



**DE KEMPEL**  
HOGESCHOOL VOOR LERAREN

# **INSTELLINGSPLAN**

## **2023 - 2028**

# Leraren voor morgen

“

Met open armen ontvangen we  
de leraren van morgen

In de structuur van de lijntjes  
kleuren we van binnenuit

In het onbekende  
ontmoeten we elkaar

Met aandacht voor de ander.  
Gericht op vooruit

Wandelen we mee in vertrouwen.  
Ruimen baan voor verschil.

We geven kracht om te veren.  
Nodigen uit om te kiezen.

Enthousiast en bevlogen  
verbinden we het goede

Doordacht met een glimlach  
maar met beide benen op de grond.

We ontmoeten  
we kleuren  
we kijken  
we zien  
De leraren van morgen  
zijn de mensen van nu

”



Dagmar Baars



Nikky Bergmans

# INHOUD

Leraren voor morgen

Hogeschool voor leraren

Mission statement

Visie

Actuele ontwikkelingen

Doorgaan op de ingeslagen weg

Speerpunten instellingsplan 2023-2028

Speerpunt 1: Realiseren van afstemming en verbinding

Speerpunt 2: Ontwikkelen van eigenheid

Speerpunt 3: Blijvende gerichtheid op ontwikkeling



# Leraren voor morgen

Zo luidt de titel van ons instellingsplan voor de periode 2023-2028. Als hogeschool voor leraren mogen wij de mensen van nu opleiden en nascholen voor het beroep van leraar basisonderwijs. Een leraar raakt de toekomst. Elke dag in zijn of haar klas. Het is dan ook een prachtig beroep. Leraren dagen leerlingen uit, mogen ze nieuwe werelden laten ervaren, hun eigen mogelijkheden leren ontdekken, hun talenten laten benutten en dragen zo bij aan hun toekomstdromen. Het is ook een belangrijk beroep omdat leraren bijdragen aan de drie kernopdrachten van het onderwijs: de kwalificerende, socialiserende en persoonsvormende opdracht. Zo helpen ze leerlingen om op volwassen wijze te functioneren in onze maatschappij. Tenslotte is het beroep van leraar ook een complex beroep. Van leraren wordt verwacht dat ze kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, kunnen omgaan met een diversiteit aan leerlingen en met een veeleisende omgeving.

Zo'n prachtig, belangrijk en complex beroep vraagt om leraren die vanuit relatie kunnen samenwerken met anderen. Zowel binnen als buiten de school. Die afstemmen en verbinden, en zo bijdragen aan een veilige sfeer en condities die het leren van leerlingen mogelijk maken. Leraren die zelfs op de momenten waarop ze eigenlijk niet weten wat te doen, de juiste keuzes maken en beslissingen nemen. Leraren met persoonlijk meesterschap, die zichzelf kennen, weten waar ze voor staan en hoe ze zich willen verhouden tot hun omgeving.

Leraren die ook gekenmerkt worden door passie, gedrevenheid en ondernemingszin. Leraren die kunnen improviseren en zo kunnen omgaan met het onvoorspelbare. Leraren met lef die kritisch en onderbouwd keuzes durven te maken. Die weten dat ze een eigen kleur aan het onderwijs kunnen, willen, zelfs moeten geven. Leraren die weten waar ze goed in zijn en nog beter in willen worden.

Tot slot vraagt het om leraren die beschikken over een uitstekende kennisbasis, én over het vermogen om eigen leerkracht en werkenergie te organiseren. Leraren die nieuwsgierig zijn en zich blijven ontwikkelen.

**Het opleiden van leraren die de toekomst van leerlingen positief beïnvloeden is onze missie!**



# Hogeschool voor leraren

Als hogeschool leiden we studenten op tot startbekwame leraren, verzorgen we nascholingsaanbod voor leraren die zich verder willen bekwamen en voeren we praktijkgericht onderzoek uit samen met basisscholen, andere opleidingen en universiteiten<sup>1</sup>. Deze drie organisatieonderdelen (**de bacheloropleiding**, **het nascholingscentrum** en **het onderzoekscentrum**) kennen hun eigenheid maar staan ook in elkaars verlengde en versterken elkaar. Al in de bacheloropleiding kiezen studenten voor een profilering die voorsorteert op deelname aan specialistisch nascholingsaanbod. Specialisten uit de werkveld leveren een bijdrage aan de co-creatie van onderwijsaanbod binnen de bacheloropleiding. Het onderzoekscentrum ontwikkelt vanuit het idee van de onderzoekende leraar aanpakken binnen de bacheloropleiding. Ook voert het onderzoekscentrum onderzoek uit naar hoe collectieve acties, gericht op het versterken van het sociaal kapitaal bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van de onderwijspraktijk in zowel de opleiding als de basisschool.

De drie organisatieonderdelen zijn dus verweven en versterken elkaar. De ambities en speerpunten in dit instellingsplan, inclusief genoemde acties, moeten om die reden dan ook gelezen worden als richtinggevend voor alle drie de onderdelen.

## Mission statement

Onze missie, het opleiden en nascholen van bekwame leraren, realiseren we door mensen te verbinden die leren een warm hart toedragen. Voortbouwend op het katholieke fundament van onze organisatie willen we zo bijdragen aan een betere en hoopvolle wereld. Een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan.

1. Hier maken we nog onderscheid tussen 'studenten' en 'leraren'. In de hierna volgende tekst mag onder 'student' ook de leraar worden verstaan die deelneemt aan nascholingsaanbod en onder (aanstaande) leraar de student die leraar wil worden.



# Visie

Voor de ontwikkeling en uitvoering van ons onderwijs- en nascholingsaanbod hanteren we drie uitgangspunten:

1. Het aanbod draagt bij aan de kwalificerende, socialiserende en persoonsvormende opdracht van onderwijs.
2. Leren beschouwen we als een actief, doelgericht en cumulatief proces dat plaatsvindt in een sociale en contextgebonden setting.
3. Om tot dit leren te komen doen we een beroep op een nieuwsgierige en onderzoekende houding, zelfsturend vermogen en samenwerkingsvaardigheden bij eenieder die bij het leerproces is betrokken.



# Actuele ontwikkelingen

Voorafgaand aan de totstandkoming van dit instellingsplan zijn actuele ontwikkelingen in kaart gebracht die het opleiden en professionaliseren van leraren direct of indirect beïnvloeden. Het 'Actieplan duurzaam werken in [het onderwijs](#)' en het 'Bestuursakkoord flexibilisering [lerarenopleidingen](#)' richten zich op het vergroten van de aantrekkelijkheid van het leraarsberoep, onder andere door het bieden van (meer) flexibele opleidingsroutes en het versterken van samenwerking (in de regio) bij het opleiden van leraren. Het advies 'Taal en rekenen in het vizier' van de [Onderwijsraad](#) en het 'Masterplan Basisvaardigheden' van het ministerie van [OC&W](#) benadrukken het belang van aandacht voor de vakgebieden rekenen en taal en de ontwikkeling van digitale en burgerschapsvaardigheden. Ambities ten aanzien van leven lang ontwikkelen ([LLO](#)) doen een beroep op het in lijn brengen van opleiden en nascholen, en van het praktijkgerichte onderzoek wordt verwacht dat het meer dan nu gaat dienen als kennisversneller door een sterkere inbedding van het onderzoek in de praktijk en regio.

## We hebben de actuele ontwikkelingen vertaald naar een viertal uitdagingen voor De Kempel:

1. ontwikkelen van een flexibel opleidings- en nascholingsprogramma;
2. (uit)bouwen en versterken van duurzame samenwerking met het beroepenveld;
3. zorgen voor stabiele instroom en behouden van een goede door- en uitstroom binnen de bacheloropleiding en vergroten van deelname door (startende) leraren aan nascholingsaanbod;
4. actualiseren van het onderwijs- en nascholingsaanbod op basis van nieuwe inzichten en actueel onderwijsbeleid.



# Doorgaan op de ingeslagen weg

Bovenstaande uitdagingen pakken we op door de ingeslagen weg van het vorige instellingsplan te vervolgen, beheerst om te gaan met veranderingen en vooral door te blijven geloven in onze opdracht. We bouwen voort op bestaande en bewezen fundamenten: ons mission statement (mensen verbinden die leren een warm hart toedragen) en de overtuiging dat 'de basis' op orde moet zijn. Die basis steelt op een aantal garanties:

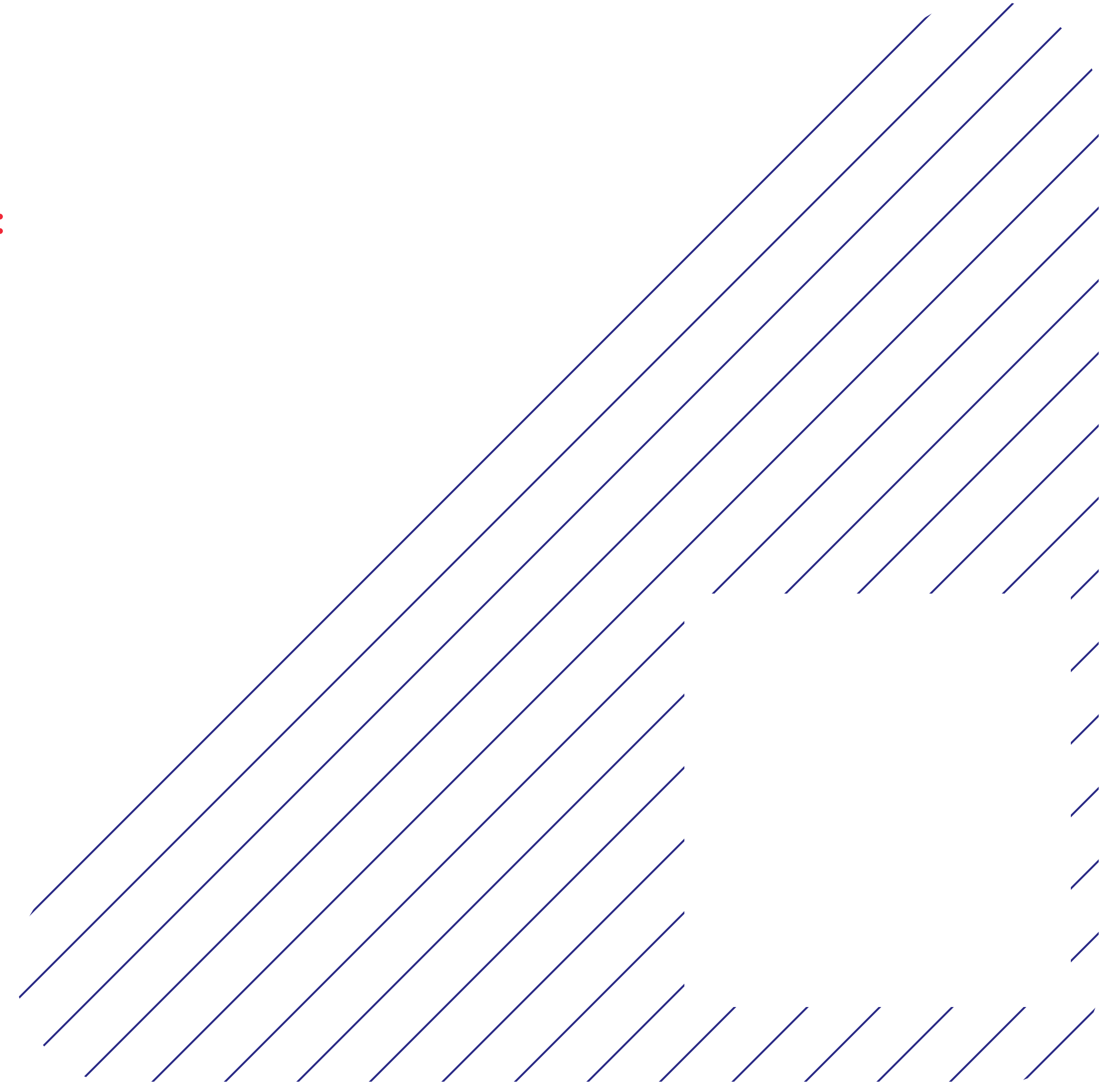
- We zijn een kleinschalige hogeschool en persoonlijke aandacht staat hoog in het vaandel.
- We bieden betekenisvol en goed georganiseerd onderwijs waarbinnen de ontwikkeling van kennis en vaardigheden een prominente plaats inneemt.
- We bieden expliciet ruimte voor (de ontwikkeling van) persoonlijk meesterschap.
- We bieden een goede sfeer.

Studenten, werkveld en medewerkers (h)erkennen deze aspecten van de basiskwaliteit en mede daardoor is onze opleiding tot leraar basisonderwijs voor de achtste keer op rij uitgeroepen tot beste pabo van Nederland (Keuzegids hbo 2023).



# Studenten aan het woord

Aan studenten hebben we gevraagd om met ons op zoek te gaan naar het DNA van De Kempel door aan te geven welke merkwaarden ze het meest vinden passen bij De Kempel. Uit een set van 24 merkwaarden werden de volgende vijf merkwaarden, ingekleurd met enkele quotes, het meest gekozen door studenten:



# Werkveld aan het woord

Als hogeschool voor leraren vinden we samenwerking met het werkveld van groot belang. Leraren worden opgeleid in een nauwe samenwerking tussen het opleidingsinstituut en de scholen waar studenten later aan de slag zullen gaan. Voor duurzame effecten van ons professionaliseringsaanbod geldt in nog grotere mate dat samenwerking van belang is. We vroegen drie vertegenwoordigers van scholen uit de regio om aan te geven hoe zij De Kempel zien, wat ze van de kwaliteit van de opleiding vinden en hoe ze staan tegenover de onderlinge samenwerking.

**Directeur**

**Bestuurder**

**Schoolopleider**

# Speerpunten instellingsplan 2023-2028

‘Doorgaan op de ingeslagen weg’ betekent voor dit instellingsplan ook het blijven hanteren van de speerpunten uit het instellingsplan 2017-2022: realiseren van afstemming en verbinding, ontwikkelen van eigenheid en blijvende gerichtheid op ontwikkeling.

Gesprekken met studenten, medewerkers en werkveld maken ons duidelijk dat deze speerpunten passen bij de ontwikkelingen die reeds in gang zijn gezet en voldoende ruimte bieden voor doorontwikkeling van De Kempel als hogeschool voor leraren. De speerpunten bieden ons ook de mogelijkheid om op een eigen-wijze manier invulling te geven aan de impact van eerder genoemde actuele ontwikkelingen op het opleidingsaanbod.

De drie speerpunten handhaven we dus, de operationalisering ervan geeft antwoord op actuele ontwikkelingen en behoeftes. Hierna zullen we de drie speerpunten toelichten. Na een algemene concretisering van het speerpunt beschrijven we de ontwikkelingen in de afgelopen jaren waar we trots op zijn, we bouwen immers voort op wat al gerealiseerd is. Vervolgens staan we stil bij waar we ons bewust(er) van zijn geworden en benoemen we kernachtig waarom we ook in de komende jaren aandacht willen besteden aan het speerpunt. We sluiten af met concrete beloftes op hoofdlijnen. Op hoofdlijnen, zodat er voldoende ruimte blijft voor medewerkers om hier de komende jaren nader invulling aan te geven. De jaarlijkse koersdagen nemen een belangrijke plaats in bij het realiseren van de concretisering van de beloftes. Deze worden niet alleen benut voor het (be)houden van (de) koers. Ze vormen ook de basis voor de vertaling van de speerpunten en bijbehorende beloftes naar operationele doelen, gewenste resultaten en bijbehorende inspanningen. De speerpunten en beloftes zijn daarmee enerzijds leidend en dus niet vrijblijvend, anderzijds is er volop ruimte voor eigenheid bij het realiseren van de beloftes.



# Speerpunt 1: Realiseren van afstemming en verbinding

## 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 dat uitgaat van oprechte interesse in het lerende kind en de lerende volwassene. Rodgers 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.**

### **We zijn trots op...**

de wijze waarop we op Kempel-specifieke (eigen-wijze) manier dagelijks invulling geven aan afstemming en verbinding. Dit uit zich in de manier waarop studenten elkaar ont-moeten (denk hierbij aan bijzondere en groepsbindende activiteiten), hoe wij elkaar als collega’s ont-moeten (in de personeelskamer, tijdens studiedagen en bij informele activiteiten) en de wijze waarop er ont-moeting plaats vindt tussen studenten en medewerkers (zowel binnen als buiten het onderwijs). Het voeren van de dialoog blijft de motor achter bovenstaande activiteiten. In kwaliteitskringen, tijdens Koersdagen, maar ook in de werkkamers of tijdens incompany trainingen zijn we gericht op de versterking en ontwikkeling van persoonlijk meesterschap.

Trots zijn we ook op de wijze waarop nader inkleuring wordt gegeven aan afstemming en verbinding met het werkveld. Dit zien we terug in de wijze waarop het werkplekleren wordt vormgegeven, maar ook in diverse activiteiten waarbij het werkveld naar De Kempel komt (grote ontdekdag, kunstbeschouwing, beweegactiviteiten, Make-It-dag, etc.).

Projecten waarbij we samenwerken met het basisonderwijs (Muziekakkoord Helmond, opening Kinderboekenweek en ‘Krijt aan de vingers) dragen ertoe bij dat onze docenten ‘met twee voeten in de klei’ blijven staan. Net als nascholingsactiviteiten die in co-creatie met het werkveld worden geïnitieerd en uitgevoerd, bijdragen aan de continue verbetering van ons onderwijs- en nascholingsaanbod. De intensivering van de samenwerking met het werkveld binnen het Opleidingsnetwerk Samen Opleiden & Professionaliseren, is hier ook een voorbeeld van.

We hebben ervaren dat mensen die samenwerken én zich verbinden in staat zijn om krachtig onderwijs te ontwikkelen. Vanuit dat bewustzijn is ook het (nieuwe) onderzoeksprofiel van De Kempel tot stand gekomen. We hanteren in ons onderzoek een relationeel (sociaal-constructivistisch) perspectief om te ontdekken en ervaren hoe duurzame verbindingen niet alleen kunnen leiden tot kennis (intellectueel kapitaal) maar ook tot de ontwikkeling van krachtige en duurzame vormen van samenwerking (sociaal kapitaal). Op basis van hun onderzoekende nieuwsgierige houding stimuleren we leraren vanuit verbinding met hun leerlingen en andere betrokkenen in de school betekenisvolle oplossingen te vinden om zo nieuwe hoopvolle toekomst te bouwen.

### En zijn ons er bewust van...

dat afstemming en verbinding niet vanzelf tot stand komen. De coronapandemie heeft ons nog bewuster gemaakt van het gegeven dat afstemmen en verbinden werkwoorden zijn. Oog hebben voor elkaar, het goede doen op juiste moment (ook in de ogen van de ander) vraagt om het nemen van tijd en initiatief en om 'het goede' met elkaar blijvend te onderzoeken. De cultuur die we nastreven als kleinschalige organisatie kan door de groei van het studentenaantal in de afgelopen jaren, onder druk komen te staan. Het bewust plannen en nemen van tijd voor ont-moeting en het voeren van de dialoog zien we dan ook als voorwaarde voor het welzijn en welbevinden van ons allen en daarmee ook voor realiseren van kwalitatief goed onderwijs- en nascholingsaanbod en de uitvoering van praktijkgericht onderzoek.

### Daarom vinden we het belangrijk dat...

we (voortdurend) de dialoog blijven voeren met medewerkers, studenten en werkveld over de bedoeling van (ons) onderwijs en pas daarna over hoe we dit kunnen en willen organiseren (systeem).

### En zullen we:

- momenten van ont-moeting blijven faciliteren door ze te organiseren en als onderdeel te zien van het werk;
- blijvend invulling geven aan onze pedagogische opdracht en daarmee aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap;
- de stem van de student en het werkveld nadrukkelijker betrekken bij de doorontwikkeling van het opleidingsprogramma;
- de zoektocht naar de ideale blend van onderwijs voortzetten, waarbij zowel fysieke als digitale mogelijkheden voor het leren op school, op de werkplek (de stageschool) en thuis worden benut;
- onderzoekende leraren opleiden die vanuit verbinding met leerlingen en betrokkenen nieuwe toekomsten weten te bouwen;
- de samenwerking met het werkveld (zowel initieel als post-initieel) borgen en uitbreiden zodat de koppeling tussen theorie en praktijk nog beter zichtbaar en meer ervaren wordt.



# Speerpunt 2: Ontwikkelen van eigenheid

## CULTIVEER WAT MEN U VERWIJLT, 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 de bron van die 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. De ontwikkeling van eigenheid vraagt om aandacht en ruimte voor (de ontwikkeling van) zelfkennis, zelfsturing en bevlogenheid. Om aandacht voor vragen als 'wie ben ik (jij, zijn wij)?', 'wat wil ik (jij, willen wij)?', 'wat kan ik (kun jij, kunnen wij)?' en 'wat doe ik (jij, doen wij)?'.**

### **We zijn trots op...**

de wijze waarop we binnen ruimtegevend kaders studenten stimuleren om eigen kleur te geven aan hun ontwikkeling en de wijze waarop zij invulling geven aan werkzaamheden. Nieuw profileringsaanbod geeft studenten de mogelijkheid om te kiezen voor activiteiten die aansluiten bij hun passie, talenten en interesses. De mogelijkheid voor studenten om zich al tijdens de opleiding te profileren op het gebied van muziek en bewegen en gezondheid, zijn daar mooie voorbeelden van. Dat geldt ook voor de mogelijkheid voor studenten in de afstudeerfase om te kiezen voor een keuzeblok en om, vanuit passie en interesse en in samenwerking met leerlingen en collega's, regie te nemen over hun ontwikkeling tot een startbekwaam leraar die beschikt over onderzoekend vermogen.

We zien en ervaren dat we in staat zijn om binnen bestaand onderwijsaanbod (meer) ruimte te geven aan studenten voor eigen keuzes of invulling, zonder concessies te doen aan de doelen (uitkomsten) en kwaliteit van het onderwijs. Bijkomend effect is dat het stimuleren van eigenheid leidt tot motivatie en eigenaarschap en dat dat heeft weer een positief effect heeft op de betrokkenheid van leraren.

Op organisatieniveau vormen de tweezijdige gesprekken tussen medewerker en leidinggevende een springplank voor nieuwe initiatieven en innovaties en kunnen medewerkers hun eigen kleur geven aan werkzaamheden. Zo hebben de docenten van de sectie Natuur en Techniek zich hard gemaakt voor natuuronderwijs in de buitenlucht, is er een podcastreeks ontwikkeld voor het vak geschiedenis, heeft de sectie Nederlands het taaloket ontwikkeld ter stimulering en ondersteuning van de taalvaardigheid van onze studenten en heeft de afstudeergroep een toolbox, reflectiespel en reisgids ontwikkeld voor een meer passende aanpak van onderzoek. Door te werken met 'Grassroot-projecten' kunnen en mogen medewerkers zaken uitproberen zonder garantie op succes. We leren daardoor niet alleen van onze successen maar stimuleren ook om te leren van zaken die anders lopen dan vooraf verwacht.

### En zijn ons er bewust van...

dat we keuzemogelijkheden en het profileringsaanbod verder kunnen uitwerken, zodat zowel de student als het werkveld deze herkennen. Daarnaast is het van belang dat we succesvolle ontwikkelingen duurzaam inbedden in ons onderwijs- en nascholingsaanbod. Ontwikkeling van aanbod vanaf de start van de opleiding, gericht op de ontwikkeling van onderzoekend vermogen, is bijvoorbeeld van belang om de eerste successen in de afstudeerfase te blijven voeden. En profileringsmogelijkheden binnen de opleiding krijgen meer impact als ze een vervolg kunnen krijgen in specialisatietrajecten binnen het nascholingsaanbod.

### Daarom vinden we het belangrijk dat...

we blijven handelen vanuit de overtuiging dat mensen zich van nature willen ontwikkelen in relatie tot en met anderen, en dat het dus onze voornaamste taak is om voldoende ruimte, uitdaging en tijd te geven voor de ontwikkeling van eigenheid die ten goede komt aan de persoon en de organisatie waarvoor deze werkzaam is.

### En zullen we:

- ruimte blijven geven aan experimenten die de ontwikkeling van eigenheid kunnen bevorderen;
- activiteiten blijven ontplooiën die bijdragen aan (het in stand houden van) bevlogenheid van medewerkers;
- het opleidingsprogramma van de bacheloropleiding doorontwikkelen:
  - keuzemogelijkheden verruimen en ontwikkelen (profileringsaanbod en specialisatieaanbod);
  - realiseren van (meer) ruimte voor eigenheid binnen de toetsing van aanbod en/of leeruitkomsten;
  - (ontwikkeling van) eigenheid verbinden aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap;
- flexibele deelname aan nascholingsaanbod realiseren;
- de eigenheid van het leren op de werkplek versterken;
- activiteiten ondernemen die bijdragen aan (het realiseren van) een inclusieve leer- en werkomgeving.



# Speerpunt 3: Blijvende gerichtheid op ontwikkeling

## NIETS DUURT VOORT BEHALVE VERANDERING (HERACLITUS)

Onderwijsorganisaties zijn wat ze zijn door mensen die zich willen ontwikkelen, samen of in relatie tot anderen. Mensen 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, door een opbouwende kritische houding en openheid om met anderen samen te werken. Wij willen leraren opleiden die ondernemerschap tonen: ze durven initiatieven te nemen om het onderwijs te veranderen ten gunste van de ontwikkeling van (alle) leerlingen. Leraren die gericht zijn op het blijvend ontwikkelen van hun professionele kennis en op het verbeteren van hun professioneel handelen.

### We zijn trots op...

de wijze waarop we studenten in toenemende mate uitdagen om, op basis van kennis en kunde, onderwijs te (co-)creëren. Tutoren en studenten uit de afstudeerfase hebben samen met het onderzoekscentrum (KOC) een nieuwe werkwijze ontwikkeld, die leidt tot de ontwikkeling van onderzoekend vermogen en tot duurzame onderwijsontwikkeling. In onze experimenteerruimte ervaren studenten hoe onderwijs nog krachtiger kan worden door de juiste inzet van technologie. Binnen het aanbod gericht op de pedagogische opdracht worden studenten uitgedaagd om te ontdekken hoe ze de situatie in hun klas en school kunnen benutten als 'oefenplaats' voor democratisch burgerschap.

Ons nascholingsaanbod biedt leraren de mogelijkheid om zich te ontwikkelen tot vakbekwaam leraar en specialist. Ook daar speelt co-creatie een belangrijke rol. In toenemende mate slagen we erin om aanwezige expertise binnen scholen en opleiding met elkaar te verbinden. Mooie voorbeelden hiervan zijn de pilots waarin we samenwerken met besturen aan professionalisering van leraren in de inductiefase en trainingen op het gebied van rekenen en het jonge kind, die in nauwe samenwerking met specialisten uit het werkveld worden verzorgd.

Op organisatieniveau bieden we veel ruimte voor professionalisering en ontwikkeling van medewerkers en vieren we successen. We hechten belang aan aandacht voor gezondheid en welbevinden en handelen vanuit de overtuiging dat je alleen wellicht sneller gaat, maar samen verder komt. Onze studie- en Koersdagen spelen daarbij een belangrijke rol. Door de korte lijnen in de organisatie, door het benutten van ieders kwaliteiten en het stimuleren van uitwisseling zijn we in staat om snel en daadkrachtig te handelen en duurzame oplossingen te bedenken. Explicietere aandacht voor het effectief inzetten van ICT & Media in het onderwijs en nascholingsaanbod en de realisatie van een experimenteerruimte en programmeerlab zijn hier mooie voorbeelden van.

Trots zijn we ook op de wijze waarop we (elkaar) professionaliseren. Incompany trajecten als de begeleiding van startende collega's, externe stagebegeleiders, mentoren, (veld)assessoren, training beeldbegeleiding, BKE-scholing en het aanbod 'Sturen op autonomie' dragen bij aan verbinding en aan het samen kwalitatief verbeteren van ons onderwijs.

### En zijn ons er bewust van...

dat het bieden van ruimte leidt tot initiatief en betrokkenheid, zowel op de taak als op de verbinding met elkaar. Door de groei van de organisatie en daarmee ook de groei van het aantal initiatieven lopen we een groter risico op gebrek aan overzicht en samenhang.

Verder zien we dat de kracht van samenwerking vooral ligt in het gemeenschappelijk actie ondernemen. Samen opleiden wordt echt gerealiseerd binnen de scholen waar studenten, schoolopleider en instituutopleider samen het goede gesprek voeren. Startende leraren voelen zich gehoord en gesteund als werkveld en opleiding samen met hen activiteiten in gang zetten die aansluiten bij hun actuele behoefte. De professionalisering van medewerkers levert energie op als deze met elkaar het gesprek aangaan over de kern van het beroep en van daaruit bepalen hoe ze zich verder willen ontwikkelen.

### Daarom vinden we het belangrijk dat...

we medewerkers, studenten, en werkveld blijven(d) stimuleren en faciliteren om onderwijs te (co-) creëren met als doel (nieuwe) kennis (intellectueel kapitaal) en krachtige en duurzame vormen van samenwerking (sociaal kapitaal) te ontwikkelen.

### En zullen we:

- ruimte blijven bieden om onderwijs en nascholingsaanbod in co-creatie met studenten en/of werkveld te ontwikkelen;
- verantwoordelijkheden zoveel mogelijk blijven leggen bij personen die verantwoordelijk zijn voor uitvoering van werkzaamheden (plat georganiseerd blijven);
- in woord en daad uitstralen dat mislukken mag en daarvan geleerd kan worden;
- het gezamenlijk (intern en extern) in actie leren en ontwikkelen stimuleren en faciliteren;
- een leven lang ontwikkelen stimuleren door het bieden van profilerings- en specialisatieaanbod dat in elkaars verlengde ligt;
- praktijkgericht onderzoek verrichten naar de wijze waarop collectieve actie, gericht op het versterken van het sociaal kapitaal van betrokkenen, bijdraagt aan duurzame ontwikkeling van de onderwijspraktijk in zowel opleiding als basisschool als tussen onderwijsorganisaties.





We hechten belang aan afstemming en verbinding als basis voor een veilige sfeer en daarmee een goede leeromgeving.

**Daarom vinden we het belangrijk dat...**

we (voordurend) de dialoog blijven voeren met medeverters, studeren en wereld over de bedoeling van (ons) onderwijs en pas daarna over hoe we dit kunnen en willen organiseren (samen).

**En zullen we...**

- momenteel afstemming blijven faciliteren door te organiseren en als onderdeel te leren te werken;
- blijvend invulling geven aan onze pedagogische opdracht en daarmee aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap;
- de stem van de studenten het wereld nadruk te zijn te verzekeren bij de doorontwikkeling van het opbeidsoproep samen;
- de zoektocht naar de ideale blend van onderwijsvoorzieningen, waarbij zoveel mogelijk alle mogelijkheden voor het leren op acties, op de werkvloer (de stage) en in chatruimten beurt;
- andere lerende leraren opleiden die vanuit verbinding met leerlingen en broeders nieuwe zoektochten naar te bouwen;
- de samenwerking met het wereld (samen) in zowel individueel als team- en peer-to-peer en sociale koppeling tussen theorie en praktijk op bereikbaar en meer verantwoord.

Inspireer en onderwijs vraagt lef. Lief van leraren die eigen voorstaan, daarvoor uit de velen komen en vanuit passie onderwijs maken.

**Daarom vinden we het belangrijk dat...**

we blijven handelen vanuit de overtuiging dat mensen zich van horen willen ontwikkelen in relaties met anderen, en dat het dus onze verantwoordelijkheid is om voldoende ruimte, uitdaging en tijd te geven voor de ontwikkeling van eigenheid die het goede lot van de personen die organisatie waarnaar we werken is.

**En zullen we...**

- ruimte blijven geven aan mensen die de ontwikkeling van eigenheid te meer betrekken;
- activiteiten blijven organiseren die bijdragen aan (het) innoveren van (het) leren van medeverters;
- het opbeidsoproep samen van de leeropbeidsoproep te ontwikkelen:
  - keuzemogelijkheden en mensen en ontwikkelingsprofielingsaanbod en specialisatie aanbod;
  - realiseren van (meer) ruimte voor eigenheid binnen de vooraf van aanbod van (het) leren samen;
  - (ontwikkelings) eigenheid verbinden aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap;
- flexibel deelname aan nascholingsaanbod realiseren;
- de eigenheid van het leren op de werkvloer te laten;
- activiteiten organiseren die bijdragen aan (het) innoveren van (het) leren samen.

Wij willen leraren opleiden die ondernemerschap tonen ze duwen in de velen te nemen om het onderwijs te veranderen en te zorgen voor de ontwikkeling van (alle) leerlingen.

**Daarom vinden we het belangrijk dat...**

we medeverters, studenten, en wereld blijven stimuleren en faciliteren om onderwijs te ontwikkelen met als doel (te leren) kennis en krachtige en duurzame vormen van samenwerking te ontwikkelen.

**En zullen we...**

- ruimte blijven bieden om onderwijs en nascholingsaanbod in te creëren met studenten en/of wereld te ontwikkelen;
- verspreiden van de mogelijkheden zoveel mogelijk te blijven bij personen die verspreiden van de (voor) de leeropbeidsoproep samen (samen) te ontwikkelen;
- in woord en daad uitnodigen te ontwikkelen en daarvan geleerd kan worden;
- het opbeidsoproep samen (samen) in actie leren en ontwikkelen stimuleren en faciliteren;
- een leven lang ontwikkelen en leren door het bieden van profilerings- en specialisatieaanbod dat in elkeen verlangde ligt;
- praktijkgericht onderzoek te ontwikkelen naar onderwijs waaraan collectieve actie gericht is het ontwikkelen van het sociaal (samen) te ontwikkelen, bijdraagt aan duurzame ontwikkeling van de onderwijspraktijk in zowel opleiding als basisschool als tussen onderwijsorganisaties.

**'mensen verbinden die leren een warm hart toedragen'**



**DE KEMPEL**

HOGESCHOOL VOOR LERAREN