

Talenten Ontwikkelen



OPENBAAR VOORTGEZET ONDERWIJS ZAAANSTAD

Postbus 451
1500 EL Zaandam

tel. 075 640 15 48
info@ovo-zaanstad.nl

KOERS 2015
OVO Zaanstad



INHOUD

Vooraf	3
De opdracht	5
Opbouw van het document	7
Onderwijs	9
Ambities	11
Resultaten in 2015	19
Personeel	25
Ambities	27
Resultaten in 2015	33
Organisatie	37
Ambities	39
Resultaten in 2015	43
Middelen	45
Ambities	47
Resultaten in 2015	49
Slot	53
Context Talenten Ontwikkelen	56



VOORAF

In dit document beschrijven wij het strategisch beleid voor OVO Zaanstad voor de komende vijf jaar. Wij hebben dit document *Talenten Ontwikkelen* genoemd. We willen daarmee aangeven dat we -anders dan in de voorliggende periode waarin de ontwikkeling van bedrijfsvoering en huisvesting centraal heeft gestaan- het accent leggen op de ontwikkeling van onze kernactiviteit: **het onderwijs en de onderwijskwaliteit.**

College van Bestuur
Barbara Dijkgraaf en
Marcel van der Knaap





DE OPDRACHT

OVO Zaanstad hanteert de kernwaarden van openbaar onderwijs actief en zichtbaar. Iedere leerling is welkom en eenieder die dat wil en aan de bekwaamheidseisen voldoet, kan bij OVO Zaanstad werken. Ieder die zich in een van de scholen van OVO Zaanstad bevindt, leerling, medewerker of ouder, respecteert anderen en draagt dat ook uit. In onze scholen besteden wij aandacht aan maatschappelijk aanvaardbaar gedrag en spreken elkaar daar ook op aan. We hebben aandacht voor normen en waarden en respecteren levensbeschouwelijke opvattingen van anderen.

De scholen van OVO Zaanstad bieden goed onderwijs. De OVO-scholen bieden de leerlingen een veilige, inspirerende en moderne leeromgeving, die stimuleert en waarin leren en samenwerken vanzelfsprekend zijn.

De OVO-scholen zijn kleinschalig georganiseerde ontmoetingsplaatsen waarin ruimte is voor diversiteit en openheid. Of het nu gaat om gymnasium, atheneum, havo, om praktijkonderwijs of om vmbo met of zonder leerwegondersteuning, de OVO-scholen bieden iedere leerling een uitstekende opstap naar een goede maatschappelijke en professionele toekomst.

Als werkgever stelt OVO Zaanstad hoge eisen aan zijn medewerkers. Betrokkenheid, professionaliteit en bereidheid tot leren zijn de kern in die eisen. OVO Zaanstad stelt daar als werkgever ruimte voor ontplooiing en ontwikkeling, veiligheid en een professionele cultuur, transparant leiderschap en passende arbeidsvoorwaarden tegenover.

De scholen van OVO Zaanstad staan in verbinding met de maatschappij. Met ouders en verzorgers, met overheid en maatschappelijke organisaties, met bedrijfsleven, met toeleverend en afnemend onderwijs en met collegascholen werkt OVO Zaanstad samen en vormt het een netwerk.

Met deze externe partijen gaan wij in gesprek over de keuzes die we maken. We doen dat omdat we belang hechten aan transparantie en aan goede communicatie met de omgeving. Verantwoording over onze resultaten beschouwen wij als onze plicht.

OPBOUW VAN HET DOCUMENT

De opdracht, de missie, vormt het uitgangspunt van het meerjarig strategisch beleid in *Talenten Ontwikkelen*. Het document bestaat uit drie kernparagrafen onderwijs, personeel, organisatie en een vierde paragraaf betreffende de middelen. De verbinding met de maatschappij hebben wij een plaats gegeven als logisch en vast onderdeel in de drie kernparagrafen. Wij kozen hiervoor omdat de verbinding met de maatschappij door alle beleidsthema's heen loopt. Een aparte paragraaf zou -in onze ogen- geen recht doen aan het belang dat wij aan dit aspect hechten, juist vanwege die verwevenheid.

Iedere kernparagraaf begint met een korte beschouwing, onze visie op het betreffende thema. Vervolgens formuleren wij de ambities die voortvloeien uit deze visie. De ambities groeperen we zoveel mogelijk in een logische, bij het thema passende ordening. Aan vrijwel iedere ambitie koppelen we in een aparte paragraaf de resultaten die we willen boeken, volgens dezelfde ordeningsprincipes.

De vierde paragraaf in *Talenten Ontwikkelen* betreft de middelen. Wij kozen ervoor deze paragraaf niet te zwaar aan te zetten. We hebben daarvoor twee overwegingen. Enerzijds willen we het accent nadrukkelijk leggen op de inhoud, het onderwijs, anderzijds vinden we het zo vanzelfsprekend dat de middenkant op orde is, dat we daaraan geen omvangrijke ambitieparagraaf in dit strategische plan willen koppelen. Dit betekent niet dat we denken dat we op dit thema geen ontwikkeling moeten doormaken. Dat denken wij wel degelijk, maar die ambities geven wij aan de stafafdelingen mee in de vorm van (jaarlijkse) opdrachten.

De grondslag voor *Talenten Ontwikkelen* is gevormd door de evaluatie van het expirerende strategische plan *Eenheid in verscheidenheid* en door een groot aantal gesprekken met medewerkers van de scholen en de staf van OVO Zaanstad, met vestigingsdirecteuren en stafhoofden, met bondgenoten in onze maatschappelijke omgeving en (in beperkte mate) met ouders en leerlingen. Daarnaast hebben we een analyse gemaakt van een groot aantal brondocumenten en gegevens; achterin de brochure is deze context van de koers 2015 opgenomen.

ONDERWIJS

OVO Zaanstad staat voor goed, gevarieerd en voor iedereen toegankelijk onderwijs. Elke OVO-school heeft een aantrekkelijk en herkenbaar onderwijsprofiel. Kenmerkend voor de scholen zijn een eigen sfeer en een eigen cultuur. Door die verschillen tussen de scholen zijn er keuzemogelijkheden voor leerlingen en hun ouders. Keuzemogelijkheden die de leerlingen in staat stellen hun talenten zo goed mogelijk tot ontwikkeling te laten komen.

Goed, gevarieerd en toegankelijk onderwijs is wat de OVO-scholen bindt. Elke OVO-school vertaalt het gemeenschappelijke OVO-kader in een eigen onderwijsvisie en eigen ambities, die zijn vastgelegd in het schoolplan. Daarmee vormt *Talenten Ontwikkelen* het kader waarbinnen de scholen zich ontwikkelen.



ONTWIKKELING VAN TALENTEN

Het maximaal ontplooiën van de talenten van de leerling staat voorop. Onder talentontwikkeling verstaan we niet alleen de ontwikkeling van de talenten van alle leerlingen in brede zin binnen het reguliere curriculum als kernopdracht van het onderwijs. Ook willen we extra aandacht besteden aan de ontwikkeling van bijzondere talenten binnen alle scholen. We werken samen met leerlingen en ouders, en ook met andere partners. De verschillende rollen en verantwoordelijkheden van iedereen willen we verhelderen en afbakenen.

Bij de ontwikkeling van het aanbod en de onderwijskundige inrichting van de OVO-scholen anticiperen we op maatschappelijk ontwikkelingen en betekenisvolle trends.

We streven naar diversiteit in pedagogisch-didactische aanpak op de OVO-scholen. We onderzoeken de wenselijkheid en de mogelijkheid van het introduceren van een divers aanbod. We onderzoeken hierbij ook de mogelijkheden van flexibilisering en het bieden van maatwerk (bijvoorbeeld in tempo). We gaan met ouders, leerlingen en het afnemend onderwijs in gesprek over hun wensen, en onderzoeken in samenwerking met onze eigen deskundigen, de docenten, de mogelijkheden om meer diversiteit aan te brengen. De conclusies verwerken we in nieuw onderwijsbeleid.

De OVO-scholen bieden de leerlingen zoveel als mogelijk is zorg en begeleiding op het niveau van de leerling binnen het reguliere onderwijs. Binnen dit kader bepalen de scholen hun zorgprofiel en

gaan zij na wat de docenten en de organisatie nodig hebben om dit zorgprofiel te kunnen realiseren.

OVO Zaanstad werkt binnen het Samenwerkingsverband Zaanstreek en in bredere verbanden samen met onderwijs- en andere partners in de regio voor het realiseren van de doelen van passend onderwijs. Uitgangspunt daarbij is "regulier waar het kan, specifiek waar het moet": voor specifieke behoeften waarin het reguliere onderwijs niet kan voorzien werken we samen met samenwerkingspartners die wel de juiste zorg en begeleiding kunnen bieden.

We oriënteren ons goed op onderwijskundige

vernieuwingen van andere scholen, omdat we onze energie willen steken in het doorvoeren van goede en kansrijke vernieuwingen, als we zien dat het ook verbeteringen zijn. Hierbij hebben wij in het bijzonder aandacht voor het benutten van nieuwe technologieën bij het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs.

We stimuleren dat collega's ideeën voor verbetering en innovatie ontwikkelen. We willen die collega's ook faciliteren bij het uitwerken en beproeven van die ideeën.

De samenleving wordt internationaler. De arbeidsmarkt die onze leerlingen in de toekomst zullen betreden, wordt steeds meer een Europese of zelfs wereldwijde arbeidsmarkt.

In de virtuele wereld spelen landsgrenzen helemaal geen rol meer. Maar ook in de directe leefomgeving van leerlingen speelt het samenleven van mensen uit verschillende culturen een steeds nadrukkelijker rol. We vinden het belangrijk onze leerlingen voor te bereiden op die internationaler wordende samenleving.

LEEROMGEVING

OVO Zaanstad wil een veilige, inspirerende leeromgeving bieden aan alle leerlingen.

OVO Zaanstad spant zich in om de ontwikkelingen op het gebied van ICT toe te passen voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het aantrekkelijk maken van het onderwijs.

Leerlingen leren steeds meer buitenschools: via vriendensites, door games. Internet is door smartphones overal en altijd beschikbaar. We willen onderzoeken hoe dat buitenschools leren betekenis kan krijgen binnen de school.

En andersom, welke betekenis de school kan hebben in de www-wereld (denk aan mediawijsheid).

DOORLOPENDE LEERLIJNEN

De OVO-scholen spannen zich in om elke leerling zonder vertraging de opleiding met succes te laten afronden.

We vinden het belangrijk doorlopende leerlijnen te creëren: niet alleen binnen het voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld onderbouw-bovenbouw) maar ook van het po naar het vo, van het vo naar het mbo en het ho. We vinden dat belangrijk, omdat we daarmee een bijdrage leveren aan een goede startpositie van onze leerlingen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij.

We zoeken daartoe verdieping in de samenwerking met het toeleverend onderwijs en het vervolgonderwijs.

Deze samenwerking richt zich op 3 punten:

- we willen de overstap vanuit het po naar het vo voor onze leerlingen zo soepel mogelijk maken;
- we willen iedere leerling op de juiste plek in een van onze scholen kunnen plaatsen en naar het diploma leiden;
- we willen leerlingen zo goed mogelijk voorbereiden op de overstap naar het vervolgonderwijs. We zetten in het vmbo in op brede programma's die gericht zijn op het mbo en een optimale ondersteuning bij beroeps- en studiekeuze. Ook in het havo/vwo spannen we ons in voor studiekeuzeondersteuning en een goede toerusting voor het ho.

KWALITEIT

De kwaliteit van ons onderwijs is leidend in al onze keuzes. Of het nu gaat om onderwijskundige vernieuwing, personeel, financiën, huisvesting of nieuwe technologieën.

Voor het meten van de kwaliteit van ons onderwijs gebruiken we onze eigen meetlat. Binnen OVO Zaanstad definiëren we gezamenlijk met onze collega's onze kwaliteitscriteria: aan welke eisen willen wij dat ons onderwijs voldoet, welke resultaten streven wij na en hoe halen we het beste uit iedere leerling?

Om de kwaliteit van ons onderwijs te bewaken zetten we ons eigen kwaliteitszorgsysteem op. We verliezen de kwaliteitseisen van de Onderwijsinspectie daarbij niet uit het oog.

Om de kwaliteit van ons onderwijs voortdurend kritisch te beschouwen, laten we ons inspireren en beïnvloeden door ouders, door leerlingen, door medewerkers en door het bedrijfsleven en andere bondgenoten/samenwerkingspartners in de regio. We willen hen nadrukkelijk bij ons kwaliteitszorgsysteem betrekken. We laten hun ook zien wat we doen; dat hoort bij de governancecodes die we hebben afgesproken.

DIALOOG MET OMGEVING

De ouders en verzorgers van onze leerlingen zijn een belangrijke schakel in onze maatschappelijke omgeving. Andere belangrijke partners in de omgeving zijn de basisscholen, de instellingen voor vervolgonderwijs (van mbo tot universiteit), gemeente(n), bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

We zijn met onze bondgenoten in de omgeving nadrukkelijk in gesprek over de (onderwijskundige) koers die wij volgen. Wij willen hun laten weten welke afwegingen en keuzes wij daarin maken. We voeren die gesprekken vanuit onze eigen verantwoordelijkheid voor goed onderwijs en gaan daarbij uit van onze expertise als het gaat om didactisch en pedagogisch handelen.

Voor zowel het havo/vwo als voor de leerwegen in het vmbo en het praktijkonderwijs leggen we contacten met regionale organisaties en het bedrijfsleven. We willen daarmee bereiken dat ons onderwijs dicht bij de maatschappij en de praktijk komt te staan (en omgekeerd).

STRATEGISCHE POSITIE

We verdiepen en versterken de huidige samenwerking met de besturen en scholen voor voortgezet onderwijs in de regio. Onze leidraad daarbij is het belang van de leerling en de kwaliteit van het onderwijs. Het voordeel van die bestuurlijke samenwerking is dat alle leerlingen in beeld zijn bij de gezamenlijke scholen en dat de gezamenlijke scholen zich ervoor verantwoordelijk voelen dat elke leerling geplaatst wordt.

De samenwerking in het vo moet er niet toe leiden dat er geen keuzemogelijkheden voor ouders en leerlingen meer zijn. Binnen de kaders van de samenwerking kiest elke school een eigen profiel.

De scholen concurreren niet, maar onderscheiden zich wel. We continueren de samenwerking met het Regio College en Amarantis Onderwijsgroep die gericht is op het vergroten van het studiesucces van onze vmbo-leerlingen in het mbo. De vorm van die samenwerking moet nog nader worden bepaald.

De samenwerking die de scholen van OVO Zaanstad aangaan is niet vrijblijvend, maar is gericht op uitwisseling en leren van elkaar, op kwaliteitsverbetering van het onderwijs, op keuze en gedifferentieerd aanbod voor leerlingen en ouders. Dat geldt ook voor de samenwerking die OVO Zaanstad op bestuurlijk niveau zoekt met regionale onderwijspartners.

In 2015 hebben we de gevolgen van de demografische ontwikkelingen voor de periode tot 2030 vertaald naar een visie op de strategische ontwikkeling van de OVO-scholen.



ONTWIKKELING VAN TALENTEN

In 2015 werken alle OVO-scholen met een eigen schoolplan waarin zij het OVO-kader hebben uitgewerkt in een heldere onderwijsvisie en waarin doelen en resultaten zijn geformuleerd.

De wijze waarop de scholen hun beleid t.a.v. talentontwikkeling vorm en inhoud geven is in het schoolplan geëxpliciteerd. Voor de ene school kan dat betekenen dat is vastgelegd hoe talentontwikkeling is ingebed in het curriculum. Voor de andere school kan dat betekenen dat naast het "gewone" curriculum een aanvullend aanbod is ontwikkeld, dat aansluit op de behoefte van de individuele leerling.

LEERLING CENTRAAL

In 2015 zijn het aanbod en de onderwijskundige inrichting van het onderwijs zodanig dat we daarmee tegemoet komen aan de behoefte bij ouders en leerlingen en de maatschappelijke omgeving. Dit blijkt zowel uit leerlingpanels, rondetafelgesprekken met leerlingen en ouders en tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen, als uit feedback van onze omgeving.

In 2015 heeft OVO Zaanstad, bij voorkeur in samenwerking met partners in de regio, een sluitend aanbod van onderwijs en begeleiding ontwikkeld. OVO Zaanstad heeft daartoe samenwerkingsovereenkomsten gesloten, waarin de verantwoordelijkheid van elke partner in de samenwerking helder is omschreven.

DOORLOPENDE LEERLIJN

In 2015 werken de OVO-scholen met smart geformuleerde rendementsdoelstellingen op het terrein van doorstroom en gediplomeerde uitstroom.

In 2015 hebben we een adequaat monitorsysteem waarmee wij het succes van de leerlingen in het vervolgonderwijs kunnen monitoren (kwantitatief en een klein deel kwalitatief). De scholen gebruiken de conclusies die wij op grond daarvan trekken -indien van toepassing- voor verbetering van de aansluiting van het onderwijs op het vervolgonderwijs.



KWALITEIT

We beschikken in 2015 over een goed werkend, uitgekristalliseerd kwaliteitszorgsysteem, dat is gebaseerd op INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) en dat werkt volgens een goed lopende pdca-cyclus (planningcyclus waarbij zelfevaluatie en collegiale consultatie een rol hebben) op OVO- en op vestigingsniveau.

In 2015 heeft OVO Zaanstad een innovatiefonds waarmee OVO Zaanstad, op basis van een gemeenschappelijk geformuleerd kader en heldere criteria, vernieuwingen binnen de scholen stimuleert. Onderdeel van het innovatiefonds is het Onderwijslaboratorium waar docenten en leerlingen pilots (bijvoorbeeld voor het gebruik van nieuwe media in de lessen) kunnen uitvoeren.

We kijken in 2015 in het kader van ruimte bieden aan talenten van medewerkers terug op tenminste één succesvol innovatieproject per school waarvoor het initiatief is genomen door een docent of groep docenten.

OVO Zaanstad heeft in 2015 geen zwakke scholen of afdelingen van scholen. Zowel naar maatstaven van de Inspectie als naar eigen maatstaven zijn alle OVO-scholen van goede kwaliteit. Ook ouders en leerlingen zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de OVO-scholen. Dat blijkt ook uit tevredenheidsonderzoeken die we elke twee jaar houden onder ouders en leerlingen.

DIALOOG MET OMGEVING

In 2015 passen we een uitgebreid instrumentarium toe waarmee we met betrokkenen bij ons onderwijs in gesprek gaan. We denken daarbij bijvoorbeeld aan tevredenheidsonderzoeken, aan uitbouw van de betrokkenheid van ouders, aan rondetafelbijeenkomsten en panelgesprekken, zowel binnen onze scholen als met onze omgeving.

Ook na het verlaten van hun school bevragen we de leerlingen op hun ervaringen tijdens en na hun onderwijsloopbaan bij een van onze scholen. We benutten die ervaringen om ons onderwijs nog beter te maken.

Met bedrijven en instellingen in de regio zijn we in gesprek over samenwerking op het terrein van stages.

STRATEGISCHE POSITIE

Verdieping en versterking van de samenwerking met besturen en scholen voor vo in de regio is vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten die gericht zijn op het aanbod in de regio, aanmelding en inschrijving van leerlingen, en verdere gemeenschappelijke inhoudelijke ontwikkelingen, voor zover die meerwaarde hebben voor de kwaliteit van het onderwijs in de Zaanstreek en de positie van OVO Zaanstad daarin.

Met het Regiocollege en door Amarantis Onderwijsgroep is een overeenkomst gesloten over duurzame samenwerking die gericht is op het vergroten van het studiesucces van vmbo-leerlingen in het mbo.

PERSONEEL

Kwaliteit van het onderwijs begint bij de kwaliteit van de medewerkers. Professionaliteit van alle medewerkers, staat centraal in het beleid van OVO Zaanstad.

Het realiseren van de onderwijsambities staat of valt bij goed personeelsbeleid.

Wat voor de leerlingen van onze scholen geldt, geldt ook voor de medewerkers: talentontwikkeling willen we de ruimte geven.

OVO Zaanstad hanteert moderne primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn die weet te vinden en te binden (en vervolgens te boeien), die weet te inspireren en te stimuleren en die daarin het verschil weet te maken met andere onderwijsorganisaties.



PROFESSIONALITEIT

We zijn een open organisatie waarin leren van, met en door elkaar op alle niveaus vanzelfsprekend is. We beschouwen professionaliteit als een werkhouding, als een wezenlijk kenmerk van onze “bedrijfscultuur”, waarin deskundigheid en (vak)bekwaamheid, collegialiteit, procedurebewustheid en zorgvuldigheid t.o.v. leerlingen, collega’s en ouders centraal staan. Professionaliteit is het kernbegrip in het personeelsbeleid.

We zetten daarom in op professionele groei van onze collega’s. We doen dat vanuit de gedachte dat talentontwikkeling van OVO-medewerkers ook speerpunt van beleid moet zijn.

We maken die professionele groei niet alleen

mogelijk door professionalisering op de agenda te plaatsen, maar ook door voldoende interessante functies te creëren. We willen daartoe o.a. de mogelijkheden van functiedifferentiatie onderzoeken. Dat doen we met het uitgangspunt dat dit niet mag leiden tot verstaffing van de scholen, dat wil zeggen het alleen maar creëren van functies op staf- of beleidsniveau: onderwijs blijft onze kernactiviteit.

We vinden dat professionele groei behoort tot de eigen verantwoordelijkheid van de individuele collega en we verwachten daarom ook initiatieven van zijn of haar kant.

Bekwaamheid waarderen we hoger dan bevoegdheid. Bevoegdheid vinden we een aspect van bekwaamheid en daarom investeren we

daarin. We doen dat door de Wet BIO goed uit te voeren in al onze vestigingen, maar we doen het ook, zoals gezegd, door professionalisering en deskundigheidsbevordering hoog op de agenda te plaatsen. We verwachten daarin ook veel van de inbreng van de individuele collega’s zelf.

We krijgen de komende jaren te maken met een hoge uitstroom van onze “seniore” collega’s (tot 2015 ongeveer 20% van ons personeelsbestand). We willen voorkomen dat dit tot knelpunten in ons onderwijs gaat leiden. We zetten in op actief wervings- en selectiebeleid en onze arbeidsvoorwaarden zijn daarin een medebepalende factor.

We zetten ook in op opleiden in de school: we werken met de lerarenopleiders samen

om nieuwe (nog niet afgestudeerde en pas afgestudeerde) leerkrachten te vinden en te binden.

Daarnaast onderzoeken we andere mogelijkheden om een tekort aan docenten op te vangen: bijvoorbeeld door het onderwijs anders te organiseren, door gebruik te maken van nieuwe, digitale mogelijkheden of mogelijk ook door het bedrijfsleven en ouders te betrekken bij het onderwijs.

Mobiliteit en mobiliteitsbeleid waarderen we hoog als het gaat om het principe “iedere medewerker op de goede plek”.

Dit geldt niet alleen voor de door de medewerker gewenste mobiliteit maar ook voor

de mobiliteit die vanuit het vestigings- of organisatiebelang wenselijk is. We willen mobiliteit als instrument van personeelbeleid uitwerken en toepassen, omdat we vinden dat dat onlosmakelijk is verbonden aan de gedachte dat het ontwikkelen van talenten van medewerkers speerpunt van beleid is.

We vinden het belangrijk om de kennis en kunde van de “seniore collega’s”, te blijven benutten. We willen daarvoor de voorwaarden creëren in organisatorische maar ook in arbeidsvoorwaardelijke zin.

En niet onbelangrijk, het personeelsbestand van OVO Zaanstad is zodanig opgebouwd, dat er sprake is van evenwicht in de verdeling jong en oud, vrouwen en mannen en

ethniciteit. Dat we daarbij de kwaliteitscriteria niet uit het oog verliezen, spreekt voor zich.

SAMENWERKING MET OMGEVING

OVO Zaanstad zet bij de uitbouw van samenwerking o.a. in op meerwaarde voor de (individuele) medewerker; bijvoorbeeld in het kader van mobiliteitsbeleid. Wij vergroten daarmee niet alleen de loopbaanmogelijkheden voor het individu. We bewerkstelligen ook dat knellende mobiliteitsproblematiek op een maatschappelijk aanvaardbare manier wordt opgelost.

De omgevingsgevoeligheid maakt OVO Zaanstad in haar scholen zichtbaar door uitwisselingsprogramma's te starten met het bedrijfsleven. Concreet denken we daarbij aan docentenstages maar ook aan gastdocentschappen die door het regionale bedrijfsleven worden verzorgd. We verbreden daarmee ook de professionaliteit.

BASISKWALITEIT

Op de elementaire onderdelen van personeelsbeleid hebben we onze zaken goed voor elkaar. We maken gemeenschappelijke afspraken op OVO-niveau over de uitvoering van de Wet BIO (Beroepen in Onderwijs), over de uitvoering van de afspraken en regelingen die in de CAO VO zijn vastgelegd en over alle zaken die betrekking hebben op de primaire arbeidsvoorwaarden. Alle collega's zijn op de hoogte van de centrale afspraken en regelingen die op dit gebied van kracht zijn.



PROFESSIONALITEIT

De bedrijfscultuur van OVO Zaanstad wordt in 2015 gekenmerkt door:

- professionele discipline (afspraak = afspraak);
- een lerende organisatie met medewerkers die ontwikkelingsbereid zijn;
- collegialiteit en samenwerking;
- zorgzaamheid en aandacht.

Dit blijkt uit trendrapportages op basis van de jaargesprekken.

We maken zichtbaar dat we hard gewerkt hebben aan de verdere ontwikkeling van een professionele cultuur. In het kader van de invoering van de Wet BIO zijn de resultaten per medewerker inzichtelijk gemaakt, onder andere in een bekwaamheidsdossier.

In 2015 hebben we de Wet BIO in alle scholen ingevoerd, uitgevoerd en geëvalueerd. We bewaken dat o.a. door middel van de management- en voortgangsgesprekken die we met de vestigingsdirecteuren voeren in het kader van de pdca-cyclus.

Professionalisering is een vast onderwerp in de jaarlijkse beleidsbrief van het College van Bestuur en de jaarplannen van de scholen. Er is per school jaarlijks een professionaliseringsplan beschikbaar, waarin de belangen van individuele medewerkers in balans zijn met het belang van OVO Zaanstad en de scholen. Dit plan biedt inzicht in de gewenste ontwikkelingen in de school, de daarmee samenhangende scholings- en ontwikkelingsvragen en het daarbij behorende aanbod.

Onderdeel van de professionaliseringsplannen is de ontwikkeling van talenten van medewerkers.

In 2015 hebben we belangrijke facetten van het personeelsbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd in de scholen.

We denken dan bv. aan wervings- en selectiebeleid dat aansluit op onze kwalitatieve en kwantitatieve eisen, aan een goed doordachte en ook uitvoerbare gesprekkencyclus, aan mobiliteitsbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid en functiedifferentiatie.

Kortom, aan alle facetten die we tot integraal personeelsbeleid rekenen. Dat we daarbij aansluiten op de besturingsfilosofie met ruimte voor de eigen identiteit van de scholen spreekt voor zich.

In 2015 voeren wij het mobiliteitsbeleid uit. We bedoelen in dit kader zowel de vrijwillige mobiliteit gebaseerd op de ambitie van de individuele medewerker als ook de mobiliteit die -soms gedwongen- voortvloeit uit vestigings- of organisatiebelang.

SAMENWERKING MET OMGEVING

In 2015 werkt OVO Zaanstad samen met een of meerdere onderwijspartners in de regio in een mobiliteitspool om loopbaanmogelijkheden voor docenten en andere medewerkers te creëren.

In 2015 heeft OVO Zaanstad een samenwerking met het bedrijfsleven op het terrein van docentenstages en gastdocentschappen tot stand gebracht.

In 2015 is de samenwerking met opleidingsinstituten in het hoger onderwijs over opleiden in de school versterkt en ingebed in alle OVO-scholen.

BASISKWALITEIT

In 2015 is de basiskwaliteit van het personeelsbeheer op orde. We hebben de personeels- en salarisadministratie, inclusief de regelzaken en de communicatie die betrekking hebben op cao-verplichtingen, zodanig geregeld dat de organisatie in control is en blijft. Dit blijkt uit driemaandelijke managementrapportages, uit de tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers die we tweejaarlijks houden en uit systematisch onderzoek van klachten.



ORGANISATIE

De organisatie van OVO Zaanstad bestaat uit 6 vestigingen die ieder een eigen identiteit hebben. Een bovenschools stafbureau ondersteunt de vestigingen en het College van Bestuur. Het College van Bestuur stelt jaarlijks na overleg met de vestigingsdirecties de marges vast waarbinnen de vestigingen werken. Uitgangspunt is dat leerlingen en ouders wat te kiezen hebben. De vestigingen zijn dominant in de externe profilering.

De vraag wat we centraal en wat we decentraal doen, beantwoorden we werkende weg en vooral op basis van de afweging “wat levert centrale regie op?”. We werken binnen OVO Zaanstad samen op de punten waar we meerwaarde zien, of het nu gaat om onderwijskwaliteit of om materiële, financiële of personele voordelen.



BESTURINGSFILOSOFIE

In de besturingsfilosofie van OVO Zaanstad is de vestigingsdirecteur eindverantwoordelijk voor de resultaten van de vestiging. Dat geldt voor de kwaliteit van het onderwijs in de vestiging en voor de kwaliteit van de leerlingzorg, het personeelsbeleid en de interne bedrijfsvoering. De vestigingsdirecteur heeft de verantwoordelijkheid om aan het College van Bestuur te rapporteren op vooraf overeengekomen thema's.

Afspraken over resultaten, de indicatoren en de randvoorwaarden waaronder de resultaten behaald kunnen worden, zijn vastgelegd in een managementcontract.

Leiderschap in onze organisatie -van College van Bestuur, vestigingsmanagement, team-

leiders, docenten en ondersteunende medewerkers- baseren we op sturen op resultaat, vanuit overtuiging en inspiratie en met zorg en betrokkenheid. De kern is de gedachte dat het leiderschap faciliterend en ondersteunend is aan het onderwijs en de onderwijzende collega's.

Het stafbureau in de OVO-organisatie is voor individuele medewerkers, voor College van Bestuur, voor vestigingsdirecteuren en schoolleiding in het algemeen een servicegericht, adviserend en planmatig werkend "bedrijfsbureau" dat zich zowel in de beleidsontwikkeling als in beheers-zaken krachtig en proactief opstelt.

De besturingsfilosofie wordt tot uitdrukking gebracht in met elkaar samenhangende

statuten en reglementen. Daarin is vastgelegd hoe de verschillende functies en organisatie-onderdelen zich tot elkaar verhouden en welke verantwoordelijkheden zij hebben. Dat geldt voor de toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht, de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, de vestigingsverantwoordelijkheid van de vestigingsdirecteur en de rol van (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, ouders/verzorgers en leerlingen.

In het verlengde hiervan: OVO Zaanstad verbindt zich als organisatie nadrukkelijk aan de code Goed Onderwijs-bestuur (mei 2009).

CULTUUR

We hebben een open, lerende cultuur in onze organisatie waarin uitwisseling tussen vestigingen en tussen individuele collega's vanzelfsprekend is. Net als leren van, met en door elkaar. Veiligheid voor iedereen hoort daarbij, ook voor nieuwe, jonge en enthousiaste collega's met hun eigen nieuwe ideeën. Uitwisselen met en leren van elkaar doen we door onder andere collegiale intervisie, door les- en schoolbezoek, door themabijeenkomsten te beleggen en te stimuleren dat waardevolle ideeën ook worden uitgevoerd.

OVO Zaanstad stelt respect, openheid en integriteit centraal in het gedrag en de omgangsvormen van iedereen die betrokken is bij de organisatie: collega's, leerlingen en derden.

Daarnaast stellen we ondernemend, proactief en initiërend gedrag op prijs. Resultaat stellen we daarin boven inspanningsverplichting, want we willen voorkomen dat vrijblijvendheid domineert in onze “bedrijfscultuur”. We spannen ons in om die -wat wij noemen- professionele cultuur, bespreekbaar en meetbaar te maken en we verwachten dat medewerkers dat op hun beurt ook zullen doen ten opzichte van en met elkaar.

DIALOOG MET OMGEVING

OVO Zaanstad is voortdurend in gesprek met betrokkenen bij ons onderwijs over de kwaliteit van het onderwijs en over de resultaten van de scholen. We maken daarbij o.a. gebruik van het voor de vo-sector ontwikkelde Vensters voor Verantwoording als verantwoordingsinstrument met “harde” en “zachte” gegevens. We willen structureel met maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven in gesprek gaan.

BESTURINGSFILOSOFIE

In 2015 hebben we vastgelegd wat ieders rol in de OVO-organisatie is, van Raad van Toezicht en College van Bestuur tot vestigingsmanagement en staf. Van medezeggenschap op vestigings- en bovenschools niveau tot ouder- en leerlinggraden. Dat betekent dat er juridische samenhang is aangebracht tussen de statuten en de verschillende reglementen die van toepassing zijn. We beschouwen dit ook als een resultaat van het vraagstuk rond de verdeling van centrale en decentrale verantwoordelijkheden in de OVO-organisatie.

In 2015 werken we in een volwaardige en goed uitgekristalliseerde pdca-cyclus met managementcontracten. We definiëren die contracten als het resultaat van een onderhandeling tussen College van Bestuur en

vestigingsdirecteur waarin niet-vrijblijvende afspraken zijn gemaakt over resultaten per vestiging en de voorwaarden die op de te behalen resultaten van toepassing zijn.

Ten behoeve van de managementcontracten ontwikkelen wij indicatoren die wij hanteren voor zowel de afzonderlijke vestigingen als de stafafdelingen. Daarmee toetsen wij of en hoe de scholen en stafafdelingen de afgesproken resultaten behalen.

CULTUUR

We gebruiken in 2015 een instrumentarium dat alle kansen biedt om een open cultuur te behouden en verder te ontwikkelen. Zo hebben we intervisie handen en voeten gegeven. Ook hebben we platforms opgericht om medewerkers de mogelijkheid te geven met collega's (docenten en leidinggevenden, van de eigen en van andere scholen) van gedachten te wisselen over inhoudelijke of organisatorische vraagstukken.

Het realiseren van de ambities op het vlak van de cultuur meten we tweejaarlijks in de tevredenheidsonderzoeken.

In het personeelsbeleid is zichtbaar gemaakt dat we sturen op houding en vaardigheden die we belangrijk vinden voor de cultuur van de OVO-organisatie, de staf en de OVO-scholen.

DIALOOG MET OMGEVING

In 2015 past OVO Zaanstad een instrumentarium toe waarmee OVO Zaanstad systematisch het gesprek over de kwaliteit van het onderwijs en over de resultaten van de scholen met maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven voert. Voorbeelden zijn: rondetafelgesprekken, panels, bijeenkomsten met belanghebbenden (stakeholders) en tevredenheidsonderzoeken in de Zaanse omgeving.

MIDDELEN

Tot de middelen rekenen we de thema's financiën, huisvesting en facilitaire en digitale zaken. In *Talenten Ontwikkelen* neemt de middelenparagraaf geen centrale plaats in: we leggen onze accenten op het onderwijs en het personeel.

Passend bij onze besturingsfilosofie richten we de ondersteunende diensten zo in dat het primaat bij de vestigingen komt te liggen.

Dienstbaar en servicegericht, ondersteunend en adviseerend, bewakend en signalerend zijn de trefwoorden die op die ondersteunende diensten van toepassing zijn. Daarmee moeten zij het College van Bestuur en de vestigingsdirecties in staat moeten stellen hun verantwoordelijkheid te dragen.



AMBITIES

De ambities van OVO Zaanstad met betrekking tot deze onderwerpen zijn eenvoudig samen te vatten: de middelen moeten meebewegen met wat voor het onderwijs nodig is, of het nu om financiën, om huisvesting of om facilitaire of digitale zaken gaat. Onderwijs is de kernactiviteit van OVO Zaanstad en de afzonderlijke scholen. We willen alles in het werk stellen om die kernactiviteit zo goed mogelijk uit te voeren.

De ambities op dit terrein zijn vanzelfsprekend:

- een sluitende planning & control-cyclus
- een gezonde financiële huishouding
- digitale ondersteuning die ten dienste staat van de onderwijskwaliteit
- adequate huisvesting

Voor zover nodig zullen we de komende jaren energie steken in de punten waarop wij verbetering willen zien. Gedrag en cultuur van (ondersteunende) medewerkers zijn daarbij net zo belangrijk als techniek en instrumenten.

RESULTATEN IN 2015

We hebben in 2015 in de eerste plaats een sluitende, goed in de organisatie ingebedde planning & controlcyclus gerealiseerd. We zijn in 2009 begonnen met de invoering van een kalenderjaarcyclus waarin de drie niveaus bestuur – vestiging – afdeling/team zijn te onderscheiden. De afzonderlijke stafafdelingen draaien volop mee in deze cyclus. In 2015 zijn alle drie niveaus binnen de cyclus goed op elkaar ingespeeld. Die cyclus is de ruggengraat van de bedrijfsvoering en van de organisatie in het algemeen. Die ruggengraat is stevig genoeg om de monitoring en bewaking van (onderwijs)processen en de ontwikkeling in de bedrijfsvoering goed in de hand te houden. Dat is ook nodig in het kader van onze kwaliteitszorg.

Als tweede noemen we hier de financiën. Wat we in de paragraaf personeel basiskwaliteit noemden, geldt ook voor de financiën: de basiskwaliteit is in 2015 op orde. Van OVO-begroting tot team-, afdelings- of projectbegroting. Van kwartaalrapportage tot financieel jaarverslag en van liquiditeitsbeheer tot investeringsplannen en vermogenspositie en –beheer. We beschikken over goede en betrouwbare risicoanalyses omdat we daarmee de geconstateerde risico's beter kunnen beheersen. We weten ook hoe we de middelen zo goed mogelijk aan het onderwijsproces ten goede kunnen laten komen. We hebben daartoe indicatoren ontwikkeld die aansluiten op wat de politieke en maatschappelijke omgeving van onderwijsorganisaties vraagt.

We volgen nauwgezet de ontwikkelingen in de overheidsfinanciën en de consequenties daarvan voor de bekostiging van het vo.

Als derde noemen we de digitale wereld van OVO Zaanstad: wat geldt voor het onderwijs geldt ook voor de digitale ambities. We maken gebruik maken van de good practices van collega-instellingen. We houden ons goed op de hoogte van de nieuwe digitale mogelijkheden die het onderwijs krijgt, zodat we goed en zorgvuldig tot de toepassing ervan kunnen besluiten. We beseffen dat de ontwikkeling van digitaal onderwijs en digitale ondersteuning van het onderwijs in hoog tempo zullen doorgaan. De mogelijkheden die de digitale ontwikkelingen bieden, benutten we optimaal.

Maar we beperken dat natuurlijk niet tot de digitale ondersteuning van het onderwijs, we kijken daarbij ook naar de mogelijkheden die ICT biedt voor communicatie en beheer.

We hebben daarin en in de digitale, onderwijskundige ondersteuning geïnvesteerd, mits de middelen dat toelaten en we overtuigd zijn van de onderwijskundige meerwaarde. Het laatste thema in deze paragraaf betreft de huisvesting: daarin heeft OVO Zaanstad de afgelopen jaren veel geïnvesteerd, met zichtbare resultaten. Dat wat gerealiseerd is, houden we niet alleen in stand, maar we beheren het ook efficiënt, doelmatig en zorgvuldig.

We houden daarbij de plannen van de overheid om de huisvesting van het vo "door te decentraliseren" goed in het vizier en nemen ze ook mee in de risicoanalyses.

Kostenbewustzijn en risicobeheer staan in de huisvestings-portefeuille centraal, evenals zorgzaamheid en maatschappelijk bewustzijn. Concreet doelen we daarmee onder andere op energiebeheer, gezonde voeding in de leerling- en personeelsruimtes. Maar we doelen ook op het doelmatig en kostenbewust aanbesteden en uitvoeren van onderhoud en het regelen van centrale inkoop.

Het huisvestingsbeleid stemmen we uiteraard af op de leerlingprognoses. We vinden het continueren van de opgebouwde samenwerking met de onderwijsbesturen en gemeente in de regio van groot belang om de beschikbare huisvestingscapaciteit zo goed mogelijk te benutten.





SLOT

Met *Talenten Ontwikkelen* geeft het College van Bestuur van OVO Zaanstad inzicht in het meerjarig strategisch beleid en de doelen en resultaten waarop OVO Zaanstad zich de komende jaren richt.

Wij zijn ons ervan bewust dat het een ambitieus, maar ook een haalbaar en uitvoerbaar plan is. Wij baseren ons daarbij op de gedachte dat er een grote betrokkenheid van sleutelfunctionarissen in de organisatie is geweest bij het formuleren van ambities en resultaten.

We baseren ons ook op de constatering dat de OVO-organisatie en de medewerkers in staat bleken om een stevige bijdrage aan de realisatie van de ambities te leveren. Met het activeren van die betrokkenheid en van de talenten van de medewerkers is een volgende en belangrijke stap gezet in het ontwikkelingsproces dat wij sinds 2009 zijn gestart. Een proces, dat moet leiden tot een hoge onderwijskwaliteit, professionele medewerkers, een heldere en passende organisatiestructuur en –cultuur en verbinding met onze omgeving.

Talenten Ontwikkelen biedt het meerjarige kader voor OVO Zaanstad en de scholen. Dit meerjarige kader is richtinggevend voor de schoolplannen. De uitvoering van *Talenten Ontwikkelen* krijgt vorm door de jaarlijkse beleidsbrief van het College van Bestuur. Deze brief is kaderstellend voor de jaar- en/of projectplannen die de scholen jaarlijks opstellen. In die zin vormt *Talenten Ontwikkelen* het inhoudelijke fundament voor meerjaren- en jaarbegrotingen, van de OVO-organisatie als geheel maar ook van de scholen afzonderlijk.

Met het vaststellen van een strategisch beleidsplan voor een periode van 5 jaar benadrukken we het statische karakter van het beleid. Tegelijkertijd willen we dynamiek in het beleid en daarmee in de ontwikkeling van OVO Zaanstad stimuleren. Tussentijdse evaluaties, inhoudelijke bijstellingen op grond van nieuwe ontwikkelingen en bijsturing die jaarlijks door middel van onder andere de beleidsbrief plaatsvinden, moeten waarborgen dat de dynamiek in de uitvoering van *Talenten Ontwikkelen* overeind blijft.



CONTEXT TALENTEN ONTWIKKELEN

In deze tekst geven we een korte analyse van de ontwikkelingen die zich voordoen in de omgeving van OVO Zaanstad. We richten ons hierbij op 2015 en hanteren een driedeling:

- algemene maatschappelijke ontwikkelingen
- ontwikkelingen in de sector onderwijs
- regionale en lokale ontwikkelingen

De algemene maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden OVO Zaanstad, de manier waarop we ons onderwijs vormgeven en de voorwaarden waaronder we het onderwijs organiseren in de periode tussen 2010 en 2015.

Het doel van het benoemen en analyseren van de ontwikkelingen is vaststellen op welke vraagstukken wij in de komende jaren antwoorden moeten vinden en onder welke omstandigheden wij die vraagstukken beantwoorden.

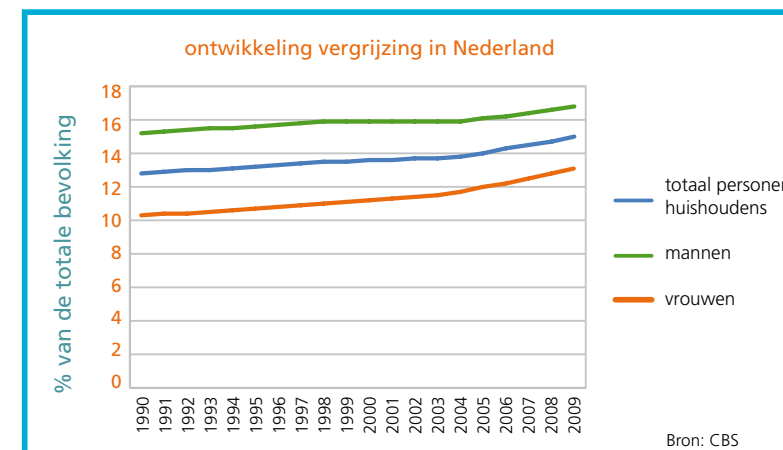
In het tweede deel van de tekst staan we stil bij de verschillende trends en ontwikkelingen binnen het onderwijs van nu en in de komende jaren. In het laatste deel besteden we aandacht aan de regionale ontwikkelingen die voor de onderwijssector van belang zijn.

Voor de inhoud van deze tekst is gebruik gemaakt van de volgende bronnen: het sociaal perspectief Zaanstad 2009-2020, Zaanstad in cijfers per 1/1/2009, Planning Verband Groningen (PVG) prognoses 2010-2028, de Lokale Educatieve Agenda (LEA) Zaanstad, gegevens van Sectorbestuur Onderwijsmarkt (SBO), Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), Centraal Bureau van de Statistiek (CBS), Organisatie van Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap.

ALGEMENE LANDELIJKE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Vergrijzing

De gemiddelde leeftijd in Nederland is verschoven van 30,8 naar 38,6 jaar (sinds 1950). Inmiddels is ruim 15% van de Nederlandse bevolking 'vergreisd'.



Multiculturalisering en Internationalisering

Geografische grenzen vervagen. Mensen reizen over de hele wereld en komen daar in contact met andere culturen en producten. We worden de komende jaren steeds meer Europeanen, met alle bijbehorende invloeden op ons leven in een multiculturele maatschappij die zich ook steeds sterker richt op de Europese markt. In 2002 waren er drie miljoen allochtone Nederlanders. In 2050 zal 1 op de drie Nederlanders van allochtone afkomst zijn. In grootstedelijke gebieden was dat volgens cijfers van het CBS in 2008 inmiddels gemiddeld ruim 45%.

Individualisering

Er is sprake van een verzwakking van de binding van individuen aan traditionele instituties als de kerken, het gezin, politieke partijen en vakbonden. Dit betekent dat binnen de samenleving het individu en zijn behoeften meer centraal komen te staan. Het individu wordt niet langer vooral gezien als onderdeel van grotere gehelen, zoals het gezin, maar als op zichzelf staand wezen.

De tendens in het onderwijs om rekening te houden met verschillen in ambities, talenten, leerstijlen en competenties van leerlingen zou als positief gevolg hiervan genoemd kunnen worden.

Macro-economische ontwikkeling

Ondanks dat de term trend in dit verband niet echt goed de lading dekt, is er ook de komende jaren sprake van een grote invloed van de economische crisis op ontwikkelingen in onze maatschappij. Voor de komende jaren kan dit effect hebben op de voor onderwijs beschikbare macro-budgetten. Dit vormt mogelijk een contrast met de opwaartse lijn van de afgelopen jaren waarin het beschikbare bedrag per leerling gestegen is (zie onderstaande tabel).

Onderwijsuitgaven (in dollars) per leerling/student (in secundair onderwijs)						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
België	7.912	8.272	7.708	7.751	7.731	8.601
Denemarken	8.113	8.003	8.183	8.849	9.407	9.662
Duitsland	6.620	7.025	7.173	7.576	7.636	7.548
Finland	6.537	7.121	7.402	7.441	7.324	7.533
Frankrijk	8.107	8.472	8.653	8.737	8.927	9.303
Nederland	6.403	6.823	6.996	7.541	7.741	9.516
Verenigd Koninkrijk	5.933	6.505	7.290	7.090	7.167	8.763
Verenigde Staten	8.779	9.098	9.590	9.938	10.390	10.821
gemiddelde OESO-landen			6.962	7.276	7.804	8.006
gemiddelde EU19-landen			6.961	7.236	7.600	8.116

Bron: OESO

Rol van technologie

ICT krijgt een steeds grotere rol in de manier waarop het onderwijs wordt vormgegeven, gestimuleerd door zowel de mogelijkheden van de techniek én de behoefte het onderwijs beter te laten aansluiten bij de leefwereld van jongeren. Er wordt binnen het onderwijs dan ook volop gebruik gemaakt van technologische ontwikkelingen die de kwaliteit van het onderwijs dienen te verbeteren. Daarnaast staan ICT en digitaal leren, regionale videolessen en anders organiseren van het onderwijsproces centraal in winnende innovatieconcepten voor de aanpak van het lerarentekort.

Een tweede ontwikkeling is die van een netwerksamenleving/informatiesamenleving die vraagt om communicatief vaardige burgers die hun weg weten te vinden in de toenemende hoeveelheid beschikbare informatie en die op waarde weten te schatten.

LANDELIJKE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN HET ONDERWIJS

Druk op de schoolkeuze

De toenemende behoefte aan hoger opgeleide arbeidskrachten en burgers heeft ondermeer een maatschappelijke druk op hogere schoolkeuzes tot gevolg. De wens van ouders en leerlingen om op een hoog niveau onderwijs te volgen, neemt toe. Daarnaast is er veelal sprake van een negatief imago van het vmbo. Dit is vooral zichtbaar door de wens van leerlingen om op een hoger niveau dan vmbo onderwijs te volgen.

Het maatschappelijk debat in Nederland over het onderwijs wordt breed gevoerd. De politieke en media-aandacht voor het onderwijs is groot. Het krachtenveld als het gaat om invloed op wat het onderwijs moet bereiken is in beweging. Enerzijds is er een brede beweging naar autonomie en professionalisering van bestuur, management en toezicht van en op de scholen. Anderzijds lijken ministerie en de politiek een grotere zeggenschap in het onderwijs na te streven.

Lokale overheden willen en krijgen een grotere invloed op de scholen toegedicht, de rol van de ouders en de leerlingen wordt versterkt.

Het lerarentekort

Zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin dreigt een lerarentekort in het onderwijs, enerzijds veroorzaakt door de vergrijzing van het lerarenbestand in zijn algemeen, anderzijds door een verslechterd imago van het beroep. Door de commissie Rinnooy Kan zijn in 2007 maatregelen voorgesteld voor een betere beloning, meer professionele ruimte voor de leraar en versterking van de positie van leraren t.o.v. bestuur en management. Deze zijn vertaald in het convenant Actieplan Leerkracht, ondertekend door ministerie en sociale partners.

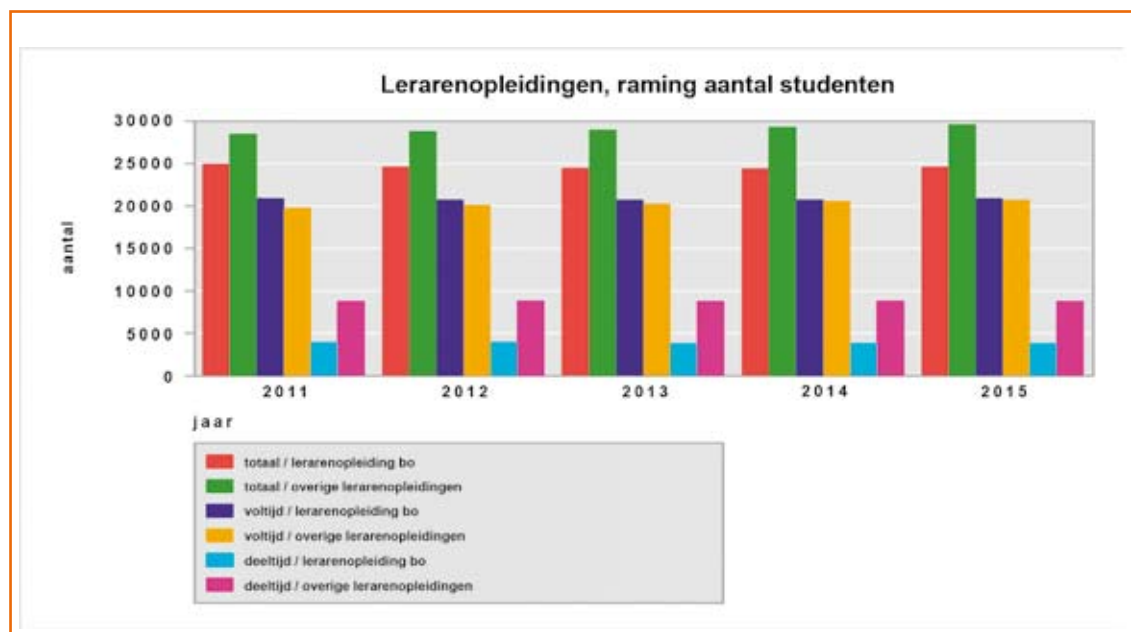
Naast het lerarentekort is er nog een tweede en zo mogelijk veel groter probleem; de vervangingsvraag. Tot 2011 moeten naar schatting 70.000 voltijds werknemers in het totale onderwijs worden vervangen. Om dit in perspectief te plaatsen: het onderwijs telt nu ruim 300.000 arbeidsplaatsen. Het lerarenbestand vergrijsst en de komende jaren gaan veel leraren met pensioen. In het po is volgens het CBS een derde van de leraren ouder dan vijftig jaar, in het vo 40% en in het ho ruim de helft. De vergrijzing zet hier veel harder door dan in andere sectoren, want van de hele beroepsbevolking is nu een kwart ouder dan vijftig jaar.

Arbeidsmarktramingen van leraren in VO voor Nederland (in fte's)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
hoogconjunctuur									
Totale vraag	57.670	56.890	55.960	54.850	53.760	52.640	51.550	50.460	49.620
uitbreidingsvraag	-300	-660	-300	-220	180	420	470	360	60
uitstroom	4.540	4.850	4.910	4.960	4.920	4.900	4.850	4.810	4.620
waarvan prepensioen	1.850	2.060	2.030	2.080	2.080	2.140	2.170	2.190	2.090
instroom	3.550	3.430	3.260	3.200	3.220	3.230	3.250	3.270	3.390
waarvan uit opleiding	2.120	2.040	1.910	1.870	1.870	1.890	1.910	1.930	2.050
nog te vervullen vraag	560	640	1.240	2.090	3.330	4.860	6.450	7.970	8.960
laagconjunctuur									
Totale vraag	58.060	57.480	57.140	56.800	56.290	55.660	55.060	54.490	53.800
uitbreidingsvraag	-300	-660	-300	-220	180	420	470	360	60
uitstroom	4.370	4.380	4.150	4.240	4.550	4.740	4.850	4.930	5.010
waarvan prepensioen	1.900	2.070	2.040	2.070	2.160	2.190	2.190	2.220	2.210
instroom	3.490	3.140	3.030	3.160	3.300	3.430	3.590	3.700	3.690
waarvan uit opleiding	2.050	1.810	1.720	1.920	2.100	2.220	2.390	2.510	2.500
nog te vervullen vraag	180	80	120	240	930	2.000	3.100	4.060	4.870

Bron: SBO

Het lerarentekort doet zich met name voor in het vo. Het ministerie van OCW schat dat in deze sector in 2011 zo'n 6% van de banen onbezet zal blijven (po: 2 tot 3%). In het slechtste scenario zijn er dan in het vo 3.000 voltijds werkende leraren te weinig. Volgens onderstaande grafiek wordt duidelijk dat er onder de huidige omstandigheden geen toename van studenten voor lerarenopleidingen valt te verwachten.



Bron: SBO

Passend onderwijs

Vanaf 2011 (maar waarschijnlijk later) moeten schoolbesturen in primair en voortgezet onderwijs in overleg met de ouders zorgen voor een passend onderwijs- en zorgaanbod voor alle zorgleerlingen die zijn aangemeld of staan ingeschreven. Dit vereist een landelijk dekkende infrastructuur van regionale netwerken.

Terugdringen schooluitval

Terugdringen van schooluitval is een belangrijke prioriteit van de overheid. Met name in het mbo en hoger onderwijs vallen (te)veel leerlingen en studenten uit zonder diploma en dus zonder (start) kwalificatie voor de arbeidsmarkt. Een van de oorzaken is een onduidelijk beeld van studies en beroepsopleidingen bij leerlingen. Een andere, ondermeer door de experts gesignaleerde oorzaak is de opeenstapeling van diverse sociale en psychische problemen bij een deel van de uitvallers. Een derde oorzaak is de aansluiting tussen de verschillende onderwijssoorten: leerlingen blijken onvoldoende toegerust voor het vervolgonderwijs: zie de klachten over het taal en rekenniveau van eerstejaars studenten.

Verbetering arbeidsvoorwaarden

De ervaren werkdruk in het onderwijs is een al langer gesignaleerd knelpunt. In de lopende afgesproken cao 2008-2010 voor het voortgezet onderwijs is een maatregel getroffen voor het verminderen van de werkdruk in het onderwijs. Docenten hebben een individueel trekkingsrecht van 24 uren, een nog zeer bescheiden aantal. Binnen het vo is een discussie aan de gang of de ontwikkeling naar verdere individualisering van arbeidsvoorwaarden wenselijk is.

In het convenant leerkracht en de CAO VO zijn maatregelen afgesproken om de salarissen en perspectieven van docenten te verbeteren.

Governance, toezicht en verantwoording

Deregulering en autonomievergroting vragen om toenemende professionalisering van de organisatie van het onderwijs. De eisen van Good Governance zijn hierbij richtinggevend. Het afleggen van verantwoording stelt eisen aan interne sturing en beheersing en aan adequaat toezicht op de scholen.

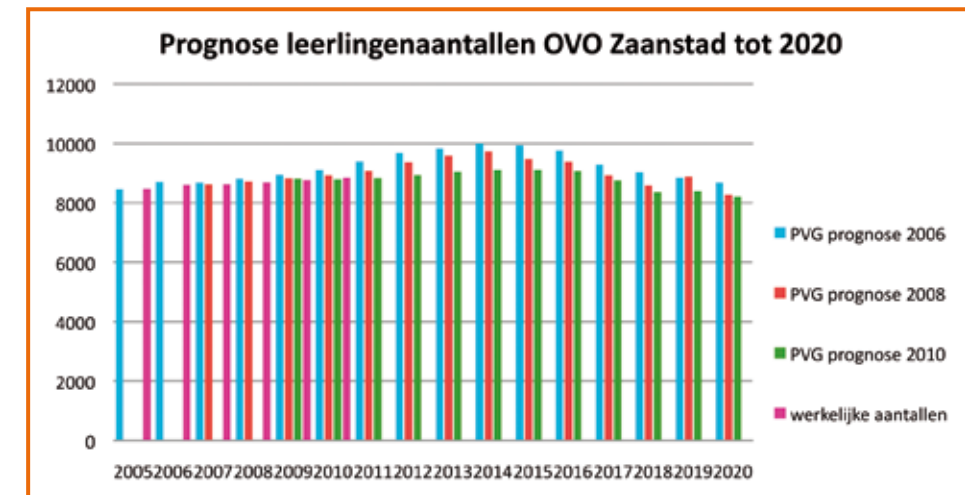
Als onderdeel van Good Governance is naast de verticale verantwoording ook de horizontale verantwoording aan ouders, samenwerkingspartners en de samenleving als geheel belangrijk.

REGIONALE ONTWIKKELINGEN

Voor de gemeente Zaanstad zijn de komende jaren een aantal ontwikkelingen en trends te benoemen die van belang zijn tegen de achtergrond van de koers 2015. De belangrijkste daarvan zijn:

Bevolkingssamenstelling/Leerling-prognoses

Volgens de prognoses zal de bevolking tussen 2009 en 2020 groeien van 144.000 naar 155.000 inwoners. Vooral de wijken Assendelft Noord (Saendelft) en Oude Haven, Zaandam West en Nieuw West in het centrum, maken de komende jaren een forse groei door als gevolg van nieuwbouw. Een kwart van de bevolking in Zaanstad is van allochtone afkomst. Naar verwachting zal het aandeel van niet-westerse allochtonen binnen dezelfde periode naar 29% groeien. Ook de vergrijzing zal met enkele procenten stijgen de komende jaren.



Bron: PVG Groningen, 2010-2028

De cijfers over de leeftijdsopbouw in Zaanstad laten de afgelopen 3 jaren een groei zien in het aandeel van de leeftijdscategorieën 10 tot 14 jaar en 15 tot 19 jaar met 10%. In de categorie van 5 tot 9 jaar blijft de deelname gelijk; het totale aantal leerlingen ligt aanmerkelijk hoger, waardoor er een stijging van het leerlingaantal tot 2015 voor OVO Zaanstad verwacht wordt.

Lerarentekort

In het voortgezet onderwijs in de risicoregio Noord-Holland Zuid (waartoe Zaanstad behoort) is de prognose een jaarlijks tekort van 100 fte in 2009 oplopend tot 130 fte in 2012. Het betreft met name tekorten in wis-, natuur- en scheikunde, techniekvakken, Nederlands, klassieke talen, maatschappijleer, ckv en 1e graders in vrijwel alle vakken.

Regionaal Arrangement

Met ingang van 1 augustus 2008 is het Regionaal Arrangement omgezet in een RPO. Binnen een RPO werken de scholen voor voortgezet onderwijs in Zaanstad samen om het onderwijsaanbod beter af te stemmen op de vraag van leerlingen, ouders en andere belanghebbenden in de regio (mbo, bedrijfsleven). Een belangrijk verschil is dat een RPO geldt voor alle schoolsoorten: vmbo, havo, vwo en praktijkonderwijs. Dit in tegenstelling tot een regionaal arrangement dat alleen gericht was op het vmbo.

Lokaal onderwijsbeleid

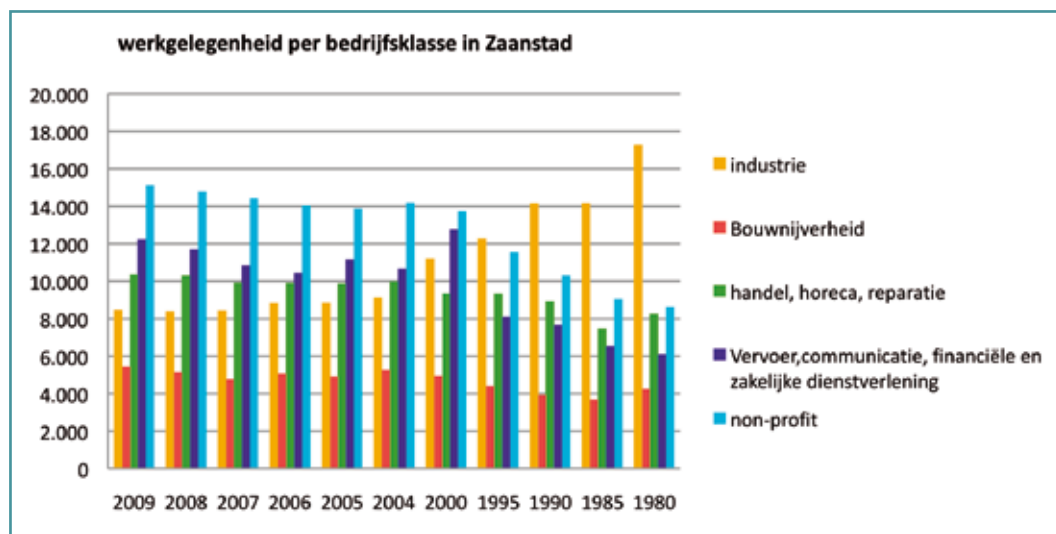
In 2009 is de LEA van de gemeente Zaanstad vastgesteld met als belangrijkste doel de jeugd mogelijkheden te bieden om zich optimaal en in brede zin te ontwikkelen.

Om dit te realiseren, is er een vertaling gemaakt in 6 thema's:

- **vergroten van ontwikkelingskansen** (o.a. door een passend en samenhangend aanbod in onderwijs, opvoeding, ontwikkeling, opvang en ontspanning, een veilige (leer) omgeving en voldoende variëteit en diversiteit in onderwijsaanbod)
- **zorg voor jeugd** (o.a. door een sluitende ketenzorg, passend onderwijsaanbod en voorkoming absoluut verzuim en vsv)
- **stimuleren van taalontwikkeling** (o.a. door aandacht voor taalontwikkeling thuis)
- **iedere schoolverlater heeft een startkwalificatie**
- **innovatie** (o.a. door scholen te voorzien van glasvezelverbinding, koppeling van onderwijs en economie in Zaanstad en creëren van voldoende stageplaatsen)
- **bestrijden van segregatie**

Regionale arbeidsmarkt

Het aantal beschikbare banen in Zaanstad bedraagt ongeveer 80% van de totale beroepsbevolking. Verder is het kenmerkend dat Zaanstad een fikse uitgaande forensenstroom heeft; bijna 50% van de beroepsbevolking werkt dan ook buiten de gemeentegrenzen. Sinds 1980 heeft Zaanstad relatief weinig geprofiteerd van de nationale werkgelegenheidsgroei tot aan de eerste start van de globale economische crisis eind 2007. Toch groeide de werkgelegenheid in 2008 nog wel met 3,75%. Het aandeel van de facilitaire diensten is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Het marktaandeel van de industrie is echter om verschillende redenen gedaald. Het aantal bedrijven in Zaanstad steeg sinds 2000 met 33%, met name door toename van het aantal ZZP'ers.



Bron: gemeente Zaanstad in cijfers

Bestuurlijke samenwerking

In Zaanstad is de afgelopen jaren sprake geweest van een groei in de samenwerking van de verschillende besturen in zowel po, vo en mbo. De besturen richten zich in de samenwerking op de goede aansluiting voor de leerling. Daarnaast wordt hierdoor uitval van leerlingen in belangrijke mate teruggedrongen. De meerwaarde van de samenwerking is tevens gericht op een gezamenlijke beheersing van risico's ten opzichte van diverse prognoses in bijvoorbeeld leerlingaantallen. Thema's als werkgelegenheid zijn hier voor de besturen onlosmakelijk mee verbonden.

Toekomstige ontwikkelingen

De Zaanstreek heeft te maken met uitstroom. Vooral hoger gekwalificeerd personeel verdwijnt richting Amsterdam en de Randstad. Door de toenemende concurrentie van lagelonenlanden kampt de Zaanstreek met een structureel dalende werkgelegenheid in de industriële sector. Voor de verdere ontwikkeling van de werkgelegenheid is de Kanaalzone langs het Noordzeekanaal van belang. Het beleid is erop gericht vooral groothandel, industrie en logistieke bedrijven aan te trekken. Nu al is de Kanaalzone goed voor 20% van de werkgelegenheid van Zaanstad. Het opleidingsniveau waar bedrijven bij hun werknemers naar vragen laat een stijgende tendens zien.

Door de veranderingen van de economische structuur wijzigt de vraag van de arbeidsmarkt. Het onderwijs moet zo goed mogelijk op de vraag afgestemd worden. Het aanbod van ongeschoold werk neemt af en de vraag naar mbo-geschoolden neemt toe.

Binnen de verschillende bedrijfsklassen is de afgelopen 3 jaar een stijgende lijn in de werkgelegenheid voor zakelijke diensten, groothandel, bouwnijverheid, onderwijs, gezondheidszorg en maatschappelijke diensten zichtbaar. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de effecten van de economische crisis nog niet zichtbaar zijn in de beschikbare getallen.

Ook in Zaanstad zal de vergrijzing de komende jaren merkbaar worden en het aandeel van de potentiële beroepsbevolking zal als gevolg daarvan dalen.

KOERS 2015

COLOFON

Koers 2015 is een uitgave van OVO Zaanstad
september 2010

redactie Edwin Siemons
Susanne Brouwer

©ontwerp & realisatie margriet vos
vos-ontwerpbureau