



KLEUREN IN KLEI

STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2024-2028

"Klei, symbool van Zeeuwse degelijkheid en nuchterheid. Een solide basis en tevens vruchtbare grond. En boven de klei glijden prachtige wolkenluchten in het Zeeuwse licht die ons doen dromen en verbeelden. Daartussen kleine en grote dijken die niet alleen beschermen, maar ook verbinden en structuur bieden. En dat alles aan de Schelde die onze wereld opent voor internationale samenwerking en innovatie. Onze scholen staan in dit land en bieden onze leerlingen de ruimte om kleur te geven aan hun ontwikkeling naar jong volwassenen: kleuren in klei".

VOORWOORD

Met dit strategisch beleidsplan beschrijven we als VO Zeeuws-Vlaanderen onze ambities, doelstellingen en resultaten die we willen realiseren in de komende 4 jaren. Daarbij is onze onderwijskundige visie uiteraard het startpunt, maar we hebben daarbij oog voor de landelijke en regionale ontwikkelingen. Deze vormen mede de context voor onze statutaire opdracht om in Zeeuws-Vlaanderen een aanbod van thuisnabij en kwalitatief goed onderwijs duurzaam te kunnen organiseren.

Vijf jaar geleden ontstond VO Zeeuws-Vlaanderen vanuit een kritische situatie, waarbij belangrijke voorzieningen voor voortgezet onderwijs dreigden te verdwijnen. Het strategisch beleidsplan Goed onderwijs voor elke leerling (2019) beschreef de ambities en doelen om in de periode 2020-2024 binnen onze regio een breed en duurzaam aanbod van kwalitatief sterk en thuisnabij onderwijs te realiseren. Bij het opstellen van het nieuwe beleidsplan kunnen we vaststellen dat er geenszins meer sprake is van het risico op het wegvallen van scholen, maar dat de uitdaging onverminderd groot blijft om zowel kwalitatief sterk als thuisnabij onderwijs te blijven organiseren. Scholen bleken daarvoor meer organisatorische ruimte nodig te hebben, waardoor de afspraak om tot volledig geharmoniseerde lessentabellen te komen, is komen te vervallen.

Het indertijd afgesproken onderwijsmodel is binnen de scholen geïmplementeerd, maar kent vanwege het top-down proces vaak nog een negatieve connotatie. De pijlers van het model

(o.a. maatwerk, integraal leren en versterkt mentoraat) blijven echter belangrijke elementen die tot een versterking van ons onderwijs kunnen leiden. Er is binnen de scholen in de afgelopen beleidsperiode een stevig fundament gelegd voor deze pijlers en we zullen deze in de komende jaren verder ontwikkelen om de meerwaarde verder te kunnen benutten. Na een periode van borging van thuisnabij onderwijs, willen we, gezien de uitdagingen, deze komende beleidsperiode ook de coöperatieve meerwaarde van de stichting uitbouwen, met name op het terrein van onderwijsinnovatie, kwaliteitszorg en medewerkers.

Waar we vijf jaar geleden nog moeite moesten doen om een dreigend overschot aan medewerkers te voorkomen, geldt nu dat het ook in Zeeuws-Vlaanderen steeds moeilijker wordt om voldoende goed gekwalificeerde medewerkers aan de organisatie te binden. Dat vraagt enerzijds om een extra inspanning tot werving en behoud van medewerkers, maar anderzijds ook om andere organisatievormen en inzet van met name docerend personeel om het regionale aanbod te kunnen blijven bieden.

VO Zeeuws-Vlaanderen staat op stevige kleigrond en kan daarop verder groeien. We hebben bij het opstellen van dit plan vele direct betrokkenen en stakeholders gevraagd om mee te denken over de wijze waarop we samen zorg kunnen dragen voor de condities om te kunnen groeien. Dit plan fungeert daarmee als leidraad voor ons bestuurlijk handelen en als kader voor de schoolplannen van

onze scholen. Bij elk hoofdstuk worden deze kaders meer specifiek benoemd en zullen de daarop gebaseerde schoolplannen duiding geven aan de uitwerking op schoolniveau.

Deze collectieve inzet kan alleen succesvol zijn als helder is waar we met ons onderwijs naartoe willen en hoe we onze visie kunnen realiseren. Het uiteindelijke doel blijft immers onze oogst: jonge Zeeuws-Vlamingen die een succesvol vervolg in het onderwijs of werk kennen en die in staat zijn om volwaardig maatschappelijk te participeren.

Steven van Nispen
Piet de Witte

College van bestuur

**VO ZEEUWS-VLAANDEREN STAAT
OP STEVIGE KLEIGROND
EN KAN DAAROP
VERDER GROEIEN**



INHOUD

OMGEVING

LANDSCHAP 7

De regionale en landelijke context zijn bepalende factoren voor ons onderwijsprogramma. Waar we enerzijds te maken hebben met landelijke thema's, zijn anderzijds omgevingsfactoren ook van invloed. De belangrijkste zaken beschrijven we in dit hoofdstuk.

AARDE

..... 11

*Onze **missie & identiteit** vormen de grondslag voor onze visie op onderwijs en de wijze waarop we ons onderwijs willen organiseren.*

BESTUREN

..... 13

*Vervolgens beschrijven we de wijze waarop we als bestuur en management willen sturen (**besturingsfilosofie**) op het realiseren van onze missie en visie.*

GROEIEN EN VERBEEDEN

..... 17

*Voortvloeiend uit onze missie vormt onze **onderwijsvisie** het uitgangspunt voor ons strategisch beleidsplan. Aanvullend benoemen we daarbij de resultaten die we gedurende deze beleidsperiode wensen te bereiken.*

MENSELIJK KAPITAAL

..... 21

In dit hoofdstuk beschrijven we op welke wijze we zorg willen dragen voor bekwame en gemotiveerde medewerkers die de gelegenheid krijgen om zich te ontwikkelen. Ook hier benoemen we de resultaten die we gedurende deze beleidsperiode wensen te bereiken.

DIJKEN (FACILITEREN VAN ONDERWIJS)

..... 25

Goed onderwijs kan alleen georganiseerd worden met de juiste facilitering. In dit hoofdstuk beschrijven we de wijze waarop we de voorwaarden daartoe kunnen bieden.

Bijlage

Invulling identiteit Lodewijk College.

Deze bijlage is te vinden op www.vozeeuwsvlaanderen.nl/organisatie/documenten



7 OMGEVING LANDSCHAP

Scholen vormen een belangrijke maatschappelijke voorziening en het is dan ook van groot belang dat er voor elke Zeeuws-Vlaamse leerling een thuisnabij aanbod is van kwalitatief sterk voortgezet onderwijs. Daar geldt dan tevens een wederkerigheid, omdat onze scholen vanwege het beperkte leerlingenaantal er alle belang bij hebben dat ze aantrekkelijk blijven voor ouders en leerlingen in onze regio zodat deze in groten getale blijven kiezen voor onze scholen. Door ouders en leerlingen goed te betrekken en in dialoog te zijn over de kwaliteit van het onderwijs en het aanbod, zijn we in staat om aantrekkelijk onderwijs te bieden. Het aantrekken en behouden van jonge gezinnen in de regio Zeeuws-Vlaanderen is belangrijk voor de continuïteit van ons onderwijs en daarmee ook de leefbaarheid van de regio. We willen daarom ook nauw betrokken zijn bij de ideeënontwikkeling en uitvoering daarvan om onze regio te promoten.

Beste plek

Landelijke maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen vormen uiteraard wezenlijke bestanddelen van de context (omgeving) waarin we ontwikkelen en werken. Het bestrijden van kansenongelijkheid is daarbij een belangrijk thema. Om die reden willen we ons onderwijsprogramma zo inrichten dat leerlingen gelijke kansen op instroom en doorstroming hebben en waar mogelijk kunnen rekenen op vergelijkbare ondersteuning. Voor een deel vergt dit afstemming met lokale overheden en andere partners. We participeren daarom actief in het regionale overleg 'Beste plek' met de gemeenten, onderwijspartijen en kinderopvang.

“Maatwerk moet nog verder ontwikkeld worden”

Beheersing van basisvaardigheden

Een tweede belangrijk landelijk thema betreft de beheersing van basisvaardigheden als rekenen, (Nederlandse) taal, ict en burgerschap. Er is geconstateerd dat het beheersingsniveau van leerlingen op deze terreinen steeds verder daalt. We gaan ons daarom richten op een versterking van ons onderwijs om het verwerven van deze vaardigheden naar een hoger niveau te brengen. Omdat met name het verwerven van burgerschapsvaardigheden juist in nauwe samenwerking met de lokale omgeving kan plaatsvinden, zullen we ons daar dan ook actief op inzetten.

De spanning op de arbeidsmarkt in combinatie met een landelijk (toenemend) tekort aan docenten is een groot risico voor onze scholen. De perifere ligging van Zeeuws-Vlaanderen binnen Nederland en de docenttekorten in ook België bemoeilijken het vinden van voldoende gekwalificeerde medewerkers voor bepaalde

“Het landelijk tekort aan docenten is een groot risico voor onze scholen”

vakgebieden. Dat dwingt ons tot een kritische oriëntatie op de organisatie van ons onderwijs en de inzet van onze professionals daarbij. Hier ligt voor (ook) VO Zeeuws-Vlaanderen een grote uitdaging.

Al met al biedt 'het landschap' in de komende jaren de nodige uitdagingen. Gecombineerd met onze onderwijskundige ambities vereist dit een voortdurende innovatie van ons onderwijs.

Goede huisvesting

Om goed onderwijs te kunnen faciliteren, is goede huisvesting van groot belang. Gedurende de periode van dit beleidsplan zullen naar verwachting twee nieuwe schoolgebouwen opgeleverd worden: het Reynaertcollege (aan- en verbouw) en het Lodewijk College (nieuwbouw). In Oostburg zijn ideeën om ook daar te voorzien in een nieuwe huisvesting voor het Zwin College. We willen daarvoor nauw blijven samenwerken met de betreffende gemeenten om een duurzame onderwijsvoorziening te realiseren waar we modern en goed onderwijs kunnen verzorgen. Waar dat mogelijk is, opteren we

voor een onderwijscampus waar nauwe samenwerking met het speciaal onderwijs, basisonderwijs en het mbo mogelijk is. Waar mogelijk streven we op de campus naar samenwerking met andere partners, bijvoorbeeld op het gebied van sport en cultuur, om zo invulling te kunnen geven aan een rijke schooldag. We zijn ervan overtuigd dat de nabijheid van verschillende voorzieningen onderlinge samenwerking beter mogelijk maakt en stimuleert.

Gezien het regionale belang willen we met name de investeringen in doorlopende leerlijnen in de techniek en in de zorg verder uitbouwen. Samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties ligt daarbij voor de hand en is per definitie ook binnen andere domeinen de moeite waard. Die samenwerking biedt namelijk de mogelijkheid voor leerlingen om ervaringen op te doen in en met de praktijk. Scholen en bedrijven kunnen leren van elkaar en voorzieningen en medewerkers ('hybride') delen. Bedrijven en maatschappelijke organisaties kunnen tijdens gezamenlijke activiteiten leerlingen tonen wat de regio te bieden heeft en komen zelf in aanraking met potentiële toekomstige werknemers. Omdat reguliere contacten hierbij belangrijk zijn, willen we de komende periode investeren in contact met elkaar; niet enkel op bestuurs- of directieniveau, maar juist ook op docentenniveau. Waar mogelijk proberen we meerjarige afspraken te maken om de daarmee gepaard gaande onderwijsactiviteiten een duurzaam karakter te kunnen bieden.

Onze ligging aan de Schelde en Noordzee, grenzend aan België, met daarbij één van de grootste havens van Europa en een bloeiend toerisme, geeft onze regio een internationale kleuring. Onze scholen vormen een integraal onderdeel van deze omgeving en willen binnen hun onderwijsprogramma daarom ook een gerichte invulling geven aan internationalisering.

ONZE SCHOLEN GEVEN EEN GERICHTE INVULLING AAN INTERNATIONALISERING



AARDE

MISSIE EN IDENTITEIT

MISSIE

Wij willen zoveel als mogelijk thuisnabij, kwalitatief goed onderwijs realiseren, waar leerlingen gemotiveerd naar school komen. Onze leerlingen ronden hun schoolloopbaan succesvol af en doen het goed in het vervolgonderwijs, onze samenleving en in hun werk. Op onze scholen is iedereen welkom en wij geven alle ruimte aan talentontwikkeling, in de brede zin van het woord. Wij bieden verschillende leervormen, zodat hoofd (kennis), hart (persoonlijke ontplooiing) en handen (praktijk, toepassen) worden aangesproken. Dit draagt bij aan de algehele vorming van onze leerlingen en doet recht aan verschillen en talenten. We bieden daarbij tevens passende ondersteuning om ons onderwijs voor elke leerling toegankelijk te maken. Wij vormen een leergemeenschap omdat samen leren je beter maakt en bijdraagt aan de vorming als mens.

Dat voorgaande geldt ook voor ons personeel. Het personeel werkt professioneel en met plezier en voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Wij zijn regionaal geworteld en internationaal georiënteerd, waarbij wij het opvoeden tot goed burgerschap als een belangrijke taak van de school zien. Onze leerlingen, ouders en externe stakeholders zijn tevreden over onze scholen. Dit geldt ook voor onze omgeving in Zeeuws-Vlaanderen.

IDENTITEIT

Onze scholen zijn algemeen toegankelijk en actief pluriform. Conform onze statuten verstaan we daaronder: zonder onderscheid naar godsdienst of levensbeschouwing en actief pluriform,

inhoudende het actief en bewust aandacht schenken aan de godsdienstige, levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden zoals die leven in de Nederlandse samenleving en met onderkenning van de betekenis van de verscheidenheid van die waarden, waarbij sprake is van:

- een open aannamebeleid ten aanzien van leerlingen, zonder onderscheid naar godsdienst of levensbeschouwing;
- een non-discriminatoire personeelsbeleid.

Levensbeschouwelijke vorming

De levensbeschouwelijke vorming en maatschappelijke bewustwording van de leerling maakt een wezenlijk bestanddeel uit van het onderwijs van de stichting. Iedere leerling wordt met respect voor de overtuiging van anderen, mede door het onderwijs tot volle rijping van zijn eigen levensbeschouwing gestimuleerd. Het onderwijs van de stichting draagt bij aan de ontwikkeling van de leerlingen met aandacht voor de godsdienstige, levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden zoals die leven in de Nederlandse samenleving en met onderkenning van de betekenis van de verscheidenheid van die waarden. Het onderwijs wordt gegeven met eerbiediging van ieders godsdienst of levensbeschouwing.

Gezien het specifieke karakter van het Lodewijk College is afgesproken dat de wijze waarop de school invulling geeft aan de identiteit, beschreven zal worden in de bijlage 'Invulling identiteit nieuwe school Terneuzen'.

SAMEN LEREN MAAKT
JE BETER EN DRAAGT
BIJ AAN DE VORMING
ALS MENS



TEACH WHAT YOU PREACH

13

BESTUREN

Het college van bestuur fungeert als bevoegd gezag van de scholen en heeft daarmee de eindverantwoordelijkheid zoals die statutair en wettelijk bepaald is. Het college stuurt op ontwikkeling en uitvoering van beleid door leiding te geven aan de algemeen directeuren. Het bestuur en de algemeen directeuren zetten zich in om meerwaarde te creëren door actief de samenwerking op te zoeken tussen de scholen.



Onderwijsinnovatie

Onderwijsinnovatie is per definitie een domein waarvoor scholen zich samen inspannen. Dit vindt, afhankelijk van het onderwerp en de situatie, plaats door gezamenlijke oriëntatie en scholing, ontwikkeling en kennisdeling van docenten, onderwijsondersteunend personeel en management.

Het bestuur en de algemeen directeuren dragen zorg voor een thuisnabij en duurzaam breed aanbod van kwalitatief sterk onderwijs. Indien het aanbod op één van de scholen in gevaar komt, spannen bestuur en algemeen directeuren zich gezamenlijk in om continuïteit te waarborgen.

Het strategisch beleidsplan en de daaruit voortvloeiende schoolplannen geven de richting aan waarin we willen bewegen. 'We' impliceert een breed gedragen visie van alle betrokkenen bij het primaire proces. Bestuur en de algemeen directeuren tonen vooral een kwaliteit in sturing op visieontwikkeling en gedeeld commitment. In elk schoolplan beschrijft de school hoe zij specifiek invulling geeft aan de visie, ambities en kaders van het strategisch beleidsplan. De schoolleiding heeft daarmee ruimte om, rekening houdend met het collectieve belang, een eigen profiel te creëren en onderwijs te organiseren dat past bij de ambities en mogelijkheden van de school.

Het bestuur en de algemeen directeuren handelen strategisch, waarmee ze zowel gecontroleerd blijven sturen op een eerder

“Het bestuur en de algemeen directeuren zetten zich in om meerwaarde te creëren door actief de samenwerking op te zoeken tussen de scholen.”

bepaalde strategie (lange termijn) als het vermogen hebben om flexibel te kunnen handelen naar aanleiding van veranderende omstandigheden (tactisch leren). Aangezien de 'werkvloer' wijzigingen en effecten als geen ander ervaart, vormt hun input een belangrijke informatiebron voor bestuur en algemeen directeuren.

Bestuur en algemeen directeuren sturen op impact op onderwijskwaliteit door zowel zorg te dragen voor een professionele leer- en werkomgeving als door planmatig en resultaatgericht te werken in zeer nauwe samenwerking met de teams om processen kritisch te monitoren en te evalueren.

Bestuur, schoolleidingen en medewerkers ervaren wederzijds commitment door binding. Deze wordt gerealiseerd door een structurele dialoog te organiseren over onderwijs en organisatie, maar ook door te investeren in informele contacten. Een kwalitatief sterke invulling geven aan

medezeggenschap is daarbij ook van belang.

Consistentie in sturing

Om daadwerkelijk binnen een school een cultuur van gezamenlijke ontwikkeling en eigenaarschap te kunnen realiseren, is het belangrijk om consistentie in sturing te kennen. Dat vereist niet alleen een gezamenlijke visie op de wijze van sturen, maar ook een goed samenspel tussen leden van het management door een praktijk van feedback en intervisie.

14



Gezamenlijk commitment van medewerker en leiding wordt versterkt door vertrouwen in elkaar. Transparant handelen is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Bestuur en algemeen directeuren dragen daarom zorg voor zorgvuldige processen en leggen uit waarom bepaalde besluiten genomen zijn. Zij verantwoorden zich op een communicatief passende wijze naar alle betrokkenen.

Hoog niveau van normen en waarden

‘Goed gedrag doet volgen’ en daarom hanteren leidinggevenden een hoog niveau van normen en waarden. Daarmee zijn leidinggevenden ook in de morele positie om anderen aan te spreken waar dat nodig geacht wordt.

‘Ik ben omdat wij zijn’ (Ubuntu). De school als leer- én leefgemeenschap creëert haar waarde enkel vanuit een collectieve inzet van alle medewerkers en overige stakeholders. De stichting als geheel kan slechts van betekenis voor de regio zijn als de scholen gezamenlijk meerwaarde creëren voor alle Zeeuws-

Vlaamse leerlingen. Dat betekent dat elke leidinggevende bij het ontwikkelen van voorstellen en nemen van besluiten oog moet hebben voor het collectieve belang. Dit vereist van elke leidinggevende een proactieve houding in dialoog met ‘de ander’.

Bestuur en algemeen directeuren ontwikkelen en onderhouden hun netwerk binnen de omgeving. Zij zijn in dialoog

“Oog voor het collectieve belang”

met de besturen van Elevantio, Escalda, Lev, Ozeo, Scalda en HZ, onderhouden contacten met het bedrijfsleven via Centrum voor Toptechniek (CTT), Sterk techniekonderwijs Zeeland (STOZ) en Zorghuis van de toekomst om o.a. doorlopende leerlijnen te realiseren en een goede invulling te kunnen geven aan passend onderwijs. Zij stimuleren participatie van het bedrijfsleven en

maatschappelijke organisaties in de onderwijsprogramma’s. Zij dragen zorg voor een representatieve raad van advies en benutten deze om hun onderwijs en bijbehorende maatschappelijke opdracht te versterken.

Waar kansen ingeschat worden op voordeel door fysieke huisvesting in elkaars nabijheid, ijveren bestuur en algemeen directeuren voor het realiseren van een dergelijke *campus*.

VO Zeeuws-Vlaanderen onderschrijft het belang van samenwerking met de Zeeuwse onderwijspartners en participeert daarom actief in provinciale samenwerking op terreinen van o.a. personeel, innovatie, scholing, beleid en facilitair.

Hoewel verschillen in wet- en regelgeving samenwerking met Vlaanderen soms belemmeren, kent VO Zeeuws-Vlaanderen een positieve grondhouding ten aanzien van grensoverschrijdende samenwerking.

Onze uitgangspunten voor de besturingsfilosofie zijn:

- 1 Bestuur en algemeen directeuren richten zich op het realiseren van meerwaarde binnen de stichting.
- 2 Zij dragen binnen de mogelijkheden gezamenlijk zorg voor het continueren van een breed aanbod van kwalitatief sterk en thuisnabij onderwijs.
- 3 Zij investeren in het opbouwen en onderhouden van een sterk netwerk met kinderopvang, onderwijsketen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven.
- 4 Zij organiseren zowel een structurele als informele dialoog over onderwijs en organisatie met alle direct betrokkenen.
- 5 Om samenwerking met overige onderwijspartijen en bedrijfsleven te stimuleren en te faciliteren, sturen bestuur en algemeen directeuren, binnen de lokale mogelijkheden, op het realiseren van campussen.
- 6 Schoolleidingen zijn actief in dialoog met ouders en leerlingen om feedback te ontvangen op de kwaliteit van het onderwijs.
- 7 We participeren actief in het regionale verband ‘Beste plek’ om de samenwerking tussen onderwijs en zorg te versterken.
- 8 We werken nauw samen met overheden en bedrijfsleven om de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de regio te versterken.



GROEIEN EN VERBEELDEN

17

Onze scholen dragen zorg voor de algemene persoonlijke ontwikkeling van elke leerling door binnen een cultuur van uitgedragen normen en waarden een leerling respectvol te benaderen en te waarderen. We zijn er ons van bewust dat de afronding van de schoolloopbaan in het voortgezet onderwijs slechts een stap is in de voortdurende ontwikkeling en dat onze verantwoordelijkheid verder gaat dan het zorgdragen voor een goede afsluiting van hun schoolcarrière. Gezien de snelle ontwikkelingen in de wereld, is het moeilijk te voorspellen wat de maatschappij in de toekomst van mensen zal verlangen. Zeker is echter dat onze leerlingen in staat moeten zijn zich aan te passen aan nieuwe situaties en continu te blijven leren (leven lang leren), ook als volwassenen. Dat stelt een hoge eis aan het voortgezet onderwijs om leerlingen de kennis en vaardigheden te bieden die hen daartoe in staat stellen.

Ruimte voor maatwerk

Het verwerven van kennis en vaardigheden kan alleen plaatsvinden als een leerling gemotiveerd is om te leren. Het (intrinsiek) motiveren van onze leerlingen vormt daarom de kern van onze aanpak. Dat start bij een gezond pedagogisch klimaat waar een leerling zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt. In ons onderwijsproces staat de interactie tussen docent en leerling daarom centraal. De docent weet dat hij een belangrijke bijdrage kan leveren aan de individuele ontwikkeling van elke leerling en handelt daar ook naar. Die bijdrage is effectief als de leerling ervaart dat de docent betrokken is, hem (waar nodig) ondersteunt en in hem wil investeren. Uiteraard geldt het voorgaande ook voor de rol van overige medewerkers die nauw betrokken zijn bij het onderwijsproces.

Binnen ons onderwijs is er daarom maatwerk binnen het georganiseerde programma, waar leerlingen die er nog niet in geslaagd zijn om bepaalde kennis en vaardigheden in het reguliere onderwijsprogramma te verwerven, deze kennis en vaardigheden alsnog op kunnen doen. Leerlingen die op enig moment onvoldoende uitdaging kennen

in het reguliere programma, worden gestimuleerd om andere (extra) kennis en vaardigheden op te doen (verdieping, verbreding). Deze verrijkende vorm van maatwerk wordt bij voorkeur door middel van differentiatie aangeboden binnen het reguliere onderwijsprogramma, maar uiteraard kan dit ook plaats- en tijdonafhankelijk plaatsvinden.

De groei en ontwikkeling van een leerling kent een persoonlijke dynamiek. Daar willen we onze leerlingen nadrukkelijk in begeleiden en ondersteunen. Een mentor of coach toont daarom niet alleen interesse in het welbevinden van de leerling, maar heeft daarbij zeker ook oog voor het verloop van het leerproces van de leerling.

Motivatie is de sleutel tot succes. De persoonlijke interactie bevordert een actieve leerhouding bij de leerling die daarmee kwaliteitsvol kan leren. Leren is doen! Actief leren, met name met medeleerlingen, bevordert het kritisch denken, het probleemoplossend vermogen en de sociale vaardigheden en is daarmee automatisch van groot belang voor de ontwikkeling naar een 'volwassen' functioneren.

Autonomie

Ons onderwijs biedt leerlingen, waar mogelijk, tegelijkertijd ruimte (autonomie) in het leerproces omdat hiervan een

“Goed onderwijs biedt leerlingen de kennis en vaardigheden die passen bij hun individuele vermogen”

motiverende werking uit kan gaan. Het ontwikkelen van executieve vaardigheden is daarbij van grote waarde. Dit proces vereist echter een zorgvuldige begeleiding en deskundigheid van de docenten. In de groei naar meer eigenaarschap wordt de directe afhankelijkheid van de docent kleiner en zal een deel van het onderwijs meer plaats- en tijdonafhankelijk georganiseerd kunnen worden. Dit aspect vergt o.a. innovatieve toepassingen van ict.

Goed onderwijs biedt leerlingen de kennis en vaardigheden die passen bij hun individuele vermogen. Om hen daartoe zoveel mogelijk kansen te bieden, investeren onze scholen (in nauwe

samenwerking met het primair onderwijs) in het verwerven van basisvaardigheden op de terreinen van taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. Tevens werken we nauw samen met het middelbaar- en hoger beroepsonderwijs en het bedrijfsleven om onze leerlingen via een doorlopende leerlijn een passend vervolg te bieden in onderwijs of werk. Elke leerling die in staat geacht wordt om een regulier diploma voor voortgezet onderwijs te behalen, krijgt onderwijs aangeboden op een van onze scholen. Conform het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband passend onderwijs werken we zo aan meer inclusief onderwijs. Leerlingen met bijzondere ondersteuningsbehoeften ontvangen extra ondersteuning in nauwe samenwerking met de partners in het speciaal onderwijs.

Inclusief onderwijs

De groei naar volwassenheid is geen lineair proces. Ons onderwijs biedt leerlingen daarom de tijd om kennis en vaardigheden te verwerven en te ontdekken waar hun kwaliteiten en interesses liggen. Door middel van de structuur van onze onderbouw, het onderwijsprogramma en de processen van determinatie voorkomen we dat onze leerlingen al in een vroeg stadium kansen onthouden worden om

door te stromen naar een (uiteindelijk) passend niveau. Met het oog op een succesvol vervolg in arbeid of studie, blijven we investeren in een kwalitatief sterk programma voor loopbaanontwikkeling, -oriëntatie en -begeleiding.

“De groei naar volwassenheid is geen lineair proces”

Onder goed onderwijs verstaan we ook het zorgdragen voor het welbevinden van leerlingen; alleen dan is een leerling in staat om volwaardig te kunnen groeien. Dat vraagt niet alleen om een veilige leeromgeving, persoonlijke interactie en passende ondersteuning, maar ook het ontwikkelen van inzicht in en vertrouwen in het eigen kunnen (competentie). Omdat het belangrijk is dat zowel docent als leerling goed in beeld hebben wat de vorderingen en gewenste vervolgstappen in het leerproces zijn, vormt formatief handelen een wezenlijk onderdeel van onze onderwijspraktijk. Het toetsbeleid op elke school is daar een resultante van.

Betekenisvol onderwijs

Het leerproces wordt sterk bevorderd als het onderwijs betekenisvol is; als leerlingen

het nut inzien van verworven kennis en vaardigheden en hun (voor)kennis kunnen toepassen in praktische situaties ('minds on, hands on') of op andere vakgebieden of deelterreinen. Binnen ons onderwijs kent elk programma daarom vormen van integraal (bij voorkeur probleemgestuurd) onderwijs met opdrachten in een realistische en uitdagende context. Gezien de regionale context en het belang van (wereld-) burgerschap, vormt internationalisering daar (waar mogelijk) een belangrijk onderdeel van.

Ons onderwijs is gebaseerd op de belangrijke rol die een docent speelt in de ontwikkeling van een leerling. Een docent wordt daarom zoveel mogelijk gericht ingezet op onderwijsactiviteiten waar interactie met de leerling plaats kan vinden en waar diens rol daarmee een zo groot mogelijke impact kan hebben.

Maar de belangrijkste actor is en blijft de leerling. Daarom is het van groot belang dat de mening en ervaring van de (individuele) leerling gehoord en gerespecteerd wordt. Als geen ander kan de leerling oordelen over de beleefde kwaliteit van het onderwijs en vormt daarmee een belangrijke bron voor de voortdurende kwaliteitsverbetering en innovatie van ons onderwijs.

Op basis van het voorgaande wordt in de schoolplannen beschreven welke stappen ondernomen worden om de volgende doelen in 2028 te bereiken:

- 1 Het didactisch repertoire bevat herkenbaar activerende werkvormen en toepassingen van formatief handelen en docenten zijn daarop toegerust.
- 2 Binnen het onderwijsprogramma van alle afdelingen worden aantoonbaar maatwerk (remediërend, verrijkend en verdiepend) en vormen van integraal onderwijs aangeboden.
- 3 Leerlingen zijn tevreden over de ondersteuning van een mentor of coach.
- 4 Leerlingen presteren in vergelijk met 2023, waar nodig geacht, jaarlijks aantoonbaar beter op de terreinen van rekenen en Nederlandse taal.
- 5 Alle afdelingen kennen leerlijnen digitale- en burgerschapsvaardigheden en activiteiten in het kader van internationalisering.
- 6 De leerlijnen vanuit het primair onderwijs en naar het vervolgonderwijs zijn verder versterkt.
- 7 De structuur van de onderbouw, het -programma en proces van determinatie bieden tijd en ruimte voor het bepalen van een passende (definitieve) keuze in afdeling en programma.

MENSEN ZIJN HET BELANGRIJKSTE KAPITAAL



Werkgeluk

We vinden werkgeluk van onze medewerkers belangrijk en stimuleren hen in hun professionele ontwikkeling door ruimte te bieden voor intervisie, scholing en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast hebben we aandacht voor het welbevinden van onze medewerkers; we houden waar mogelijk rekening met de werk-privébalans van onze medewerkers en we bieden indien nodig ondersteuning bij een vitale en gezonde levensstijl. We hebben daarbij oog voor verschillen tussen medewerkers, met het vertrouwen dat in de dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden de juiste keuzes gemaakt worden in het belang van onze leerlingen.

Reflecteren en innoveren

Een ander belangrijk uitgangspunt is dat we ernaar streven om een personele bezetting te hebben die onze onderwijskundige en organisatorische doelen kan realiseren. Dat kan naar onze mening alleen als alle betrokkenen in staat zijn om de gewenste kwaliteit te leveren (*ability*), daartoe gemotiveerd zijn (*motivation*) en voldoende kansen en mogelijkheden krijgen (*opportunity*). Daarvoor stemmen we de verschillende hrm-instrumenten (o.a. gesprekkencyclus, scholing en promotie) op elkaar af. Doelen op terreinen van activerende werkvormen en formatief handelen vragen om gerichte scholing. Eerder hebben we binnen ons professioneel statuut bepaald dat we een team van docenten als eigenaar beschouwen van onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg. Dit vraagt aandacht voor de professionele samenwerking tussen docenten, de taakin-vulling van de betrokken docenten en de relatie met leiderschap binnen onze organisatie. De individuele docent willen we de kans bieden op persoonlijke ontwikkeling en doorgroei.

“Het docententeam is eigenaar van onderwijs ontwikkeling en kwaliteitszorg.”

VO Zeeuws-Vlaanderen kent een promotiebeleid voor docenten met de verschillende docentfuncties als uitgangspunt. Op basis van tevredenheidsonderzoeken en gesprekken met docenten kan geconstateerd worden dat er een betere aansluiting nodig is tussen de persoonlijke ambities, de organisatorisch-onderwijskundige behoeften en eisen, en een daarbij passende waardering.

Gezamenlijke werkzekerheid

Het tekort aan (met name) docenten vraagt een inspanning om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zowel zittende als nieuwe medewerkers. Dat doen we deels door als onderwijsregio nauw samen te werken met de Zeeuwse onderwijsketen om o.a. docenten op te leiden en te werven (waarbij we ondernemerschap niet mogen schuwen) en gezamenlijk werkzekerheid te kunnen bieden, maar ook door als VO Zeeuws-Vlaanderen zelf een interessante en plezierige werkgever te zijn.

De te verwachten formatieve daling in de komende jaren met name als gevolg van het wegvallen van grote incidentele subsidies vraagt om een doordachte inzet van onze medewerkers en extra oog voor het beheersen van de werkdruk. Daarnaast is het een gegeven dat we in de komende jaren te maken krijgen met een tekort aan docenten op meerdere vakgebieden. Daarom gaan we docenten vooral inzetten in lessen of vergelijkbare onderwijsactiviteiten en onderwijsondersteunende taken bij voorkeur beleggen bij onderwijsondersteunend personeel. Daarmee kan de docent tevens meer focus krijgen op zijn onderwijs-verzorgende taak en daar zijn innovatie en professionalisering op richten. Voor onderwijsondersteunend personeel creëren we meer kansen op ontwikkelmogelijkheden. Ons functiebouwwerk stemmen we hierop af.

MENSELIJK KAPITAAL

Aangezien juist voor een onderwijsorganisatie geldt dat ‘mensen het belangrijkste kapitaal zijn’, betekent dit dat er voldoende aandacht moet zijn voor onze medewerkers die als professional een cruciale rol spelen in het leerproces van onze leerlingen.

Desondanks kunnen er situaties ontstaan waarin een school er, ondanks allerlei interne maatregelen, niet in slaagt om een vak aan te bieden. Als het onderwijsproces daarmee in gevaar komt, zal in goed overleg onderzocht worden of een vorm van afstandsonderwijs een oplossing kan bieden. Daarop wordt geanticipeerd door het faciliteren van een passende technische (ict-) oplossing en het opstellen van een onderwijskundig plan van uitvoering (didactiek, organisatie, scholing en ondersteuning).

De kerntaak van docent is op zich al uitdagend genoeg, omdat van een docent verwacht wordt dat hij in zijn zorg voor kwalitatief goed onderwijs rekening houdt met verschillen, zijn onderwijs daarop afstemt (mede in relatie tot de beweging naar meer inclusief onderwijs) en in staat is om digitale technieken in zijn lessen toe te passen. Een kerntaak die dus veel tijd en energie vraagt en daarom ook een antwoord van de organisatie vereist inzake duurzame inzet van personeel in relatie tot de verhoging van de aow-leeftijd.

Goed management is van belang om zorg te kunnen dragen voor alle werknemers en de juiste condities voor goed onderwijs te kunnen realiseren. We willen in geval van managementvacatures sterker inzetten op managementvaardigheden dan enkel op onderwijskundige/didactische kennis en ervaring. Daarbij houden we oog voor voldoende onderwijskundige expertise binnen elk managementteam.

Op basis van het voorgaande wordt in het hrm-beleid en/of de schoolplannen beschreven welke stappen ondernomen worden om de volgende doelen in 2028 te bereiken:

- 1 Uit de resultaten van de gesprekkencyclus en tevredenheidsonderzoeken blijkt dat medewerkers voldoende toegerust en gemotiveerd zijn om hun functie effectief uit te kunnen voeren.
- 2 Uit de tevredenheidsonderzoeken blijkt dat medewerkers tevreden zijn over de geboden ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.
- 3 Onderwijsteams werken structureel samen bij onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg.
- 4 Input van medewerkers die o.a. verkregen wordt bij jaargesprekken, werving en exitgesprekken wordt benut om de aantrekkelijkheid als werkgever te versterken.
- 5 Aanvullende en ondersteunende taken die niet noodzakelijkerwijs bij een docent moeten worden belegd, worden bij voorkeur uitgevoerd door onderwijsondersteunend personeel. Er zijn meer kansen op ontwikkelmogelijkheden voor onderwijsondersteunend personeel. We stemmen het functiebouwwerk hierop af.
- 6 Docenten zijn in staat om hun onderwijs kwalitatief verantwoord 'op afstand' en plaats- en tijdonafhankelijk aan te bieden en beschikken daarbij over de vereiste vaardigheden, voorwaarden en faciliteiten.
- 7 Beleid voor de duurzame inzet van personeel wordt uitgevoerd.
- 8 In geval van managementvacatures is bij de werving & selectie sterker ingezet op managementvaardigheden dan enkel op onderwijskundige/didactische kennis en ervaring.

DIJKEN

FACILITEREN VAN ONDERWIJS

Gemeenschappelijke dienst

Het organiseren van goed onderwijs vereist professionele ondersteuning voor de schoolleidingen en het bestuur op o.a. de terreinen van kwaliteitszorg, hrm, financiën, ict, communicatie en facilitair. VO Zeeuws-Vlaanderen heeft de bijbehorende medewerkers ondergebracht in een gemeenschappelijke dienst die ter beschikking staat van zowel de scholen als het bestuur. Het centraliseren van deze ondersteuning verhoogt de expertise en verkleint de kwetsbaarheid van deze vitale afdelingen. Nadeel is echter dat de betreffende medewerkers niet permanent fysiek beschikbaar kunnen zijn op elke school of locatie. In de beeldvorming is hier en daar de gemeenschappelijke dienst dan ook in de afgelopen jaren wat 'op afstand' ervaren. In de komende beleidsperiode willen we daarom het dienstverlenend karakter van de gemeenschappelijke dienst versterken door in elk geval de stafmedewerkers nauwer samen te laten werken met de schoolleidingen. Tevens zijn staffunctionarissen dan beter in staat om de eventuele keuzes van scholen te beoordelen op hun effect op andere scholen of de organisatie als geheel en daarop hun advies af te stemmen. Dit vereist niet alleen een proactieve houding van de stafmedewerkers, maar ook een intentie van de schoolleidingen om hen goed te betrekken bij ontwikkelingen binnen de scholen. Daarbij willen we ook meer duidelijkheid creëren in de werkprocessen en daarbij behorende overlegstructuren. Afspraken over periodieke aanwezigheid op de locaties en een goede communicatie daarover kan het geheel versterken.

Het minder aanwezig zijn op de 'centrale' afdeling heeft weer als nadeel dat er minder fysiek contact is tussen de verschillende functionarissen. Omdat het tevens van belang is dat de verschillende beleidsterreinen goed op elkaar afgestemd zijn, moeten er tevens adequate werkafspraken gemaakt worden om de ondersteuning goed geïntegreerd vorm en inhoud te blijven geven.

In 2028 hebben we de volgende doelen bereikt:

- 1 De schoolleidingen en staffunctionarissen ervaren een wederzijdse tevredenheid over de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de samenwerking en dienstverlening.
- 2 De ondersteuning op de verschillende beleidsterreinen is binnen de gemeenschappelijke dienst goed afgestemd.

ONZE APPLICATIES
BIEDEN VOLDOENDE
KWALITEIT OM VAN
DIENST TE ZIJN
VOOR ALLE GEBRUIKERS



Kwaliteitszorg

Om de onderwijskundige ambities te kunnen vervullen binnen een uitdagende context is de uitvoering van een kwalitatief sterke kwaliteitszorg cruciaal. In ons kwaliteitsbeleid staat de dialoog over onderwijskwaliteit in de gehele organisatie centraal en we hanteren daarvoor op zowel bestuurs- als schoolniveau een kwaliteitscyclus die gebaseerd is op het model van plan, do, check & act. Door het hieraan gericht uitvoering blijven geven, zal kwaliteitszorg steeds meer integraal deel gaan uitmaken van ons dagelijks handelen. Daarmee ontstaat een kwaliteitscultuur die onze omgeving erop kan doen vertrouwen dat onze leerlingen goed onderwijs ontvangen en waar het ervaren welbevinden van de leerlingen zelf een belangrijke indicator vormt. Dit vertaalt zich in elk geval in tevredenheidscijfers die ruim voldoende zijn en onderwijsresultaten die voldoen aan de criteria van de Onderwijsinspectie.

In 2028 hebben we de volgende doelen bereikt:

- 1 De tevredenheidscijfers die ouders en leerlingen geven, zijn ruim voldoende.
- 2 De inspectie beoordeelt de kwaliteit van het bestuur en alle scholen minstens als voldoende.

ICT

We willen dat onze leerlingen en medewerkers, ongeacht de keuze van school of werkplek, in een professioneel ingerichte ICT-omgeving aan onderwijs kunnen werken. We werken binnen VO Zeeuws-Vlaanderen in één digitale omgeving die we centraal beheren en inrichten. Hierdoor is een belangrijke voorwaarde gerealiseerd om onderwijsinhoudelijk en organisatorisch nauw samen te werken. We nemen onze gebruikers mee bij de implementatie van applicaties en ondersteunen hen in het gebruik daarvan.

Onze scholen zetten ICT in daar waar het de kwaliteit van het onderwijs kan versterken. In de individuele schoolplannen

beschrijven de scholen meer specifiek de inzet van ICT in hun onderwijs en we faciliteren, waar mogelijk, de gewenste ICT-faciliteiten.

We richten onze omgeving dusdanig in dat er de mogelijkheid bestaat om kwalitatief sterk afstandsonderwijs te kunnen organiseren als de behoefte vanuit een of meerdere scholen bestaat om lesgroepen virtueel onderwijs te bieden.

We willen dat onze applicaties en in het bijzonder ons leerlingenvolgsysteem voldoende kwaliteit bieden om van dienst te zijn voor alle gebruikers. Zowel interne als externe gebruikers kunnen daarmee worden voorzien van adequate informatie. We willen daarvoor in de komende periode een hogere kwaliteitsstandaard hanteren en daarvoor onder andere inzetten op een nauwere aansluiting tussen gebruikers (scholen) en beheer.

In 2027 moeten alle onderwijsinstellingen voldoen aan het normenkader Informatiebeveiliging en Privacy funderend onderwijs (IBP FO). Omdat de meeste leerlingen minderjarig zijn vereist dit een doordachte wijze van het verwerken en

beveiligen van persoonlijke gegevens. De overheid heeft daarvoor een toetsings- en normenkader opgesteld. In de eerstkomende jaren van dit beleidsplan zal VO Zeeuws-Vlaanderen toewerken naar het voldoen aan minstens de gestelde normen.

In 2028 hebben we de volgende doelen bereikt:

- 1 VO Zeeuws-Vlaanderen beschikt over een kwalitatief sterke digitale omgeving die in staat is om de onderwijskundige en organisatorische ict-behoefte te vervullen.
- 2 We kunnen kwalitatief goed afstandsonderwijs aanbieden binnen een kwalitatief sterke technische digitale omgeving.
- 3 Er is tevredenheid over het gebruik en de kwaliteit van het leerlingenvolgsysteem.
- 4 We voldoen aan de normen voor IPB FO.

Financiën

Dankzij de middelen die we ontvangen van de overheid, al dan niet aangevuld met subsidies en sponsoring, kunnen we ons onderwijsprogramma faciliteren. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat de scholen binnen de kaders van de meerjarenbegroting blijven werken. Want ondanks de financieel gezonde staat van de organisatie zijn de middelen ontoereikend om alle onderwijskundige en organisatorische wensen te vervullen. Dit vraagt onverminderd om het maken van, soms lastige, keuzes. Daarbij hebben we oog voor het feit dat niet elke 'financiële' keuze per definitie vanuit onderwijskundig oogpunt een verstandige keuze is. Kwaliteit van onderwijs blijft voor ons immer een belangrijk ijkpunt. Door de kaders van de meerjarenbegroting te blijven hanteren, kan er sprake blijven van een financieel gezonde organisatie. Centraal in ons begrotingsbeleid staat dat we niet meer financiële buffers aanhouden dan nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering.

Bijzondere aandacht is er in deze voor passend onderwijs, waar we in de komende planperiode willen trachten om tot een gezonde financiële huishouding te komen

binnen ons samenwerkingsverband. We blijven daarvoor de financiële kaders van de meerjarenbegroting van het samenwerkingsverband hanteren, waarbij we uiteraard oog blijven houden voor de kwaliteit van het onderwijs en het welbevinden van leerlingen en docenten.

In 2028 hebben we de volgende doelen bereikt:

- 1 Elke school hanteert de meerjarenbegroting als kader voor de eigen begroting.
- 2 De meerjarenbegroting van het samenwerkingsverband is kader stellend voor passend onderwijs.

Facilitair

Huisvesting

Moderne en goed geoutilleerde schoolgebouwen zijn van belang om een goede leeromgeving te creëren. Gemeenten gaan in de komende beleidsperiode investeren in nieuwe schoolgebouwen. De gemeenten mogen van ons verwachten dat we deze gebouwen meerdere decennia effectief gaan benutten. Vanuit het collectief belang willen we daarom investeren in duurzame

gebouwen. Duurzaam omdat we ze meer flexibel willen construeren om tegemoet te kunnen komen aan toekomstige, wellicht andere onderwijskundige eisen en duurzaam omdat we het energieverbruik zo laag mogelijk willen houden om daarmee zoveel mogelijk middelen te kunnen besteden aan onderwijs.

Het bestuur ziet toe op de uitvoering van groot onderhoud van de schoolgebouwen en kijkt of het gezamenlijk uitvoeren van groot onderhoud tot kostenbesparingen kan leiden. Bij het (groot) onderhoud van de scholen krijgen duurzaamheid en een gezond binnenklimaat hoge prioriteit.

Inkoop

Ook op het terrein van inkoop kunnen in de komende periode nog meer voordelen behaald worden in gezamenlijke inkoop, maar zeker ook in het benutten van de expertise om o.a. te voldoen aan (Europese) wet- en regelgeving. Dit vraagt om extra aandacht van de schoolleidingen en overige direct betrokkenen in deze.

Veiligheid

Hoewel alle medewerkers graag zorg willen dragen voor een veilige werk- en leeromgeving, zijn we er in de afgelopen beleidsperiode onvoldoende in geslaagd om de verantwoordelijkheden en taken dusdanig duidelijk te beleggen dat we daarmee onze risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) gestructureerd vorm en inhoud kunnen geven. In ons plan gaan we daarom zorgdragen voor een goede invulling van onze RI&E.

In 2028 hebben we de volgende doelen bereikt:

- 1 We hebben ons een maatschappelijk verantwoordelijk partner getoond voor de gemeenten in het realiseren van duurzame onderwijshuisvesting.
- 2 Gedurende deze beleidsperiode is nieuwe huisvesting gerealiseerd in Hulst en Terneuzen.
- 3 We hebben meer voordelen behaald uit gezamenlijke inkoop en de interne expertise benut om te voldoen aan (Europese) wet- en regelgeving.
- 4 We hebben een goed functionerend systeem van RI&E.

Communicatie

In 2021 hebben we in nauwe samenwerking met de schoolleidingen en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad een communicatieplan ontwikkeld. Daarin hebben we o.a. beschreven welke instrumenten en handelswijze we daarbij willen hanteren. We constateren echter dat de uitvoering van dit plan nog niet het niveau heeft dat we nastreven en dat er op het terrein van zowel interne als externe communicatie nog verbeteringen wenselijk zijn. Om die reden gaan we nog eens kritisch kijken naar de kwaliteit van het plan, de hanteerbaarheid en wijze van uitvoering.

In 2028 hebben we de volgende doelen bereikt:

- 1 We hanteren als organisatie afgesproken instrumenten voor interne en externe communicatie in relatie tot het doel en de doelgroep. We communiceren op een wijze die aansluit bij de normen en waarden die we als organisatie uit willen dragen.



VANUIT HET
COLLECTIEF BELANG
WILLEN WE
INVESTEREN IN
DUURZAME GEBOUWEN



COLOFON

Tekst: Steven van Nispen, Piet de Witte

Fotografie/beelden: Adobe Stock, Unsplash, Envato, Huib de Jonge, Patrick Dobbelaar

Uitgever: VO Zeeuws-Vlaanderen

Vormgeving: Cows & Stars