

Koers 2022-2026

Vanuit de kracht van het geheel

Colofon

Uitgave	: ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs
Instemming door de GMR	: 24 juni 2022
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht	: 8 juli 2022
Vastgesteld door College van Bestuur	: 12 juli 2022
Kenmerk	: 2022-0311

20220926

Inhoud

Vanuit de kracht van het geheel.....	3
Terugblik.....	5
Wat hebben we bereikt?	5
Waar staan we nu?	6
De context, vraagstukken en ontwikkelingen	7
Kansen(on)gelijkheid, segregatie	7
Technologie en digitalisering	7
Concurrentiepositie	8
Identiteit	8
Lerarentekort	8
Missie, visie, waarden.....	10
Missie.....	10
Visie	10
Kernwaarden.....	11
Onze ambities komende koersperiode.....	12
Kwalitatief goed onderwijs	13
De onderwijsportefeuille van ZAAM	14
Betrokken en vitale medewerkers.....	15
Werken in ZAAM-verband	16
Een gezonde en sterke organisatie.....	17
De kracht van het geheel.....	17
Leiding geven vanuit de kracht van het geheel	18
Aan de slag met het Koersplan.....	18

Vanuit de kracht van het geheel

Dit is het Koersplan van ZAAM voor de periode 2022-2026.

Met dit Koersplan geven we de komende jaren richting aan de ontwikkeling van ons onderwijs en onze scholengroep. We houden rekening met de ontwikkelingen om ons heen, in het onderwijs en daarbuiten, om onze leerlingen nu en in de toekomst het best mogelijke onderwijs te bieden. Het Koersplan sluit aan bij de grootstedelijke uitdagingen en bij de ambities van onze docenten, ondersteuners, leidinggevend en bestuur om lef te tonen, nieuwe dingen uit te proberen en de stad tot onze leeromgeving en ons werkveld te maken.

In dit Koersplan hebben wij dat vertaald in drie ambities:

- ZAAM biedt kwalitatief goed onderwijs voor alle leerlingen

Kwalitatief goed onderwijs doet recht aan verschillen tussen leerlingen, verschillen in achtergrond, cultuur, geloof, capaciteiten en leervoorkeuren. Het bieden van kansen is waar we voor staan. Diversiteit is een kracht die we gebruiken om alle leerlingen te laten groeien en bloeien.

Wat willen we bereiken?

Over vijf jaar hebben alle ZAAM-scholen een herkenbaar en aantrekkelijk profiel. Dat blijkt uit voldoende instroom van leerlingen. Gezamenlijk bieden de scholen aan elke ZAAM-leerling de kans om door te stromen en garanderen we voor elke overstapper een plek. In elke windstreek staat een ZAAM-scholengemeenschap met een onderscheidend onderwijsconcept. Zonder uitzondering zijn al onze scholen van goede kwaliteit, volgens onze eigen normen. En dat vinden onze leerlingen ook. Uiteraard voldoen we ook aan de kwaliteitsnormen van de inspectie.

- ZAAM staat voor betrokken en vitale medewerkers

De kwaliteit van het onderwijs is onlosmakelijk verbonden aan de kwaliteit en het werkplezier van de docent, de ondersteuners en het team.

We zorgen daarom dat de ZAAM-scholen een plek zijn waar alle collega's willen werken, willen leren en gemeenschappelijk voor het beste onderwijs voor de leerling gaan.

Wat willen we bereiken?

Over vijf jaar werken alle medewerkers van ZAAM aantoonbaar met professionaliteit en plezier aan goed onderwijs voor leerlingen én aan hun eigen ontwikkeling. Zij nemen de regie over hun eigen vitaliteit. We zijn een aantrekkelijke werkgever volgens docenten, ondersteuners en schoolleiders. We hebben aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, bieden ruimte voor ontwikkeling en professionalisering, en creëren doorgroeimogelijkheden. We hanteren een goed werkende aanpak van het lerarentekort, in samenwerking met partners in de stad. We bieden goede opleiding, ondersteuning en begeleiding aan iedereen die onze scholen wil komen versterken. En

we hebben samen met docenten onderzocht op welke alternatieve manieren we het onderwijs kunnen organiseren, en brengen die in de praktijk.

- ZAAM werkt aan een gezonde en sterke organisatie

Binnen ZAAM zijn we gezamenlijk verantwoordelijk voor een organisatie die financieel gezond, stabiel en toekomstbestendig is.

Wat willen we bereiken?

We benutten de grootte en de breedte van de scholengroep aantoonbaar voor het aangaan van de uitdagingen van ZAAM op het gebied van onderwijskwaliteit, personeelsbeleid en een gezonde bedrijfsvoering. De organisatie van ZAAM is gebouwd op het principe van gedeeld leiderschap, waarbij we ieder vanuit onze eigen rol en verantwoordelijkheid samenwerken, vanuit een gedeelde visie op onderwijs. We hebben structureel ruimte ingebouwd voor innovatie.

Deze ambities zijn het fundament voor onze strategie voor de periode 2022-2026.

Een belangrijke voorwaarde om de ambities vorm te geven is het leiderschap van alle collega's binnen ZAAM. Het leiding kunnen geven vanuit de kernwaarden en een gedeelde visie en missie draagt direct bij aan het leren van leerlingen en medewerkers, kortom: aan de kracht van het geheel.

Barbara Dijkgraaf
Voorzitter College van Bestuur

Terugblik

Het Koersplan 2022-2026 bouwt voort op het Koersplan uit 2017. Daarin werd door het bestuur van ZAAM de strategie vastgelegd voor de jaren 2017-2021. Dat plan bevatte drie overkoepelende doelen:

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

Met trots constateren we dat we binnen die doelen mooie resultaten hebben bereikt.

Wat hebben we bereikt?

Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen

- Om de kwaliteit van onderwijs structureel te blijven verbeteren, hebben we een kwaliteitscyclus ingevoerd. We hebben zicht op wat goed gaat en wat aandacht nodig heeft. Met onze eigen auditteams en zelfevaluaties houden we elkaar scherp. We kunnen hierdoor met verschillende eigen instrumenten tijdig interventies plegen. We hebben het vertrouwen van de Onderwijsinspectie dat verbeterplannen worden opgevolgd.
- De digitalisering van het onderwijs hebben we tijdig ingezet. Mede daardoor konden we relatief snel schakelen toen scholen geheel of gedeeltelijk over moesten op online onderwijs.
- Een aantal scholen is al heel ver in de flexibilisering van en differentiatie in het onderwijsaanbod.
- De contouren van een strategische onderwijsportefeuille zijn geschetst, met als eerste stappen in West de samenvoeging van Comenius en het Reinaert, wat een mooie brede school met een scherp profiel heeft opgeleverd, het project Creatief College Amsterdam in Zuid en de contouren van een brede school in Noord.

Een goede werkgever

- De ontwikkeling van de ZAAM academie bevindt zich nog in de beginfase, maar er ligt een mooie basis. Door goede gesprekken met de teams op de scholen moet het aanbod van de academie stapsgewijs worden verrijkt met opleidingsmogelijkheden waar vraag naar is.
- Voor (aspirant) nieuwe medewerkers zijn er opleidingsmogelijkheden opgezet of uitgebouwd. Zo is ZAAM een belangrijke deelnemer aan opleidingsschool De Dam en is een groot aantal van onze scholen hierbij aangesloten. Voor de functiemix, als middel voor een gebalanceerd carrièreperspectief binnen ZAAM, is een duidelijke aanpak gekomen en we hebben inmiddels een nieuw taakbeleid.
- Op het gebied van governance zijn stappen gezet. Rollen binnen de organisatie zijn verduidelijkt en de P&C-cyclus is verbeterd, waardoor minder nadruk op de kwantiteit en meer op de kwaliteit van cijfers wordt gelegd.

ZAAM in verbinding met de omgeving

- Met 19 scholen in Amsterdam speelt ZAAM een belangrijke rol in de netwerken in de stad, zoals het OSVO en het Samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen. Ook in Zaanstad en Waterland weet men ZAAM te vinden dankzij de belangrijke rol die onze scholen in die regio's spelen.
- ZAAM is zeer actief betrokken bij de VO-raad, in verschillende geledingen. Tijdens de coronacrisis hebben we ook gemerkt hoe waardevol deze contacten zijn; ook in 'gewone' tijden kunnen we dit goed benutten.
- Steeds meer scholen verbinden hun onderwijsactiviteiten met de wijk en de stad, wat het onderwijs context rijker maakt.
- ZAAM-scholen werken samen met het vervolgonderwijs, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van geïntegreerde vakmanschapsroutes.

Waar staan we nu?

Na evaluatie is gebleken dat niet alle doelen volledig zijn behaald of geïmplementeerd. ZAAM is dus nog niet klaar met de richting die is ingeslagen met Koers 2017-2021. Deze Koers vormt het vertrekpunt van het nieuwe Koersplan. We slaan daarom een nieuwe richting in, maar wel op basis van bekende thema's. Het uitgangspunt is de kwaliteit van ons onderwijs en onze leerlingen.

Als extra aandachtspunten voor de nieuwe koers werden genoemd de behoefte aan een meer richtinggevende koers, waarbij de meerwaarde van ZAAM met haar diversiteit aan onderwijsprofielen en -concepten verder ontwikkeld wordt; meer aandacht voor werkgeverschap zoals de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid, structurele monitoring van tevredenheid en aantrekkelijk werkgeverschap. Ook zijn genoemd het tonen van eigenaarschap, betrokkenheid en lef, en meer actief verantwoording afleggen en nemen (waaronder 'de blik meer naar buiten').

Het nieuwe Koersplan 2022-2026 bevat daarom 'oude', bekende doelen waar we verder aan werken, zoals goed werkgeverschap en verbinding met de omgeving. Maar tegelijk hebben we ook nieuwe doelen, omdat interne en externe ontwikkelingen van ons vragen de koers te verleggen zodat we onze missie kunnen blijven waarmaken. We gaan daarbij niet voorbij aan de veranderende vraag en de maatschappelijke vraagstukken die verder reiken dan het onderwijs alleen.

De context, vraagstukken en ontwikkelingen

De externe context waarbinnen ZAAM opereert is flink in beweging. Globalisering, klimaat, diversiteit, inclusiviteit, kansen(on)gelijkheid, segregatie, overvloed en tegelijk tekort aan informatie, digitalisering, technologische ontwikkelingen en fysiek en mentaal welbevinden staan in toenemende mate in de maatschappelijke belangstelling. Er zijn tekorten aan docenten, de rol en status van de docent verandert, nieuwe wet- en regelgeving leidt tot nieuwe concurrentie. Nederland behoort inmiddels niet meer tot de koplopers op het gebied van onderwijskwaliteit. Ook binnen onze organisatie liggen grote uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld kwaliteit, onderwijsaanbod en bedrijfsvoering.

De komende jaren wil ZAAM met name antwoord geven op onderstaande vraagstukken.

Kansen(on)gelijkheid, segregatie

Al enkele jaren is sprake van een groeiende kansenongelijkheid in het (voortgezet) onderwijs. Steeds vaker wordt daarbij gewezen op de negatieve effecten van de vroege selectie in Nederland, de sterke differentiatie in veel verschillende schoolsoorten, het afgenomen aanbod van brede brugklassen en minder mogelijkheden om te 'switchen' of te 'stapelen'. Te veel leerlingen kunnen daardoor niet het onderwijs volgen dat het best aansluit bij hun behoefte en dat hun de meeste toekomstkansen biedt.

Maar niet alleen deze structuurproblemen spelen een rol bij kansen(on)gelijkheid. Ook de kwaliteit van het onderwijs, van het dagelijkse werk in de klas, is van belang. Een tekort aan kwaliteit en stimulans is voor leerlingen met weinig bagage een extra last. Ook daarmee doen we hen dus tekort. Dit geeft de noodzaak aan tot het ontwikkelen van een professionele cultuur. Binnen ZAAM voldoen nog niet alle scholen aan de vereiste kwaliteit.

We hebben een maatschappelijke opdracht om kansengelijkheid te borgen in ons onderwijs.

Technologie en digitalisering

Technologische ontwikkelingen dwingen ons na te denken over nieuwe vaardigheden en kennis die onze leerlingen nodig zullen hebben, en over wat dat betekent voor bijvoorbeeld het curriculum.

Digitalisering van het onderwijs is al langere tijd gaande, maar de coronapandemie heeft dit in een stroomversnelling gebracht. We hebben ervaren dat technologie ook een verrijking kan betekenen; terug naar 100% traditioneel 'live' onderwijs is niet goed denkbaar. We zien dat de digitalisering van het onderwijs kan helpen bij een meer persoonlijke benadering van het onderwijs en dat uitgeverijen en andere aanbieders van leermiddelen zeer actief zijn in de ondersteuning van digitaal onderwijs.

Van andere aard, maar evenzeer ingrijpend, is de invloed die technologie, en met name social media, heeft op de relaties tussen leerlingen, op de sfeer in de groep.

Voor goede onderwijskwaliteit en een duurzame organisatie is het noodzakelijk mee te gaan met de digitale en onderwijsinnovatie.

Concurrentiepositie

Het leerlingenaantal van ZAAM loopt uit de pas met de groei van het leerlingenaantal in Amsterdam. Veel ZAAM-scholen zijn voor het op peil houden van hun leerlingenaantal afhankelijk van de loting en matching in de stad.

Er is sprake van een duidelijke disbalans in vraag en aanbod in de stad: een beperkt aantal scholen is zeer populair en heeft te maken met overaanmelding. Er is grote druk op deze scholen om meer instroomcapaciteit te creëren. Binnen de stad ontstaan veel nieuwe initiatieven, mede door de Wet meer ruimte voor nieuwe scholen. Dat alles zet de leerlingenaantallen bij een aantal ZAAM-scholen nog sterker onder druk.

Binnen ZAAM zijn er scholen die het goed doen, die aansluiten bij een behoefte en daarbij kwalitatief hoogwaardig onderwijs bieden. Helaas zijn er ook scholen die er al langere tijd niet in slagen om voldoende leerlingen aan te trekken, soms door een onduidelijk profiel, soms door onvoldoende onderwijskwaliteit en soms door een combinatie van beide. Daarmee zijn deze scholen te klein en te smal geworden om op termijn hun positie overeind te houden. Van buitenaf is de druk groot om scholen die gedurende meerdere jaren kwaliteit ontberen, te sluiten.

We hebben de opdracht om een duidelijker en breed onderwijsaanbod te ontwikkelen dat past bij de vraag van leerlingen binnen de regio en/of de windstreek.

Identiteit

In de praktijk merken we in onze scholen en klaslokalen dat het makkelijker gezegd dan gedaan is om recht te doen aan verschillen tussen leerlingen en de verschillende levensbeschouwelijke opvattingen in de samenleving te omarmen. Hoe we ons verhouden tot de wijze waarop Amsterdam/de regio zich ontwikkelt als het gaat om levensbeschouwelijke opvattingen en hoe we daarop inspelen met ons onderwijs, is een vraagstuk waar we nog niet altijd een passend antwoord hebben gevonden. ZAAM kent een lange geschiedenis van interconfessioneel onderwijs, onderwijs dat gebaseerd is op verschillende geloofsovertuigingen.

In onze grootstedelijke samenleving is inmiddels sprake van een veel groter palet aan geloofsovertuigingen. Wij beschouwen het als maatschappelijke opdracht om deze diversiteit te omarmen en alle leerlingen, ongeacht de levensbeschouwing, het onderwijs te bieden dat bij hen past.

Lerarentekort

Ondanks vele landelijke en Amsterdamse initiatieven om het lerarentekort terug te dringen, blijven de prognoses zorgelijk. Enerzijds komen er niet genoeg nieuwe leraren bij en blijft de in- en uitstroom in de lerarenopleidingen gestaag dalen; anderzijds gaan veel oudere leraren met pensioen. Daarbij heerst er ook nog een algemene krapte op de arbeidsmarkt. Om dit tij te keren zijn ontwikkelingen nodig op vier fronten: (1) samenwerking binnen ZAAM tussen de scholen onderling in samenhang met ZAAM diensten (bijvoorbeeld opleiden via de ZAAM academie), maar ook in de

regio; (2) inzetten op het verhogen van het aanbod van leraren, door ons beter toe te rusten op zij-instromers en dubbele bevoegdheden; (3) inzetten op het behoud van bestaande medewerkers – door goede opleidingsmogelijkheden en goede begeleiding van startende leraren, maar ook door het creëren van goede arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden –, en (4) op een andere manier kijken naar de inzet van medewerkers door onderwijsinnovatie, aandacht voor professioneel kapitaal en samen leren middels leergemeenschappen.

We hebben de opdracht ZAAM te profileren als aantrekkelijke werkgever en het imago te verbeteren, waarbij arbeidsvoorwaarden en carrièreperspectief van de medewerker een belangrijk middel zijn. Kortom, samen leren in brede zin.

Missie, visie, waarden

ZAAM kent een unieke positie: de meer dan 20 scholen hebben samen een bereik van heel Amsterdam, Zaandam en Monnickendam. Alle leerlingen in deze omgeving hebben de mogelijkheid om hun voortgezet onderwijs te volgen bij een van de ZAAM-scholen. Van praktijkonderwijs tot gymnasium.

Missie

Het is ons streven om met kwalitatief goed 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.

Visie

Kwalitatief goed onderwijs doet, in een snel veranderende wereld, recht aan **verschillen** tussen leerlingen, verschillen in **achtergrond, cultuur, geloof, capaciteiten** en **leervoorkeuren**. Leerlingen leren **actief** en op hun eigen manier, **individueel** én in **samenwerking** met anderen. Het onderwijs omvat zoveel mogelijk **maatwerk**, zodat de leerlingen hun **identiteit** kunnen ontwikkelen en zich optimaal kunnen **ontplooiën**.

Een leer- en werkomgeving heeft aandacht voor **talenten, prestaties** en onderlinge **relaties** en **verhoudingen**. De leer- en werkomgeving stopt niet bij de muren van de school, maar bestaat uit de hele samenleving, de maatschappij. Leerlingen ontwikkelen er belangrijke sociale vaardigheden en leren samen te leven en te werken met mensen met verschillende culturele, religieuze en levensbeschouwelijke achtergronden. Zij leren zo **verantwoordelijkheid** te nemen voor elkaar en voor de samenleving.

Kernwaarden

Waarden, voortvloeiend uit onze christelijke traditie en interconfessionele identiteit, vormen ons moreel kompas en helpen ons in een snel veranderende samenleving onze bijdrage te leveren aan de toekomst van onze wereld. Vier waarden zijn daarbij leidend: solidariteit, vertrouwen, lef en samen leren.

Solidariteit

[so-li-da-ri-teit: gevoel van een-zijn met anderen; saamhorigheid]

Binnen ZAAM voelen we **verbondenheid** met de medemens, of het nu gaat om leerlingen, ouders, collega's of de maatschappij in bredere zin. Wij zetten ons vol in voor **eerlijke kansen** voor elk kind; zijn of haar achtergrond mag geen invloed hebben op de schoolprestaties of ambities.

Binnen ZAAM werken we samen aan de **kracht** van het **geheel**. We maken gebruik van elkaars **sterke eigenschappen** en drijven **gezamenlijk** de ontwikkeling van ZAAM naar een hoger niveau.

Vertrouwen

[ver-trou-wen: geloof in iemands goede trouw en eerlijkheid]

Binnen ZAAM handelen we vanuit **vertrouwen**. Vertrouwen in de talenten, potentie en eigen verantwoordelijkheid van onze leerlingen, hun ouders en collega's. We **krijgen vertrouwen** door **respectvol** met de ander om te gaan, te **luisteren**, ons **oordeel** uit te stellen, ons te verplaatsen in andermans **perspectief** en **empathie** te tonen.

Lef

[lef: ontleend aan het Jiddisch (lew): moed, durf, hart]

Binnen ZAAM **tonen** we lef en **belonen** we lef. We creëren een **cultuur** waar **innoveren** kan en **fouten** maken mag. Waar ruimte is voor **humor** en ruimte voor **kwetsbaarheid**. Een cultuur die gevoeld én uitgedragen wordt door de hele **gemeenschap** van ZAAM.

Samen leren

[le-ren: zich kennis of vaardigheid proberen eigen te maken]

Binnen ZAAM zijn we voortdurend gericht op **leren** en **ontwikkelen**, individueel én als gemeenschap. We houden een scherpe blik op wat er in de **wereld** om ons heen gebeurt, denk aan maatschappelijke thema's als **duurzaamheid**, **sociale economie** en **diversiteit**. Onze missie – om **zelfbewuste**, **gezonde** en **verantwoordelijke wereldburgers** op te leiden – vraagt van ons dat we daar in onze scholen en in ons onderwijs **actief op reageren**.

Onze ambities komende koersperiode

We voelen de verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan onze maatschappij en deze mooier te maken. Dit gaat verder dan het bieden van heel goed onderwijs en stopt niet bij het schoolgebouw, want de stad is ons werkterrein. Daar bruist, verrast en beweegt het. De school heeft een plek in de maatschappij en de maatschappij heeft een plek binnen de school. We bereiden onze leerlingen voor om een rol van betekenis te spelen in die maatschappij.

“Je leert altijd en overal, de hele wereld is je leerplek, in het schoolgebouw wordt je leren alleen extra gefaciliteerd en ondersteund.” (Xplore)

Bij ons is er voor elke leerling een passende route. Een route die zich telkens aanpast aan wat de leerling nodig heeft. Elke leerling en docent krijgt de kans het beste uit zichzelf te halen. Hierbij leren we over grenzen heen. We zoeken elkaar op voorbij de grenzen van scholen, buurten, culturen en opleidingsniveaus. De diversiteit aan scholen binnen ZAAM en de diversiteit in de stad is hierbij onze kracht.

Met kwalitatief goed onderwijs dragen wij bij aan de toekomst van jonge mensen in onze samenleving. Hen in een veilig leer- en leefklimaat begeleiden en inspireren in hun ontwikkeling tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers. Dát is de missie, de opdracht van ZAAM.

“Ik wil onderwijs inrichten waardoor leerlingen kwijlend voor het raam staan: mag ik hier naar binnen?” (Comenius Lyceum)

Om deze opdracht uit te voeren en tegelijkertijd antwoord te kunnen geven op de hiervoor beschreven urgente vraagstukken, stelt ZAAM zich voor de periode 2022-2026 een beperkt aantal herkenbare doelen. Namelijk:

- ZAAM biedt kwalitatief goed onderwijs voor elke leerling
- ZAAM staat voor betrokken en vitale medewerkers
- ZAAM werkt aan een sterke en gezonde organisatie

Deze ambities zijn het fundament van onze strategie voor de komende jaren. Dit vraagt om leiderschap in alle lagen van de organisatie: onderwijskundig leiderschap, verbindend leiderschap en divers leiderschap. Hier zetten we de komende jaren vol op in.

“Ook als je je misschien niet zo lekker voelt, moet je naar school willen gaan, met het gevoel: misschien knap ik ervan op.” (Vinse School)

Kwalitatief goed onderwijs

“Eén keer in de twee weken moeten we de school uit, omdat zien leren beter werkt dan horend leren.” (leerling)

In de visie van ZAAM zeggen we dat kwalitatief goed onderwijs in een snel veranderende wereld recht doet aan verschillen tussen leerlingen, verschillen in achtergrond, cultuur, geloof, capaciteiten en leervoorkeuren. Kwalitatief goed onderwijs betekent voor ZAAM daarom:

- onderwijs dat jongeren eerlijke kansen en perspectief biedt door nadrukkelijk rekening te houden met en in te spelen op de behoeften, potentie en talenten, verschillende achtergronden en (on)mogelijkheden van leerlingen;
- onderwijs dat zorgt voor ontmoeting met elkaar en respect voor elkaar;
- onderwijs dat jongeren activeert en uitdaagt om te leren en samen te werken;
- onderwijs dat toekomstgericht is en flexibel reageert op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en de opdrachten aan het onderwijs die daaruit voortvloeien;
- onderwijs dat jongeren leert hun identiteit en die van anderen te accepteren en te omarmen; en
- onderwijs dat jongeren voorbereidt op een succesvolle overstap naar het vervolgonderwijs en het innemen van hun plek in de samenleving (schakelfunctie).

ZAAM biedt kansrijke schoolloopbanen die zich kenmerken door geloof en vertrouwen in de leerling, maatwerk, keuzemogelijkheden, verbeelding, uitdaging, een stimulerend en veilig leerklimaat, ontmoetingen, partnerschap, eigen regie van de leerlingen en een gegarandeerde plek voor elke uit- en doorstromer binnen ZAAM. Iedere school maakt van deze visie op goed onderwijs een eigen vertaling die past bij de populatie, de locatie en het team. Aan het einde van deze Koers-periode kent ZAAM geen scholen meer die onvoldoende scores volgens de normen van de Onderwijsinspectie en heeft ZAAM eigen kwaliteitseisen ontwikkeld, waarin de visie van ZAAM op onderwijs is uitgewerkt.

De onderwijsportefeuille van ZAAM

Om te komen tot een aantrekkelijk, levensvatbaar scholenpalet met een gezonde bedrijfsvoering voor de komende periode is besloten vol in te zetten op twee ontwikkelingen:

1. Vorming van brede scholengemeenschappen per windstreek die bijdragen aan kansengelijkheid in de stad en daarmee invulling geven aan de maatschappelijke opdracht. Het uitstellen van vroege selectie biedt leerlingen de tijd om te ontdekken waar hun potentie en talent ligt. Brede scholengemeenschappen zijn bovendien beter in staat om fluctuaties in de leerlingstromen op te vangen. Daarnaast blijft er ruimte voor kleinere scholen die een specifieke doelgroep bedienen.
2. De sterke 'merken' meer benutten door het concept op meerdere plaatsen in de stad toe te passen of scholen af te bouwen en zo ruimte te creëren voor meer succesvolle concepten. Onderzocht wordt of en hoe de scholen die te kwetsbaar zijn geworden kunnen samengaan binnen of buiten ZAAM.

Daarom wil ZAAM in de komende vier jaar de volgende portefeuille realiseren:

- ZAAM heeft per windstreek een **brede scholengemeenschap**¹ met een kwalitatief goed en breed onderwijsaanbod dat voldoet aan de volgende uitgangspunten:
 - een **duidelijk en herkenbaar profiel** dat zichtbaar en herkenbaar is in de stad en voor leerlingen een aantrekkelijke optie is;
 - een **onderscheidend onderwijsconcept** en een krachtig en aantrekkelijk profiel voor alle leerlingen, met extra aandacht voor de aantrekkelijkheid voor vwo-leerlingen;
 - de scholengemeenschap biedt **kansrijke doorstroom** aan waardoor iedere leerling op de **juiste plek** terecht kan komen;
 - de scholengemeenschap betreft de **directe omgeving** bij het uitvoeren van het onderwijs, waardoor ze verankerd raakt in haar regio.
- ZAAM kent naast de vijf brede scholengemeenschappen ook een aantal **onderscheidende scholen** met een **scherpe profilering** en een **stedelijke uitstraling**. Het gaat hier om de scholen met een duidelijke aantrekkingskracht voor een geheel **eigen doelgroep** en die niet gebonden zijn aan een bepaalde regio.

“Bij de aanpak van kansenongelijkheid is het van cruciaal belang dat docenten de leerlingen die kansen geven en er ook daadwerkelijk in geloven dat de leerlingen kansrijk zijn.” (Zuiderlicht College)

Tevens heeft elke school van ZAAM een op de **onderwijsbehoefte** van de stad/regio gericht **aanbod**, een **enthousiast** en **ontwikkelingsgericht team**, goede **onderwijskwaliteit**, inspirerende **leiders** en een **gezonde bedrijfsvoering**. Elke school heeft een helder en scherp profiel zonder dat dit een zusterschool beconcurrereert. De gekozen profielen **versterken** elkaar. En niet onbelangrijk, die profielen worden ook **professioneel** over het **voetlicht** gebracht. We ontwikkelen voortdurend **nieuwe concepten** en passen beproefde vernieuwingsconcepten toe. We zorgen dat ons aanbod in lijn blijft met de vraag in de regio.

We hebben het lef om scherpe keuzes te maken wanneer een school niet aan onze eisen kan voldoen.

Betrokken en vitale medewerkers

De kwaliteit van het onderwijs is onlosmakelijk verbonden aan de kwaliteit en het werkplezier van de docent en het docententeam. We zorgen daarom dat de ZAAM-scholen een plek zijn waar alle docenten willen werken, willen leren en gemeenschappelijk voor het beste onderwijs voor de leerling gaan.

De sterke leer- en werkgemeenschap maakt dat onze medewerkers vernieuwers zijn als het gaat om onderwijsontwikkelingen. Werken bij ZAAM biedt voor iedereen mooie perspectieven, omdat:

- we werken aan ieders professionaliteit en uitgaan van ieders professionaliteit: medewerkers krijgen ruimte om binnen kaders eigen afwegingen te maken maar leggen ook verantwoording af over de gemaakte keuzes en de resultaten;
- we met elkaar een stimulerende leer- en werkgemeenschap vormen, een gemeenschap met aandacht voor ontwikkelen en leren, binnen en buiten de school;
- we samen werken en samenwerken binnen verschillende verbanden, we goede voorbeelden delen, we met en van elkaar leren: de ZAAM academie is hét platform waar deze kennis kan worden gedeeld;
- binnen ZAAM altijd ruimte is voor eigen initiatief en innovatieve projecten;
- er oog is voor het welzijn van de medewerkers, er net als bij leerlingen rekening wordt gehouden met individuele talenten, behoeften en persoonlijke omstandigheden;
- we medewerkers duurzaam inzetten;
- goede arbeidsvoorwaarden, loopbaanperspectief, een vitale werkdag en een veilig werkklimaat bij ZAAM vanzelfsprekend zijn.

Aan het eind van deze Koers-periode voelen medewerkers zich aantoonbaar betrokken bij de ontwikkeling van ZAAM en haar scholen en nemen zij actief deel aan netwerken en projecten binnen ZAAM.

*“De veranderingen in de wereld gaan steeds sneller. Wat wij vooral te doen hebben is leerlingen voorbereiden op die veranderende wereld en transities”
(Barbara Dijkgraaf, CvB)*

¹ Een scholengemeenschap is niet per definitie in één gebouw gehuisvest. Drie scholen op eigen, maar nabijgelegen locaties kunnen ook een scholengemeenschap vormen.

Werken in ZAAM-verband

ZAAM als aantrekkelijke werkgever

In 2023 beginnen we met een **medewerkersonderzoek**, waarmee we als het ware een nulmeting doen onder de medewerkers. Ook gaan we zo snel mogelijk aan de slag met het uitwerken van het **strategisch personeelsbeleid**, het pakket aan arbeidsvoorwaarden dat daarbij hoort en de doorgroeimogelijkheden. Werken bij ZAAM is **leuk** en maatschappelijk heel belangrijk. Dat mag je als medewerker best voelen!

Aandacht voor vitale en duurzame inzetbaarheid

We vinden het belangrijk dat alle medewerkers zich bewust zijn van hun eigen vitaliteit in het werk op de langere termijn en hier ook regie in nemen. Dit vraagt een **herziening van het arbo- en verzuimbeleid** naar een meer eigentijdse vorm van vitaliteit met betrekking tot de balans in werk en privé, het blijvend leren in de functie en het zorgen voor passende voorwaarden. Medewerkers pakken hierin de regie op wat nodig is en voeren hier actief het gesprek over.

Grotere instroom van leraren

Onderzoek wijst uit dat het lerarentekort voorlopig niet afneemt, en eerder ernstiger wordt. Naast de ambities voor onze bestaande medewerkers zorgen we er daarom voor dat we beter **bereikbaar** worden voor **zij-instromers** en dat we dubbele bevoegdheden van medewerkers bijvoorbeeld beter benutten. Door bovenschools goede afspraken te maken kunnen we medewerkers '**grotere**' contracten aanbieden, ook als er op de huidige school te weinig ruimte is.

Onderwijsinnovatie en professionalisering

Onze medewerkers spelen een belangrijke rol als het gaat om de onderwijsinnovatie. Via de ZAAM academie kunnen medewerkers kennis delen, projecten opzetten of opleidingen volgen. Ook kunnen medewerkers via een **innovatiefonds** aan de gang met het (door)ontwikkelen van nieuwe ideeën.

Een gezonde en sterke organisatie

Binnen ZAAM zijn we gezamenlijk verantwoordelijk voor een organisatie:

- die financieel gezond, stabiel en toekomstbestendig is, en die voldoet aan de financiële normen zoals we die in ons financieel beleid hebben verankerd, waarbij we meer structurele ruimte inbouwen voor innovatie;
- waarvan het bestuur zorg draagt voor de inrichting, zodanig dat:
 - de scholen hun professionele ruimte kunnen nemen om goed onderwijs te bieden;
 - er sprake is van integraal leiderschap;
- waarin we elkaar uitdagen om onze gezamenlijke ambities waar te maken en hoge verwachtingen naar elkaar uitspreken om de onderwijskwaliteit te verbeteren;
- die durft te experimenteren en eigenzinnige keuzes durft te maken;
- die zich bewust is van de noodzaak om te verduurzamen.

Aan het eind van deze Koers-periode werken we samen aan innovatie van het onderwijs, waarbij we ook de kennis en ervaring van onze leerlingen en onze omgeving inzetten.

De kracht van het geheel

Niet voor niets is ZAAM een **collectief** van scholen met een **gezamenlijke doelstelling**. En niet voor niets is **solidariteit** een van onze kernwaarden. Meer dan voorheen willen we de kracht van de grootte en de breedte van ZAAM, van het **geheel**, benutten om de uitdagingen waar ons onderwijs voor staat op een positieve manier aan te gaan. Dat betekent dat wij:

- een **zelfonderzoek** doen naar de **identiteit** van ZAAM en het collectief van scholen;
- in het belang van onze leerlingen **samenwerken** aan een **hoge kwaliteit** van ons onderwijs;
- samen zorgen voor de **juiste structuur** en **afspraken** om onze leerlingen **doorstroommogelijkheden** te bieden en de kans om altijd een **passende plek** binnen ZAAM te vinden;
- samen meer **denk- en daadkracht** hebben om beter en **sneller te reageren** op ontwikkelingen in de **samenleving** die ons voor een uitdaging stellen;
- samen een **visie** ontwikkelen op **leiderschap** binnen ZAAM, gebaseerd op de **waarden** van ZAAM, die bijdraagt aan de **ambities** van ZAAM en dit vervolgens **uitdragen**;
- onze **krachten** bundelen om een aanpak tegen het **lerarentekort** te ontwikkelen;
- vanuit **solidariteit** keuzes maken, elkaar **helpen** en zoeken naar **oplossingen** als het ergens niet goed gaat, of het nu gaat om **onderwijs, personeel** of **bedrijfsvoering**;
- we de scholen en de organisatie **doorontwikkelen** vanuit **gemeenschappelijk** bepaalde **kaders**;
- in **verbinding** zijn met onze **omgeving**; ouders en leerlingen zijn onze **partners**; we werken nauw samen met allerlei **maatschappelijke partners** in het belang van het onderwijs en alle leerlingen in de regio.

Leiding geven vanuit de kracht van het geheel

Een belangrijke voorwaarde om de ambities vorm te geven is het leiderschap van alle collega's binnen ZAAM. Het leiding kunnen geven vanuit de kernwaarden en een gedeelde visie en missie draagt direct bij aan het leren van leerlingen en medewerkers, kortom: aan de kracht van het geheel.

De leidinggevendenden van ZAAM werken samen, leren samen en ontwikkelen samen om richting te geven aan de koers. In het leiderschap van ZAAM is expliciet aandacht voor de gezamenlijke visieontwikkeling, de ontwikkeling van medewerkers, onderwijsontwikkeling, schoolontwikkeling en dit in verbinding met de omgeving van de school en ZAAM. Ook de beroepsstandaard binnen de VO sector vormt een basis voor de leiderschapsontwikkeling. Om dit vorm gegeven zal er een leiderschapsprogramma en kweekvijver worden vormgegeven in het eerste jaar van het Koersplan, gebaseerd op de ambities, ontwikkelingen en kernwaarden uit dit Koersplan.

Aan de slag met het Koersplan

Het Koersplan 2022-2026 geeft de richting aan waarin ZAAM zich de komende vier jaar beweegt. Het plan beschrijft onze missie (waarom doen we wat we doen), onze doelen (wat gaan we – in grote lijnen – doen) en waarden (hoe doen we dat).

Het Koersplan bevat geen dichtgetimmerd beleid. Dat willen we ook niet. Enerzijds omdat we als onderwijs midden in een dynamische samenleving staan die inventiviteit en wendbaarheid van ons vraagt. Anderzijds omdat ZAAM aan haar scholen en medewerkers ruimte geeft om eigen afwegingen te maken, in het belang van hun specifieke leerlingen en hun specifieke school.

Het Koersplan biedt de kaders waarbinnen keuzes kunnen worden gemaakt en nieuw beleid kan worden ontwikkeld. We verwachten de beschreven koers terug te zien in de jaarplannen van het bestuur, in het schoolplan en het jaarplan van onze scholen en ZAAM diensten of in een innovatief projectvoorstel van willekeurig welke collega. En we vragen aan elkaar hoe de gemaakte keuzes helpen om de doelen uit het Koersplan waar te maken.