

Note

Notera

NOTA

Notiz

Le(ra)ren met lef

Instellingsplan 2017-2022 Hogeschool de Kempel

Le(ra)ren met lef

© september 2017 • Hogeschool de Kempel

The Door

Go and open the door.
Maybe outside there's
a tree, or a wood,
a garden,
or a magic city.

Go and open the door.
Maybe a dog's rummaging.
Maybe you'll see a face,
or an eye,
or the picture
of a picture.

Go and open the door.
If there's a fog
it will clear.

Go and open the door.
Even if there's only
the darkness ticking,
even if there's only
the hollow wind,
even if nothing is there,
go and open the door.

At least
there'll be
a draught.

Miroslav Holub

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Uitgangspunten	4
Route naar instellingsplan	4
Speerpunten	6
De uitgangssituatie	6
Mission statement	6
De basiskwaliteit	7
Le(ra)ren met lef	8
Afstemmen en verbinden	8
Eigenheid	9
Blijvend gericht op ontwikkeling	11
Aan de slag	13
Notities	14-50

Inleiding

WAT ER WAS, ZAL ER ALTIJD WEER ZIJN,
WAT ER IS GEDAAN, ZAL ALTIJD WEER WORDEN GEDAAN.
ER IS NIETS NIEUWS ONDER DE ZON (PREDIKER 1:9)

Het hoger onderwijs heeft de opdracht om op te leiden voor leven en werken in een wereld die steeds onvoorspelbaarder en complexer wordt. De maatschappij verandert door technologie en digitalisering van een industriële naar een kennis- en netwerksamenleving. Door het verdwijnen van routinematig werk en een enorme toename aan informatiebronnen en netwerken wordt in toenemende mate een beroep gedaan op zelfsturing en probleemoplossend vermogen. Dit vraagt van leerlingen, leraren en lerarenopleiders dat zij hun kennis op peil weten te houden en nieuwe vaardigheden kunnen en willen blijven leren. Het doet ook een beroep op sociale en communicatieve vaardigheden, omdat met meer verschillende partijen in uiteenlopende netwerken moet kunnen worden samengewerkt. Er is behoefte aan kenniswerkers en mensenwerkers.

Onderzoek naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt¹ laat zien dat het beroep van leraar ook in de komende decennia deel uit maakt van

de top tien banen van de toekomst. Niet verrassend, leren blijft een essentieel onderdeel van ons bestaan. Informeel leren, formeel leren, zelfstandig, met anderen en al dan niet plaats en/of tijdgebonden. De leraar doet ertoe en maakt het verschil. Dit neemt niet weg dat het beroep van leraar wel degelijk in ontwikkeling is en deze ontwikkeling is mede de basis voor het nu voorliggende instellingsplan.

Uitgangspunten

Het instellingsplan ler(ar)en met lef is opgesteld door de volgende vragen te beantwoorden:

1. Welke (in- en externe) kaders zijn relevant en een gegeven voor Hogeschool de Kempel?
2. Welke ontwikkelingen (op macro-, meso- en microniveau) zijn relevant voor de wijze waarop Hogeschool de Kempel zich in de periode 2017-2022 wil ontplooiën?
3. Waarin wil Hogeschool de Kempel dat een afgestudeerde Kempel-student zich onderscheidt?

¹ • Mariano Mamertino heeft onderzoek gedaan naar de arbeidsmarktontwikkelingen in Nederland en Ierland en heeft op basis daarvan de top tien van banen voor de toekomst benoemd. Op nummer negen staat educatie.

Route naar instellingsplan

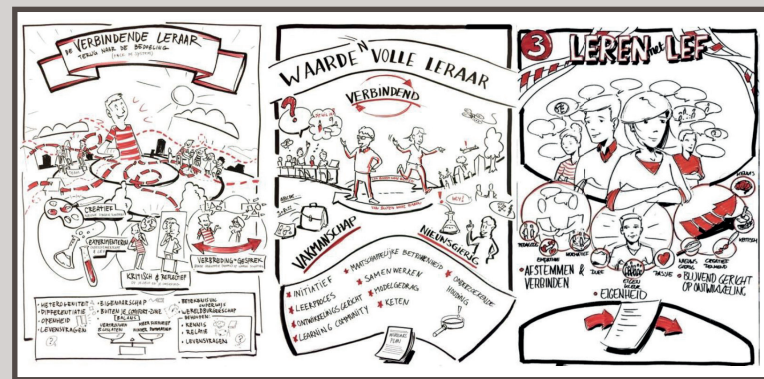
Voor het beantwoorden van deze drie vragen zijn in het studiejaar 2016-2017 diverse activiteiten georganiseerd waarbij vele onderwijspartners betrokken waren. Onderwijspartners zijnde de medewerkers en studenten van De Kempel, het afnemende beroepenveld en ook landelijke organisaties zoals een vakbond, een belangenvereniging en een oudervereniging. Het delen van visies op onderwijs en het opleiden van leraren basisonderwijs, en het hierover in dialoog gaan, stond centraal tijdens de vele ontmoetingen.

Kernbegrippen voor het doorlopen en als zeer waardevol ervaren proces zijn gezamenlijkheid, inspiratie en vertrouwen. Begrippen die mede de basis vormen voor goed onderwijs.

Wij zijn de route gestart met bezoeken aan door medewerkers gekozen organisaties. Bezoeken waar gesprekken zijn gevoerd met stakeholders (leerlingen, leraren, directies, ouders, bestuurders, beleidsmakers, inspecteurs, enzovoorts) teneinde beelden te genereren over de (gewenste) toekomst van het (basis)onderwijs en over de consequenties van deze beelden voor het opleiden van leraren basisonderwijs op Hogeschool de Kempel.

De indrukken van deze 'Kempel-on-Tour' activiteit zijn gedeeld

tijdens een koersdag eind 2016 en verder verdiept door in dialoog te gaan met een tiental stakeholders over hun visie op onderwijs en het opleiden van leraren. Begin 2017 volgde een tweede koersdag waarin de kaders, al dan niet onderhandelbaar, zijn geschetst. Vervolgens zijn alle opgedane indrukken en kennis verengd rond de vraag 'waarin onderscheidt een afgestudeerde Kempel-student zich bij uitvoering van het nieuwe instellingsplan?' Deze vraag heeft geleid tot een drietal tekeningen waarin wordt weergegeven wat de ingrediënten van het nieuwe instellingsplan zouden moeten worden.



Speerpunten

Het doorlopen proces heeft geleid tot 'Le(ra)ren met lef' als overkoepelende ambitie voor het instellingplan en drie speerpunten die deze ambitie verder inkleuren; realiseren van afstemming en verbinding, ontwikkelen van eigenheid en een blijvende gerichtheid op ontwikkeling. Speerpunten die in alle drie de posters aan bod komen en als dusdanig gevisualiseerd worden in de derde poster. De genoemde speerpunten zijn niet geheel nieuw voor De Kempel. Wij werken hier al langer aan, maar mede ingegeven door de maatschappelijke ontwikkelingen constateren wij dat ze een nog prominentere plaats dienen te krijgen in ons onderwijs. Zowel de ambitie als speerpunten zullen in dit instellingsplan op hoofdlijnen verder worden uitgewerkt. Op hoofdlijnen, zodat dit instellingsplan als stip op de horizon kan dienen en voldoende ruimte biedt om antwoord te kunnen geven op ontwikkelingen, opgedane ervaringen en wellicht externe verplichtingen die we nu nog niet kunnen voorzien.

De uitgangssituatie

SUCCES BEREIK JE DOOR TE DOEN WAAR JE GOED IN BENT, NIET DOOR JE SLECHTE KANTEN TE VERBETEREN (OMDENKEN)

Doorgaan op de ingeslagen weg, beheerste verbeteringen en vooral blijven geloven in je opdracht. Dit instellingsplan bouwt voort op bestaande en bewezen fundamenteën: het mission statement van De Kempel (mensen verbinden die leren een warm hart toedragen) en de overtuiging dat 'de basis' op orde moet zijn. In de afgelopen jaren hebben deze fundamenteën gezorgd voor positieve oordelen van studenten over de opleiding, aanvaardbare uitvalpercentages en (relatief) hoge rendementen.

Ook voor dit instellingsplan geldt dat het mission statement leidend is en de basiskwaliteit op orde moet zijn, zodat ze als fundament kunnen dienen voor de ambitie (Le(ra)ren met lef) en bijbehorende speerpunten.

Mission statement

Mensen verbinden die leren een warm hart toedragen is het centrale uitgangspunt van Hogeschool de Kempel. Dit mission statement vloeit voort uit de missie van De Kempel; het opleiden van bekwaame

leraren. Voor de toerusting van die leraren biedt De Kempel initiële en post-initiële opleidingen waarin de lerende mens, van klein tot groot, centraal staat.

De Kempel biedt, geïnspireerd door de christelijke traditie, verbindende bachelor- en masteropleidingen. In deze opleidingen staat de interactie tussen en met lerenden centraal en wordt een warm hart gevraagd van betrokkenen en daarmee betrokkenheid bij en interesse in leerprocessen. Leerprocessen die leiden tot de benodigde kennis en vaardigheden en tot persoonsvorming. De leraar als persoon doet ertoe!

De Kempel duidt leren als betekenisvol, vanuit het sociaal constructivistisch paradigma: het is doelgericht, onderzoekend, constructief, cumulatief, actief, waardevol, sociaal en context gebonden. De lerende is de actor in deze onderwijsprocessen. Met als doel het opleiden van een gekwalificeerd en geïnspireerd leraar die:

- nieuwsgierig is naar het leren van kinderen en van zichzelf;
- leerlingen inspireert door zijn kennis, luisterend vermogen en vaardigheid hen te bevragen;
- bewust in het leven staat als cultuurdrager;
- niet alleen uitvoert, maar ook onderzoekt en ontwerpt;

- samen met collega's de ontwikkeling van de school vorm geeft;
- met ouders en ketenpartners een professionele relatie opbouwt en onderhoudt.

De basiskwaliteit

De basiskwaliteit van Hogeschool de Kempel stoelt op een vijftal beloftes; wij bieden (1) kleinschalig onderwijs met persoonlijke aandacht, (2) betekenisvol onderwijs, (3) aandacht voor (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap, (4) moderne voorzieningen en (5) een goede sfeer.

Studenten, werkveld en medewerkers (h)erkennen deze aspecten van de basiskwaliteit en mede daardoor is Hogeschool de Kempel in de afgelopen twee jaren (2015 en 2016) uitgeroepen tot de beste pabo van Nederland. In de komende jaren willen wij blijven behoren tot de beste pabo's van Nederland en ook de ambities realiseren zoals geformuleerd in dit instellingsplan. Dit vraagt om het blijvend waarmaken en waar mogelijk verbeteren van onze vijf beloftes.

Le(ra)ren met lef

De kwaliteit van onderwijs wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van leraren. Diverse onderzoeken tonen aan dat een goede leraar een groot verschil kan maken voor leerlingen. In lijn met onze missie, het opleiden van bekwame leraren, gaat De Kempel graag de uitdaging aan om (mede) aan de basis te staan van goed leraarschap.

Le(ra)ren met lef. Dat is de centrale ambitie van De Kempel voor het instellingsplan dat leidend zal zijn voor de ontwikkeling en uitvoering van onderwijs en onderzoek in de periode 2017-2022.

Wij willen leraren opleiden die gericht zijn op (het leren van) leerlingen en beschikken over het vermogen om samenwerking tot stand te brengen binnen en buiten de school. Leraren die zich kenmerken door gedrevenheid, ondernemingszin, passie en ambitie. Leraren die niet alleen voldoen aan de bestaande bekwaamheidseisen, maar ook beschikken over het vermogen om eigen leer-kracht en werkenergie te organiseren en zo blijvend vormgeven aan hun eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van (hun) onderwijs. Kortom: leraren met lef die leren, voor henzelf en hun leerlingen, eigen-wijs invullen.

Uit de koersdagen in aanloop naar dit instellingsplan zijn drie speerpunten naar voren gekomen die de ambitie Le(ra)ren met lef nader inkleuren. Het betreft de speerpunten realiseren van afstemming en verbinding, ontwikkelen van eigenheid en blijvende gerichtheid op ontwikkeling. De speerpunten worden hieronder afzonderlijk toegelicht in de wetenschap dat ze elkaar deels overlappen.

Afstemmen en verbinden

ALS RAKEN VERBINDEN WORDT
VOLGT DELEN VANZELF (PATRICK MUNDUS)

Uit ons mission statement mensen verbinden die leren een warm hart toedragen blijkt het belang dat wij hechten aan verbinden. Verbinden als basis voor een veilige sfeer en daarmee een conditie voor leren. Verbinden ook dat uitgaat van oprechte interesse in het lerende kind en de lerende volwassene. Rodgers² gebruikt hiervoor het woord 'precense': (persoonlijk) meesterschap dat zich toont in de mate waarin iemand aanwezig is en in wat hij of zij doet (en daardoor, wie hij of zij is). Wij willen leraren opleiden die leerlingen kunnen inspireren en zich door leerlingen laten inspireren. Inspirerende leraren die leerlingen leren wat van waarde is en dat gaat verder dan scholen, opleiden of onderwijzen.

Aandacht voor (de ontwikkeling van) pedagogische sensitiviteit en normatieve professionaliteit is dan voorwaardelijk. Het gaat om het 'weten wat te doen wanneer je niet weet wat te doen' en om het kunnen omgaan met conflicterende spanningen tussen de twee kanten van het beroep van leraar: de (persoonlijke) binnenkant en de (professionele) buitenkant². Kortom de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap. Persoonlijk meesterschap dat gaat over jezelf kennen, weten wat je inspireert, waar je voor staat en hoe dit zich verhoudt tot je (werk) omgeving. Over het vermogen van de leraar om leerlingen vanuit hun persoonlijke betrokkenheid te ondersteunen bij hun vorming tot zelfstandig mens, verantwoordelijk medemens en participerend burger.

In de komende periode zullen de bewustwording en ontwikkeling van persoonlijk meesterschap en de wijze waarop dit persoonlijk meesterschap geëxpliciteerd kan worden een structurele plaats krijgen in het opleidingsaanbod.

² Rodgers, C. & Raider-Roth, M. (2006). Presence in teaching. Teachers en Teaching: theory and practice. Vol. 12, No. 3, p. 265 – 287.

³ Castelijns, J. en Berg, van de B. (red.) (2014). Een leraar blijf je altijd. Verhalen van leraren over persoonlijk meesterschap. Utrecht, CEPM.

Voor het onderwijs betekent dit dat:

- aanbod gericht op de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap een herkenbare plaats heeft in het onderwijs;
- (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap op een merkbare wijze geëxpliciteerd kan worden door deelnemers aan het onderwijs.

Voor de organisatie betekent dit dat:

- blijvend de dialoog wordt gevoerd met interne en externe stakeholders over de wijze waarop (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap bijdraagt aan goed onderwijs;
- onderzoek gericht is op de wijze waarop onderwijs een bijdrage kan leveren aan (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap.

Eigenheid

CULTIVEER WAT MEN U VERWIJT,
WANT DAT IS UW EIGENHEID (JEAN COCTEAU)

Inspirerend onderwijs vraagt lef. Lef van leraren die ergens voor staan en daarvoor uit durven en kunnen komen. Een ontdekkingstocht naar die bron van inspiratie gaat vooraf aan de mogelijkheid voor leraren om vanuit passie onderwijs te kunnen en durven maken. Om eigen kleur te kunnen, mogen en ook moeten geven aan onderwijs.

Wij willen leraren met eigenheid opleiden. Leraren die, gedreven door passie en lef, onderwijs innoveren en lerenden motiveren, en daardoor een positieve bijdrage leveren aan leeropbrengsten en de ontwikkeling van eigenheid.

Biesta⁴ stelt dat onderwijs naast een kwalificerende en een socialiserende ook een subjectiverende functie heeft. Hieronder wordt de ontwikkeling van een eigen identiteit en uniciteit, autonomie en verantwoordelijkheid en het ontdekken van drijfveren en passies verstaan. Subjectificatie start uiteraard met bewustwording van het subject-zijn, maar komt pas echt tot uiting in het doen, in de bevoegdheid waarop leraren en lerenden leren en werken. Pink⁵ noemt drie pijlers voor bevoegdheid: ergens goed in zijn en hierin (nog) beter willen worden (competentie); ergens bij kunnen horen en bij kunnen dragen aan een hoger maatschappelijk doel (verbinding) en ruimte hebben en ervaren voor eigenheid, invloed en keuzes (autonomie). Bevoegde leraren vormen de stuwende kracht van verbetering of vernieuwing van (hun) onderwijs. Zonder te kort te doen aan algemeen geldende kwaliteitseisen voor onderwijs, vergroten ze hun cirkel van invloed en nemen en voelen ze de verantwoordelijkheid om, individueel en in teamverband, bij te dragen aan de doorgaande ontwikkeling en verbetering van het onderwijs.

De ontwikkeling van eigenheid vraagt om aandacht en ruimte voor (de ontwikkeling van) zelfkennis, zelfsturing en bevoegdheid. Om aandacht voor vragen als 'wie ben ik (jij)?', 'wat wil ik (jij)?', 'wat kan ik (kun jij)?' en 'wat doe ik (jij)?'

In de komende periode zal (de ontwikkeling van) eigenheid worden gestimuleerd en gefaciliteerd.

Voor het onderwijs betekent dit dat:

- binnen het aanbod keuzemogelijkheden worden geboden passend bij achtergrond, tijd, plaats, tempo, eigen manier en eigen niveau;
- profileringsmogelijkheden worden geboden gebruikmakend van talenten en interesses;
- de eigenheid van het leren op de werkplek, in overleg met het werkveld, (verder) wordt vormgegeven;
- activiteiten worden ontplooid die bijdragen aan de binding met de hogeschool en het beroep van leraar basisonderwijs.

⁴ Biesta, G. (2015). Het prachtige risico van onderwijs. Culemborg, Phronese.

⁵ Pink, D. H. (2009). Drive: the surprising truth about what motivates us. New York, NY, Riverhead Books

Voor de organisatie betekent dit dat:

- experimenteerruimte wordt geboden gericht op het realiseren van onderwijs dat de ontwikkeling van eigenheid stimuleert;
- de aanwezige passie bij medewerkers in verbinding wordt gebracht met de doelen van de organisatie en medewerkers in staat worden gesteld hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen;
- onderzoek gericht is op de wijze waarop onderwijs een bijdrage kan leveren aan (de ontwikkeling van) eigenheid.

Blijvend gericht op ontwikkeling

NIETS DUURT VOORT BEHALVE VERANDERING (HERACLITUS)

Onderwijsorganisaties zijn wie ze zijn door hun medewerkers. Medewerkers die stuk voor stuk professional zijn en zich vanuit die hoedanigheid ook continu (willen) ontwikkelen. Zij kenmerken zich naast de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden door nieuwsgierigheid naar de wereld om hen heen, door creativiteit en innoverend vermogen en door een opbouwende kritische houding.

Wij willen leraren opleiden die ten eerste gefocust zijn op zowel leerlingen (de pedagogische opdracht) als op het leren van leerlingen. Ten tweede werken ze op een professionele manier samen met collega's in de school en zien ze het belang in van deze samenwerking. Ten derde tonen ze ondernemerschap: ze durven initiatieven te nemen om het onderwijs te veranderen ten gunste van de ontwikkeling van (alle) leerlingen. Ten vierde zijn ze gericht op levenslang leren. Zij zijn gefocust op het ontwikkelen van hun professionele kennis en op het verbeteren van hun professioneel handelen. We willen leraren opleiden die gekenmerkt kunnen worden als 'change agent'⁶.

In een maatschappij die verandert door technologisering, internationalisering, flexibilisering van de arbeidsmarkt en demografische ontwikkelingen wordt in toenemende mate een beroep gedaan op veerkracht en onderwijsprofessionals zijn een wezenlijke voorwaarde voor een veerkrachtig bestel⁷. Door het verdwijnen van routinematig werk en een enorme toename aan informatiebronnen en netwerken wordt een beroep gedaan op zelfsturing, probleemoplossend en innoverend vermogen. Leraren die beschikken over 21e eeuwse vaardigheden zijn in staat de onzekere toekomst het hoofd te bieden en zich te verhouden tot en verbinden met ontwikkelingen in en over het beroep die nu nog niet te voorzien zijn. Deze 21e eeuwse vaardigheden betreffen acht competenties zijnde kritisch denken, creatief denken, probleem oplossen, samenwerken, zelfregulering, sociale en culturele vaardigheden, communiceren en digitale geletterdheid.

In de komende periode zal het gedachtegoed van de 'leraar als change agent' als inspiratiebron bijdragen aan de (door)ontwikkeling van het onderwijs en zal de inbedding van de 21e eeuwse vaardigheden in het opleidingsaanbod verder vorm krijgen.

Voor het onderwijs betekent dit dat:

- verkend wordt op welke wijze het onderwijs een bijdrage kan leveren aan het opleiden van leraren als change agents;
- de ontwikkeling van de 21e eeuwse vaardigheden een (prominentere) plaats krijgt in het onderwijsaanbod.

Voor de organisatie betekent dit dat:

- in voortdurende dialoog met het werkveld en andere externe stakeholders aandacht besteed wordt aan (de behoeften van) het onderwijs van de toekomst;
- in overleg met het werkveld richting en invulling wordt gegeven aan een breed opleidingspalet (initieel en post-initieel) voor de bekwame leraar;
- onderzoek gericht is op de wijze waarop onderwijs een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van leraren tot change agents.

⁶ Heijden, H. R. M. A. van der. (2017). Teachers who make a difference: An investigation into teachers as change agents in primary education. Assen: Drukkerij van Gorcum.

⁷ Onderwijsraad (2016). Werkprogramma 2017. Onderwijsraad, Den Haag.

Aan de slag (op reis)

THE PURPOSE OF EDUCATION IS TO REPLACE AN EMPTY MIND WITH AN OPEN ONE (MALCOM S. FORBES)

Dit instellingsplan is de start van een gezamenlijke reis richting de ambitie: het opleiden van le(ra)ren met lef. Drie speerpunten (realiseren van afstemming en verbinding, ontwikkelen van eigenheid en blijvende gerichtheid op ontwikkeling) met bijbehorende strategische doelen geven op hoofdlijnen richting aan deze ambitie. Op hoofdlijnen, zodat er voldoende ruimte blijft voor medewerkers om concreet gestalte te geven aan de geformuleerde ambitie.

De eindbestemming, onze ambitie, is belangrijk. De reis daar naartoe is echter zeker zo belangrijk. Een reis die in gezamenlijkheid wordt ondernomen op basis van verbinding, eigenheid en ontwikkeling. Een reis die zich deels ook buiten de gebaande paden zal afspelen en dus om lef vraagt van alle betrokkenen.

De jaarlijkse koersdag neemt een belangrijke plaats in bij het realiseren van de ambitie. Niet alleen wordt deze benut voor het (be)houden van (de) koers. Ze vormt ook de basis voor de vertaling van de

speerpunten en bijbehorende strategische doelen naar operationele doelen, gewenste resultaten en bijbehorende inspanningen.

Vaksecties, commissies, afdelingen, alle geledingen in de organisatie worden uitgedaagd om de speerpunten en bijbehorende strategische doelen goed te doordenken en te vertalen naar operationele doelen die gerealiseerd kunnen worden binnen taken/domeinen die behoren tot invloedssfeer van de betreffende medewerker(s). De collectieve ambitie, speerpunten en strategische doelen zijn daarmee enerzijds leidend en dus niet vrijblijvend, anderzijds is er volop ruimte voor eigenheid bij het realiseren van de ambitie.

Wij kijken met vertrouwen naar de toekomst.

Le(ra)ren met lef

Voor le(ra)ren met lef

Door le(ra)ren met lef!

Ambitie	Le(ra)ren met Lef												
Speerpunten	Realiseren van afstemming en verbinding				Ontwikkelen van eigenheid				Blijvende gerichtheid op ontwikkeling				
Strategische doelen	<i>Voor het onderwijs betekent dit dat:</i> aanbod gericht op de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap een herkenbare plaats heeft in het onderwijs; (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap op een merkbare wijze geëxpliciteerd kan worden door deelnemers aan het onderwijs. <i>Voor de organisatie betekent dit dat:</i> blijvend de dialoog wordt gevoerd met interne en externe stakeholders over de wijze waarop (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap bijdraagt aan goed onderwijs; onderzoek gericht is op de wijze waarop onderwijs een bijdrage kan leveren aan (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap.				<i>Voor het onderwijs betekent dit dat:</i> binnen het aanbod keuzemogelijkheden worden geboden passend bij achtergrond, tijd, plaats, tempo, eigen manier en eigen niveau; profielingsmogelijkheden worden geboden gebruikmakend van talenten en interesses; de eigenheid van het leren op de werkplek, in overleg met het werkveld, (verder) wordt vormgegeven; activiteiten worden ontplooid die bijdragen aan de binding met de hogeschool en het beroep van leraar basisonderwijs. <i>Voor de organisatie betekent dit dat:</i> experimenteeruimte wordt geboden gericht op het realiseren van onderwijs dat de ontwikkeling van eigenheid stimuleert; de aanwezige passie bij medewerkers in verbinding wordt gebracht met de doelen van de organisatie en medewerkers in staat worden gesteld hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen; onderzoek gericht is op de wijze waarop onderwijs een bijdrage kan leveren aan (de ontwikkeling van) eigenheid.				<i>Voor het onderwijs betekent dit dat:</i> verkend wordt op welke wijze het onderwijs een bijdrage kan leveren aan het opleiden van leraren als change agents; de ontwikkeling van de 21e eeuwse vaardigheden een (prominentere) plaats krijgt in het onderwijsaanbod. <i>Voor de organisatie betekent dit dat:</i> in voortdurende dialoog met het werkveld en andere externe stakeholders aandacht besteed wordt aan (de behoeften van) het onderwijs van de toekomst; in overleg met het werkveld richting en invulling wordt gegeven aan een breed opleidingspalet (initieel en post-initieel) voor de bekwame leraar; onderzoek gericht is op de wijze waarop onderwijs een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van leraren tot change agents.				
Operationele doelen													
Inspanningen													

Ideeën om te werken aan het speerpunt 'afstemming en verbinding'



THE PURPOSE OF EDUCATION
IS TO REPLACE AN EMPTY
MIND WITH AN OPEN ONE

(MALCOM S. FORBES)

Ideeën om te werken aan het speerpunt 'eigenheid'





ALS RAKEN VERBINDEN WORDT
VOLGT DELEN VANZELF
(PATRICK MUNDUS)

Ideeën om te werken aan het speerpunt 'gerichtheid op ontwikkeling'



WATER WAS, ZAL ER ALTIJD

WEER ZIJN,

WATER IS GEDAAN, ZAL

ALTIJD WEER WORDEN

GEDAAN.

ER IS NIETS NIEUWS ONDER

DE ZON

(PREDIKER 1:9)

Ideeën om te werken aan het speerpunt 'afstemming en verbinding'





CULTIVEER WAT MEN U VERWIJLT,
WANT DAT IS UW EIGENHEID
(JEAN COCTEAU)

Ideeën om te werken aan het speerpunt 'eigenheid'



SUCCES BEREIK JE DOOR
TE DOEN WAAR JE GOED
IN BENT, NIET DOOR JE
SLECHTE KANTEN TE
VERBETEREN
(OMDENKEN)

Ideeën om te werken aan het speerpunt 'gerichtheid op ontwikkeling'





Hogeschool de Kempel • Deurneseweg 11 • 5709AH Helmond • 0492-514400 • info@kempel.nl • www.kempel.nl