

Strategische doelen van de school

2020-2023

Strategische doelen van de school 2020-2023

Strategische doelen van de school	3
Meer gedetailleerde uitwerking van de strategische doelen	5
1. Kanteling omgeving	5
2. Kanteling Onderwijs, relatie en maatwerk	6
3. Kanteling organisatie relatie en eigenaarschap	9
4. Overig	10



Strategische doelen van de school.

Korte samenvatting van de hoofdlijnen

We onderscheiden drie aandachtsgebieden (kantelingen) voor strategisch beleid de komende jaren:

1. Kanteling binnen onze omgeving

We hebben in deze schoolplanperiode, samen met de Ambelt, een nieuwe organisatie gerealiseerd: Een academisch georiënteerd orthopedagogisch centrum, gespecialiseerd in gedrag, cognitie en medisch. We bedienen daarmee het PO, VO en MBO en onze diepte-expertise is dus academisch gekleurd met lijnen naar universiteiten en academische ziekenhuizen. Op deze manier willen we leerlingen met een ondersteuningsbehoefte op genoemde gebieden voorbereiden op maximale participatie in onze samenleving. We bieden naast specialistisch onderwijs ook expertise voor het regulier onderwijs, ondersteunen met arrangementen en hebben onze preventieve rol in deze periode vergroot. De nieuwe organisatie is flexibel georganiseerd, in staat snel te reageren op veranderingen en heeft een eigen gezicht (waarin Twijn en Ambelt ook apart te herkennen zijn) maar ook eigen en gezamenlijke support op maat voor speciaal onderwijs.

In dit proces van eenwording zijn de specifieke culturen die gerelateerd zijn aan onze doelgroepen geborgd, verder verdiept en daar waar kan verbonden met elkanders cultuur en subculturen.

2. Kanteling van onderwijs

Aan het eind van deze planperiode is ons onderwijs verder gekanteld naar subjectiverend onderwijs en is school een oefenplek geworden op maat en door alle netwerken uitgewerkt. De uitrol van ons agoramodel is eveneens per netwerk op maat gerealiseerd en opgenomen in de lessentabellen. We hebben zo een bij ons en ieder netwerk passende balans gerealiseerd voor de domeinen kwalificatie, socialisatie en subjectificatie maar ook fysica, logica en ethica en de aandacht daarvoor in ons onderwijs. Zo realiseren we onderwijs op maat en speciaal onderwijs.

Ons Regionaal expertiseteam onderscheidt zich op basis van kwaliteit in Zwolle en regio en is structureel verbonden met onze interne maar ook met relevante externe (o.a. kennis) netwerken zodat nieuwe kennis ontwikkeld en gedeeld kan worden voor onze klanten en partners.

We hebben een bij ons passend evenwicht bereikt tussen onze innovatieve en sociale kracht en plan en controle kracht: kwaliteitszorg en verantwoording.

3. Kanteling organisatie

In relatie hiermee is ook de organisatie verder gekanteld richting een netwerkorganisatie (met regelkracht, didactische, pedagogische en IB-kracht in de netwerken zelf georganiseerd) en op basis van eigenaarschap/eigen verantwoordelijkheid en relatie, met daarbij passende support vanuit de leiding gericht op de vitaliteit van de netwerken. Hiermee is een mate van zelfsturing van die netwerken gerealiseerd waardoor invloed en beleid van onderaf verbonden is met de kaders van dit schoolplan. Leiderschap is gericht op de relatie met en tussen mensen en op de relaties en interactie in de netwerken naast de genoemde focus op onderwijsontwikkeling.



Meer gedetailleerde uitwerking van de strategische doelen

In alle vergezichten wordt een relatie gelegd met de hiergenoemde doelen. Bij het hoofdstuk over kwaliteit komt dat ook terug als verbinding tussen het schoolplan, de teamplannen en/of vergezichten. We stellen in relatie met genoemde vergezichten en dit schoolplan met kaders een jaarplan op, zodat de genoemde strategische doelen per jaar een plek en aandacht krijgen.

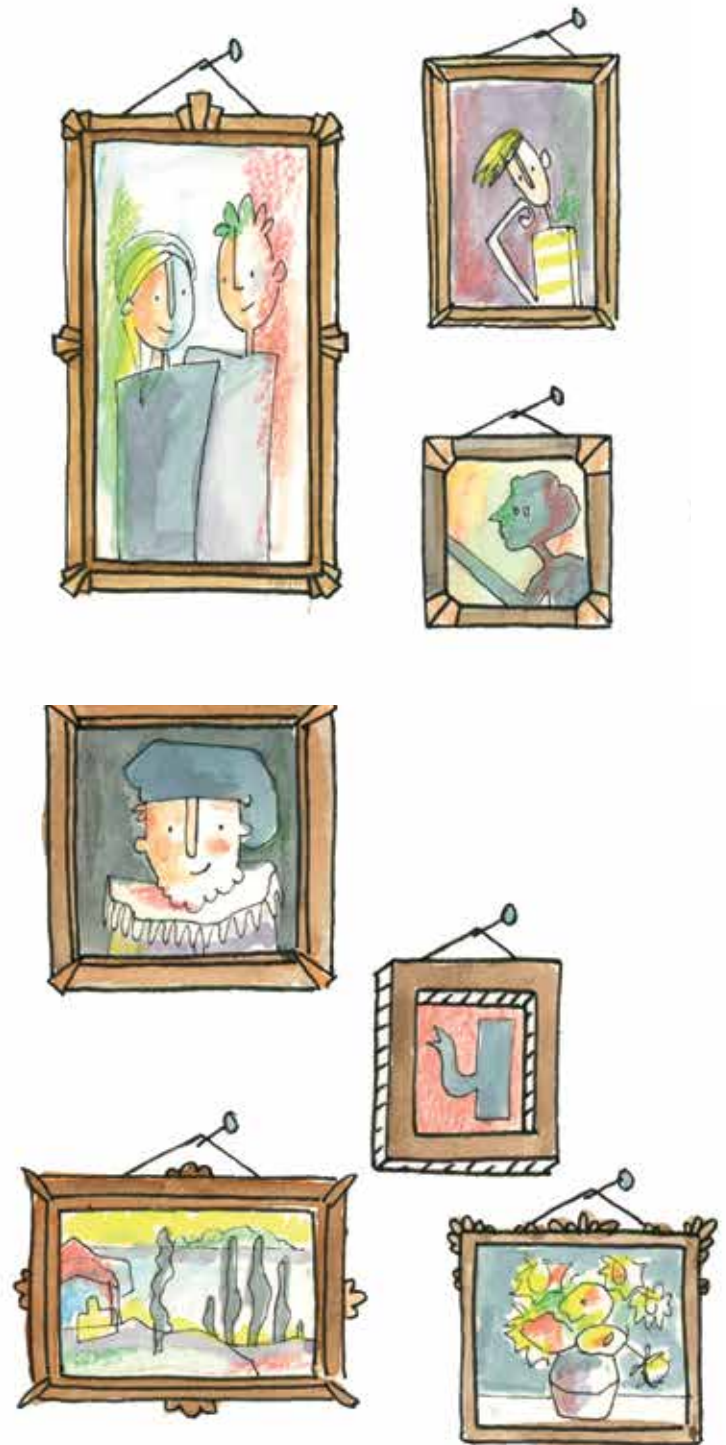
1. Kanteling omgeving

- Ambelt en Twijn zijn één nieuwe organisatie, herkenbaar voor Zwolle en de regio, met een eigen gezicht en losjes georganiseerd. Met eigen herkenbare culturen die ook in samenhang elkaar versterken.
- Medewerkers, ouders, partners zijn hierop meegenomen en bij betrokken, ook in termen van invloed en inspraak. Onze grondtoon, de essentie van onze cultuur is geborgd, heeft zich verder kunnen ontwikkelen maar is ook beschermd door ons leiderschap.
- We hebben passend en specialistisch onderwijs gerealiseerd en ons aangepast aan onze veranderde doelgroepen (identiteit). We hebben ook een preventieve rol gekregen voor het regulier onderwijs en realiseren samen met hen arrangementen.
- Ons Regionaal Expertiseteam (samen met de Ambelt inclusief diepte-expertise gedrag) deelt specialistische kennis in Zwolle maar ook in de regio zodat thuisnabij onderwijs gerealiseerd kan worden voor onze doelgroepen. Het Regionaal Expertiseteam onderscheidt zich (weer) op basis van kwaliteit en innovatieve kracht en heeft nauwere verbinding met zowel het onderwijs op de Twijn als daarbuiten gerealiseerd.
- We hebben de Buitenschoolse Opvang (BSO) uitgebreid naar twee locaties en de ZON-groep geïntegreerd in ons onderwijs en praktisch in onze gebouwen.
- De samenwerking met de Kameel is zo verder uitgebouwd en verankerd zodat we samen onze verantwoordelijkheid voor leerlingen met een cognitieve beperking kunnen waarmaken in Zwolle.
- De samenwerking met onze belangrijkste partner Vogellanden is verder verdiept en uitgebouwd richting één-kind-één-plan.
- De samenwerking met onze zorgpartners is verstevigd onder coördinatie van PGVZ waardoor we samen met de Kameel, Frion en PGVZ zorg bieden die voorwaardelijk is voor het kunnen geven van onderwijs.
- De samenwerking met andere speciaal onderwijs scholen is geïntensiveerd zodat we alle leerlingen in Zwolle kunnen bedienen.
- Samen met de gemeente is jeugdzorg en onderwijs ontschot, zodat leerlingen zolang mogelijk naar school kunnen. Daar waar dat niet kan realiseren we arrangementen voor onze doelgroepen. De betreffende pilots zijn verbonden met ons reguliere aanbod aan het eind van deze periode.
- We hebben specialistische en kortdurende expertise in kaart gebracht en verbonden met ons onderwijs en de organisatie daarvan.

2. Kanteling Onderwijs, relatie en maatwerk

- Ons onderwijs is verder gekanteld naar voor alle leerroutes passend subjectiverend onderwijs, waarbij school een oefenplek is voor leerlingen.
- De pijlers van ons agoramodel zijn per netwerk en op maat uitgerold en worden in de dagelijkse onderwijspraktijk, geïntegreerd aangeboden en daarnaast in specifieke projecten en activiteiten:
- De pijler *Beweging* is verder geïntegreerd in onze dagelijkse onderwijspraktijk in relatie tot recente breinkennis. In het eerste jaar van dit plan is verbinding gelegd tussen de leerlijnen van de vakgroep beweging en een werkgroep om in het tweede jaar van het plan integratie te hebben gerealiseerd van beweging in de klas, tijdens taal, rekenen etc. Recente breinkennis is daarbij toegepast en vertaald.
- De pijler *Kunst, cultuur, muziek en drama*. Op het kunst&cultuurplein binnen de school als oefenplaats vergroten leerlingen hun cultureel bewustzijn.
- Ze leren betekenis te geven aan hun omgeving door middel van kunst- en cultuureducatie binnen het onderwijs. De leerling doet dit door op eigen niveau waar te nemen, te verbeelden en te verwerken, zowel op als buiten school met behulp van lichaam, zintuigen, taal, media en materiaal. De leerkracht is in de positie cultuureducatie te verbinden met verschillende vakken. In termen van socialisatie en subjectificatie leert de leerling zichzelf kennen en is zich op eigen niveau bewust van en verbonden met de wereld om zich heen. Leerkrachten zijn zich daarbij bewust van de rol die cultuureducatie heeft, in 2024 heeft elke leerling op de Twijn les van een vakleerkracht muziek, beelden en drama. Er bestaat een stevige vakgroep kunst- en cultuureducatie bestaande uit vakdocenten en contactpersonen in de netwerken. Leerlingen krijgen structureel in het eerste jaar blokken les van de vakdocenten en in de daaropvolgende jaren wordt dit in keuzeblokken aangeboden. Erfgoed en literatuur zijn zichtbaar in de lessentabel. Dat wordt jaarlijks op projectbasis aangeboden dan wel onder de noemer beweging dan wel onder de noemer kunst. Het onderwijzend en begeleidend team wordt getraind op praktisch theoretisch gebied door aanbod op gebied van procesgerichte didactiek, kindertalentfluisteraar, praktische doe workshops op gebied van kunst en cultuur.
- In het eerste jaar van dit plan hebben we 12 mensen de kans gegeven om deel te nemen aan een kleinschalig coachtraject gericht op procesgerichte didactiek. Deze pilot wordt in het tweede jaar van dit plan uitgebreid. Het netwerk kunst & cultuur So Vso monitort dit en ontwikkelt verder beleid en twee keer per jaar wordt dat op directieniveau gevolgd en gefaciliteerd.
- Specialistische leerlijnen o.a. *ICT digitale vaardigheid* (o.a. mediawijsheid) zijn door alle netwerken uitgevoerd. Kennis en ervaring in het kernteam zijn gebundeld om netwerken zo goed mogelijk op maat te ondersteunen.
- Tevens zijn per jaar scholingsvragen uitgezet en vertaald naar gerichte ondersteuning. Ieder jaar wordt een of twee keer de ontwikkeling per netwerk gemonitord en ook voorzien van passende faciliteiten op directieniveau.
- Door onder andere materiaal en inspiratie en inzet vanuit SEL is in ieder netwerk subjectiverend onderwijs gerealiseerd. Onderwijs met name gericht op het volwassen leren in de wereld te staan en met het nadrukkelijk aanbieden van weerstand (uitgewerkt in inspiratiedocument) zodat leerlingen dat op school geoefend hebben. Binnen het netwerk Trajectbureau is er een balans ontwikkeld tussen aandacht voor persoonsontwikkeling in de praktijk, gericht op onder andere werknemersvaardigheden en kunnen omgaan met weerstand, met aandacht voor het vinden van die betekenisvolle plek in de samenleving. Dit is een van onze beloftes.
- *Filosofie*. Godsdienstbehendigheid, in het eerste jaar is er een onderzoek gedaan naar dit onderwerp onder medewerkers zodat gericht materiaal kan worden ontwikkeld in de fase erna, en diversiteitsbehendigheid LHBT: zijn onderdeel van het dagelijks onderwijs geworden. Geïntegreerd in projecten en activiteiten.

- Medewerkers geven openbaar onderwijs vorm met in de dagelijkse onderwijspraktijk aandacht voor verschillen in godsdienst, visie opvattingen en op zo'n manier dat leerlingen verschillen kunnen overbruggen op hun eigen wijze diversiteitsbehoudigheid zijn. Leerlingen, maar ook medewerkers, zijn aan het eind van dit plan in staat te zijn wie ze zijn maar ook in staat om te gaan met verschillen in diversiteit en relaties. Ze kunnen die verschillen op hun eigen wijze overbruggen.
- Er is materiaal en inspiratie beschikbaar en er is ondersteuning om gesprekken hierover te voeren en om te gaan met weerstanden (professioneel communiceren). Er zijn per locatie vertrouwenspersonen aangesteld waar leerlingen, die worstelen met hun identiteit, terecht kunnen. Leiding is ambassadeur voor deze diversiteit en behoudigheid.
- En 'last but not least' zijn ouders nauw betrokken bij dit proces o.a. via de Ouderraad maar ook door nieuwe vormen.
- *Filosofische gesprekken*. Alle leerkrachten kunnen een filosofisch gesprek voeren met leerlingen in het derde jaar van dit plan. Dit in relatie met de aandacht in de laatste twee jaar voor training van gesprekken waaronder het filosofische gesprek. In het eerste jaar van dit plan op een studiedag is voor het eerst door alle medewerkers kennism gemaakt met filosofen en de praktijk ervan richting concrete leerling gesprekken. Per periode is materiaal en ondersteuning ontwikkeld en beschikbaar gesteld.
- De pijler *Ecologie* is in het derde jaar van dit plan ontwikkeld in termen van materiaal, bronnen en inspiratie voor de dagelijkse onderwijspraktijk maar ook in specifieke activiteiten en projecten.
- *Balans*. Aan het eind van dit plan is er bij de Twijn en bij elk netwerk een passende balans gerealiseerd ten aanzien van de onderwijsdomeinen met het accent op subjectieverend onderwijs, maar ten aanzien van de aandacht in ons onderwijs voor fysica, logica en vooral ethica. Materiaal en bronnen zijn weer beschikbaar gesteld aan onze medewerkers en leerlingen. Hier is in de laatste twee jaar van dit plan een directe relatie gelegd met het speerpunt professioneel communiceren.



Gericht en specifiek

- **Sociale veiligheid.** Het vijf stappenmodel is ingevoerd. Veiligheid en accent sociale mediawijsheid zijn voor alle netwerken ingevoerd en uitgewerkt. In het eerste jaar van de invoering van 'Welovesociety' wordt in de uitstroomprofielen vervolgonderwijs en arbeid voorlichting gegeven. Daarnaast is lesmateriaal en handvatten voor docenten ontwikkeld.
- Het School Ondersteunings Profiel (SOP) is in het tweede jaar van dit plan geactualiseerd.
- Seksualiteit, weerbaarheid is opgenomen in de netwerken waar dat qua doelgroepen wenselijk is en vertaald naar concrete activiteiten zoveel mogelijk geïntegreerd met het dagelijks onderwijs, de praktijk.
- Doelgroepenmodel is ingevoerd aan het eind tweede jaar in relatie met de verdere ontwikkelingen rondom ParnasSys en Somtoday.
- Onderwijs aan nieuwkomers o.a. NT2 is naar gericht aanbod vertaald met verbinding So, Vso en verbonden met onze taalspecialisten.



Doelen voor de kwaliteit van het onderwijs

- Er is een pedagogisch en didactische kwaliteitsstandaard ontwikkeld en ingevoerd die maatstaf is voor het didactische pedagogisch handelen (ook bij onderdeel kwaliteit).
- Idem een standaard voor professioneel communiceren rond relatie en interactie. In de laatste periode van dit plan zal hierin Twijnbreed worden geoefend en getraind.
- Nulmetingen zijn in het eerste jaar gerealiseerd en voorzien van verbeterplannen plus vervolg-audits en zelfevaluaties.
- Het didactisch en pedagogisch handelen wordt vanaf het tweede jaar gemonitord middels lesbezoeken.
- De communicatieve en interactieve standaard wordt gemonitord in de laatste periode o.a. door netwerkbezoeken en collectieve netwerk/ambitiegesprekken.
- De bij het onderdeel Kwaliteit genoemde onderzoeken worden aan het eind van het eerste jaar gepland en gestart. Het betreft een breed oudertevredenheidsonderzoek aan het eind van het eerste halfjaar van het eerste jaar van dit plan en een groot welzijnsonderzoek onder medewerkers. Verbeterpunten zijn doorgesproken en doorgevoerd.
- De opbrengsten worden standaard één keer per jaar geanalyseerd en verbeteringen worden doorgevoerd.

3. Kanteling organisatie relatie en eigenaarschap

- We zijn een inclusieve school geworden met minimaal vijf mensen die volwaardig werk bij ons hebben gevonden. Daarbij is veel aandacht gegeven aan culturele en weerstandsaspecten.
- Qua identiteit hebben we die met nieuwe doelgroepen verrijkt binnen de mogelijkheden en beperkingen van ons pedagogisch klimaat, onderwijs en zorgaanbod.
- Ons onderwijs is zo, maar ook de gebouwen en ruimtes zijn aangepast aan de verhoogde complexiteit en nieuwe doelgroepen. Ieder jaar volgen we dit zodat we dit kunnen vertalen naar scholing en ondersteuning van onze mensen.
- Netwerpcodes en ontwikkelde handvatten die de aspecten relatie en eigenaarschap verstevigen, zijn in alle netwerken ingevoerd.
- Netwerken hebben de eigen vitaliteit op orde en bespreken dat meerdere keren per jaar onder begeleiding van support. Intervisie en netwerkgesprekken zijn ingevoerd.
- Professioneel communiceren is in de laatste twee jaar Twijnbreed aan alle medewerkers en op maat aangeboden. Train- en oefengericht en passend bij de dan wenselijke en toegekende rollen.
- Het professioneel statuut, de invloed op met name de te ontwikkelen pedagogische didactisch standaard maar ook op de aanpassing van het agoramodel op maat voor de netwerken, onze cultuur en de beïnvloeding daarvan, de balans, is regelmatig met de geledingen besproken en versterkt.
- Gesprekscyclus gericht op netwerk en ambitiegesprekken is ingevoerd.
- Ons ziekteverzuimpercentage blijft onder de 6%, derhalve redelijk ver onder het landelijk gemiddelde.
- Ambitiegesprekken met teamleiders (locatiedirecteuren) zijn 2 keer per jaar gevoerd o.a. in verband met de uitvoering van het schoolplan.
- Tevens is ons netwerkleaderschap, in relatie met toegenomen complexiteit en veranderde doelgroepen, zo ingericht dat IB achtige taken (o.a. zorgstructuur) in de netwerken zelf steeds meer worden geregeld, net als de regelkracht van onderaf.
- Er is voor Ambelt en Twijn een tweehoofdige algemene directie gerealiseerd, meer bestuurlijk gericht met focus op de eenwording van de twee organisaties naar een nieuwe organisatie. Met aandacht voor inbedding in de omgeving (preventieve en arrangementen rol voor het regulier onderwijs) maar ook met aandacht voor cultuurontwikkeling.
- Tot slot de realisering van dit schoolplan.
- Om die focus te kunnen realiseren is er een locatie directiestructuur gerealiseerd met meer verantwoordelijkheid voor de huidige teamleiders. Zo is er voor iedere locatie, (SO Boterdiep plus Violierenstraat en VSO dr. Hengeveldweg) een tweehoofdige directie ontstaan die samen verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken binnen het onderwijs. Voor het VSO is er een driehoofdige samenstelling omdat daar een van de locatiedirecteuren ook verantwoordelijk is voor het Regionaal Expertiseteam en de contacten met de regio, samenwerkingsverbanden etc.
- Deze gewenste en voor de nieuwe organisatie bedoelde leiderschapsstructuur is ingevoerd. In het eerste jaar van dit plan zijn de functies door HR passend gewaardeerd.
- Supportvormen zijn verder ter ondersteuning uitgewerkt, gericht op relatie en eigenaarschap, in de vorm van: intervisie, communicatie en interactie.
- Kwaliteitszorg is opgezet en in evenwicht met onze innovatieve kracht (zie ook uitwerkingen in hoofdstuk over Kwaliteitszorg).
- Scholing, bekwaam en bevoegd personeel zijn gerealiseerd. In het eerste jaar van dit plan is van ieder netwerk in kaart welke specialistische kennis nodig is en hoe die kennis geborgd en gedeeld kan worden. Daarna is er een aanbod op verschillende niveaus gerealiseerd. Starters, basisbekwaam en vakmanschapsniveau, interne kennis e-learning op maat.
- Contacten en uitwisseling met universiteit en academisch centra voor expertises gedrag, cognitie en medisch zijn opgebouwd en structureel gemaakt.

4. Overig

- Het ID is verdiept en dient als inspiratie voor de netwerken en als houvast voor onze koers als een kompas. Het verhalenboek is geactualiseerd.
- Het professioneel statuut is in het eerste jaar besproken. Invloed van medewerkers is geformaliseerd.
- Ouders zijn nauw betrokken bij de focus van dit schoolplan en in de gebouwen is onze visie zichtbaar gemaakt: agoramodel, pleinen etc.
- Leerling inbreng en -inspraak is verder verdiept en uitgebreid.
- *Verzuim*. We streven een verzuimpercentage na (stevig onder het landelijk gemiddelde) van tussen de 5 en maximaal 6%. Een beeld dat we al een aantal jaren zien en willen stabiliseren.
- *Financieel*. In het eerste jaar van dit plan is de afdrachtsleutel voor de Twijn aangepast.





COLOFON

'De Grondtoon' is een uitgave van
Onderwijscentrum de Twijn

2020

de Twijn

Pieter Greidanus

Taaluien

Joke Zwaal / PassworD, Heino

Illustraties

Saskia Pekelharing, Heino

Vormgeving

Luna 3, Utrecht

Druk

Sonodruk, Heino



DE TWIJN BOTERDIEP

Boterdiep 5

8032 XW Zwolle

T 038 453 55 06

DE TWIJN HENGEVELD COLLEGE

Dr. Hengeveldweg 2

8025 AK Zwolle

T 038 453 55 06

