



# Schoolplan

## Kempenhorst College





## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>4</b>
1.1	Het Kempenhorst College.....	4
1.2	Historische achtergrond.....	4
1.2.1	Oprichting en ontwikkeling.....	4
1.2.2	Ontwikkeling van het onderwijsaanbod .....	4
1.3	Levensbeschouwelijke grondslag.....	5
1.4	De organisatiestructuur .....	5
1.5	Gebouwen en faciliteiten.....	6
1.5.1	Onderwijsruimtes en speciale voorzieningen.....	6
1.6	Samenwerkingen.....	6
1.7	Doel van het schoolplan .....	6
1.8	Totstandkoming en betrokkenen.....	7
1.8.1	Fasen in het proces.....	7
<b>2</b>	<b>Contextanalyse.....</b>	<b>9</b>
2.1	Werkwijze .....	9
2.2	Ontwikkelingen en kansen in de omgeving van VOBO .....	9
2.3	Ontwikkelingen en kansen binnen het Kempenhorst College.....	11
2.3.1	Onderwijskundige ontwikkelingen .....	11
2.3.2	Organisatorische kansen en knelpunten.....	12
2.3.3	Cultuur en samenwerking.....	12
<b>3</b>	<b>Strategisch beleidsplan VOBO.....</b>	<b>14</b>
3.1	Missie, visie en kernwaarden .....	14
3.2	Strategische uitgangspunten .....	14
<b>4</b>	<b>Kwaliteitsbeleid.....</b>	<b>15</b>
4.1	Kwaliteitscultuur VOBO.....	15
4.2	Uitwerking Kempenhorst College .....	15
4.2.1	Ambities en doelen .....	15
4.2.2	Meerjarenplan.....	17
4.2.3	Cyclisch werken.....	17
4.2.4	Verantwoording.....	17
<b>5</b>	<b>Onderwijskundige uitwerking .....</b>	<b>19</b>
5.1	Doelstellingen en inhoud van het onderwijs.....	19
5.2	Basiskwaliteit.....	19
5.3	Pedagogisch didactisch-klimaat, schoolklimaat en veiligheid .....	20
5.4	Ontwikkelproces leerlingen.....	24
5.5	Doorlopende leerlijnen .....	26



5.6	Basisvaardigheden .....	28
5.7	Schoolondersteuningsprofiel .....	30
<b>6</b>	<b>Uitwerking personeelsbeleid .....</b>	<b>35</b>
6.1	Personeelsbeleid VOBO .....	35
6.2	Uitwerking Kempenhorst College .....	35
6.2.1	Pedagogisch didactisch handelen onderwijspersoneel.....	35
6.2.2	Leerlingparticipatie personeelsbeleid.....	36
6.2.3	Bevoegdheid en bekwaamheid .....	36
6.2.4	Personele maatregelen die bijdragen aan het onderwijskundig beleid.....	37
<b>7</b>	<b>Bijlagen.....</b>	<b>38</b>

## 1 Inleiding

### 1.1 Het Kempenhorst College

Het Kempenhorst College in Oirschot maakt samen met het Heerbeek College in Best deel uit van Voortgezet Onderwijs Best-Oirschot (VOBO). VOBO biedt een bijna volledig aanbod op het gebied van voortgezet onderwijs aan circa 2.400 leerlingen uit de regio Best, Oirschot, Son, Boxtel, Sint-Oedenrode, Oisterwijk, Eindhoven, Goirle, Tilburg, etc. Het Kempenhorst College telt in 2026 153 medewerkers, waarvan 87 onderwijzend personeel en 66 onderwijs ondersteunend personeel is.

### 1.2 Historische achtergrond

#### 1.2.1 Oprichting en ontwikkeling

Het Kempenhorst College is sinds jaar en dag een vertrouwde onderwijsinstelling in Oirschot en de omliggende regio. De school werd opgericht in 1980 als brede scholengemeenschap om leerlingen uit Oirschot en de omliggende dorpen de kans te geven voortgezet onderwijs dicht bij huis te volgen. In de beginjaren bood de school voornamelijk mavo-onderwijs aan, maar al snel werd het aanbod uitgebreid met andere leerwegen.

Door de jaren heen heeft het Kempenhorst College zich steeds aangepast aan de veranderende onderwijsbehoeften en landelijke ontwikkelingen. De school heeft zich stevig verankerd binnen het regionale samenwerkingsverband van middelbare scholen in de Kempen. Hierdoor kan een breed en gevarieerd onderwijsaanbod geborgd worden, passend bij de verschillende mogelijkheden van leerlingen.

#### 1.2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod

In de jaren '80 en '90 was de school vooral bekend als een mavo-opleiding. Met de invoering van de basisvorming en later de vmbo-structuur kreeg de school een duidelijker profiel als brede vmbo-school. Sindsdien biedt het Kempenhorst College onderwijs in de volgende leerwegen van het vmbo aan: basisberoepsgerichte, kaderberoepsgerichte en theoretische leerweg.

Daarnaast ontwikkelde de school zich tot een leeromgeving waar naast de theoretische vakken ook veel aandacht is voor praktijkgericht leren. Leerlingen kunnen binnen de basisberoepsgerichte en kaderberoepsgerichte leerweg kiezen uit zeven verschillende profielen;

- Bouw, Wonen en Interieur (BWI)



- Produceren, Installeren en Energie (PIE)
- Zorg en Welzijn (Z&W)
- Dienstverlening en Producten (D&P)
- Groen
- Economie en ondernemen (E&O)
- Media, Vormgeving en ICT (MVI)

Dit aanbod sluit nauw aan bij de regionale arbeidsmarkt en samenwerkingen met lokale bedrijven en instellingen. Ook de doorstroommogelijkheden naar het mbo zijn in de loop der tijd versterkt, mede dankzij nauwe contacten met vervolgopleidingen in de regio.

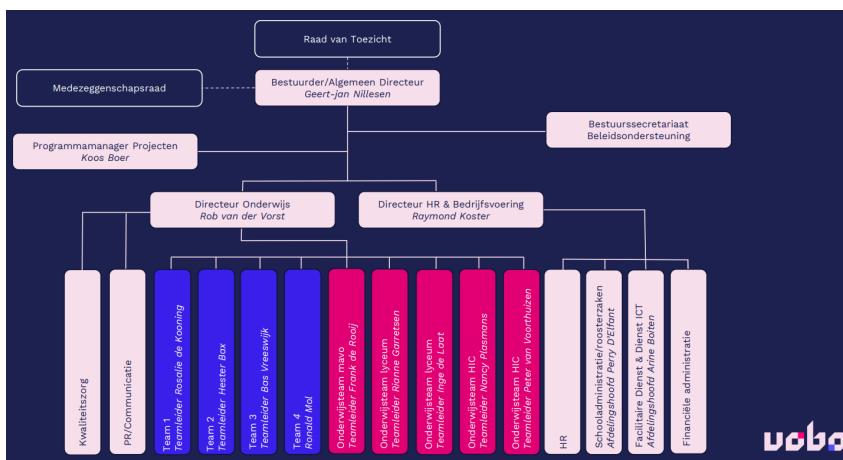
Het Kempenhorst College staat bekend om zijn persoonlijke sfeer en begeleiding, waardoor leerlingen niet alleen een diploma halen, maar ook voorbereid worden op hun toekomst in vervolgonderwijs of werksituatie.

### 1.3 Levensbeschouwelijke grondslag

Het Kempenhorst College is van oorsprong een Rooms-Katholieke school en staat als zodanig geregistreerd. Op het Kempenhorst College is iedereen welkom en mag eenieder zichzelf zijn. We stimuleren onze leerlingen om een eigen, weloverwogen mening te ontwikkelen en waarderen de diversiteit die zij meebrengen.

### 1.4 De organisatiestructuur

In de afbeelding hieronder is de organisatiestructuur van Voortgezet Onderwijs Best-Oirschot weergegeven.



Afbeelding 1. *Organisatiestructuur VOBO*

## 1.5 Gebouwen en faciliteiten

Het Kempenhorst College is gevestigd op één hoofdlocatie aan de Eikenbussel 1 in Oirschot. Daarbinnen beschikt de school op dit moment over een aparte vleugel voor de onderbouwleerlingen in de Basisberoepsgerichte leerweg, genaamd de Leertuin.

### 1.5.1 Onderwijsruimtes en speciale voorzieningen

- *Moderne praktijkruimtes:* Voor beroepsgerichte onderwijsprofielen (zoals hierboven genoemd BWI, PIE, MVI, Groen, D&P, E&O, Z&W) zijn meerdere moderne praktijklokalen beschikbaar, uitgerust met actuele technieken afgestemd op de vakinhoud. Overigens hebben we vergelijkbare lokalen, in een kleinere vorm, ook beschikbaar voor onderbouwleerlingen. Het gaat dan om praktijklokalen voor de vakken muziek, beeldende vakken, algemene techniek, verzorging en project.
- *ICT-faciliteiten:* De school beschikt over moderne ICT-middelen en digitale infrastructuur, passend bij het innovatieve onderwijsconcept.
- *Sportfaciliteiten:* We werken samen met lokale sportvoorzieningen. We maken gebruik van sporthal De Kemmer in Oirschot.
- *Bibliotheekruimte:* Er is een ruimte met boeken aanwezig in het gebouw op de tweede verdieping.

## 1.6 Samenwerkingen

Wij werken samen in Sterk Techniek Onderwijs met Commanderij College, PIUS X , Rhythovius, en de Grote Aard.

Wij werken samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Eindhoven-de Kempen.

Wij werken samen met de gemeente Oirschot, welzijn Oirschot, LEV groep, leerplicht.

Wij werken samen met het DOK en de Taalbrug voor diplomering leerlingen.

Wij zitten in een traject om aan te sluiten bij de Brainportscholen.

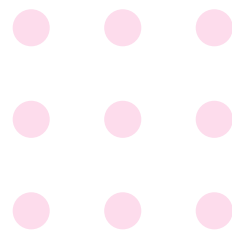
Wij werken met de vakgroep Lichamelijke Opvoeding samen met het MBO aan een 'drempelloze' doorstroom.

We werken samen met ORION (ORBO).

Wij werken samen met drie scholen van het speciaal onderwijs om leerlingen tot diplomering te brengen.

## 1.7 Doel van het schoolplan

Het schoolplan van het Kempenhorst College beschrijft de koers van de school voor de komende jaren. Dit plan heeft een looptijd van vier jaar (2026-2030) en vormt het fundament onder ons beleid en onze ontwikkeling.



Het schoolplan dient meerdere doelen:

- Het geeft richting aan de keuzes die we maken in ons onderwijs en onze organisatie.
- Het draagt bij aan de visievorming binnen de schoolgemeenschap: medewerkers, ouders<sup>1</sup> en leerlingen weten waar we voor staan en waar we naartoe werken.
- Het fungeert als stuurdocument: vanuit dit plan worden jaarlijks de jaarplannen, vakwerkplannen en andere beleidsdocumenten opgesteld en getoetst.
- Het biedt een basis voor verantwoording naar de onderwijsinspectie, het bestuur en andere betrokkenen.

Voor medewerkers is het schoolplan een hulpmiddel om hun werk te verbinden met de gezamenlijke koers van de school. Voor ouders en (toekomstige) leerlingen geeft het inzicht in de waarden, ambities en ontwikkelpunten van het Kempenhorst College. Voor externe partners, zoals de onderwijsinspectie en samenwerkingsverbanden, laat het plan zien hoe wij onze kwaliteit borgen en versterken.

Het schoolplan is daarmee niet alleen een document op papier, maar vooral een praktisch instrument dat richting geeft aan ons handelen en een leidraad vormt bij de verdere ontwikkeling van het Kempenhorst College in de komende jaren.

## **1.8 Totstandkoming en betrokkenen**

Het schoolplan van het Kempenhorst College is zorgvuldig en in verschillende fasen tot stand gekomen. Het doel van dit proces was om niet alleen een beleidsdocument te schrijven, maar vooral een plan te ontwikkelen dat breed gedragen wordt door het onderwijsteam, de medezeggenschapsraad en het bestuur. Het is een uitgangspunt voor verdere onderwijsontwikkeling binnen het Kempenhorst College.

### *1.8.1 Fasen in het proces*

#### 1. Startfase – ontwikkelmiddag en eerste verkenning

De eerste uitwerking van de pijler pedagogisch handelen is tot stand gekomen op basis van de opbrengsten van de ontwikkelmiddag over pedagogisch handelen. Tijdens deze middag zijn collega's met elkaar in gesprek gegaan over wat goed gaat en waar we ons verder in willen ontwikkelen. Daarnaast is input verzameld in gesprekken met

---

<sup>1</sup> Waar ouders staat wordt bedoeld ouder(s)/verzorger(s)



collega's en externen en is er werk verricht door de werkgroep pedagogisch handelen. Deze brede input heeft een stevige basis gelegd voor de richting die we op willen.

2. Uitwerking en feedbackronde

De pijler pedagogisch handelen is vervolgens uitgewerkt en voorgelegd aan alle collega's die interesse hadden om feedback te geven. Bijna twintig collega's hebben actief gereageerd. Hun feedback is zorgvuldig verzameld, verwerkt waar passend en er is expliciet teruggekoppeld welke suggesties zijn meegenomen en welke niet, met uitleg waarom. Dit zorgde voor transparantie en eigenaarschap in het proces.

3. Uitwerking overige pijlers professionele leergemeenschap, ontwikkelingsgericht leren, contextrijk en activerend leren.

Nadat deze werkwijze bij de eerste pijler succesvol was gebleken, zijn ook de andere pijlers op eenzelfde manier uitgewerkt: door middel van gesprekken, conceptuitwerkingen, feedbackrondes en terugkoppeling aan het team. Zo is er een consistente en breed gedragen aanpak ontstaan.

4. Algemene format schoolplan

Er zijn werkgroepen samengesteld op basis van expertise en deskundigheid binnen de organisatie. Deze werkgroepen hebben hun inbreng gegeven voor het algemene format van het schoolplan. De werkgroepen hebben terugkoppeling ontvangen over hoe hun inbreng is verwerkt in het geheel.

5. Afstemming en vaststelling

Na uitwerking van alle pijlers en het algemene format wordt het conceptschoolplan gedeeld en besproken in het team en met de medezeggenschapsraad (MR). Vervolgens wordt het plan voorgelegd aan het bestuur, dat het schoolplan definitief vaststelt.

## 2 Contextanalyse

### 2.1 Werkwijze

De contextanalyse voor de locaties is afgeleid van de analyse die vanuit de directie van VOBO is gedaan voor het strategisch beleidsplan 2025-2029. Hieraan hebben diverse geledingen uit alle lagen van de organisatie en vele externe partners meegedaan. Hierdoor is een brede kijk ontstaan op de ontwikkelingen rondom de scholen van VOBO, het Heerbeek College en het Kempenhorst College.

De analyse is gemaakt om de strategische keuzes die voorliggen vanuit een zo compleet mogelijk beeld van de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie te bezien. Zo kunnen we kansen benutten en risico's beperken. Tegelijkertijd beseffen we dat de wereld niet stil staat gedurende de looptijd van dit schoolplan. Ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op en daar zullen we gedurende de uitvoering van dit schoolplan op moeten reageren. Door een goede analyse nu is ons vertrekpunt echter zo actueel mogelijk. De meest actuele ontwikkelingen zijn terug te vinden in onze schoolgids en de vakwerkplannen.

### 2.2 Ontwikkelingen en kansen in de omgeving van VOBO

Het Kempenhorst College en het Heerbeek College, de scholen van VOBO, liggen in de dynamische Brainport Regio. In deze regio wordt de komende jaren een grote groei van het aantal internationals voorspeld (de Schaalsprong). Dit betekent dat het aantal leerlingen met een niet-Nederlandstalige achtergrond ook zal toenemen. Hier vloeit uit voort dat de behoefte aan NT-2 ondersteuning groter zal worden. Deze verwachte groei van internationals komt bovenop de reeds voorspelde groei van het aantal leerlingen in de regio. Voor de scholen van VOBO wordt deze groei echter pas aan het einde van de planperiode verwacht (2029-2030). Tot die tijd moeten we rekening houden met een krimp van ongeveer acht procent over vier jaar. Een bijzonder tijdsgewricht dus waarin we in een periode van krimp ons moeten voorbereiden op een flinke groei.

De Brainport Regio kenmerkt zich ook door het hoge aantal (hoogwaardige) technische bedrijven. De vraag naar goed opgeleid technisch personeel speelt al jaren bij deze bedrijven en zij willen graag samen met het onderwijs kijken hoe we leerlingen kunnen motiveren om in de techniek te gaan werken. Dit geeft kansen op mooie samenwerkingen tussen onderwijs en het bedrijfsleven. We werken aan toetreding tot de Brainport Scholen.

Het onderwijsveld rondom VOBO is de laatste jaren ook aan verandering onderhevig. Enkele, op handen zijnde of reeds gerealiseerde, bestuurlijke fusies hebben er toe geleid dat VOBO van middelgrote speler in de regio tot een kleinere speler is geworden. Hiernaast komen er steeds meer taken bij de scholen te liggen, zoals zaken rondom de informatie- en privacybeveiliging

en de grotere behoefte vanuit de overheid tot controle. Dit zorgt er voor dat samenwerking met andere kleinere onderwijspartijen in de regio belangrijker wordt om kwaliteit te blijven waarborgen en risico's te verminderen. Te denken valt hierbij aan onze partners binnen Orion en het samenwerkingsverband.

De samenwerking in de regio is op meerdere plekken in beweging. Het ontstaan van OnderwijsRegio Brabant-Oost (ORBO), gericht op het terugdringen van het personeelstekort binnen onderwijs, is hier een voorbeeld van.

De samenwerking binnen de Lokale Educatieve Agenda (LEA) met de gemeente, welzijnsinstanties, kinderopvang en het primair onderwijs (PO) draagt bij aan de ontwikkeling van leerlingen via een doorlopende leerlijn en goede overdracht. Binnen dit gremium wordt ook gesproken over het bevorderen van integratie. Dit past goed in de gedachte van VOBO om inclusiever onderwijs aan te bieden. Vanuit deze samenwerking is ook het traject STORM ingezet ter bevordering van de mentale weerbaarheid van jongeren. Iets wat door de gehele regio is opgepakt.

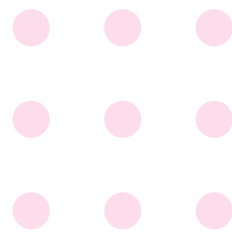
Binnen de directe ligging van de scholen van VOBO vindt een gemeentelijke fusie plaats in 2028. De gemeentes Best en Oirschot, waar beide scholen van VOBO in liggen, zijn voornemens om te gaan fuseren per 1 januari 2027. Dit betekent dat de scholen van VOBO vanaf dat moment binnen één gemeente liggen. Dit biedt kansen om een nog hechtere band met de gemeente op te bouwen.

Ook landelijk zien we ontwikkelingen waar we rekening mee moeten houden. Te denken valt aan de overheid die de laatste jaren minder voorspelbaar is geworden en waar de trend is dat er meer vanuit controle dan vanuit vertrouwen wordt gewerkt.

Ook de herziening van het curriculum is een landelijke ontwikkelingen waar we de komende periode mee te maken gaan krijgen. Vakgroepen en profielen moeten zich hier op voorbereiden om te voldoen aan de doelstellingen die dan gaan gelden. Met welk materiaal ze dat gaan doen staat ook ter discussie. De leermiddelenmarkt is in beweging en dit kan ook voor ons kansen bieden.

Hiernaast merken we dat diverse maatschappelijke thema's de school binnen komen zoals omgaan met social media en polarisatie. We zullen een weg moeten vinden om recht te doen aan de aandacht die dit verdient en tegelijkertijd onze andere doelen te kunnen realiseren. In wereld perspectief zien we de opkomst van AI als een onderwerp waar we aandacht voor moeten hebben en wat kansen biedt.

Geopolitieke ontwikkelingen beïnvloeden ons handelen en die van onze leerlingen. Dit vraagt de juiste aandacht binnen alle lagen van de organisatie.



### **2.3 Ontwikkelingen en kansen binnen het Kempenhorst College**

Binnen het Kempenhorst College zijn al diverse ontwikkelingen en kwaliteiten aanwezig die van directe invloed zijn op de koers en keuzes in dit schoolplan. Deze interne context vormt een belangrijk uitgangspunt voor het beleid in de komende planperiode.

#### *2.3.1 Onderwijskundige ontwikkelingen*

Het Kempenhorst College investeert gericht in de versterking van de onderwijskwaliteit. De inzet van de subsidie basisvaardigheden bood ruimte om structureel te werken aan taal, rekenen en burgerschap, met extra aandacht voor leerlingen die hierin aanvullende ondersteuning nodig hebben. Deze inzet is van groot belang gezien de veranderende instroom van leerlingen en de toenemende diversiteit in onderwijsbehoeften.

De school onderscheidt zich door het aanbod van zeven beroepsgerichte profielen binnen het vmbo. Leerlingen krijgen al vroeg in hun schoolloopbaan de mogelijkheid om zich te oriënteren op deze profielen, zodat zij bewuste keuzes kunnen maken die aansluiten bij hun mogelijkheden en interesses. Deze vroege en brede oriëntatie is een duidelijke kracht van de school en sluit goed aan bij de regionale context van de Brainport Regio.

Het Kempenhorst College verkent actief de aansluiting bij Brainportscholen, waarmee de verbinding tussen onderwijs, technologie en arbeidsmarkt verder versterkt kan worden. Daarnaast maken de middelen voor sterk techniek onderwijs het mogelijk om innovatieve en toekomstgerichte projecten te realiseren, zoals:

- techniekonderwijs op de basisschool;
- opdrachten en leerlijnen in samenwerking met het middelbaar beroepsonderwijs;
- inzet van AR en VR in het onderwijs;
- ontwikkeling van een Techhub;
- duurzame en techniekgerelateerde projecten.

Duurzaamheid en burgerschap zijn daarbij geen losse thema's, maar zijn zichtbaar en merkbaar in:

- het schoolgebouw (zichtbaarheid en voorbeeldgedrag);
- de dagelijkse praktijk en keuzes die de school maakt;
- de vakinhoud en lesprogramma's, waarin duurzaamheid en burgerschap structureel worden verwerkt.

Met deze aanpak helpt de school leerlingen vaardigheden te ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame leefstijl en actief burgerschap. Dit is juist in de huidige maatschappelijke context



een relevante en noodzakelijke ontwikkeling voor deze planperiode.

Het Kempenhorst College heeft optimaal gebruik gemaakt van de subsidie voor de nieuwe leerweg. Hiermee zijn 3 praktische vakken (PGP's) ontwikkeld voor de theoretische leerweg. In deze PGP's wordt gebruik gemaakt van de uitgebreide faciliteiten van de profielen. Dit past bij ons streven om leerlingen (ook) vanuit praktisch handelen te laten leren. Bovendien biedt dit een kans om leerlingen uit alle leerwegen samen te laten leren.

### *2.3.2 Organisatorische kansen en knelpunten*

Organisatorisch kent het Kempenhorst College zowel kansen als uitdagingen. Het personeelsbestand bestaat uit een mix van ervaren en jongere medewerkers. Deze diversiteit biedt kansen voor kennisdeling en vernieuwing, maar vraagt ook om aandacht voor duurzame inzetbaarheid en opvolging. Net als in de rest van de onderwijswereld speelt het lerarentekort een rol, wat de noodzaak vergroot om samen te werken binnen het bestuur en met regionale partners. Om begeleiding en ontwikkeling van collega's cyclisch te versterken is het *Plan professionalisering en ontwikkeling medewerkers* opgesteld.

Binnen VOBO wordt de samenwerking tussen de scholen verder versterkt. Dit biedt kansen om expertise te delen, gezamenlijk beleid te ontwikkelen en kwetsbaarheden te verkleinen. Deze bestuurlijke samenwerking is in de komende jaren van groot belang om kwaliteit en continuïteit te blijven waarborgen.

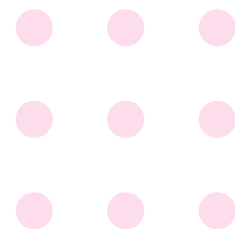
### *2.3.3 Cultuur en samenwerking*

De cultuur binnen het Kempenhorst College wordt gekenmerkt als familiair en betrokken. Collega's kennen elkaar goed en voelen zich verantwoordelijk voor leerlingen en voor elkaar. Deze cultuur is een duidelijke kracht en vormt een stevige basis voor samenwerking en ondersteuning.

Tegelijkertijd vraagt de ambitie van de school om zich verder te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap. Dit betekent dat de school gericht wil investeren in de professionele dialoog, gezamenlijke reflectie en het leren van en met elkaar. Deze ontwikkeling sluit direct aan bij de pijlers van dit schoolplan en is essentieel om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden.

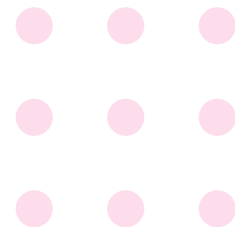
### *2.3.4 Leerlingenkenmerken*

De leerlingpopulatie verandert. Het gedrag van leerlingen wordt in toenemende mate als uitdagend ervaren en de leerlingen die instromen in de onderbouw brengen een andere basis mee dan in het verleden. Dit vraagt om een bewuste en gezamenlijke aanpak.



Het Kempenhorst College zet structureel en schoolbreed in op een sterk pedagogisch klimaat, met gerichte aandacht voor groepsdynamiek en professioneel pedagogisch handelen. Alle collega's zijn geschoold in de principes van Verbindend Gezag en werken consequent volgens deze uitgangspunten. Verbindend Gezag vormt daarmee de basis van ons pedagogisch handelen en ondersteunt ons in het positief beïnvloeden van leerlinggedrag en het duurzaam versterken van de relatie tussen leerling en docent.

Deze ontwikkelingen vragen om bijscholing en professionalisering, zowel intern als extern.



### **3 Strategisch beleidsplan VOBO**

Wordt aangeleverd door Miriam.

**3.1 Missie, visie en kernwaarden**

**3.2 Strategische uitgangspunten**

## 4 Kwaliteitsbeleid

### 4.1 Kwaliteitscultuur VOBO

Wordt aangeleverd door Miriam.

### 4.2 Uitwerking Kempenhorst College

In dit hoofdstuk wordt de contextanalyse en het Strategisch Beleidsplan (SBP) van VOBO vertaald naar schoolbrede ambities en doelen voor het Kempenhorst College. Deze ambities vormen de strategische basis voor het onderwijskundig beleid (hoofdstuk 5), het personeelsbeleid (hoofdstuk 6) en de kwaliteitszorg (hoofdstuk 7).

Het kwaliteitsbeleid beschrijft daarmee wat wij als school belangrijk vinden, waar we naartoe willen en hoe we de komende vier jaar gericht werken aan verbetering en ontwikkeling.

#### 4.2.1 Ambities en doelen

Voor de periode 2025–2029 werkt het Kempenhorst College vanuit vijf samenhangende pijlers. Deze pijlers zijn richtinggevend voor het handelen van medewerkers en vormen het inhoudelijk kompas voor verdere beleidsuitwerking. De pijlers lopen nadrukkelijk naast en door elkaar en versterken elkaar.

#### 1. Pedagogisch handelen

Deze pijler komt voort uit maatschappelijke ontwikkelingen, toenemend uitdagend leerlinggedrag en de gedeelde overtuiging dat een veilig pedagogisch klimaat een voorwaarde is voor leren en ontwikkeling.

Het Kempenhorst College wil een veilige, voorspelbare en relationele leeromgeving bieden waarin leerlingen zich gezien en gehoord voelen. Het team werkt eenduidig vanuit de principes van verbindend gezag en geweldloos verzet, met duidelijke grenzen, warme relaties en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Wij streven ernaar om elke leerling te laten groeien op zijn of haar eigen niveau, met aandacht voor talenten, interesses en persoonlijke ontwikkeling. We zetten in op maatwerk en een veilige, inclusieve leeromgeving waarin leerlingen worden uitgedaagd én ondersteund.

#### 2. Contextrijk leren



Deze pijler sluit aan bij de Brainportregio, de middelen voor sterk techniek onderwijs, de samenwerking met mbo en bedrijfsleven en de ambitie om leren betekenisvol te maken voor leerlingen.

Leren is betekenisvol wanneer leerlingen de verbinding ervaren tussen school en hun leefwereld. Door contextrijk leren zien leerlingen de relevantie van de leerstof, neemt de motivatie toe en ontstaat dieper begrip. Deze verbinding wordt gelegd binnen en tussen (AVO-) vakken en profielen, en waar mogelijk met de buitenwereld.

We willen leerlingen voorbereiden op een betekenisvolle plek in de maatschappij en de arbeidsmarkt van morgen, met actuele praktijkervaringen en relevante loopbaanoriëntatie.

### 3. Ontwikkelingsgericht leren

Veranderende leerlingkenmerken en maatschappelijke complexiteit vragen om onderwijs dat verder gaat dan kennisoverdracht alleen. Het Kempenhorst College stimuleert de brede ontwikkeling van leerlingen op cognitief, sociaal-emotioneel en moreel vlak. Leerlingen groeien stapsgewijs in zelfstandigheid, zelfvertrouwen en eigenaarschap, ondersteund door formatief handelen, coaching en een sterke driehoek school-ouder-leerling.

### 4. Activerend leren

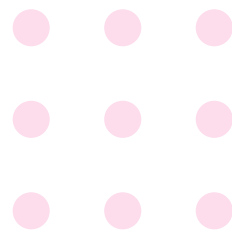
Deze pijler is gebaseerd op de overtuiging dat leerlingen beter leren wanneer zij actief betrokken zijn bij hun leerproces en autonomie ervaren. Door activerend leren, onder andere via Challenge Based Learning, nemen leerlingen eigenaarschap over hun leren. Zij worden uitgedaagd om kritisch te denken, samen te werken en oplossingen te ontwikkelen voor echte vraagstukken, passend bij hun leerweg en ontwikkelingsfase.

### 5. Professionele leergemeenschap

We willen de positieve elementen van de familiale cultuur te behouden én tegelijkertijd te groeien in professionaliteit, kwaliteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

We willen toewerken naar een school die functioneert als een professionele leergemeenschap waarin medewerkers samen blijven leren, reflecteren en ontwikkelen. Een schoolcultuur waar sprake is van een gedeelde visie, gezamenlijke taal, onderzoeksmatig werken en een cultuur van feedback, vertrouwen en aanspreekbaarheid. We stimuleren samenwerking, kennisdeling en innovatie in het onderwijs, met oog voor werkplezier en vakmanschap van onze professionals

Een uitgebreide uitwerking van de pijlers wordt toegevoegd als bijlage aan dit schoolplan (zie bijlage x).



#### 4.2.2 *Meerjarenplan*

De ontwikkeling van de pijlers verloopt gefaseerd over de planperiode. Daarbij is sprake van een herkenbare focus per schooljaar, terwijl de pijlers parallel blijven doorlopen.

<b>Schooljaar</b>	<b>Accent</b>
2025-2026	Pedagogisch handelen
2026-2027	Ontwikkelingsgericht leren en professionele leergemeenschap
2027-2028	Activerend leren
2028-2029	Contextrijk leren

Deze routekaart geeft richting, geen gedetailleerde activiteitenplanning. De concrete uitvoering wordt jaarlijks uitgewerkt in jaarplannen.

#### 4.2.3 *Cyclisch werken*

Het Kempenhorst College werkt cyclisch volgens de PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act).

- Plan: Ambities en doelen zijn vastgelegd in het schoolplan en vertaald naar jaar- en vakwerkplannen.
- Do: Uitvoering vindt plaats in onderwijspraktijk, vakgroepen en werkgroepen.
- Check: Monitoring via tevredenheidsonderzoeken, opbrengstanalyses, visitaties, evaluaties en reflecties. We delen good-practices met elkaar.
- Act: Bijstelling van beleid en handelen op basis van analyse en dialoog.

Cyclisch werken is schoolbreed geborgd en vormt de kern van het kwaliteitsbeleid zoals beschreven in hoofdstuk 7.

#### 4.2.4 *Verantwoording*

Gedurende de planperiode legt het Kempenhorst College structureel verantwoording af over de voortgang van de ambities aan het bestuur (VOBO), de medezeggenschapsraad (MR), het team, de ouders en leerlingen en de onderwijsinspectie. Dit gebeurt aan de hand van jaarverslagen en evaluatiemomenten die periodiek plaatsvinden via vastgestelde overlegstructuren.

Met welke middelen

- Tevredenheidsonderzoeken (leerlingen, ouders, medewerkers)



- Kwaliteits- en opbrengstrapportages
- Jaarplannen en voortgangsbesprekingen
- Teamdagen en studiedagen

Intern vindt verantwoording plaats door middel van structureel overleg tussen teamleiders en vakgroepvoorzitters/profieleigenaren. Reflectie, dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid staan hierbij centraal.



## 5 Onderwijskundige uitwerking

### 5.1 Doelstellingen en inhoud van het onderwijs

#### Waar we voor staan

Bij VOBO staat hoogwaardig onderwijs centraal. We creëren een rijke en betekenisvolle leeromgeving waarin relatie, kennis, competenties en autonomie samenkomen. Ons onderwijs wordt gedragen door positieve verwachtingen, betrokken medewerkers en een veilige leeromgeving waarin iedere leerling zich gezien en ondersteund weet. We hebben oog voor individuele behoeften en werken voortdurend aan verbetering van ons onderwijsproces. Wij geloven in de ontwikkelingsmogelijkheden van iedere leerling. Daarom bouwen we aan een inclusieve schoolgemeenschap waarin ouders, leerlingen en school samen verantwoordelijkheid nemen voor een succesvolle schoolloopbaan.

#### Waar we voor gaan

We stimuleren eigenaarschap en zelfredzaamheid van leerlingen. In onze scholen heerst een cultuur waarin ruimte is om te experimenteren, fouten te maken en daarvan te leren. Dat versterkt zowel de cognitieve als de sociaal-emotionele ontwikkeling.

We bieden betekenisvol onderwijs dat leerlingen verbindt met hun omgeving, nationaal én internationaal. Daarbij helpen we leerlingen om drempels te overwinnen in plaats van deze voor hen weg te halen. Zo leren zij veerkrachtig en met vertrouwen nieuwe stappen te zetten. Naast het ontwikkelen van kennis en competenties besteden we structureel aandacht aan basisvaardigheden en (wereld)burgerschap. Op die manier bereiden we leerlingen voor om hun plaats te vinden in een veranderende samenleving en daar een waardevolle bijdrage aan te leveren.

### 5.2 Basiskwaliteit

De school biedt een breed en op de kerndoelen gebaseerd aanbod dat ook de referentieniveaus taal en rekenen omvat. Het aanbod is dekkend voor examenprogramma's. Het aanbod bereidt de leerlingen inhoudelijk goed voor op het vervolgonderwijs. Dit aanbod omvat mede activiteiten op het gebied van loopbaanleren (LOB).

Leerlingen groeien op in een pluriforme samenleving. Daarom is het onderwijs gericht op het bevorderen van actief burgerschap en sociale integratie, en op kennis hebben van en kennismaken met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdgenoten. Het aanbod draagt bij aan de basiswaarden van de democratische rechtsstaat.



Het aanbod dat de school biedt sluit aan bij het niveau van de leerlingen en kan gedurende de schoolloopbaan verdiept en verbreed worden, zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. Dit betekent bijvoorbeeld dat voor leerlingen met een taalachterstand de school een aanvullend taalaanbod heeft.

Bovendien heeft de school de leerinhouden evenwichtig en in samenhang over de leerjaren heen verdeeld.

De school legt de doelen voor het onderwijs en de opbouw van het aanbod vast in het schoolplan.

### **5.3 Pedagogisch didactisch-klimaat, schoolklimaat en veiligheid**

#### *1. Wat is de huidige situatie?*

##### Pedagogisch klimaat

Een goed pedagogisch klimaat en schoolveiligheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. VOBO ziet een goed pedagogisch klimaat als een klimaat waarin leerlingen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Het gedrag van leerlingen en medewerkers wordt gestuurd door de gedragscode en onze kernwaarden en bepaalt voor een groot deel het pedagogisch klimaat van onze school. We geloven daarbij in voorbeeldgedrag. Zo komen onderstaande kernwaarden tot leven in de dagelijkse praktijk.

- **Verbinden:** we kennen elkaar, niemand blijft bij ons op school ongezien.



- **Vertrouwen:** Dat betekent vertrouwen in de ontwikkelingsmogelijkheden van leerlingen en collega's. Jezelf ontwikkelen betekent ook fouten mogen maken en daarvan leren.
- **Verantwoorden:** Geleidelijk leren we leerlingen verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces en zelfstandig(er) te worden. Dat lukt alleen als er vertrouwen is vanuit de omgeving waarbij de driehoek ouders, leerlingen en school van groot belang is voor een succesvolle schoolloopbaan.

Vanuit de gedachte dat een veilig schoolklimaat een gedeelde verantwoordelijkheid is, vinden we het belangrijk dat docenten <sup>2</sup>op de hoogte zijn van de thuissituatie van de leerlingen en ouders actief betrekken bij het onderwijs. Het pedagogisch klimaat op onze school wordt bovendien gekenmerkt door het feit dat leerlingen kunnen meedenken en beslissen, bijvoorbeeld door lid te worden van de leerlingenraad of zitting te nemen in de MR.

#### Schoolveiligheid

We streven naar een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving voor onze leerlingen en collega's. Dit is een absolute voorwaarde voor goed onderwijs en een ongestoorde ontwikkeling. Inclusie betekent dat iedereen ertoe doet, ongeacht je gender, sociaal-economische, culturele of religieuze achtergrond. We willen leerlingen het besef bijbrengen dat diversiteit een gegeven is waar mensen samen leven, leren en werken én dat diversiteit een voorwaarde en kracht is voor een vitale samenleving.

Voor zowel leerlingen als medewerkers zijn vertrouwenspersonen beschikbaar die toezien op de sociale veiligheid binnen de school. Zij zijn bekend bij en laagdrempelig benaderbaar voor leerlingen, medewerkers en ouder(s)/verzorger(s). We besteden structureel aandacht aan het voorkomen van pesten en het bevorderen van een veilige, respectvolle schoolcultuur. Medewerkers worden hierin ondersteund en gecoacht, zodat zij actief bijdragen aan een veilige leeromgeving. De antipestcoördinator speelt een belangrijke rol bij het behandelen van casuïstiek en het organiseren van preventieve activiteiten, zoals de *Week tegen het Pesten* en het anti-pestproject dat in leerjaar 1 plaatsvindt.

Naast de reguliere gesprekken met leerlingen voeren leercoaches ook gesprekken met ouders en leerlingen samen, waarin het welzijn van de leerling een vast onderdeel is.

---

<sup>2</sup> Waar over docenten gesproken wordt, bedoelen we in eerste instantie onderwijzend personeel, maar betekent niet dat dit niet van toepassing is op onderwijsondersteunend personeel.

We meten de sociale veiligheidsbeleving binnen de school door middel van jaarlijkse vragenlijsten onder leerlingen en ouders en tweejaarlijkse vragenlijsten onder medewerkers. Daarnaast beschikken we over een Sociaal Veiligheidsplan, waarin de protocollen en procedures zijn vastgelegd die zorgen voor een veilige en positieve leeromgeving (zie [www.kempenhorst.nl](http://www.kempenhorst.nl)).

### *2. Wat zijn onze sterke punten?*

Het Kempenhorst College is trots op de manier waarop we gezamenlijk de veiligheid van de leerlingen zo goed mogelijk waarborgen. Hierbij zijn onze coaches, leerlingcoördinatoren en antipestcoördinator erg belangrijk.

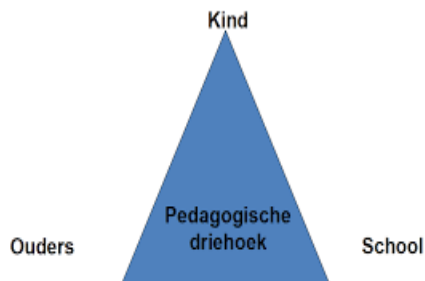
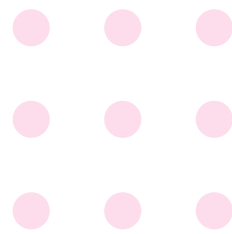
Op het Kempenhorst College is de leerling geen nummer. Iedere leerling wordt gezien en begeleiding wordt afgestemd op de leerling. Bovendien zien we het belang van goed pedagogisch handelen, in het gedachtegoed van Verbindend gezag en reflecteren we en nemen verantwoordelijkheid als wordt gesignaleerd dat er meer nodig is.

Onze school is een organisatie waarbij openheid naar elkaar toe belangrijk gevonden wordt. Het gevoel van 'we doen het samen' wordt breed gedragen. Hierdoor krijg je een hecht team dat zich kwetsbaar durft op te stellen en samen werkt aan beter onderwijs voor de leerlingen, waarin we fouten mogen maken.

### *3. Wat zijn de ambities of ontwikkelpunten?*

Het Kempenhorst College is een dynamische organisatie die volop in ontwikkeling is. We willen het beste onderwijs voor onze leerlingen. We vinden niet alleen de leerling of de groep belangrijk, maar ook de ouderbetrokkenheid. Dit geven we onder meer vorm door een actieve ouderraad en de dialoog met klankbordouders.

Het is een belangrijk streven om de pedagogische driehoek stevig neer te zetten. Dit vraagt in de huidige maatschappij meer, mogelijk zelfs wel iets anders dan wat we gewend zijn, van onze docenten, coaches en ondersteuningsteam. Hier zullen we collega's in moeten begeleiden. Helpend daarbij is een gezamenlijke handelswijze en een gedeelde taal. Dit sluit aan bij de schoolbrede scholing Verbindend Gezag die in schooljaar 2025-2026 plaatsvindt. We zijn ons ervan bewust dat het pedagogische gesprek tot meer inzicht leidt.



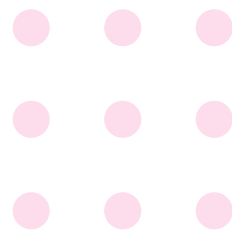
Afbeelding 2. *De pedagogische driehoek* (Hermans, 2009)

Investeren in goed personeel vinden we belangrijk. Goed geschoold personeel in combinatie met de samenwerking van verschillende vakgroepen, jaarlagen en leerwegen leidt tot kennisdeling wat inherent is aan het ontwikkelen van een professionele cultuur. Een ontwikkelpunt is het uitbreiden en versterken van deelname aan externe professionele leergemeenschappen om deze kennisdeling niet alleen binnen het Kempenhorst College plaats te laten vinden, maar ook binnen de onderwijsregio Brabant Oost en misschien nog wel daarbuiten.

Een ontwikkelpunt is autonomie van de leerling. De ambitie is om leerlingen meer invloed te laten hebben op het leerproces en de keuzes die de leerling krijgt en/of maakt. Gedurende de looptijd van het schoolplan evalueren we de gekozen methodiek en ontwikkelen we een nieuwe die autonomie borgt. Een belangrijk ontwikkelpunt is om de leerlingen begeleid meer eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid te laten nemen. Dit doen we door het pedagogische gesprek aan te gaan tijdens onze lessen, maar ook tijdens coachmomenten met de leerling en waar nodig ook samen met andere betrokkenen. Hierdoor maken we de leerling meer verantwoordelijk voor zijn of haar leerproces.

#### *4. Hoe gaan we dit organiseren of borgen?*

Om de kwaliteit van ons pedagogisch klimaat te kunnen waarborgen is het belangrijk dat we planmatig te werk gaan. Het managementteam kc is eindverantwoordelijk en stippelt, waar mogelijk, samen met een diverse groep collega's de route uit om draagvlak te creëren en te behouden. Bovendien wordt er regelmatig en vroegtijdig via het intranet of een ander medium gecommuniceerd over de stand van zaken. Bij grote veranderingen krijgen vakgroepen,



jaarlagen en leerwegen tijd om dit met elkaar vorm te geven. We moedigen vakgroepen en profielen aan met en van elkaar te leren. Dit kan bijvoorbeeld met collegiale consultatie, maar ook in structurele overleggen van jaarlagen, vakgroepen, werkgroepen en commissies. Elke groep (team, vakgroep, jaarlaag, werkgroep etc.) verantwoordt concrete acties terug naar de leidinggevende om te controleren of zij op de goede weg zijn. Deze verslaglegging wordt in een map geplaatst zodat deze door iedereen op ieder gewenst moment zijn terug te lezen.

#### **5.4 Ontwikkelproces leerlingen**

##### *1. Wat is de huidige situatie?*

Op het Kempenhorst College staat het leren en de ontwikkeling van de leerling centraal. We begeleiden leerlingen in hun persoonlijke, sociale en cognitieve ontwikkeling. Binnen het onderwijsaanbod en de organisatie is er aandacht voor het afstemmen van het leerproces op de individuele leerling.

Elke leerling heeft een eigen coach die een centrale rol speelt in de begeleiding. Daarnaast werken we met een leerlingvolgsysteem waarin we zowel de leerresultaten als de sociaal-emotionele ontwikkeling volgen. In het coachschap is er ruimte voor reflectie, studievoordigheden, groepsvorming en loopbaanontwikkeling. In de onderbouw wordt dit aangevuld met vakoverstijgende projecten (projectonderwijs), waarin leerlingen hun talenten en leerstijl beter leren kennen en verder ontwikkelen.

We werken met verschillende leerroutes en niveaus (vmbo-basis *BBL*, kader *KBL* en theoretisch *T*) en passen differentiatie toe binnen de lessen. Docenten houden hierbij rekening met verschillen in tempo, niveau en instructiebehoefte. Ook zijn er ondersteunende programma's beschikbaar voor leerlingen die extra uitdaging of juist meer ondersteuning nodig hebben (denk bijvoorbeeld aan Remedial Teaching en interne begeleiding). Hierover is meer informatie te lezen in hoofdstuk 5.7. Bij profielen zitten de leerwegen bij elkaar.

##### *2. Wat zijn onze sterke punten?*

Het Kempenhorst College is sterk in het bieden van een veilige en overzichtelijke leeromgeving waarin leerlingen zich gezien voelen. Coaches en docenten kennen hun leerlingen goed en signaleren tijdig wanneer er ondersteuning nodig is. Ouders geven aan dat zij de persoonlijke aandacht voor hun kind waarderen en het contact met school als laagdrempelig ervaren.

Een ander sterk punt is de structuur waarin we de ontwikkeling van leerlingen volgen. Het leerlingvolgsysteem is overzichtelijk en wordt actief gebruikt door coaches en vakdocenten.



Hierdoor kunnen we niet alleen toetsen op resultaat, maar ook op ontwikkeling. De combinatie van vaste coachmomenten, studielessen en leerlingbesprekingen zorgt voor een goede aansluiting tussen onderwijs en begeleiding.

Leerlingen geven aan dat ze de vaste begeleidingsmomenten, zoals coachgesprekken, als steunend ervaren. Ze weten bij wie ze terecht kunnen en voelen zich serieus genomen in hun leerproces. Ook het personeel herkent dit als kracht: er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het welbevinden en de ontwikkeling van elke leerling.

### *3. Wat zijn de ambities of ontwikkelpunten?*

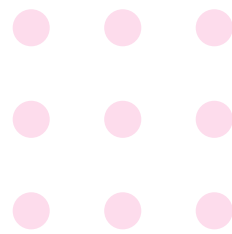
De komende jaren willen we het leerproces van de leerling nog transparanter en doelgerichter maken. Een belangrijke ambitie is om leerlingen meer inzicht te geven in hun eigen ontwikkeling. We onderzoeken daarom de mogelijkheden om nog meer met leerdoelen te gaan werken, zodat leerlingen zicht krijgen op wat zij al beheersen en waar zij nog in kunnen groeien. Daarnaast willen we formatieve evaluatie en differentiatie verder versterken binnen de lessen. Daarmee willen we nog beter inspelen op verschillen tussen leerlingen en zorgen voor passend onderwijs binnen de klas. We zien dit als een belangrijke stap in het versterken van het eigenaarschap van de leerling.

Concrete doelen zijn onder andere:

- De ontwikkeling van een eenvoudig en effectief leerdoelensysteem;
- Professionalisering van medewerkers in het toepassen van formatieve evaluatie en differentiatie;
- Versterking van de coachrol, met extra aandacht voor reflectie en leerdoelen;
- Verkenning van flexibele leerroutes in bovenbouwtrajecten.

### *4. Hoe gaan we dit organiseren of borgen?*

De uitvoering ligt bij meerdere betrokkenen. Coaches, vakdocenten, onderwijsondersteunend personeel en ondersteuningscoördinator werken samen binnen hun teams aan de begeleiding en monitoring van leerlingen. De teamleiders coördineren de afstemming tussen begeleiding, ondersteuning en onderwijsinhoud. Om te borgen dat ontwikkelingen doorgaan, zijn de ambities opgenomen in de jaarplannen. Tijdens studiedagen en diverse overleggen is structureel aandacht voor het ontwikkelen van passende begeleidingsvormen en onderwijsstrategieën. Nieuwe methodes en formats worden kleinschalig getest, geëvalueerd en vervolgens schoolbreed uitgerold.



De voortgang wordt gemonitord via:

- Het leerlingvolgsysteem (voor resultaten en observaties).
- Coach- en leerlinggesprekken (voor beleving en zelfinzicht).
- Kwaliteitsgesprekken tussen medewerkers en schoolleiding.
- Reflecties van leerlingen zelf, bijvoorbeeld in gesprekken.

Door te blijven investeren in een gestructureerde, persoonlijke begeleiding en passend onderwijs, zorgen we ervoor dat elke leerling zich op het Kempenhorst College optimaal kan ontwikkelen tot de beste versie van zichzelf – op zijn of haar eigen tempo en niveau.

## **5.5 Doorlopende leerlijnen**

### *1. Wat is de huidige situatie?*

Het Kempenhorst College is een vmbo-school waar we alle leerjaren van alle niveaus binnen het vmbo aanbieden. Het is dus van groot belang dat deze leerjaren mooi op elkaar aansluiten om ervoor te zorgen dat een leerling in leerjaar 4 alle kennis bezit om succesvol het examen af te kunnen ronden en klaargestoomd is voor het vervolgonderwijs. De vakgroepen waarborgen de doorlopende leerlijnen binnen de school via hun vakwerkplannen. Vakgroepen stellen voor de onderbouw een PTO (Programma van Toetsing en Overgang) en voor de examenonderdelen een PTA (Programma van Toetsing en Afsluiting) op. Hierin worden de inhoud, toetsvormen en herkansingsmogelijkheden vastgelegd. Het PTO en PTA komt tot stand in samenwerking met de vakgroepen en de examencommissie. Een ander meetinstrument is de jaarlijkse bijeenkomst waarin de examenresultaten worden gepresenteerd. Tijdens vakgroepoverleggen en ontwikkelmiddagen stemmen vakgroepleden het curriculum en de didactische aanpak op elkaar af. De gemaakte afspraken en besluiten worden verantwoord aan de teamleiders.

Tijdens de vaklessen werken leerlingen gericht aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Leerlingen volgen tegelijkertijd een doorlopend LOB-traject, waarin zij stap voor stap inzicht krijgen in hun eigen kwaliteiten, interesses, profielkeuze, vervolgstudies en toekomstige loopbaanmogelijkheden. Deze studieroute is ontwikkeld om leerlingen beter voor te bereiden op de keuzes die zij moeten maken met betrekking tot hun toekomst. In de onderbouw zijn dit lessen die geleidelijk opbouwen naar een antwoord op de vraag 'welk profiel wil ik doen?'. In de bovenbouw gaat het over de keuze van de vervolgopleiding. De leercoaches spelen een centrale rol in de begeleiding van leerlingen. Jaarlijks vindt een warme overdracht plaats, waarbij de huidige en de nieuwe leercoach samen alle leerlingen bespreken,



zodat de continuïteit in begeleiding gewaarborgd blijft.

Bovendien hebben we een doorlopende leerlijn als het gaat om burgerschap. Leerlingen doen ieder jaar opdrachten die passen bij het thema burgerschap. Zij plaatsen deze documenten in een digitale map in CumLaude. Hierdoor ontstaat een soort groeidocument.

### *2. Wat zijn onze sterke punten?*

We zijn een goed georganiseerde school. De examencommissie begeleidt in het maken van het PTO en het PTA. Het opstellen van het PTO en het PTA dwingt vakgroepen na te denken over een goede aansluiting op de bovenbouw, maar ook tussen de verschillende leerwegen. Er is een mogelijkheid om een vak op een hoger niveau te doen. Dat vraagt van secties de bekwaamheid te differentiëren in de dagelijkse onderwijspraktijk.

Een ander sterk punt is de inhoud van onze LOB-lessen. Deze zijn zorgvuldig samengesteld in overleg met onze decaan. Door de continuïteit van deze opdrachten zijn leerlingen beter in staat de juiste keuze te maken waardoor leerlingen goed zijn voorbereid op de inhoudelijke lesstof van het profiel. Hierdoor komt het nauwelijks voor dat leerlingen nog willen wisselen van profiel.

### *3. Wat zijn de ambities of ontwikkelpunten?*

De komende jaren is het belangrijk dat we nog meer inzetten op de doorlopende leerlijn. Het zou waardevol zijn als vakgroepen de mogelijkheid krijgen om ook bij andere vakgroepen te mogen kijken hoe zij de doorlopende leerlijn hebben vormgegeven. Hierdoor maak je collega's bewust en kritisch op bijvoorbeeld hun eigen PTO- PTA wat kan leiden tot een kwalitatievere invulling van het onderwijs en toetsprogramma. Dit hopen we voor elkaar te krijgen door onder andere de herziene organisatiestructuur.

Een belangrijke ambitie is burgerschap. Het is belangrijk dat we de huidige manier waarop burgerschap wordt gedoceerd bij ons op school wordt geëvalueerd. Belangrijke dingen om in een aangepast voorstel mee te nemen zijn:

- Een duidelijke uitleg over het 'waarom' bij leerlingen.
- Een betere controle en verantwoording van het ingeleverde werk.
- Opdrachten die beter aansluiten op het niveau van de leerling.
- Meer gewicht en belang geven aan burgerschap.

Dit jaar hebben we burgerschap gekoppeld aan duurzaamheid. Beide aspecten zijn niet los van elkaar te zien in de toekomstige maatschappij en binnen de ambities van de overheid.



#### *4. Hoe gaan we dit organiseren of borgen?*

Bij een doorlopende leerlijn is een grote groep collega's betrokken. De uitvoering hiervan ligt bij deze grote groep. Het managementteam houdt controle over de ontwikkeling, prioritering en terugkoppeling van de doorlopende leerlijn om kwaliteit te kunnen borgen. Deze terugkoppeling komt vanuit vakgroepvoorzitters en profieleigenaren. In schooljaar 2025-2026 zijn alle vakgroepvoorzitters en profieleigenaren geschoold om deze verantwoordelijkheid nog beter te kunnen dragen.

Om planmatig aan de slag te gaan met het verbeteren van het burgerschapsonderwijs is het belangrijk dat het eerst geëvalueerd wordt met een groep docenten, leerlingen en coaches. Het managementteam houdt overzicht en zorgt ervoor dat resultaten met de werkgroep burgerschapsonderwijs worden gedeeld zodat zij daarmee verder kunnen. Tegelijkertijd is het belangrijk om coaches en secties de vragen, die gesteld zijn bij punt 3, over burgerschap voor te leggen. Hierdoor creëer je meer betrokkenheid bij de groep die hiermee aan de slag moet gaan. De terugkoppeling vanuit secties wordt gedaan bij de teamleider van de vaksectie en de terugkoppeling vanuit de coaches gaat naar de leerlingcoördinator. De verzameling van deze informatie en gemaakte beslissingen worden gedeeld met collega's.

### **5.6 Basisvaardigheden**

#### *1. Wat is de huidige situatie?*

Basisvaardigheden zijn essentiële vaardigheden die nodig zijn om te functioneren in de samenleving. Hieronder vallen taalvaardigheid, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. Prestaties kunnen beter als het gaat om deze basisvaardigheden.

Binnen onze school wordt er een aparte leerlijn burgerschap gecreëerd die voorziet in het bijbrengen van normen en waarden en een houding waarin leerlingen kritisch, nieuwsgierig en integer zijn. Leerlingen leren sociale en culturele vaardigheden. Het herkennen, erkennen en waarderen van verschillen op diverse gebieden is een vaardigheid die belangrijk is om in de huidige maatschappij goed samen te kunnen leven.

Sinds schooljaar 2023-2024 worden bij het vak Nederlands methode onafhankelijke gevalideerde toetsen ingezet om het niveau van de leerling vast te stellen. Daarnaast blijven we eisen stellen aan de kwaliteit van handgeschreven werk, door middel van verschillende projecten. Leerlingen krijgen in verschillende vakken oefening om een deel van de vraagstelling mee te nemen in het antwoord.

Binnen het vak wiskunde zijn er lessen die expliciet aan rekenen besteed worden. Daarnaast

wordt in de keuzelessen tijd gemaakt voor leerlingen die rekenen als moeilijk ervaren. Er is ook extra keuzetijd ingericht voor wiskunde op beide locaties waarbij er ruimte is om individueel rekenproblemen met leerlingen te bespreken en op te lossen. Leerlingen worden door de wiskundedocenten getest op de rekenvaardigheden met de oude rekentesten om te zien waar de hiaten zitten zodat deze hiaten in beeld komen en er gericht rekenonderwijs kan worden aangeboden.

De begeleidingsles taalvaardigheid en rekenvaardigheid wordt verzorgd door docenten uit de betreffende vakgroepen vanaf schooljaar 2026-2027.

Om de leerlingen de basisvaardigheid 'Digitale geletterdheid' bij te brengen, wordt gebruik gemaakt van de methode GO21. Het vak MediaSmart is onderdeel van projectonderwijs, waar onderdelen uit deze methode worden behandeld en leerlingen meteen het geleerde toepassen in de praktijk.

## *2. Wat zijn onze sterke punten?*

Er is de afgelopen jaren ingezet op het ontwikkelen van de leerlijn burgerschap. Er zijn verschillende projecten waar burgerschap aan de orde komt. Er is toegewerkt naar het opstellen van een schoolbrede en leerjaarspecifieke PDCA-cyclus.

Ook op het gebied van taal is een VOBO breed beleidsplan geschreven. Het beleidsplan voor taal is tot stand gekomen naar aanleiding van het rapport van de onderwijsinspectie. Door de onderwijsinspectie werd het lezen op school als verbeterpunt aangemerkt. Daardoor is twee jaar geleden gestart met een doorlopende toetsingslijn, waarbij ieder jaar een 0-meting wordt uitgevoerd met als doel de taalvaardigheid te verbeteren. Het is namelijk landelijk aangetoond dat leerlingen steeds meer moeite hebben zich langere tijd te concentreren op een tekst. Binnen de school hebben we dit kunnen trainen: door elke les Nederlands te starten met lezen in een leesboek en een schoolbibliotheek op te zetten, wat de leesmotivatie heeft verhoogd. Het niveau wordt (digitaal) getoetst.

## *3. Wat zijn de ambities of ontwikkelpunten?*

Er komt een heldere visie op rekenen binnen het Kempenhorst College. De kennis van collega's met betrekking tot rekenen wordt verdiept, onder andere door het aanstellen van rekencoördinatoren. Mede daardoor kunnen alle leerlingen een maatwerkprogramma volgen.

Voor de schooljaren 2024-2025 en 2025-2026 heeft de school subsidie ontvangen voor het verstevigen van de basisvaardigheden. Momenteel wordt door de medewerkers meegedacht over acties die hierbij passen.



We verwachten een groeiend aantal leerlingen met een internationale achtergrond. Daarom versterken we onze meertaligheid-didactiek en het cultuursensitief lesgeven. We hebben regisseur meertaligheid die beleid ontwikkelt en uitvoert om een inclusieve, meertalige leeromgeving te creëren en collega's coacht op het volop benutten van de kwaliteiten en mogelijkheden van meertalige leerlingen. Daarnaast is er een stuurgroep Meertaligheid, waarin de decaan, de ondersteuningcoördinator, de regisseur meertaligheid en een orthopedagoog zitting hebben.

#### *4. Hoe gaan we dit organiseren of borgen?*

Van groot belang is dat we dit als school samen doen en dat elke vakgroep bekijkt welke basisvaardigheden zij kunnen verweven in hun lessen en op welke manier. De reken- en taalvaardigheid kan voortdurend getoetst worden door middel van voortgangstoetsen (Nederlands) en referentietoetsen (Rekenen/Wiskunde). Dankzij de PDCA-cyclus voor Burgerschap, wordt deze ook voortdurend geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig.

### **5.7 Schoolondersteuningsprofiel**

Het Kempenhorst College biedt onderwijs aan een diverse leerlingpopulatie met uiteenlopende onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. Vanuit de overtuiging dat iedere leerling recht heeft op passend onderwijs, organiseert de school ondersteuning zo dicht mogelijk bij de leerling en binnen de reguliere onderwijssetting. Waar nodig wordt aanvullende expertise ingezet.

Het schoolondersteuningsprofiel beschrijft welke ondersteuning het Kempenhorst College biedt, hoe deze is georganiseerd en hoe dit bijdraagt aan de ambities zoals verwoord in hoofdstuk 4 van dit schoolplan.

#### **1. Visie op ondersteuning en passend onderwijs**

Het Kempenhorst College werkt vanuit de gedachte dat ondersteuning een integraal onderdeel is van goed onderwijs. Ondersteuning is niet los georganiseerd, maar verweven met pedagogisch handelen, didactiek en begeleiding. Dit sluit direct aan bij de pijlers pedagogisch handelen, ontwikkelingsgericht leren en professionele leergemeenschap uit hoofdstuk 4.

De school streeft ernaar om leerlingen:

- zo veel mogelijk binnen de school passend onderwijs te bieden;
- te begeleiden in hun ontwikkeling als geheel (cognitief, sociaal-emotioneel en moreel);



- voor te bereiden op een succesvolle doorstroom naar vervolgonderwijs of werksituatie.

## 2. Basisondersteuning

De basisondersteuning vormt het fundament van passend onderwijs op het Kempenhorst College en is beschikbaar voor alle leerlingen. Deze ondersteuning is structureel ingebed en geborgd.

De basisondersteuning bestaat onder andere uit:

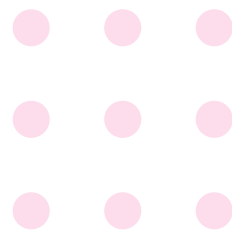
- een veilig en voorspelbaar pedagogisch klimaat, gebaseerd op eenduidig pedagogisch handelen (koppeling met pijler pedagogisch handelen, hoofdstuk 4);
- coaches die leerlingen volgen in hun ontwikkeling;
- duidelijke schoolbrede afspraken over gedrag, ondersteuning en begeleiding (koppeling met pijler pedagogisch handelen, hoofdstuk 4);
- signalering van leer- en ondersteuningsbehoeften door docenten en coaches;
- differentiatie binnen de les en aanpassing van instructie, tempo en werkvormen (koppeling met pijler ontwikkelingsgericht leren, hoofdstuk 4);
- extra ondersteuning binnen de klas waar mogelijk (koppeling met pijler ontwikkelingsgericht leren, hoofdstuk 4);
- keuzewerktijd, waarin leerlingen zich kunnen inschrijven bij een (kern)vak om onder begeleiding van een docent extra te oefenen, vragen te stellen en gericht aan opdrachten of huiswerk voor dat vak te werken.

Deze basisondersteuning wordt geborgd via schoolbrede afspraken, vakwerkplannen, leerlingbesprekingen en de kwaliteitszorgcyclus.

## 3. Extra ondersteuning

Wanneer de basisondersteuning onvoldoende is, kan extra ondersteuning worden ingezet. Deze ondersteuning is maatwerk en afgestemd op de onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van de leerling.

Voorbeelden van extra ondersteuning zijn:



- individuele of kleine groepsbegeleiding;
- sociaal-emotionele ondersteuning;
- ondersteuning bij gedrag of werkhouding;
- begeleiding bij leerproblemen;
- tijdelijke aanpassingen in het onderwijsprogramma.

Extra ondersteuning wordt altijd zorgvuldig afgestemd met leerling, ouders en betrokken professionals.

#### 4. Organisatie van ondersteuning

De ondersteuning op het Kempenhorst College is duidelijk georganiseerd en gelaagd.

Binnen de school

- Coaches: eerste aanspreekpunt voor leerlingen, vakdocenten en ouders; signaleren ondersteuningsbehoeften.
- Vakdocenten: is primair verantwoordelijk voor het didactisch handelen: het verzorgen van kwalitatief sterk onderwijs, het creëren van een veilig en ordelijk leerklimaat en het systematisch volgen van de cognitieve voortgang van leerlingen. Daarbij werkt de vakdocent vanuit de principes van Verbindend Gezag en investeert hij of zij actief in de relatie met de leerling als voorwaarde voor leren.
- Leerlingcoördinator: vervult een regierol in de begeleiding en ondersteuning van leerlingen. Hij of zij bewaakt het overzicht over het welzijn, de sociaal-emotionele ontwikkeling en de onderwijsloopbaan van leerlingen, coördineert interventies waar nodig en fungeert als schakel tussen leerling, ouders/verzorgers, vakdocenten en externe partners. De leerlingcoördinator ondersteunt collega's in pedagogische vraagstukken en draagt bij aan een consistente uitvoering van ons pedagogisch beleid.
- Ondersteuningscoördinator: coördineren de ondersteuning, voeren regie op ondersteuningsroutes en onderhouden contact met externe partners.
- Eigen orthopedagogen: ondersteunen bij het analyseren van ondersteuningsbehoefte. Hun expertise wordt gebruikt bij zowel casussen als bij het ontwikkelen van



pedagogisch en didactisch handelen van medewerkers.

- Intern begeleidende rollen (zoals leerlingbegeleiders of ondersteuningsspecialisten): leveren aanvullende expertise binnen de school.
- Schoolleiding: verantwoordelijk voor randvoorwaarden, borging en samenhang.

Extern

Waar nodig werkt de school samen met:

- het samenwerkingsverband passend onderwijs;
- jeugdhulpverlening;
- leerplicht en gemeente;
- andere externe specialisten (zoals PO).

Deze samenwerking is vastgelegd in procedures en afspraken en wordt periodiek geëvalueerd.

#### 5. Passend onderwijs in de praktijk

Passend onderwijs op het Kempenhorst College betekent:

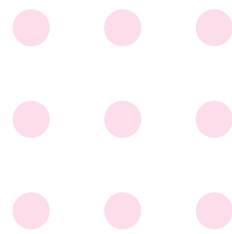
- tijdige signalering van ondersteuningsbehoeften;
- inzet van ondersteuning binnen de mogelijkheden van de school;
- afstemming tussen onderwijs en ondersteuning;
- samenwerking met ouders als partners.

Ondersteuning is altijd van tijdelijke aard. De ondersteuning is er op gericht dat een leerling daarna zelfstandig verder kan richting diplomering en doorstroom naar het vervolgonderwijs.

Wanneer blijkt dat het Kempenhorst College niet de best passende onderwijsplek kan bieden, wordt in overleg met ouders en het samenwerkingsverband gezocht naar een passender alternatief, met zorgvuldige overdracht.

#### 6. Ondersteuning van medewerkers

Medewerkers spelen een cruciale rol in het realiseren van passend onderwijs. Daarom



ondersteunt het Kempenhorst College medewerkers actief in het omgaan met verschillen tussen leerlingen.

Dit gebeurt onder andere door:

- professionalisering en scholing (bijvoorbeeld op pedagogisch handelen en omgaan met gedrag, o.a. via scholing Verbindend gezag zoals omschreven in hoofdstuk 4);
- collegiale consultatie en intervisie (passend bij de pijler professionele leergemeenschap, beschreven in hoofdstuk 4);
- ondersteuning door ondersteuningscoördinator en ondersteuningsspecialisten;
- werken binnen de professionele leergemeenschap (koppeling met pijler in hoofdstuk 4), waarin reflectie, leren van elkaar en gedeelde verantwoordelijkheid centraal staan;
- structureel overleg binnen leerwegen en jaarlagen waar casuïstiek en trends worden besproken. Hier wordt met en van elkaar geleerd.

Deze ondersteuning draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs én aan het werkplezier van medewerkers.

## 7. Borging en samenhang

De ondersteuning op het Kempenhorst College is geborgd via:

- vaste ondersteuningsstructuren en overlegmomenten;
- duidelijke rollen en verantwoordelijkheden;
- aansluiting bij de kwaliteitszorgcyclus (zie hoofdstuk 7);
- afstemming met de ambities uit hoofdstuk 4.

Waar hoofdstuk 4 richting geeft aan waar we naartoe willen, beschrijft dit hoofdstuk hoe ondersteuning nu al georganiseerd is en functioneert. Samen zorgen deze hoofdstukken voor een samenhangend en realistisch onderwijs- en ondersteuningsbeleid.

Het volledige ondersteuningsprofiel is te lezen op [www.kempenhorst.nl](http://www.kempenhorst.nl).

## 6 Uitwerking personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van het Kempenhorst College is ondersteunend én richtinggevend voor de realisatie van het onderwijs zoals beschreven in hoofdstuk 5. De kwaliteit van het onderwijs staat of valt immers met de mensen die dit onderwijs dagelijks vormgeven. Dit hoofdstuk beschrijft hoe het personeelsbeleid bijdraagt aan de ambities van de school en hoe medewerkers worden ondersteund, betrokken en toegerust om het onderwijsconcept te realiseren.

### 6.1 Personeelsbeleid VOBO

Het personeelsbeleid van het Kempenhorst College is ingebed binnen het strategisch Human Resource Management (SHRM)-beleid van VOBO. Dit beleid richt zich op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van bekwaam en gemotiveerd personeel en op het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. Binnen dit kader is er ruimte voor schoolspecifieke accenten, passend bij de identiteit, ambities en context van het Kempenhorst College.

### 6.2 Uitwerking Kempenhorst College

#### 6.2.1 *Pedagogisch didactisch handelen onderwijspersoneel*

Het pedagogisch-didactisch handelen van het onderwijzend personeel (OP) en het onderwijsondersteunend personeel (OOP) is nauw verbonden met het onderwijsconcept en de ambities uit hoofdstuk 4. Medewerkers handelen vanuit de kernwaarden verbinden, vertrouwen, verantwoord en vernieuwen.

In de dagelijkse onderwijspraktijk betekent dit dat:

- medewerkers werken vanuit een veilig en voorspelbaar pedagogisch klimaat, conform de uitgangspunten van Verbindend Gezag, werken (*pijler pedagogisch handelen*); nieuwe collega's worden bij indiensttreding actief meegenomen in deze werkwijze door gerichte scholing, begeleiding en coaching, zodat zij vanaf de start handelen volgens de gezamenlijke pedagogische uitgangspunten van de school.
- leerlingen actief betrokken worden bij hun leerproces (*pijlers activerend leren en ontwikkelingsgericht leren*);
- leren betekenisvol wordt gemaakt door verbinding met de leefwereld en de samenleving (*pijler contextrijk leren*);
- medewerkers samen reflecteren en leren (*pijler professionele leergemeenschap*).

In de klas is dit zichtbaar in activerende werkvormen, aandacht voor relatie en

groepsdynamiek, differentiatie, coaching en formatief handelen. Het OOP ondersteunt dit proces door te zorgen voor structuur, veiligheid en continuïteit, en door docenten te ontlasten waar mogelijk.

Deze manier van werken vraagt van medewerkers professionaliteit, reflectievermogen, samenwerkingsbereidheid en een actieve bijdrage aan de schoolontwikkeling.

### *6.2.2 Leerlingparticipatie personeelsbeleid*

Het Kempenhorst College betreft leerlingen actief bij aspecten van het personeelsbeleid, vanuit de overtuiging dat hun perspectief bijdraagt aan beter onderwijs. Leerlingen leveren input via:

- leerling- en coachgesprekken;
- enquêtes en tevredenheidsonderzoeken;
- de leerlingenraad en de MR;
- klankbordgroepen bij specifieke thema's.

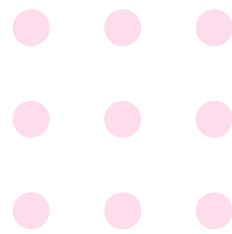
Deze input wordt besproken binnen teams en met de schoolleiding en waar relevant meegenomen in personele keuzes, professionalisering en ontwikkeling. Ook bij de werving van nieuw personeel willen we leerlingfeedback, waar mogelijk, meenemen, bijvoorbeeld via deelname aan sollicitatiegesprekken. Tevens zijn we voornemens om systematisch feedback op coachgesprekken te vragen. Zo versterken we eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs.

### *6.2.3 Bevoegdheid en bekwaamheid*

Het Kempenhorst College borgt dat medewerkers voldoen aan de wettelijke bevoegdheidseisen. Bij werving en selectie is bevoegdheid een belangrijk criterium. In uitzonderlijke gevallen kan een bekwame kandidaat worden aangenomen waarbij het behalen van de bevoegdheid een realistisch en begeleid traject is. Het grootste gedeelte van onze lessen wordt gegeven door bevoegde docenten. Wij hechten veel waarde aan bekwaamheid, aan de pedagogisch-didactische grondhouding en de bereidheid om mee te bouwen aan onze schoolambities.

Bekwaamheid wordt onderhouden en versterkt door:

- een zorgvuldig inductietraject voor starters;
- structurele professionalisering via scholing, studiedagen en cursussen;
- coaching, intervisie en collegiale consultatie;
- les- en werkbezoeken, gericht op leren en ontwikkelen.



We willen vanaf schooljaar 2026-2027 twee momenten in het wekelijkse rooster van collega's organiseren ten behoeve van professionalisering.

Om de ontwikkeling van medewerkers blijvend te ondersteunen en hiermee de onderwijskwaliteit en de duurzame inzetbaarheid van collega's te versterken is VOBO-breed het plan Professionalisering en ontwikkeling van medewerkers opgesteld. In schooljaar 2026-2027 wordt dit geïmplementeerd.

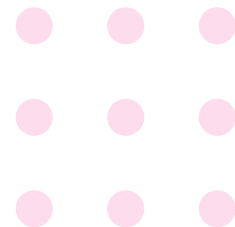
Het werken in en als professionele leergemeenschap willen we verder verankeren als motor voor innovatie. We willen onze positionering binnen samenwerkingsverbanden in de Onderwijsregio Brabant-Oost versterken met het oog op een duurzaam personeelsbeleid ten tijde van personeelstekorten. De toegenomen diversiteit aan (lerende) onderwijsprofessionals biedt enorm veel kansen om docenttekorten in de toekomst te ondervangen, om de kwaliteit van het onderwijs een impuls te geven én om het onderwijs in de toekomst anders te organiseren. Samenwerking binnen ORION, NXT, TRION zal ons hierbij zeker helpen.

#### *6.2.4 Personele maatregelen die bijdragen aan het onderwijskundig beleid*

Het personeelsbeleid is direct verbonden met de uitvoering van het onderwijskundig beleid (hoofdstuk 5). Dit komt onder andere tot uiting in:

- een heldere teamstructuur met vakgroepen, leerjaarteams en projectgroepen;
- het gericht inzetten van specialisten en OOP'ers ter ondersteuning van het primaire proces;
- taakbeleid dat ruimte biedt voor ontwikkelen, vernieuwen en samenwerken;
- het stimuleren van interdisciplinaire en vakoverstijgende samenwerking;
- het beperken van een te grote flexibele schil, om continuïteit en kwaliteit te waarborgen;
- goed voorbereide ontwikkelmiddagen die aansluiten bij de schoolambities/pijlers van het schoolplan.

Een belangrijke personele maatregel is de verdere uitbouw van de professionele leergemeenschap (PLG). PLG's vormen de motor voor onderwijsontwikkeling, kwaliteitsverbetering en gezamenlijke reflectie. Hiermee verschuift de focus van individuele professionalisering naar gezamenlijk leren en het ontwikkelen van handelingskennis rondom complexe onderwijsvraagstukken (denk aan pedagogische uitdagingen, basisvaardigheden, meertaligheid, kansengelijkheid en digitale geletterdheid).



## **7 Bijlagen**

Strategisch beleidsplan VOBO

Kwaliteitsmanagementplan VOBO

Personeelsbeleidsplan VOBO

Klachtenregeling

Sponsorbeleid

Identiteitscommissie

Uitwerking pijlers schoolplan

Plan Professionalisering en ontwikkeling medewerkers