking tussen onderwijs en de (jeugd)zorg.

Nu de scholengroep in meer stabiele omstandigheden is beland, wil ZAAM op landelijk niveau investeren in netwerken. We zijn actief betrokken bij de VO-Raad en willen dit waar mogelijk verder uitbreiden. We stimuleren deelname van het personeel aan landelijke platforms, zoals de Stichting Platforms vmbo en het Platform TL.

Op internationaal niveau onderhouden diverse ZAAM scholen warme contacten met scholen in het buitenland. Zowel fysieke als digitale uitwisseling van kennis en ervaringen juichen wij toe, op het niveau van onze leerlingen en onze medewerkers. Ook voor de ontwikkeling van ons onderwijs en onze medewerkers kijken we actief over de grens. Wij zoeken naar plaatsen en voorbeelden waar-

van wij kunnen leren van andere vormgeving van het onderwijs, zoals in Zweden als het gaat om gepersonaliseerd leren of in Canada of Finland als het gaat om onderwijsresultaten en professionalisering. ZAAM stimuleert scholen en individuele personeelsleden om actief onderdeel te zijn in deze en andere netwerken.

#### **14. Samenwerking met de stakeholders**

Het verder opbouwen, systematische beheren en verbeteren van de relaties met onze stakeholders is een belangrijk aandachtspunt in de komende jaren. Voor het stakeholdermanagement wordt in schooljaar 2016/2017 een notitie geschreven, met daarin aandacht voor het identificeren van de belangrijkste stakeholders, het opbouwen en onderhouden van de relaties en het organiseren van de dialoog.

In lijn met de 'Code goed Onderwijsbestuur' onderscheidt ZAAM drie typen stakeholders voor de horizontale dialoog:

- Prioritaire stakeholders: dit zijn leerlingen en ouders. Zij hebben primair belang bij de dienstverlening van het onderwijs.
- Interne stakeholders: leraren en overig personeel.
- Externe stakeholders: alle overige groepen of personen in de omgeving, al dan niet geïnstitutionaliseerd of georganiseerd, die een belang hebben bij de dienstverlening en doelbereiking van de onderwijsorganisaties.

Leerlingen, ouders en personeel: de dialoog met deze groep stakeholders vindt plaats in de leerlingengraden, ouderraden, ouderklankbordgroepen en werkoverleggen, maar ook in de deelraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Zoals in het tweede hoofdstuk is beschreven, dagen we scholen uit leerlingen meer te betrekken bij de vormgeving van het onderwijs, het ontdekken en ontwikkelen van nieuwe kennis en om leerlingen feedback te vragen over het functioneren van leraren. Op bestuursniveau wordt gezocht naar een manier om ruimte te creëren voor inbreng van leerlingen en mogelijk ook voor ouders en personeel.

Voor de groep externe stakeholders is de dialoog binnen ZAAM geformaliseerd via het overleg in de regionaal georganiseerde Raden van Advies van de scholen. De verbinding tussen het verticale en het horizontale toezicht zien we als een belangrijke vorm van stakeholdersmanagement. De Raad van Toezicht en de Raden van Advies hebben een toezichthoudende c.q. adviserende rol en met beiden vinden er ook georganiseerde bijeenkomsten plaats. De tweejaarlijkse ontmoeting tussen de directeuren, het bestuur, de Raden van Advies en de Raad van Toezicht kent een inhoudelijke agenda en er wordt kennis gedeeld en ontwikkeld. Ook op dit niveau leren we met en van elkaar.

We hechten niet alleen aan formele leersituaties, maar waarderen ook het spontane, informele leren dat in de samenwerking plaatsvindt. Zo worden ZAAM en haar partners samen beter.

Binnen ZAAM werken we aan het versterken van de netwerken met zowel toeleverend als vervolgonderwijs. De samenwerking met het primair onderwijs is een belangrijke voorwaarde voor een goede aansluiting met ons voortgezet onderwijs. Nu het patroon van verwijzing po-vo is veranderd, is eens te meer duidelijk dat de scholen en het bestuur van ZAAM veel moeten investeren in deze relatie. De samenwerking met vervolgopleidingen zijn belangrijk voor een succesvol vervolg van de schoolloopbaan van onze leerlingen. Dit speelt met name sterk op het niveau van het mbo, omdat vmbo-leerlingen nog niet een startkwalificatie hebben. Door het samenwerkingsverband wordt om deze reden ook geïnvesteerd in verbetering van deze samenwerking. Daarnaast investeren we binnen ZAAM in de samenwerking met het hbo en de universiteit, om zo de doorstroom van onze leerlingen te verbeteren. Met de lerarenopleidingen (InHolland, HvA en VU) is de samenwerking intenser, mede gezien onze ambities met betrekking tot het opleiden in de school.

In dit kader beschouwen we alumni als een belangrijke groep stakeholders. Door hun verbinding met onze scholen en met hun feedback dragen zij ideeën aan waarmee wij ons onderwijs kunnen verbeteren. Oud leerlingen die succesvol zijn in hun verdere loopbaan kunnen een rolmodel zijn voor onze huidige leerlingen en vervullen ons met trots en voldoening. Het is onze ambitie om (ou-

ders en) alumni nog meer te betrekken bij ons onderwijs en onze scholen en wij gaan actief op zoek naar mogelijkheden om dit voor elkaar te krijgen. In eerste instantie wordt dan gedacht aan een rol die zij kunnen spelen bij LOB.

Op regionaal niveau zijn de gemeenten een uiterst belangrijke stakeholder voor ZAAM, net als ZAAM dat voor de gemeenten is. Niet alleen op het gebied van huisvesting, waarbij de gemeente een wettelijke taak heeft, maar ook als het gaat om de ambities van het onderwijs in de stad is de goede samenwerking van groot belang. In de eerste vier jaren van ZAAM is veel geïnvesteerd in het opbouwen van een relatie met de gemeenten. Dit blijft voor ZAAM een speerpunt.

Scholen werken intensief samen met instellingen voor jeugdzorg en politie en justitie. Dit geldt ook voor de verschillende buurtorganisaties, sportverenigingen, woningcorporaties en kerken. Met bedrijven en instellingen wordt intensief samengewerkt ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. In deze samenwerking wordt ook met en van elkaar geleerd, zoals bij werkbezoeken, bedrijfsstages of gastlessen.

Mede via deze vormen van samenwerken wil ZAAM zich steeds verder ontwikkelen als een professionele en lerende organisatie.