

# SAMEN ZIJN WE UNICOZ



# INLEIDING

In het najaar van 2020 zijn we gestart met het traject Strategie in Beweging. Tot de zomer van 2021 hebben we een groot aantal bijeenkomsten georganiseerd, waarin verschillende groepen collega's en partners van Unicoz met elkaar in gesprek zijn geweest over datgene wat ons bindt: de ontwikkeling van jonge mensen op hun weg naar volwassenheid.

Er zijn co-creatiesessies en pizza-avonden geweest met schoolleiders, medewerkers, ouders en partners en er waren intermezzo's met leerlingen. Vanwege de coronapandemie moesten veel van deze ontmoetingen helaas digitaal plaatsvinden. Dankzij de inzet van een groot aantal medewerkers, leerlingen, ouders en partners is dit echter voortvarend opgepakt. Strategie in Beweging was daardoor een voor velen inspirerend traject.

Rond de zomer zijn de resultaten gepresenteerd in een notitie, waarin vier richtinggevers zijn beschreven. Het College van Bestuur heeft deze na de zomer vertaald in een aantal bouwstenen, die met alle schoolleiders zijn besproken.

Op basis hiervan is een concept-strategisch perspectief opgesteld dat is besproken met het MT van het Oranje Nassau College, de (adjunct)directeuren van onze basisscholen, de hoofden van het bestuursbureau, de medezeggenschapsraden en de Raad van Toezicht. Dit heeft geleid tot het definitieve Strategisch Perspectief: een overkoepelend document dat richting geeft aan onze onderwijsgroep. We laten hierin zien

- › **wie we zijn:** onze missie, visie, identiteit en kernwaarden
- › **waar we staan:** wat we in de afgelopen periode gerealiseerd hebben en wat ons nog te doen staat
- › **hoe we anticiperen op de wereld om ons heen:** de belangrijkste ontwikkelingen waar we mee te maken hebben
- › **wat we gaan doen:** onze speerpunten voor de komende periode

Het Strategisch Perspectief is te beschouwen als een maatstaf voor ons dagelijks handelen en een basis van waaruit we met elkaar werken aan de toekomst van Unicoz. Het moet zorgen voor richting en beweging en uitdagen tot vernieuwing.

We kijken ernaar uit om hier samen met jullie mee aan de slag te gaan!

Met vriendelijke groet,  
**Carel Laenen en Leonie Crom**  
*College van Bestuur*

Het  
Strategisch  
Perspectief  
zorgt voor  
richting en  
beweging en  
daagt uit tot  
vernieuwing!

# INHOUDSOPGAVE

<b>INLEIDING</b> .....	03
<b>WIE WE ZIJN</b> .....	06
Onze missie .....	06
Onze visie .....	06
Onze identiteit en onze kernwaarden .....	07
Het Unicoz-DNA .....	08
<b>WAAR WE STAAN</b> .....	10
Kwaliteitsverbetering en innovatie .....	10
Versterken van de Unicoz-gemeenschap .....	10
Samenwerking met externe partners .....	11
<b>HOE WE ANTICIPEREN OP DE WERELD OM ONS HEEN</b> .....	12
Globalisering en technologische ontwikkelingen .....	12
Ontwikkelingen op het gebied van onderwijs .....	13
Duurzaamheid, sociale veiligheid en gezondheid .....	14
Arbeidsmarkt- en sociaal-demografische ontwikkelingen .....	14
Samenwerking in de regio .....	15
<b>WAT WE GAAN DOEN</b> .....	16
<b>De vijf bouwstenen van Unicoz</b> .....	16
1 We bieden alle leerlingen kansrijk onderwijs .....	18
2 We creëren ontwikkelkansen voor onze medewerkers .....	22
3 We hanteren een op samenwerking gericht besturingsconcept .....	26
4 We bouwen aan sterke partnerschappen met externe partijen .....	30
5 Onze scholen ontwikkelen een sterk en onderscheidend profiel .....	34

# WIE WE ZIJN

Wij zijn een open christelijke scholengroep met een breed onderwijsaanbod en een grote diversiteit aan scholen. Elk van onze scholen heeft zijn eigen 'kleur'. Waar we elkaar in vinden en wat ons bindt zijn onze missie, onze visie, onze identiteit en onze kernwaarden.

## ONZE MISSIE

Wij bieden kansrijk onderwijs waarin iedere leerling zich op weg naar volwassenheid voluit kan ontplooiën, zodat hij of zij waarde(n)vol kan deelnemen aan de samenleving. Dit doen we vanuit onze christelijke waarden en met elkaar.

## ONZE VISIE

Wij zien onszelf als leer-, werk- en leefgemeenschap, waarbij wij ons in de dagelijkse omgang met leerlingen, medewerkers en ouders laten leiden door onze identiteit en onze kernwaarden. Wij willen ons als Unicoz onderscheiden in de manier waarop wij met leerlingen en met elkaar omgaan. We gaan uit van gemeenschapszin en we willen iedereen echt zien zoals hij of zij is: we vinden het cruciaal dat iedere leerling, iedere ouder en iedere medewerker zich gehoord en gezien voelt als mens.

Vanuit het uitgangspunt dat ieder mens uniek is, leggen wij een sterke focus op de talenten van de leerlingen en sluiten we zoveel mogelijk aan bij hun onderwijsbehoeften en ontwikkelmogelijkheden. Van daaruit bereiden we elke leerling voor op zijn of haar toekomstige rol in de samenleving.

Ons onderwijs gaat uit van de hele mens en richt zich daarom op hoofd, hart en handen. We zorgen voor een integratie tussen kwalificatie (kennis en vaardigheden), socialisatie (normen en waarden, tradities en praktijken) en personificatie (persoonsvorming). Alleen zo kunnen leerlingen ontdekken wat ze belangrijk vinden, waar hun talenten en interesses liggen, hoe ze met anderen willen omgaan en hoe ze een bijdrage willen leveren aan de samenleving.

Wat geldt voor onze leerlingen, geldt evenzeer voor onze medewerkers. We zien [Unicoz als een gemeenschap](#), waarin alle medewerkers zich gehoord en gezien weten en volop mogelijkheden krijgen zich verder te ontwikkelen.

Daarbij zien we onderwijs in toenemende mate als teamwerk. Het onderwijs is complexer geworden, als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, de rol van ict, de groeiende diversiteit van het leerlingenbestand, de toenemende mondigheid van ouders en de verwachtingen die overheid en samenleving van de scholen hebben.

**Unicoz als een gemeenschap**  
De Unicoz onderwijsgroep bestaat uit 24 basis-scholen, waaronder één school voor speciaal basisonderwijs en het Oranje Nassau College met locatie Clauslaan en Parkdreef. Samen vormen we een gemeenschap waar kennis en expertise worden gedeeld.

Expert zijn in lesgeven, begeleiden, ict, zorg, differentiëren en tegelijkertijd een antwoord bieden op alle vragen die er vanuit de omgeving op de scholen afkomen, dat kunnen we niet meer alleen. Samenwerken is de enige oplossing, zowel binnen als tussen scholen, tussen scholen en bestuur, tussen ouders en de school en met externe partners.

Wij zien onszelf als leer-, werk- en leefgemeenschap, waarbij wij ons in de dagelijkse omgang met leerlingen, medewerkers en ouders laten leiden door onze identiteit en onze kernwaarden.

## ONZE IDENTITEIT EN ONZE KERNWAARDEN

Wij zijn een open christelijke onderwijsgroep, die bestaat uit rooms-katholieke, protestants-christelijke en interconfessionele scholen. Christelijk betekent dat we werken vanuit Bijbelse waarden zoals barmhartigheid, naastenliefde en rentmeesterschap; waarden die we de leerlingen willen meegeven. Het gaat om respect voor alles wat we om ons heen zien, ons verantwoordelijk weten voor de samenleving dichtbij en veraf, ons verantwoordelijk voelen voor de wereld en de mensen om ons heen. Als gemeenschap staan wij voor deze waarden en leven we deze met elkaar voor. Onze missie, onze visie en onze kernwaarden zijn hier op gebaseerd. We geven onze leerlingen mee zorg te dragen voor het behoud van al het moois wat de aarde ons biedt, zodat de generaties na ons daar nog lang van kunnen genieten. We willen hierin een voorbeeldfunctie vervullen, niet alleen voor leerlingen maar ook voor mensen in de omgeving en andere betrokkenen.

Open betekent dat iedereen op onze scholen welkom is, ongeacht zijn of haar geloofsovertuiging of levensbeschouwing. Wij verwachten van iedereen tolerantie en respect voor mensen met een andere achtergrond. Omdat iedereen er mag zijn, stimuleren we dat eenieder zijn unieke persoonlijkheid mag ontwikkelen. We leren onze leerlingen dat mensen verschillen, dat er uiteenlopende geloofsovertuigingen en levensbeschouwingen mogelijk zijn en dat je elkaar moet kennen en begrijpen om op een harmonieuze wijze te kunnen samenleven.

Iedere school heeft de vrijheid om de open christelijke identiteit op zijn eigen wijze in te vullen, mits deze in overeenstemming is met de missie, visie en kernwaarden van Unicoz. Onze scholen mogen daarmee van elkaar verschillen, maar er is ook een grondstructuur: het zogenoemde Unicoz-DNA. De 'genen' van het Unicoz-DNA bestaan uit de kernwaarden uniciteit, inspiratie, openheid en solidariteit.

*"Barmhartigheid, naastenliefde en rentmeesterschap zijn belangrijke waarden die we onze leerlingen graag willen meegeven."*

# HET UNICOZ-DNA

## UNICITEIT

**Uniciteit betekent dat iedereen zichzelf mag zijn. Ieder mens is uniek en heeft recht op een passende benadering.**

We helpen onze leerlingen zich op hun eigen manier en in hun eigen tempo te ontwikkelen: onderwijs dat elke leerling stimuleert het beste uit zichzelf te halen. Ook onze medewerkers nodigen we uit hun unieke zelf te zijn. We willen dat ze zich bewust zijn van hun talenten, kwaliteiten en valkuilen en zich ontwikkelen als professional en als mens. We willen dat onze scholen ieder hun eigen profiel ontwikkelen.

Vanuit onze identiteit zijn we tolerant en hebben we respect voor de ander. We oordelen niet en veroordelen niet, maar stimuleren dat ieder kind en elke medewerker zijn eigen identiteit mag ontwikkelen. Wij willen een onderwijsgroep zijn waar iedereen zich welkom en veilig voelt, ongeacht gender, seksuele voorkeur, geloof, afkomst, ras etc. Pesten, discriminatie, racisme en homofobie zijn voor ons dan ook niet acceptabel. Vanuit onze maatschappelijke opdracht leren wij onze leerlingen dat mensen verschillen, dat ze uiteenlopende overtuigingen hebben en dat je elkaar moet leren kennen om elkaar te begrijpen. We behoeden onze leerlingen voor beperkende overtuigingen die niet bijdragen aan tolerantie en respect.

## INSPIRATIE

**Inspiratie is bezieling, innerlijke kracht die ons ertoe aanzet om iets te doen of iets te maken.** Inspiratie zorgt ervoor dat je in beweging wil komen en dat je vooruit wil gaan. Inspiratie biedt hoop en zonder inspiratie is er geen plezier. We willen bevlogen medewerkers die zich laten voeden door ideeën binnen en buiten de school. Die dienen als inspiratiebron voor onze leerlingen: ze stimuleren om nieuwsgierig te zijn naar nieuwe kennis en naar manieren om hun talenten te ontwikkelen. We willen dat scholen inspirerende plekken zijn voor leerlingen, ouders en medewerkers.

Vanuit onze identiteit willen wij inspireren en geïnspireerd worden. Onze inspiratiebronnen zijn het geloof en de Bijbel, maar we putten ook uit andere bronnen, zoals filosofieën en levensbeschouwingen, leraren, literatuur en natuurlijk ons vakmanschap. Vanuit onze maatschappelijke opdracht helpen we onze leerlingen hun eigen inspiratiebronnen te vinden en zelf ook iets teweeg te brengen bij anderen. We leren onze leerlingen dat het kan helpen om inspiratie bij anderen te zoeken: het hoeft niet altijd helemaal vanuit jezelf te komen.

## OPENHEID

**Openheid betekent open staan voor invloeden van buitenaf: interactie brengt leven en groei.** We leren onze leerlingen om zich nieuwsgierig open te stellen voor nieuwe ontwikkelingen en actief naar elkaar te luisteren. Dit verwachten we ook van onze medewerkers. We willen dat onze scholen open en laagdrempelig zijn, dat leerlingen, medewerkers en ouders zich er welkom en thuis voelen. We willen dat onze scholen in contact staan met hun omgeving, dat ze transparant zijn en van en met elkaar willen leren. Dat geldt eveneens voor Unicoz als geheel.

Vanuit onze identiteit durven we te bekennen wie we zijn en waar we voor staan. We durven ons te verantwoorden, voor onszelf en ten opzichte van het hogere en grotere geheel. We delen wat goed gaat en wat niet goed gaat en nemen anderen daarin mee. Vanuit onze maatschappelijke opdracht zijn we open en eerlijk omdat we ervan overtuigd zijn dat dit helpt bij het ontwikkelen van een gezonde maatschappij. We leren onze leerlingen dat hun overtuigingen en principes er mogen zijn en doorleefd mogen worden.

## SOLIDARITEIT

**Solidariteit is rekening houden met elkaar. Niet uit eigenbelang handelen, maar het geheel voorop stellen.** Solidariteit is je verantwoordelijk voelen voor de wereld en de mensen om je heen. We leren onze leerlingen om rekening te houden met elkaar, bij te dragen aan de samenleving en solidair te zijn met de naasten. Dit verwachten we ook van onszelf en van onze medewerkers. We willen dat onze scholen het belang van Unicoz als gemeenschap in het oog houden en nauw met elkaar samenwerken.

Vanuit onze identiteit zoeken we steeds naar samenhang: je bent een individu in de gemeenschap. Je houdt elkaar vast en je bent barmhartig. Je komt voor elkaar op en helpt de ander. Vanuit onze maatschappelijke opdracht leren wij onze leerlingen dat zij onderdeel zijn van de samenleving. Dat is niet vrij van verantwoordelijkheden. De ander is er voor jou, maar jij bent er ook voor de ander. Deze houding is wezenlijk om voor iedereen gelijke kansen te creëren, ongeacht sociale, economische of persoonlijke achtergrond.

## WAAR WE STAAN

Wij hebben als Unicoz in de afgelopen jaren forse stappen gezet op het gebied van kwaliteitsverbetering en innovatie, versterking van de Unicoz-gemeenschap en samenwerking met externe partners.

### KWALITEITSVERBETERING EN INNOVATIE

Kwaliteitsverbetering en innovatie vinden bij ons plaats vanuit het uitgangspunt dat ieder kind uniek is en een persoonlijke benadering verdient. Op basis daarvan hebben wij in de afgelopen periode [Unicoz 10-14](#) opgezet, waar we met elkaar op een onderscheidende manier werken aan een soepele overgang tussen po en vo en aan kansengelijkheid. Binnen Unicoz 10-14 worden leerlingen door een team van po- en vo-docenten in een doorlopende leerlijn begeleid gedurende de overstap van het po naar het vo. Hierbij volgen zij een bij hen passende leerroute, met veel aandacht voor talent- en persoonsontwikkeling. In de komende periode gaan we hier voortvarend mee verder.

We besteden veel aandacht aan hun welbevinden, we bevorderen het ontwikkelen van talenten in brede zin en we richten ons op zelfontplooiing.

Binnen al onze scholen volgen wij leerlingen nauwkeurig in hun ontwikkeling, zowel cognitief als sociaal-emotioneel. We besteden veel aandacht aan hun welbevinden, we bevorderen het ontwikkelen van talenten in brede zin en we richten ons op zelfontplooiing. Digitale geletterdheid, technische en creatieve vakken en bewegend leren krijgen steeds meer aandacht. Op verschillende van onze scholen wordt gewerkt met talentprogramma's, flexibele roosters, keuze-ateliers en portfolio's. In de afgelopen periode hebben we de cyclische kwaliteitszorg onder de loep genomen en verbeterd. Door regelmatig en op een systematische wijze met elkaar de kwaliteit van het onderwijs te evalueren en te bespreken, werken we met elkaar aan het verbeteren van ons onderwijs.

### VERSTERKING VAN DE UNICOZ-GEMEENSCHAP

We hebben in de afgelopen periode op verschillende manieren gebouwd aan versterking van de Unicoz gemeenschap. We zoeken elkaar steeds vaker op en nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het geheel én voor elkaar, ook door middel van financiële solidariteit. We organiseren intervisiegroepen en ontmoetingen in het kader van 'delen is vermenigvuldigen'.

#### Unicoz 10-14

De huidige profielen binnen Unicoz 10-14 zijn Pre-vwo, Denkwijis, Pre-vo, Doewijis, Pre-vmbo en de BPS-track (werktitel).

Ga voor meer informatie over de profielen naar [www.unicoz.nl/unicoz10-14](http://www.unicoz.nl/unicoz10-14)



We zoeken elkaar steeds vaker op en nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het geheel én voor elkaar, ook door middel van financiële solidariteit.

Sinds een aantal jaren werken we op een succesvolle wijze met regiegroepen en werkgroepen voor beleidsontwikkeling. Een aantal van onze ambities en plannen hebben, mede als gevolg van de coronacrisis, echter niet de vaart gekregen die we graag hadden gewild. Denk hierbij bijvoorbeeld aan collegiale consultatie, begeleiding van startende directeuren en de ontwikkeling van de [Unicoz Academie](#). In de komende periode willen we hier met kracht aan gaan bouwen.

### SAMENWERKING MET EXTERNE PARTNERS

Juist in de samenwerking en in de verbetering en versteviging van de contacten met externe partners hebben we in de afgelopen periode forse stappen gezet. Daar hebben we vanuit Unicoz vaak het initiatief in genomen. We werken intensief samen met bijvoorbeeld onze kinderopvangpartners (in het kader van IKC-vorming), met mboRijnland (doorgaande leerlijnen), met Resonans (expertisecentrum gespecialiseerd onderwijs) en met collega-scholen, gemeente, bedrijven en instellingen (onder andere in het kader van Sterk Techniekonderwijs Zoetermeer en de Lokaal Educatieve Agenda).

Ook werken we nauw samen met collega-schoolbesturen in de stad, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijshuisvesting en om te komen tot regulering van leerlingstromen. Tevens hebben wij vanuit Unicoz het initiatief genomen om een hechtere samenwerking te bewerkstelligen tussen scholen, gemeente en instanties op het gebied van sociale veiligheid en kansengelijkheid. Samenwerking met externe partners blijft ook in de komende periode een belangrijk uitgangspunt om ons onderwijs vorm te geven.

**Unicoz Academie**  
De Unicoz academie is opgezet voor en door medewerkers. Via kenniskringen, scholingsaanbod en e-learning werken collega's aan hun ontwikkeling.

Op pagina 22 vind je een praktijkvoorbeeld.

Ga naar de website voor het complete aanbod: [www.unicozacademie.nl](http://www.unicozacademie.nl)



# HOE WE ANTICIPEREN OP DE WERELD OM ONS HEEN

Er is in de afgelopen jaren veel op de scholen afgekomen. In de eerste plaats moeten we in dit verband natuurlijk de covid-19 crisis noemen, die grote invloed heeft gehad - en nog steeds heeft - op het onderwijsproces in de volle breedte. Maar er is meer aan de hand dan een coronacrisis alleen.

We hadden in de afgelopen periode als onderwijsgroep te maken met uiteenlopende belangrijke ontwikkelingen en nieuwe inzichten vanuit de omgeving. Deze worden hieronder aangegeven. Ze zullen in de komende jaren het nodige van ons vragen en hun weerslag hebben op ons onderwijs en de manier waarop we dat organiseren.

## GLOBALISERING EN TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Onze wereld ziet er heel anders uit dan de wereld waarin onze ouders zijn opgegroeid. Globalisering betekent dat ieders wereld steeds groter wordt en tegelijkertijd dichterbij komt: binnen een paar seconden ben je in contact met iemand aan de andere kant van de wereld. Mensen verhuizen naar andere landen om veiligheid en werk te zoeken en nemen hun taal, geloof en gewoonten mee. Via internet komt nieuws uit alle hoeken van de wereld binnen. We worden met zijn allen steeds ouder, de digitale revolutie is in volle gang en nieuwe technologie, zoals 3D printen, virtual reality, kunstmatige intelligentie en robotisering, heeft een drastische invloed op de manier waarop we leven en werken. We komen steeds meer terecht in een digitale samenleving, waarin elk aspect van ons leven sterk wordt beïnvloed door digitale technologie.

## Wij hebben de ambitie om ons sterker te profileren op toekomstgericht onderwijs, technologie en digitalisering.

Ook in het onderwijs wordt de rol en impact van technologie steeds groter. De inzet van digitale hulpmiddelen in het leerproces neemt verder toe en dat vraagt om het maken van weloverwogen keuzes. We willen de nieuwe mogelijkheden maximaal inzetten om onderwijs beter af te stemmen op de individuele leerbehoefte van leerlingen, bijvoorbeeld via gerichte toepassing van afstandsonderwijs en **blended learning** . We willen onze leerlingen optimaal voorbereiden op het digitale tijdperk. Op basis hiervan hebben wij de ambitie om ons sterker te profileren op toekomstgericht onderwijs, technologie en digitalisering. We willen daarin een voortrekkersrol vervullen en ons vooral richten op de kansen die ict en digitalisering bieden. Denk aan datagestueerd onderwijs en aan robotica en domotica als slimme oplossingen voor toekomstige problemen. Uiteraard hebben we daarbij ook aandacht voor de beperkingen en risico's.

### Blended learning

Een combinatie van online leren en contactonderwijs van een groep leerlingen met een leerkracht of docent.

Dan gaat het bijvoorbeeld om **digitale (on)geletterdheid** , (on)gelijke toegang tot technologie, bias in algoritmes, fraudegevoeligheid en binding van leerlingen met school, met elkaar en met de medewerkers. Pedagogisch en didactisch vraagt dit het nodige van de kennis en vaardigheden van onze medewerkers. Voor ons ligt hier een belangrijke prioriteit.

## ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN ONDERWIJS

Het denken over onderwijs is altijd in beweging: op zoek naar de beste manieren om leerlingen vooruit te brengen en te ondersteunen in hun cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling. We zien, zowel in Nederland als in de landen om ons heen, dat er allerlei nieuwe onderwijsconcepten worden ontwikkeld, op basis van nieuwe pedagogische inzichten, technologische ontwikkelingen, resultaten van wetenschappelijk onderzoek en best practices uit de praktijk. Ook zien we op uiteenlopende plekken initiatieven om te komen tot een aangepast curriculum, dat beter aansluit op ontwikkelingen in de maatschappij.

## We zoeken daarom naar integratie van cognitieve, sociale en emotionele vaardigheden, waarbij het perspectief is dat deze elkaar versterken.

Sinds de coronacrisis is de digitalisering van het onderwijs in een stroomversnelling gekomen. Daardoor kunnen we overal, tijd- en plaatsonafhankelijk, kennis tot ons nemen en vaardigheden ontwikkelen. Dit maakt het mogelijk het leerproces verder te personaliseren. In de komende periode willen wij verdere stappen zetten in deze richting. Dit betekent niet dat er voor elke leerling een aparte leerlijn moet worden ontwikkeld en gepersonaliseerd. Leren is ook niet hetzelfde als individueel leren. Wij willen juist dat leerlingen leren om samen te werken, dat ze van elkaar leren en dat zij een sterke gemeenschapszin ontwikkelen. Gepersonaliseerd leren hangt samen met het optimaliseren van het eigenaarschap van leerlingen voor het eigen leerproces, waarbij geldt dat leerlingen nogal verschillen in de mate waarin zij in staat zijn om zichzelf aan te sturen. We zien verder dat er in het onderwijs steeds meer aandacht is gekomen voor soft skills, zoals kritisch denken, creatief denken, probleemoplossend vermogen en samenwerken. Dat komt voort uit het besef dat onderwijs niet alleen gaat over kennis en vaardigheden, maar over het 'kind als geheel'. Tegelijk zien we dat de cognitieve kennis en vaardigheden dalen. De leesvaardigheid onder 15-jarigen is achteruitgegaan en ook zakt Nederland op de zogeheten Pisa scores. Dat vraagt om een herwaardering van de cognitieve vaardigheden in ons onderwijs. We zoeken daarom naar integratie van cognitieve, sociale en emotionele vaardigheden, waarbij het perspectief is dat deze elkaar versterken.

### Digitale (on)geletterdheid

Digitale geletterdheid draait om alles wat iemand in een digitale samenleving moet kennen en kunnen. Naast taal, rekenen en andere vakken, moeten leerlingen en leerkrachten/docenten o.a. goed leren werken met de computer en kritisch kunnen omgaan met online bronnen.

*“Tijdens de coronapandemie hebben we ervaren dat een combinatie van digitaal leren en contactonderwijs goed toepasbaar is als het nodig is.”*

### DUURZAAMHEID, SOCIALE VEILIGHEID EN GEZONDHEID

Nog nooit heeft de mensheid voor zulke grote uitdagingen gestaan als de huidige en toekomstige generaties als gevolg van de klimaatverandering. We geven daarom in ons onderwijs een stevige plek aan duurzaamheid, waarmee we de bewustwording van onze leerlingen én medewerkers willen bevorderen. We bereiden onze leerlingen voor op klimaatverandering en de omslag naar duurzame energie. Als Unicoz willen we daar ook zelf een voorbeeldrol in vervullen, bijvoorbeeld door gezamenlijk met de gemeente en de collega-besturen in te zetten op het realiseren van [duurzame schoolgebouwen](#) ■.

## Als Unicoz willen we gezamenlijk met de gemeente en de collega-besturen inzetten op het realiseren van duurzame schoolgebouwen.

De situatie in Zoetermeer dwingt ons om veel aandacht te besteden aan een sociaal veiligheidsbeleid. Het doel is om het welbevinden van leerlingen te bevorderen. Daarbij gaat het overigens niet alleen om leerlingen maar net zo goed om medewerkers. Ook hebben onze scholen de opdracht om aandacht te besteden aan 'actief burgerschap en sociale integratie'. Het gaat hierbij om het bevorderen van verbinding met en participatie in de samenleving, om respect voor elkaar en voor de vrijheden die iedereen heeft. Verder willen we bijdragen aan fysieke en mentale gezondheid van leerlingen, omdat die de kanselijkheid vergroot en bijdraagt aan een inclusievere samenleving.

### ARBEIDSMARKT- EN SOCIAAL-DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

In het onderwijs is het moeilijk geworden vacatures goed in te vullen. Het is belangrijk om hier oplossingen voor te vinden, zowel voor de korte termijn als voor de lange termijn. Goed werkgeverschap is voor ons een belangrijke prioriteit en we investeren nadrukkelijk in het binden en boeien van medewerkers.

Kijkend naar sociaal-demografische ontwikkelingen zien we dat Zoetermeer een groeikern is, waarbij het inwoneraantal ook in de komende jaren zal toenemen. [Zoetermeer 2040](#) ■ laat ook zien dat de afgelopen twintig jaar sprake is van een aantal dalende trends, zoals een afnemende woonaantrekkelijkheid en sociaaleconomische kracht. De tweedeling neemt daardoor toe. Dit stelt ons voor de uitdaging om steeds optimaal tegemoet te blijven komen aan de ondersteuningsbehoefte van leerlingen en leraren optimaal te faciliteren en te professionaliseren om les te geven in een inclusievere omgeving.

**Duurzame schoolgebouwen**  
Een duurzaam schoolgebouw heeft onder meer een gezond binnenklimaat en een laag energieverbruik.

**Zoetermeer 2040**  
De Visie Zoetermeer 2040 is een langetermijnvisie op de sociale, economische en ruimtelijke ontwikkeling van Zoetermeer. In de visie staat hoe Zoetermeer zich kan ontwikkelen en hoe er gebouwd kan blijven worden aan verbetering en ontwikkelkansen voor alle inwoners.



### SAMENWERKING IN DE REGIO

De uitdagingen waar Zoetermeer voor staat, zijn te groot voor elk van de schoolbesturen afzonderlijk om alleen aan te gaan. Zoetermeer 2040 vraagt van ons dat we samen met onze partners werken aan een kwalitatief rijk, breed, evenwichtig gespreid en toekomstbestendig educatief aanbod. Een goede aansluiting tussen het (passend) onderwijs en de organisatie van jeugdhulp en -zorg is daarbij een vereiste om leerlingen die dit nodig hebben de gevraagde zorg en ondersteuning te kunnen bieden. Een goede flankerende ondersteuning is noodzakelijk, zodat de scholen hun uitdagingen in het onderwijs kunnen blijven overwinnen. Het passend onderwijs dient hiertoe te worden versterkt. Hiervoor is een belangrijke rol weggelegd voor het samenwerkingsverband.

## Wij zoeken als Unicoz op alle lagen de verbinding: leerlingen, leraren, directies en besturen.

Binnen de regio trekken wij op met de andere besturen en netwerken. Wij nemen daarin waar nodig het initiatief, omdat wij samenwerking als een morele opdracht beschouwen. Wij onderhouden intensief contact met onze sectorraden, zodat wij niet alleen goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen, maar ook verantwoordelijkheid kunnen nemen in het meedenken en meebeslissen met betrekking tot toekomstig onderwijsbeleid. Wij zoeken als Unicoz op alle lagen de verbinding: leerlingen, leraren, directies en besturen. Ook de samenwerking met [maatschappelijke partners](#) ■ en het bedrijfsleven is binnen onze regio van groot belang om met elkaar te werken aan de toekomst van Zoetermeer.

Samenwerking moet echter altijd een meerwaarde hebben. Wij willen vanuit onze autonomie zelf een keuze maken voor onze samenwerkingspartners en de vorm waarin wordt samengewerkt. Dat betekent dat we samenwerkingsinitiatieven steeds toetsen aan onze missie en visie.

**Maatschappelijke partners**  
Unicoz werkt intensief samen met maatschappelijke partners zoals de gemeente Zoetermeer, collega schoolbesturen, kinderopvang organisaties, Samenwerkingsverband Passend Onderwijs, etc.



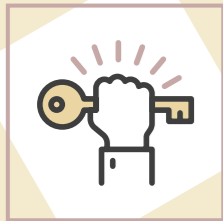
# WAT WE GAAN DOEN

Hieronder geven we aan hoe we onze ambities in de komende jaren gaan realiseren. Wat zijn onze speerpunten voor de komende periode? Wat zijn onze strategische keuzes, waar focussen we op?

We kiezen daarbij voor vijf bouwstenen: we bieden alle leerlingen kansrijk onderwijs, we creëren ontwikkelkansen voor onze medewerkers, we hanteren een op samenwerking gericht besturingsconcept, we bouwen aan sterke partnerschappen met externe partijen en onze scholen ontwikkelen een sterk en onderscheidend profiel.

## DE VIJF BOUWSTENEN VAN UNICOZ

1



### KANSRIJK ONDERWIJS

We bieden alle leerlingen kansrijk onderwijs

We willen dat leerlingen zich optimaal kunnen ontplooiën. We zetten in op gelijke kansen voor al onze leerlingen, ongeacht hun sociale of persoonlijke achtergrond. Meer leerlinggericht en ontwikkelingsgericht onderwijs met ruimte voor individuele verschillen.

2



### ONTWIKKELKANSEN

We creëren ontwikkelkansen voor onze medewerkers

We kiezen voor een modern, ontwikkelingsgericht HR-beleid dat zich richt op de talenten van onze medewerkers. Eigenaarschap en maatwerk staan centraal. We verbinden medewerkers met elkaar en bieden ruimte voor continue ontwikkeling. We ontwikkelen een 'Unicoz leiderschaps-DNA'.

3

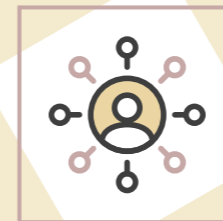


### SAMENWERKING

We hanteren een op samenwerking gericht besturingsconcept

We ontwikkelen ons tot een moderne, toekomstgerichte organisatie. We zijn gericht op de verbinding en het versterken van het collectief. Met elkaar zijn we verantwoordelijk voor kwalitatief hoogstaand onderwijs.

4



### PARTNERSCHAPPEN

We bouwen aan sterke partnerschappen met externe partijen

We willen sterke scholen zijn die midden in de samenleving staan, in verbinding met onze omgeving. We werken samen met ouders, andere scholen, maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheden. Dit doen we vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid.

5



### ONDSCHIEDEND PROFIEL

Onze scholen ontwikkelen een sterk en onderscheidend profiel

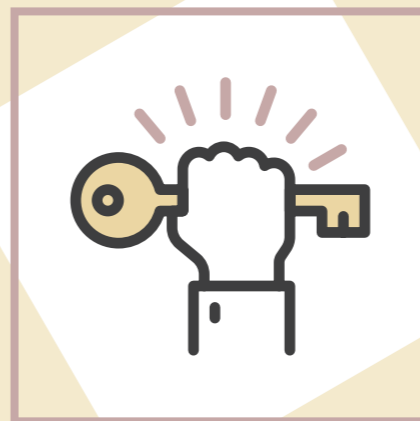
We onderscheiden ons door een kwalitatief, rijk, breed en evenwichtig gespreid aanbod. We bieden daarom een palet aan scholen met een onderscheidend profiel, waarin ouders, leerlingen en medewerkers iets te kiezen hebben.

**Praktijkvoorbeeld****UNICOZ 10-14****Maatwerk en doorlopende leerlijn po-vo**

10-14 biedt diverse onderwijsprogramma's op maat voor specifieke groepen leerlingen met een eigen onderwijsbehoefte. Zo sluit hun basisschoolprogramma nog beter aan op hun middelbare-schooltijd. Dit doen we door hen een vervroegd aangepast aanbod te laten volgen, ze juist meer tijd te geven of ze actief te laten werken aan een individuele hulpvraag. We startten zo'n vijf jaar geleden met twee profielen en in 2022 zijn dat er inmiddels vijf. In totaal hebben al zo'n 200 leerlingen vol enthousiasme deelgenomen aan de programma's van Denkwijz bovenbouw en vo, Pre-vwo, Pre-vmbo, Pre-vo en Doewijs. In de komende jaren bouwen we de profielen uit door aan te sluiten op andere groepen leerlingen met specifieke leer- of ontwikkelbehoeften.



1

**KANSRIJK ONDERWIJS**

## We bieden alle leerlingen kansrijk onderwijs

We willen dat leerlingen zich optimaal kunnen ontplooiën. We zetten in op gelijke kansen voor al onze leerlingen, ongeacht hun sociale of persoonlijke achtergrond. Meer leerlinggericht en ontwikkelingsgericht onderwijs met ruimte voor individuele verschillen.

**DOELEN**

- > Een sterke basis met rekenen en taal.
- > Integratie van kwalificatie, socialisatie en personificatie.
- > Optimaal gebruik van ict-toepassingen.
- > Een sterke zorginfrastructuur.
- > Beperkt aantal afstromers en zittenblijvers.

## We bieden alle leerlingen kansrijk onderwijs

Binnen onze stad zien we de afgelopen jaren een zorgelijke trend: de tweedeling neemt toe. In bepaalde wijken en buurten is er sprake van een concentratie van problematiek en minder kansen. De coronacrisis heeft deze verschillen nog groter gemaakt, ook als het gaat om leermogelijkheden thuis en begeleiding door ouders.

### EEN STERKE BASIS MET REKENEN EN TAAL

Onderzoek wijst uit <sup>1</sup> dat kinderen van ouders met een lager inkomen en minder diploma's lang niet altijd in staat worden gesteld het niveau te bereiken dat zij cognitief aankunnen. Niet al onze kinderen hebben dus dezelfde startpositie. Desondanks willen wij dat leerlingen zich optimaal kunnen ontplooiën en zetten we in op gelijke kansen voor al onze leerlingen, ongeacht hun sociale of persoonlijke achtergrond. Dat begint met het leggen van een sterke basis met nadrukkelijke aandacht voor rekenen en lezen.

Recht doen aan elk kind en elk kind kansen bieden, houdt in dat onze scholen mogelijkheden bieden voor maatwerk. Dat betekent aandacht voor de individuele leerling die in zijn eigen tempo en op zijn eigen manier moet kunnen leren en zich moet kunnen ontwikkelen. We weten dat een onderwijsvorm waarin leerlingen worden gegroepeerd op basis van hun leeftijd en vervolgens op een uniforme manier worden benaderd, daar niet bij past. Elk concept dat we binnen Unicoz hanteren, biedt daarom ruimte voor differentiatie en komt tegemoet aan meer leerlinggericht en ontwikkelingsgericht onderwijs met ruimte voor individuele verschillen. Via ons systeem van cyclische kwaliteitszorg nemen we de bestaande concepten periodiek onder de loep. We stimuleren de toepassing van nieuwe concepten die toegevoegde waarde bieden voor leerlingen.

### INTEGRATIE VAN KWALIFICATIE, SOCIALISATIE EN PERSONIFICATIE

We werken aan verdere integratie van kwalificatie (kennis en vaardigheden), socialisatie (normen, waarden, tradities, maatschappelijke vraagstukken) en personificatie (worden wie je bent, interesses en talenten ontdekken en deze verder ontwikkelen). We hebben ervaren dat leerlingen pas goed tot leren komen als zij zelfvertrouwen ontwikkelen en hun plek en waarde in de omgeving zien. We willen dat leerlingen hun cognitieve vaardigheden en kennis zo goed mogelijk ontwikkelen, omdat zij daarmee een goede basis hebben in hun latere leven. Om dat te bereiken stimuleren we het kind vanuit de driehoek kwalificatie, personificatie en socialisatie, zodat alle vaardigheden elkaar versterken en een meerwaarde vormen voor de leerling in zijn ontwikkeling. We laten onze leerlingen zien hoe ze met behulp van de 21e-eeuwse vaardigheden de wereld kunnen ontdekken en zelf over drempels heen kunnen stappen. We leren hen dat er geen waardeoordeel hangt aan opleidingen: niet zo hoog mogelijk is het streven, maar zo goed en passend mogelijk bij het talent van iedere individuele leerling.

Verkennd onderzoek naar factoren die samenhangen met onderwijs(on)gelijkheid  
*Instituut Verwey Jonker, juli 2021*

*“Leer kinderen hoe ze moeten denken, niet wat ze moeten denken.”  
Margaret Mead*



### OPTIMAAL GEBRUIK VAN ICT-TOEPASSINGEN

We maken optimaal gebruik van de moderne informatie- en communicatie-technologie <sup>2</sup> om maatwerk te leveren en aan te sluiten bij wat en hoe leerlingen willen leren. Daarbij kijken we ook naar ontwikkelingen als cloud computing, big data, learning analytics en internet of things. We laten ons niet leiden door hypes, maar onderzoeken hoe we de belangrijkste trends kunnen inzetten om het onderwijs aantrekkelijker en meer eigentijds te maken. Ook besteden we aandacht aan bijeffecten van technologische ontwikkelingen, zoals nepnieuws, cyberpesten en digitale verslaving.

We onderzoeken hoe we de belangrijkste trends kunnen inzetten om het onderwijs aantrekkelijker en meer eigentijds te maken.

**Moderne informatie- en communicatietechnologie**  
Unicoz heeft een eigen ict-afdeling die samen met de scholen werkt aan moderne leerlingvolgsystemen, digitale methodes en toekomstgerichte digitale geletterdheid van medewerkers en leerlingen.

### EEN STERKE ZORGINFRASTRUCTUUR

Kansrijk onderwijs betekent ook kijken naar de mogelijkheden van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften. We investeren in een sterke zorginfrastructuur en in de kennis en kunde van onze leraren, om ze beter in staat te stellen om les te geven in een inclusieve(re) omgeving.

### BEPERKT AANTAL AFSTROMERS EN ZITTENBLIJVERS

We doen er alles aan om het aantal afstromers te beperken tot het minimum en om onnodig zittenblijven te voorkomen. Het mag niet zo zijn dat leerlingen blijven zitten op grond van momentopnamen of achterstanden op enkele vakken. Ons uitgangspunt is dat leerlingen in principe niet blijven zitten, tenzij dat voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van die leerling beter is. In dat geval bieden we hem of haar altijd een maatwerkprogramma.



**Praktijkvoorbeeld****UNICOZ ACADEMIE****Een leven lang samen leren!**

Binnen Unicoz staat het samen van en met elkaar leren centraal. Dit krijgt o.a. vorm binnen de Unicoz Academie. Via trainingen, workshops en themamiddagen waaraan Unicoz medewerkers van verschillende scholen deelnemen, werken we aan het delen van kennis en expertise. Dit gebeurt op meerdere scholen ook via e-learning en in de diverse kenniskringen, zoals die van coaching, gedrag of meer- en hoogbegaafdheid.

Heb je een individuele leervraag of hulpvraag voor je groep of over je vakgebied, dan kun je terecht bij de diverse kenniskringen. Een Unicoz collega met specifieke kennis en ervaring helpt je graag bij het nemen van een volgende stap.

2

**ONTWIKKELKANSEN**

## We creëren ontwikkelkansen voor onze medewerkers

We kiezen voor een modern, ontwikkelingsgericht HR-beleid dat zich richt op de talenten van onze medewerkers. Eigenaarschap en maatwerk staan centraal. We verbinden medewerkers met elkaar en bieden ruimte voor continue ontwikkeling. We ontwikkelen een 'Unicoz leiderschaps-DNA'.

**DOELEN**

- > Goed toegeruste medewerkers die zich gehoord en gezien voelen.
- > Versterkt en gedeeld leiderschap.
- > Aantrekkelijk werkgeverschap dat medewerkers bindt en boeit.
- > Breed en kwalitatief goed professionaliseringsaanbod.


## We creëren ontwikkelkansen voor onze medewerkers

We gaan niet alleen bij onze leerlingen uit van uniciteit, dit doen we ook bij onze medewerkers.


### GOED TOEGERUSTE MEDEWERKERS DIE ZICH GEHOORD EN GEZIEN VOELEN

Vanuit de visie dat ieder mens uniek is, vinden we het belangrijk dat alle leerlingen én alle medewerkers zich gehoord en gezien voelen. Ons doel, kansrijk onderwijs bieden, kunnen we immers alleen via de medewerkers in de scholen vormgeven. Daarom kiezen we voor een modern, ontwikkelingsgericht - in tegenstelling tot een traditioneel, beheersgericht - HR-beleid dat zich richt op de talenten van onze medewerkers, waarbij begrippen als eigenaarschap en maatwerk centraal staan. Om dit te realiseren investeren we in leiderschap en in ontwikkelkansen van alle medewerkers.

### VERSTERKT EN GEDEELD LEIDERSCHAP

Wij zien het versterken van leiderschap als essentiële voorwaarde voor de vernieuwingen die wij nastreven. We verwachten niet van onze leidinggevenden dat ze schapen met vijf poten zijn, maar wel dat ze gebruik maken van elkaars kennis en vaardigheden en van de talenten en kwaliteiten binnen het team. Leiderschap is niet voorbehouden aan bepaalde posities: een professionele schoolorganisatie vraagt leiderschap op alle niveaus: gedeeld leiderschap. We werken met elkaar aan een 'Unicoz leiderschaps-DNA' . Voor startende directeuren en teamleiders creëren we daarbij extra ondersteuningsmogelijkheden.

### AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP DAT MEDEWERKERS BINDT EN BOEIT

Ook investeren we stevig in talentontwikkeling van personeel. Immers de leraar maakt het verschil in het aansluiten bij de ontwikkel- en leerbehoeften van de leerling. Als we van leraren verwachten dat ze leerlingen op maat bedienen, eigenaarschap waar mogelijk stimuleren, differentiëren en flexibiliteit bevorderen, is het noodzakelijk dat zij hiervoor goed toegerust zijn. De continue veranderingen in onderwijs en samenleving vragen van ons dat we investeren in ontwikkeling van de leraar. Het kost scholen moeite om leraren nu en in de toekomst te blijven binden en dit zet de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs onder druk. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor medewerkers die kansen krijgen én pakken. We doen dit uit het besef dat leerlingen beter tot leren komen als ze op een school zitten waar medewerkers een team vormen, zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor alle leerlingen en zich verbonden voelen met hun school en met Unicoz. Wij bieden onze medewerkers daarom alle ruimte om zich blijvend te scholen en te professionaliseren en hun loopbaan binnen Unicoz  vorm te geven.

**Unicoz leiderschaps-DNA**  
Het leiderschaps-DNA krijgt de komende jaren verder vorm. Samenwerking, leren van en met elkaar en verantwoording nemen zijn begrippen die hierin terug zullen komen.

**Loopbaan binnen Unicoz**  
Unicoz biedt collega's kansen om zich te ontwikkelen door bijvoorbeeld te professionaliseren in een bepaald specialisme in de school, aan te sluiten bij kenniskringen of leiding te geven aan een onderwijsvernieuwing.



### BREED EN KWALITATIEF GOED PROFESSIONALISERINGSANBOD

We maken daartoe gebruik van een toenemend palet aan professionaliseringsactiviteiten, met name in de vorm van de Unicoz Academie. Deze gaan we in de komende periode stevig handen en voeten geven. Vorm en inhoud geven aan écht leren en ontwikkelen binnen Unicoz. De mogelijkheden van professionalisering (opleiding en coaching) mogen niet afhangen van de middelen en mogelijkheden die een enkele school beschikbaar heeft. We ontwikkelen en bieden daarom een Unicozbreed scholingsaanbod: op deze manier kunnen we een grotere verscheidenheid aan opleidingen aanbieden en kunnen medewerkers, ongeacht bij welke school ze werken, scholing volgen die bij de eigen behoefte past en van en met elkaar leren stimuleert en faciliteert. Daarbij bieden we extra faciliteiten voor nieuwe medewerkers, om hen goed te kunnen begeleiden en ondersteunen. Hiermee zorgen we niet alleen voor kansengelijkheid voor leerlingen, maar ook voor medewerkers.

*“Nieuwe collega's worden persoonlijk 1 op 1 begeleid op hun school, maar ontmoeten elkaar ook binnen Unicoz in bijvoorbeeld de groep 'startende leerkrachten' begeleid door de bovenschoolse coach.”*

Medewerkers kunnen, ongeacht bij welke school ze werken, scholing volgen die bij de eigen behoefte past en van en met elkaar leren stimuleert en faciliteert.

Zowel de problemen van een krappe arbeidsmarkt als de wens om kansrijk onderwijs te bieden, vragen van ons dat wij een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven, die medewerkers blijvend kan binden en boeien. Die uitdaging gaan wij graag aan!





**Praktijkvoorbeeld**

**REGIE- EN WERKGROEPEN**

**Samen kom je verder**

Als bestuur is Unicoz uniek in Zoetermeer: binnen onze scholengroep hebben we zowel een grote diversiteit aan basisscholen, als twee grote middelbare schoollocaties, het Oranje Nassau College locatie Parkdreef en locatie Clauslaan. Schoolleiders uit het po en vo en medewerkers van het bestuursbureau werken in regie- en werkgroepen actief samen. Zo wordt samen met het bestuur beleid gemaakt op diverse terreinen. Schoolleiders kennen elkaar, delen expertise en helpen elkaar bij specifieke schoolvraagstukken. Onze kwaliteitscyclus is gericht op verantwoording, dialoog en samenwerking tussen scholen en bestuur om ons onderwijs van goede kwaliteit te houden. Policy governance, op basis waarvan bestuur en raad van toezicht samenwerken, is gebaseerd op datzelfde principe.

3



**SAMENWERKING**

We hanteren een op samenwerking gericht besturingsconcept

We ontwikkelen ons tot een moderne, toekomstgerichte organisatie. We zijn gericht op de verbinding en het versterken van het collectief. Met elkaar zijn we verantwoordelijk voor kwalitatief hoogstaand onderwijs.

**DOELEN**

- > Verbindende bestuurders, schoolleiders en medewerkers.
- > Een uitnodigend bestuursbureau met een breed perspectief op dienstverlening.
- > Sterke horizontale verbanden en een stevige samenwerkingscultuur.
- > Transparante verantwoording, gebaseerd op vertrouwen.



## We hanteren een op samenwerking gericht besturingsconcept

We ontwikkelen ons tot een moderne, toekomstgerichte organisatie met sterke verbindingen, waarin iedere medewerker persoonlijk leiderschap toont en waarin we met elkaar verantwoordelijk zijn voor kwalitatief hoogstaand onderwijs. Samen zijn we Unicoz.

Het bestuur zet de koers uit, bevordert de onderlinge verbondenheid en vertegenwoordigt de organisatie naar buiten toe. Het geeft richting, stuurt op hoofdlijnen en biedt ruimte. Het bestuur is besluitvaardig en consistent en durft waar nodig moeilijke en risicovolle besluiten te nemen. Het is gericht op verbinding en het versterken van het collectief. Het stuurt op samenwerking, zowel intern als met partners in de stad.

### VERBINDENDE BESTUURDERS, SCHOOLLEIDERS EN MEDEWERKERS

Bestuurders, schoolleiders, leraren en ondersteuners maken samen het onderwijs, maar schoolleiders vervullen de cruciale rol als het gaat om de kwaliteit van dit onderwijs. Ze creëren een omgeving waarin medewerkers de ruimte hebben om het beste uit zichzelf naar boven te halen. Ze zijn in staat om commitment en draagvlak te creëren en ze weten mensen mee te nemen, zowel intern als extern. Samen met hun team bouwen ze aan een professionele cultuur. Ze zijn steeds op zoek naar verbinding, zowel op school- als Unicoz niveau. Ze opereren nadrukkelijk als onderdeel van het collectief van directeuren en ze vinden het belangrijk om het mede-eigenaarschap voor het geheel verder te ontwikkelen en uit te dragen. Zij stellen zich dus niet alleen op als schoolleider, maar ook als Unicoz directeur, gericht op het geheel. We realiseren ons dat scholen in verschillende fasen van hun ontwikkeling ander leiderschap nodig hebben en daar willen we ook naar handelen.

Bestuurders, schoolleiders, leraren en ondersteuners maken samen het onderwijs.

### EEN UITNODIGEND BESTUURSBUREAU MET EEN BREED PERSPECTIEF OP DIENSTVERLENING

Het [bestuursbureau](#) heeft een ondersteunende, faciliterende en adviserende rol, zowel ten aanzien van het bestuur als de schoolteams. Dit vraagt van de medewerkers een uitnodigende en dienstverlenende houding, waarbij ze zich creatief en proactief opstellen, op zoek naar verbinding en nieuwe mogelijkheden buiten de bestaande kaders. Ze kijken daarbij steeds meer vanuit een breed perspectief waarbij ze samen optrekken, ieder vanuit zijn professionaliteit.

**Bestuursbureau**  
De clusters Onderwijs & Kwaliteit, HR, Financiën, Ict, Huisvesting, Communicatie en het (Bestuurs)Secretariaat adviseren en ondersteunen de scholen vanuit hun eigen expertise en werken clusteroverstijgend samen aan bestuursbrede projecten.



### STERKE HORIZONTALE VERBANDEN EN EEN STEVIGE SAMENWERKINGSCULTUUR

Samenwerking is het sleutelbegrip in ons besturingsconcept. Er zijn en willen zijn voor je collega's. Binnen scholen, tussen scholen en tussen scholen en bestuursbureau. Samenwerking maakt het geheel sterker en dat is belangrijk, want we staan samen voor een klus. Dit is niet vrijblijvend, maar ieders en onze intrinsieke opdracht. We zijn een lerende organisatie. Dat betekent bijdragen aan het geheel en aan co-creatie. Je mag vragen en halen, maar hebt ook de verantwoordelijkheid te brengen en mee te doen. We spreken elkaar daarop aan. Samenwerken is ook spannend. Wat heb je voor elkaar over? Het gaat niet vanzelf, je moet het organiseren. Dit betekent dat we de horizontale verbanden binnen de organisatie gaan versterken. Delen is vermenigvuldigen. Leren van en met elkaar. Gebruik maken van elkaars unieke talenten en vaardigheden. We zorgen ervoor dat medewerkers (maar ook leerlingen) elkaar regelmatig ontmoeten. We vinden het belangrijk dat je - zowel op individueel als schoolniveau - elkaars sterke kanten leert kennen, maar ook je minder sterke kanten durft te laten zien.

We zijn een lerende organisatie. Dat betekent bijdragen aan het geheel en aan co-creatie. Je mag vragen en halen, maar hebt ook de verantwoordelijkheid te brengen en mee te doen.

### TRANSPARANTE VERANTWOORDING, GEBASEERD OP VERTROUWEN

Samenwerken in verbondenheid betekent ook: transparant zijn. Zorgen dat je elkaar niet in negatieve zin verrast, maar op de hoogte houdt en betreft bij zaken die relevant zijn. Op het niveau van Unicoz hanteren wij in de relatie tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht daarbij het [Policy Governance model van Carver](#). Op het niveau van de scholen geldt dat niet alleen verantwoording wordt afgelegd aan de schoolleiding, aan het bestuur en aan de omgeving, maar ook aan elkaar. We zorgen voor een gezonde balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid en we bouwen met elkaar aan een verantwoordingscultuur die is gebaseerd op vertrouwen in het vakmanschap van de medewerkers.

**Policy Governance model van Carver**  
Dit model is een systeem om het doel en de werking van effectief bestuur en toezicht te beschrijven en vast te leggen in expliciete beleidsuitspraken.





**Praktijkvoorbeeld**

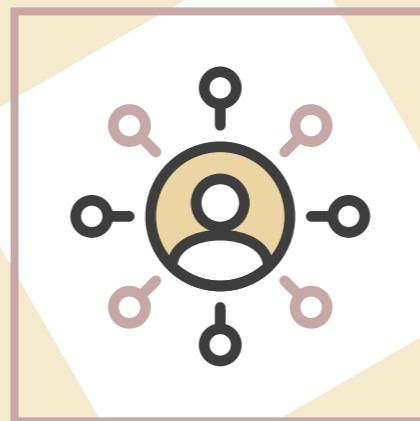
**DOORLOPENDE LEERLIJNEN  
VMBO-MBO**

**Eén plus één is drie!**

Unicoz scholen zijn actief in het aangaan van samenwerking met partners in de omgeving van de school, zoals de kinderopvang, de gemeente, culturele instellingen, collegascholen en vervolgonderwijs, zoals het mbo. Deze partnerschappen hebben we nodig om onze primaire opdracht, het bieden van goed onderwijs, goed te kunnen vervullen.

Zo is het ONC een actieve samenwerking aangegaan met mboRijnland. Vmbo- en mbo-docenten werken samen aan doorgaande leerlijnen, waardoor leerlingen een goed op elkaar aansluitend programma volgen dat hen nóg beter voorbereidt op de praktijk.

4



**PARTNERSCHAPPEN**

**We bouwen aan sterke partnerschappen met externe partijen**

We willen sterke scholen zijn die midden in de samenleving staan, in verbinding met onze omgeving. We werken samen met ouders, andere scholen, maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheden. Dit doen we vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid.

**DOELEN**

- > Ononderbroken leerlijn voor jongeren van 0-18 jaar.
- > Heldere begrenzing van taken voor scholen.
- > Robuuste scholen met goede voorzieningen.
- > Samenwerking tussen school en ouders op basis van respect en vertrouwen.



## We bouwen aan sterke partnerschappen met externe partijen

We willen sterke scholen zijn, niet op een eiland maar nadrukkelijk midden in de samenleving, in verbinding met onze omgeving. De uitdagingen waar we voor staan - zoals het bevorderen van kansengelijkheid, het bieden van passend onderwijs en het realiseren van sterk beroepsonderwijs - vergen samenwerking met andere scholen, met bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheden.

### ONONDERBROKEN LEERLIJN VOOR JONGEN VAN 0-18 JAAR

In die samenwerking willen we vooral inzetten op een ononderbroken leerlijn voor leerlingen en jongeren van 0-18 jaar en verder. Doordat we zowel po en vo binnen de muren hebben, zijn wij als geen ander in staat om daarin een voortrekkersrol te vervullen. We zorgen ervoor dat leerlingen bij de overgang van po naar vo op een passende plek terechtkomen en dat de overgang soepel verloopt. Daarbij streven we ernaar dat al onze po-scholen werken vanuit gedeelde pedagogisch-didactische leerlijnen. We nemen als Unicoz het voortouw in het bieden van optimale doorstroomkansen en -leerlijnen van het begin van je ontwikkeltraject tot aan het vervolgonderwijs (en verder). Doorstromen doe je op het niveau wat bij je past. We blijven investeren in de samenwerking met kinderopvang, collega-scholen, mbo, gemeente en bedrijfsleven. We gaan daarbij uit van ieders kracht en talent en we hebben aandacht voor datgene waar je minder goed in bent.

### We blijven investeren in de samenwerking met kinderopvang, collega-scholen, mbo, gemeente en bedrijfsleven.

*It takes a village to raise a child.* Deze bekende uitspraak duidt erop dat we het als school of als ouders niet alleen kunnen en hoeven te doen. Jonge mensen hebben ook anderen nodig om zich te kunnen ontwikkelen tot een volwaardig lid van de maatschappij. Wij zien de school als een belangrijke plek waar jonge mensen een groot deel van hun leven doorbrengen, maar ook als een vindplek in de gemeenschap waar alles samenkomt. De school heeft een belangrijke rol als partner tussen andere partners (zorg, jeugdhulp, maatschappij, sport, kunst, etc.) om in gezamenlijke verantwoordelijkheid het kind een optimale basis voor de toekomst te bieden. School en ouders werken samen, ondersteunen elkaar en vullen elkaar aan om de kinderen optimale kansen te bieden om zich te ontwikkelen.

*It takes a village to raise a child*  
Hiermee wordt bedoeld dat een hele gemeenschap van mensen moet zorgen voor en een positieve interactie moet hebben met kinderen, zodat die kinderen kunnen ervaren en groeien in een veilige en gezonde omgeving.



### HELDERE BEGRENZING VAN TAKEN VOOR SCHOLEN

We zoeken naar mogelijkheden om instrumenten en menskracht in te zetten om leerlingen in hun sociale context in beeld te krijgen: kansarm of kansrijk en alles wat daartussen zit. We verkennen met elkaar wat de school doet en welke rol deze heeft in de gemeenschap en in de diverse sociale omgevingen. We merken op dat scholen de laatste jaren steeds meer maatschappelijke taken krijgen toebedeeld op gebieden als opvang, opvoeding, achterstandsbestrijding, sociale cohesie en normen en waarden (burgerschap). Door de toenemende verwachtingen uit de samenleving hebben zij het de laatste jaren alleen maar drukker gekregen. Vaak gaat het dan over allerlei vormen van extra ondersteuning en zorg en de preventie van problemen; een bijdrage die verder gaat dan leren alleen. We voelen ons verantwoordelijk, maar zijn ook genoodzaakt grenzen aan te geven en doen dat ook. We nemen niet de taken en verantwoordelijkheden van onze partners over, maar wel zullen we waar nodig de regie pakken.

### ROBUUSTE SCHOLEN MET GOEDE VOORZIENINGEN

We willen daarbij een oplossing bieden in het versnipperde aanbod aan kleine scholen in Zoetermeer door een zekere clustering of bundeling aan te brengen. Hiermee willen we bereiken dat er meer menskracht is in een school, dat er meer van elkaars expertise geleerd kan worden, dat er beter gedifferentieerd kan worden, dat er een betere kostenefficiëntie ontstaat op personeelsgebied en materieel gebied en dat de exploitatiekosten verminderd worden. Dit alles ten dienste van het optimaliseren van het onderwijs aan onze leerlingen.

### SAMENWERKING TUSSEN SCHOOL EN OUDERS OP BASIS VAN RESPECT EN VERTROUWEN

Op al onze scholen zien wij ouders als onze belangrijkste partners. Omdat ouderbetrokkenheid een positieve invloed heeft op de ontwikkeling van de leerling, investeren we voortdurend in de relatie met ouders. Transparant, betrokken, oog voor verschillen, doen wat je zegt, consequent zijn. We gaan daarbij nadrukkelijk uit van gelijkwaardigheid. We zien het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van school en ouders om ervoor te zorgen dat leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen. We doen dat ieder vanuit de eigen rol en expertise. Dat betekent dat we van onze medewerkers vragen om respectvol om te gaan met alle ouders. Iedere ouder telt. We bieden ze informatie over de gang van zaken op school en over de schoolprestaties en de ontwikkeling van hun kind. We benutten hun kwaliteiten en talenten waar dat mogelijk is en we ondersteunen ze waar dat nodig is. We nemen hun vragen en zorgen altijd serieus. Het betekent ook dat we van onze ouders vragen om respectvol om te gaan met onze medewerkers en vertrouwen te hebben in hun professionaliteit en deskundigheid.

*“We zien het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van school en ouders om ervoor te zorgen dat leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen.”*



**Praktijkvoorbeeld**

**ONDSCHIEDEND PROFIEL**

**Een rijk aanbod met keuze voor leerlingen en ouders**

Een waaier aan onderscheidende profielen maakt dat we als Unicoz een breed, rijk en passend onderwijsaanbod kunnen bieden aan ouders en leerlingen in Zoetermeer.

Zo is het ONC met Sterk Techniekonderwijs en Technasium sterk en onderscheidend op het profiel 'techniek en technologie', staat IKC Stella Nova bekend om haar eigentijdse onderwijs in units en bieden de Prins Florisschool, IKC Floriant, De Elzenhoek en ONC Parkdreef als begaafheidsprofiel scholen (BPS) een versterkt aanbod voor meer en hoogbegaafde leerlingen. Sterke onderscheidende profielen, die een duidelijke en herkenbare meerwaarde bieden voor leerlingen.



5



**ONDSCHIEDEND PROFIEL**

**Onze scholen ontwikkelen een sterk en onderscheidend profiel**

We onderscheiden ons door een kwalitatief, rijk, breed en evenwichtig gespreid aanbod. We bieden daarom een palet aan scholen met een onderscheidend profiel, waarin ouders, leerlingen en medewerkers iets te kiezen hebben.

**DOELEN**

- › Breed aanbod, waarin ouders, leerlingen en medewerkers iets te kiezen hebben.
- › Medewerkers die weten welk profiel de scholen hebben.
- › Scholen die beredeneerde keuzes maken en het vuur laten branden!





## Onze scholen ontwikkelen een sterk en onderscheidend profiel

We onderscheiden ons als Unicoz door ons kwalitatief rijk, breed, evenwichtig gespreid en toekomstbestendig aanbod. We hebben een heldere missie, visie en identiteit en een Unicoz-DNA waarin uniciteit, inspiratie, openheid en solidariteit centraal staan.

### BREED AANBOD, WAARIN OUDERS, LEERLINGEN EN MEDEWERKERS IETS TE KIEZEN HEBBEN

Een rijk en breed aanbod, waarin ouders en leerlingen iets te kiezen hebben. Dat betekent dat alle scholen een **kwalitatief goede basis** bieden, maar daarenboven elk verschillende accenten leggen in hun onderwijsaanbod zoals bijvoorbeeld kunst & cultuur, wetenschap & techniek of internationalisering. Scholen waar duidelijkheid en structuur centraal staan en scholen waar leerlingen juist veel vrijheid en eigen keuzemogelijkheden hebben. We bieden daarmee een palet aan scholen met een onderscheidend profiel, waarbij geldt dat onderscheidend niet hetzelfde is als concurrerend.

**Kwalitatief goede basis**  
Unicoz heeft een eigen systeem van cyclische kwaliteitszorg waarmee de scholen zich verantwoord over onder meer hun onderwijskundige kwaliteit.

### MEDEWERKERS DIE WETEN WELK PROFIEL DE SCHOLEN HEBBEN

Een rijk en breed aanbod betekent ook dat wij aantrekkelijk zijn als werkgever: ook voor medewerkers is binnen Unicoz iets te kiezen. Een voorwaarde is dat je elkaars aanbod goed kent en weet welk profiel de andere scholen hebben, zodat leerlingen en medewerkers keuzes maken die bij hun passen.

Een rijk en breed aanbod betekent ook dat wij aantrekkelijk zijn als werkgever: ook voor medewerkers is binnen Unicoz iets te kiezen.

### SCHOLEN DIE BEREDENEERDE KEUZES MAKEN EN HET VUUR LATEN BRANDEN!

Van scholen verwachten we dat ze in samenhang beredeneerde keuzes maken ten aanzien van het profiel. Dat betekent dat ouders en hun kinderen geen drempels mogen ervaren om te kiezen voor een onderwijsvorm die optimaal past bij hun wensen en behoeften. Het profiel mag geen 'lege verpakking' zijn. De basis moet eerst op orde zijn, en de sfeer en communicatie moeten goed zijn. Het bieden van eigentijds kansrijk onderwijs betekent niet dat scholen achter hypes aanlopen, maar ook niet dat ze ten koste van alles vasthouden aan het bestaande. Dit kan soms een zeker risico met zich meebrengen, maar dat is onvermijdelijk en dat risico nemen we ook. Onderwijs is geen interactie tussen radertjes van een machine, maar een ontmoeting tussen mensen. Leerlingen zijn geen objecten, maar handelende en verantwoordelijke individuen. Bij onderwijs gaat het niet om het vullen van een vat, maar om het ontsteken van een vuur. Wij willen scholen die het vuur laten branden!

©Unicoz 2022

**Samenstelling**

Ingrid Braat & Miranda Holster (Unicoz)

**Tekst**

Algemeen: Jan de Jonge (Nieuw Organiseren)

Praktijkvoorbeelden: Miranda Holster (Unicoz)

**Concept en grafisch ontwerp**

Esther Molenkamp (estherwerkt)

**Fotografie**

ONC Clauslaan en Parkdreef, IKC De Achtsprong, De Elzenhoek, De Buut,

Prins Florisschool, Kindcentrum Toverberg, IKC De Hofvijver, Doewijs en Unicoz 10-14.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Unicoz.



