

KOERSPLAN

onze gezamenlijke
expeditie voor
de jaren 2023-2026



Wereldburgers van de toekomst hebben inspiratie, kennis, vitaliteit en eigenwaarde nodig. Daar koerst Stichting CNS Ede op aan in de komende jaren. Een leven lang leren vanuit waardierend leiderschap voor medewerkers en leerlingen die aan de organisatie zijn toevertrouwd!

De expeditie van CNS Ede voor de komende jaren loopt langs vier in voorgaande jaren ingezette (vitale) routes. We willen toppen bereiken. In dit koersplan staat welke dat zijn en hoe we de gezamenlijke beklimming gaan aanpakken. We baseren ons daarbij op onze missie.

Het is onze missie om iedere leerling, die aan ons is toevertrouwd, vanuit onze gezamenlijke expertise te ondersteunen in de persoonlijke ontwikkeling tot zelfbewuste, veerkrachtige wereldburgers. Zo kunnen zij nu en in de toekomst een waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij. Gevoed door onze christelijke waarden en vanuit onze visie op kwalitatief goed onderwijs leggen wij bij onze leerlingen hiervoor een stevig fundament.

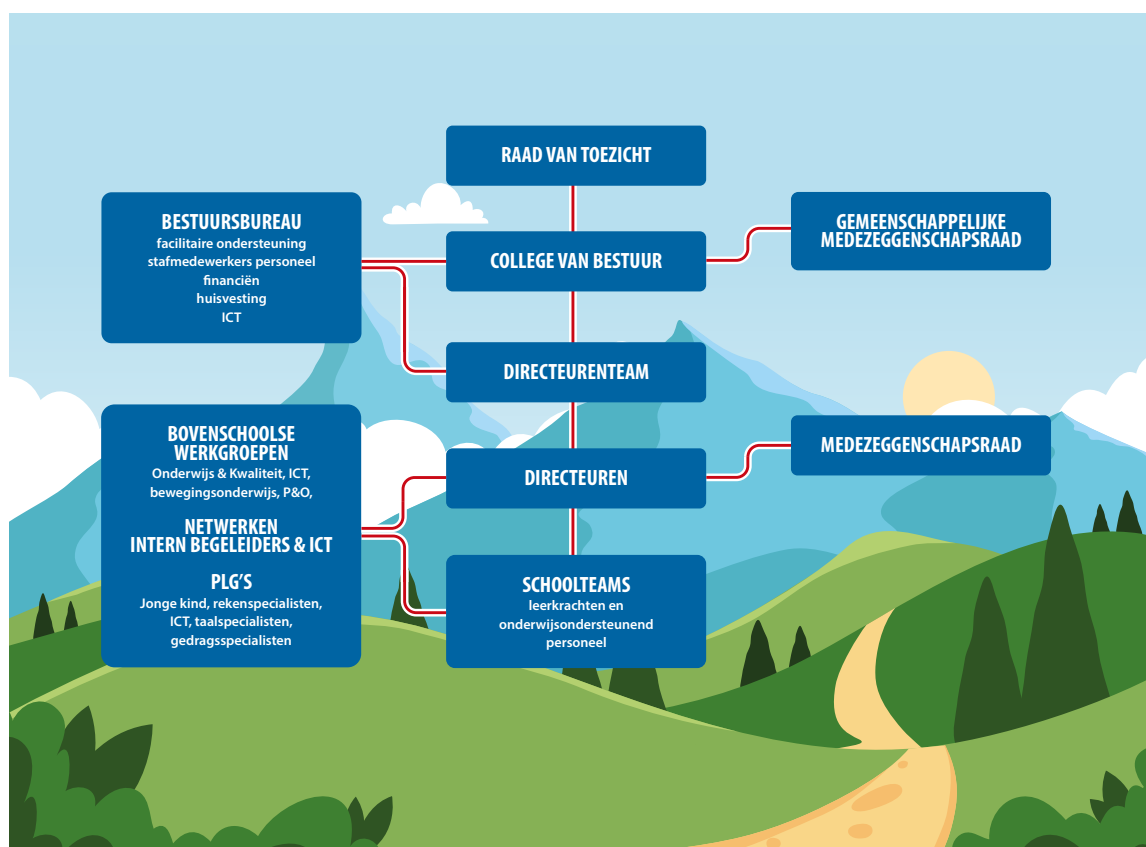


Inhoudsopgave

INLEIDING	4
KADER VAN DIT KOERSPLAN	7
HET LANDSCHAP VAN STICHTING CNS EDE	11
VIER VITALE ROUTES	17
Vitale route 1 Kwalitatief goed onderwijs	19
Vitale route 2 De leerkracht doet ertoe!	24
Vitale route 3 Onderwijs is teamwork	28
Vitale route 4 Duurzaam verbonden	31
Bijlage 1 De kern van onze besturingsfilosofie	34
Bijlage 2 De lerende organisatie	38
Bijlage 3 Samenvatting Plan van aanpak Onderwijskwaliteit	40
KLANTBELOFTES	43

Inleiding

Voor u ligt het strategische beleidsplan van Stichting CNS Ede. Alle gremia van onze stichting werkten mee aan de totstandkoming. We voerden dialogen over kansen en mogelijkheden voor een stevige positionering van CNS Ede. Zo zetten we samen een toekomstbestendige organisatiekoers uit.



Wie gaven allemaal hun visie? Directeuren van onze scholen, collega's op het bestuursbureau van CNS Ede, ouders, leerkrachten, leerlingen, externe educatieve partners, de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

We spraken elkaar onder een gemeenschappelijke noemer: een expeditie. Vanuit het huidige landschap van CNS Ede, gekleurd en ingericht door de afgelopen beleidsperiode, stelden we routekaarten vast voor onze gezamenlijke expeditie richting hoger gelegen gebieden. Gebieden met andere uitzichten, uitdagingen, omstandigheden en mogelijkheden. We lieten elkaar zien welke doelen we willen realiseren op de korte- en langere termijn en we stelden aandachtgebieden vast voor de komende vier jaar.

De uitwerking hiervan leest u in dit koersplan. We zien dit als een duidelijke routekaart die inzichtelijk maakt langs welke wegen en bergpaden CNS Ede zich beweegt in de komende beleidsperiode. Samen bereiken we gedroomde landschappen en bergtoppen. Met alles wat daarbij hoort. Hierbij hanteren we bewezen stevige klimkabels die typerend zijn voor een lerende organisatie die wij zijn.

Ook in formeel opzicht bewandelden we een route: De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad gaf positief advies bij het geformuleerde Koersplan 2023 – 2026. De raad van toezicht verleende haar goedkeuring en het college van bestuur stelde het Koersplan definitief vast. Dit plan is de richtinggevende basis voor onze organisatorische ontwikkelingen voor de komende vier jaar.

Een koersplan doet meer. Het geeft ook richting en ruimte aan onze scholen voor de ontwikkeling en formulering van eigen schoolplannen. Deze laten als uitwerking en doorvertaling van het koersplan concreet zien waar de scholen de komende vier jaar concreet aan werken.

Borging van zowel koersplan als schoolplannen gebeurt in de vorm van cyclische evaluatiegesprekken op school- en stichtingsniveau, een effectieve (jaar)rapportage en verantwoording van het uitgevoerde strategische beleid. De door het college van bestuur geformuleerde en vastgestelde besturingsfilosofie vormt daarbij een solide basis voor de effectieve en wenselijke uitvoering van het gehele koersplan.



Vier vitale routes of aandachtsgebieden kleuren de expeditie van CNS Ede. Zij stonden ook in de afgelopen beleidsperiode centraal en we houden ze in ere bij het bestendigen van onze onderwijsorganisatie.

1. Kwalitatief goed onderwijs
2. De leerkracht doet ertoe!
3. Onderwijs is teamwork
4. Duurzaam verbonden

Aanvullend en onderliggend stelt CNS Ede de komende periode vitaliteit in de breedste zin van het woord centraal. Hoe blijven we vitaal met elkaar bij de realisatie van onze organisatiedoelstellingen? Hoe behoudt ons onderwijs vitaliteit in een sterk veranderende maatschappij? Hoe koesteren we de vitaliteit van onze medewerkers en leerlingen? Hoe borgen we de vitaliteit van onze schoolgebouwen en de inspirerende leeromgevingen van de leerlingen die aan de zorg van onze onderwijsinstelling zijn toevertrouwd? Dat zijn belangrijke vraagstukken. Vitaliteit loopt daarom als een rode draad door al onze routes en aandachtsgebieden heen.

We kijken vooruit en we kijken ook een moment terug. Want het landschap van CNS Ede kreeg ook in de afgelopen beleidsperiode kleur vanuit een belangrijke voedingsbodem. Daarop gaan we voort. Gesterkt door onze christelijke identiteit, zo kenmerkend voor onze stichting, maken we zichtbaar hoe dit ons inspireert in de verdere uitwerking van onze missie, visie en onze kernwaarden vertrouwen, verantwoordelijkheid, verbinding en vakmanschap.

Met gepaste trots leg ik dit koersplan aan u voor. In de wetenschap dat we samen veel werk gaan verzetten. Met dank aan allen die input hebben gegeven voor de prachtige routekaarten!

J.M. Sakko, MA

Voorzitter college van bestuur

Kader van dit Koersplan



Waarom een bovenschools koersplan?

Stichting CNS Ede verzorgt kwaliteitsonderwijs op twaalf reguliere basisscholen en één school voor speciaal basisonderwijs in Ede en Bennekom. De scholen zijn niet identiek en dat hoeft ook niet. We geloven in de kracht van 'eenheid in verscheidenheid, samen veelkleurig'.

Daarin zoeken we nadrukkelijk verbinding en betrokkenheid op elkaar, we trekken samen op waar het kan. Zo kunnen we passend en zoveel mogelijk inclusief onderwijs bieden aan alle kinderen, vanuit welk referentiekader dan ook.

Dit koersplan biedt een kwaliteitskader op hoofdlijnen, gevoed door leidende principes. Principes die richtinggevend en ondersteunend zijn in de realisatie van onze missie en visie. Ze vormen de expeditie-onderliggers van onze totale organisatie.

Elke school van CNS Ede geeft in het daarvoor bestemde schoolplan, met instemming van de medezeggenschapsraad (MR), vorm aan eigen keuzes, passend bij de populatie en brede context in de wijk. Zo krijgt elke school van stichting CNS Ede haar 'eigen kleur'.

Besturingsfilosofie en organisatiestructuur

We zien onze besturingsfilosofie als een hangbrug die verbindt in de effectieve en wenselijke uitvoering van ons strategische beleid. Besturingsfilosofie wordt gedefinieerd als 'de wijze waarop het bestuur een organisatie wil aansturen'.

Het bestuur van CNS Ede bestaat uit de voorzitter van het college van bestuur. Deze is statutair eindverantwoordelijk voor de scholen van CNS Ede en voor de organisatie van CNS Ede als geheel. De raad van toezicht ziet toe op het functioneren van het college van bestuur en de organisatie aan de hand van een intern toezichtskader (ITK). Dat is gebaseerd op de uitgangspunten van de 'Code goed bestuur in het Primair Onderwijs' van de PO-Raad. Hierin staan belangrijke kwalificaties en resultaatgebieden waaraan een eindverantwoordelijk bestuurder moet voldoen bij de optimale uitvoering van taken en verantwoordelijkheden.

Het college van bestuur van CNS Ede wil aansturen op de gemeenschappelijke, effectieve en wenselijke uitvoering en realisatie van het koersplan en heeft een 'controlerende' en 'waarderende' invalshoek. De controlerende invalshoek bestaat uit een navolgbare sturing op optimale onderwijsresultaten en een eenduidige verantwoording daarvan.

De waarderende invalshoek bestaat uit een leiderschapstijl die gericht is op aansturing van succesfactoren van de lerende organisatie. De combinatie van deze twee invalshoeken karakteriseren de besturingsfilosofie van CNS Ede. De compleet geformuleerde besturingsfilosofie kunt u lezen als bijlage van dit koersplan.

Controlerende aansturing

Vanuit de gedachte dat de besturingsfilosofie de verbindende functie heeft in de uitvoering, realisatie, maar ook verantwoording van het geformuleerde strategische beleid in het koersplan is een formele, 'controlerende', sturing noodzakelijk vanuit het college van bestuur.

Deze vorm van sturing is volledig geënt op de organisatiebedoeling, belofte, zoals verwoord in de missie van CNS Ede.

Het is onze missie om iedere leerling, die aan ons is toevertrouwd, vanuit onze gezamenlijke expertise te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling tot zelfbewuste, veerkrachtige wereldburgers. Zo kunnen zij nu en in de toekomst een waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij. Gevoed door onze christelijke waarden en vanuit onze gezamenlijke visie op kwalitatief goed onderwijs leggen wij bij onze leerlingen hiervoor een stevig fundament.

Om deze belofte waar te maken, zijn harde voorwaarden nodig binnen onze organisatiecultuur en –structuur. Gevoed en geïnspireerd door een geformuleerde visie en onderliggende organisatiewaarden, moeten we gezamenlijk duidelijk hebben wat wij verstaan onder kwalitatief goed onderwijs.

Ook moeten we inzichtelijk hebben op welke gronden onze leerlingen een appél doen op ons. We moeten weten welke expertise we dienen in te zetten om een gewenst aanbod te realiseren. En we moeten in een sterk veranderende omgeving kunnen meebewegen en blijven anticiperen in het licht van onze organisatiebedoeling. Daar is sturing voor nodig.

Daaraan is een verantwoordingssysteem gekoppeld, opgebouwd door een brede cyclus van kwaliteitsgesprekken. In de formulering van de besturingsfilosofie zijn deze voorwaardelijkheden nader uitgewerkt.

Zo blijkt in welke mate de sturing van het college van bestuur daadwerkelijk een effectieve en wenselijke brug slaat naar de uitvoering van het geformuleerde strategische beleid.

Waarderende aansturing

Controlerende sturing vindt plaats met een waarderend karakter. Het karakter van het leiderschap in het licht van de succesfactoren van de lerende organisatie ligt hieraan ten grondslag.

Strategisch beleid en de voorgenomen veranderingen die daarin vermeld staan, zijn slechts zinvol en komen alleen maar in beweging als alle professionals binnen een organisatie beseffen wat hun eigen zinvolle bijdrage is. En daarin kan waarderend leiderschap, vanuit het college van bestuur, krachtig en van betekenis zijn.

Waarderend leiderschap vanuit het college van bestuur, met het oog op de realisatie van het Koersplan, kenmerkt zich door de volgende aspecten.

- Verlangen en zingeving
- Positieve energie en vertrouwen
- Invloed en verantwoordelijkheid
- Growth mindset en ruimte
- Duidelijkheid en focus
- Mensvaardigheden en ontwikkelingen
- Mentaal en fysiek fit
- Authentiek en liefdevol

Het college van bestuur is ervan overtuigd dat deze leiderschapsstijl, waarin succesfactoren zijn belegd van een lerende organisatie, bijdraagt aan de realisatie van de belofte die verwoord is in de missie van CNS Ede. Wilt u hierover meer lezen? Kijk dan in de bijlagen van dit koersplan.

Onze besturingsfilosofie in een notendop

De besturingsfilosofie van CNS Ede steunt op vijf belangrijke facetten:

1. Relationeel zijn
2. Richting geven
3. Ruimte bieden
4. Resultaat vragen
5. Rekenschap afleggen

Een combinatie van controlerende en waarderende sturingskenmerken motiveert alle professionals intrinsiek om in beweging te komen. Tegelijkertijd helpt dit bij het formeel verantwoording afleggen voor de behaalde resultaten die we ons binnen de verschillende vitale routes van het koersplan ten doel stellen.

Het landschap van Stichting CNS Ede





Onder het motto ‘Bijzonder veelzijdig, samen op weg’ realiseerde Stichting CNS Ede veel ambities en doelstellingen. Inmiddels ziet ons landschap er prachtig uit. We gaven er kleur aan. Met passend onderwijs voor leerlingen binnen het primair onderwijs. Een aantal landschapselementen werd mooi zichtbaar en daarover leest u nu meer.

Organisatie

CNS Ede ontwikkelde zich verder als lerende organisatie. Met vijf centrale disciplines waaromheen wij alles organiseerden: gedeelde visie, mentale modellen, teamleren, persoonlijk meesterschap en systeemdenken.

Gedeelde visie

“Wij willen een lerende organisatie zijn, waarbij vanuit een open christelijke identiteit, op basis van vertrouwen, verbinding, vakmanschap en verantwoordelijkheid elke school vormgeeft aan het totale onderwijscurriculum waarbij professionele inzet van alle medewerkers voorwaardelijk is in de realisatie van onze stichtingsmissie.”

“Alle medewerkers in de organisatie delen dezelfde visie. Alleen wanneer een visie authentiek is, verbeteren en leren alle medewerkers in een organisatie omdat zij dat zelf willen en niet omdat ze dat wordt opgedragen. Medewerkers spelen niet volgens de regels van het spel, maar voelen zich verantwoordelijk voor het spel.”

CNS Ede ontwikkelde een stevige visie op stichtings- en schoolniveau tijdens integrale studiedagen. Hierin stond de Pyramide van Daniël Kim centraal. Daarbinnen vormt een gedeelde visie een fundamentele basis voor de uitvoering van herkenbare gemeenschappelijke strategie, keuzes en acties.

Mentale modellen

“Mentale modellen beschrijven de aannames en generalisaties die acties van medewerkers beïnvloeden. Ruimte inbouwen om vanuit professionele dialoog feedback te geven en te reflecteren op eigen gedrag, voorkomt hardnekkige overtuigingen die stagnerend zijn voor organisatie en ontwikkeling.”

Binnen CNS Ede zetten de scholen op teamniveau in op diepgaande reflectie en het geven van professionele feedback. Met succes. Organisatieculturen werden professioneler en er ontstond ruimte voor organisatieontwikkeling. We voelen de urgentie om hier blijvend op in te zetten, zodat de professionele bijdragen die we verwachten van onze medewerkers betekenisvol blijven.

Teamleren

“Goed teamwerk leidt tot uitzonderlijke resultaten die individuen niet alleen hadden kunnen realiseren. En de individuen in een team leren meer en sneller dan dat ze zonder het team zouden doen.”

We hebben flinke stappen gezet. Zowel op schoolniveau als op directieniveau binnen het integraal samenwerkend directeurenteam. Op basis van erkende ongelijkheid, samen lerend, organiseerden we meer dan ooit onze inhoudelijke vergaderingen, studiedagen en werkgroepen.

Persoonlijk meesterschap

“De kracht van medewerkers om proactief en continue te blijven leren om de resultaten te creëren die voor hen belangrijk zijn.”

Als goed werkgever gaf CNS Ede volop ruimte aan haar medewerkers om zich te professionaliseren binnen hun vakgebied. Op alle niveaus en binnen alle lagen van de organisatie spraken we over professionaliseringstrajecten met het oog op een continue verbetering van het persoonlijk meesterschap.

Systeendenken

“Patronen in een organisatie als één geheel benaderen in plaats van op te splitsen in kleine regelbare onderdelen. Dit helpt om patronen in een organisatie zichtbaar te maken.”

We zetten effectief in op een betere en efficiëntere organisatievorm, waarbinnen taken, rollen en verantwoordelijkheden een duidelijkere plek kregen.

Voorbeelden daarvan zijn: de betere vorming van het draaiende directeurenteam en de ontwikkelingen in netwerkgroepen van bijvoorbeeld intern begeleiders en ICT-coördinatoren.

Per gremium vervullen benoemde voorzitters nu een verantwoordelijke, verbindende rol. In samenwerking met het bestuursbureau en met de eindverantwoordelijke bestuurder. Deze veranderende structuur en positionering helpen om uit te zoomen in gesprek en vanuit een breder perspectief casuïstiek te bespreken. Zo doorbraken we patronen ten goede.

Het werken aan en met de vijf disciplines van de lerende organisatie organiseerden we zowel centraal als decentraal. Centraal met stafleden, directeuren en intern begeleiders. Decentraal op schoolniveau met directeuren en schoolteams. Een bovenschoolse stuurgroep, ondersteund door twee extern begeleiders, tekende de routekaart voor deze ontwikkelingen.

De volgende ontwikkelingen leidden tot een krachtige uitwerking.

Kwalitatief goed onderwijs

- Het onderwijskundig leiderschap is versterkt.
- Op al onze scholen is de basisondersteuning op orde.
- Per school zijn ambities en kwaliteitsnormenkader helder.
- Eindopbrengsten liggen op alle scholen boven de ondergrens van de Onderwijsinspectie.
- Ons totale onderwijsaanbod heeft een gedegen en compleet karakter.
- Monitoring op tussen- en eindopbrengsten is geborgd door cyclische gesprekken met directeuren, intern begeleiders, bovenschoolse kwaliteitscoördinator en voorzitter college van bestuur.

De leerkracht doet ertoe!

- Al onze leraren zijn gekwalificeerd en pedagogisch, didactisch en organisatorisch basisvaardig of ontwikkelen zich daartoe.
- Al onze leraren hebben zicht op de ontwikkelingen van de leerlingen.
- Er is sprake van regelmatige professionalisering op individueel- en teamniveau.

Onderwijs is teamwork

- Wij werken vanuit dezelfde kernwaarden en gemeenschappelijke missie en visie.
- We verstaan steeds meer de kunst van het voeren van een professionele dialoog met daarin ruimte voor reflectie en feedback.
- We ontwikkelen binnen de gehele stichting een professionele organisatiecultuur.
- Onze interne en externe communicatie is genuanceerd, opbouwend en tijdig.
- Bovenschoolse professionele leergemeenschappen (PLG's) zijn opgestart: rekencoördinatoren, specialisten hoogbegaafdheid en specialisten jonge kind.

Duurzaam verbonden

- De meeste schoolgebouwen zijn duurzaam van karakter en een enkel gebouw is bijna energie neutraal.

- Steeds meer schoolpleinen hebben een 'groen' karakter.
- Er is sprake van een verankering van samenwerking met educatieve partners in de regio, andere besturen binnen het primair onderwijs, samenwerkingsverband, peuterspeelzalen, buitenschoolse opvang, gemeente Ede en voortgezet onderwijs.
- Professionele leergemeenschappen en overige netwerken dragen bij aan duurzame relaties tussen de verschillende scholen van Stichting CNS Ede.

Kernwaarden

De onderliggende waarden van CNS Ede gaven ons een gemeenschappelijke taal in de uitvoering van onze werkzaamheden.

Vertrouwen

Binnen onze stichting en in onze scholen krijgen kinderen en medewerkers onvoorwaardelijk vertrouwen. Daarmee begint het onderwijs op onze scholen: bij het hart van het kind. Vertrouwen is het mooiste geschenk dat je kunt geven en kunt krijgen.

Verantwoordelijkheid

Wij geloven dat iedereen binnen onze organisatie verantwoordelijkheid kan dragen voor taken die hem of haar zijn toebedeeld. Zelf sturing geven aan wat je doet, wie je bent en hoe je je ontwikkelt betekent: zelf verantwoordelijk zijn voor wat je doet en voor wat je moet doen.

Verbinding

We geven iedere medewerker en ieder kind persoonlijke aandacht en we brengen hen in verbinding met de mensen om hen heen. Er is aandacht, zorg en respect voor héél de mens. Hierdoor ontstaat betrokkenheid op elkaar, waarbij de verschillen in kwaliteiten ons als organisatie sterker kunnen maken.

Vakmanschap

Onze stichting en scholen streven naar een hoge onderwijskwaliteit, we werken actief aan het hooghouden van onze kwaliteitsnorm. We zijn goed in het voortdurend verbeteren van ons onderwijs en de ontwikkelingen van de resultaten van onze leerlingen.

Omgeving

CNS Ede staat in verbinding met educatieve partners in de directe omgeving. We geloven in de kracht van samenwerken in de regio, waar ouders en leerlingen een onderwijskundig en maatschappelijk appèl op ons doen. Juist omdat er meerdere expertises nodig zijn om een passend onderwijsinhoudelijk- en maatschappelijk aanbod te realiseren. 'It takes a village to raise a child!'

Wij werkten onder andere samen in:

- SWVRGV: Samenwerkingsverband Rijn- en Gelderse Vallei
- BOR: Regionaal Bestuurlijk Overleg Ede
- POVO: met het voortgezet onderwijs
- OOGO: met de Gemeente Ede

Met elkaar geven we kleur aan een prachtig landschap van passend onderwijs voor leerlingen binnen het primair onderwijs.

Voor de nieuwe beleidsperiode stelden we in gesprek met collega's en ouders routekaarten vast richting hoger gelegen gebieden, met andere uitzichten, uitdagingen, omstandigheden en mogelijkheden. We brachten in beeld welke doelen we willen realiseren op de korte- en langere termijn, binnen de aandachtgebieden die we gezamenlijk vaststelden voor onze toekomstige vierjarige koers.

Onze aandachtsgebieden burgerschap, inclusiviteit en kansengelijkheid zijn gelijk aan die van de vorige beleidsperiode, nog altijd gevoed door onze vier belangrijke kernwaarden. We menen namelijk dat daarbinnen een heel stevig fundament ligt om verder op door te bouwen in de komende beleidsperiode. De kleur van het huidige landschap en de succesvolle voedingsstoffen en ingrediënten die tot groei en bloei hebben geleid, nemen we mee in onze rugzak.

We hebben echter wel rekening te houden met het gegeven dat we ons in een andere tijd begeven. De maatschappij verandert razendsnel en dat zal ook de komende vier jaar zo zijn. We spraken over metaforen als 'veranderende weeromstandigheden', 'beren op de weg' en 'de houdbaarheidsdatum van onze klimgereedschappen'. En ook over 'uitzichtpunten', 'stand- en ankerplaatsen', 'alternatieve routes' en 'droomtoppen'.

Vier vitale routes



Introductie van de vier vitale routes

Voor de periode 2023-2026 kiezen we vier vitale routes. De uitwerking van onze doelen en ambities kunt u lezen op www.cnsede.nl en in deze uitgave.

We hebben onze constatering en toekomstige vraagstukken doorvertaald naar vier vitale routes die in de komende beleidsperiode centraal staan:

1. Kwalitatief goed onderwijs
2. De leerkracht doet ertoe!
3. Onderwijs is teamwork
4. Duurzaam verbonden

Met deze routes zijn we vertrouwd. We diepen ze verder uit want ze dragen bij aan onze missie en visie. De vitaliteitslijn loopt door al deze routes heen. Dit waarborgt op alle fronten de vooruitgang en helpt ons weer- en wendbaar te zijn bij organisatorische en maatschappelijke veranderingen die we onderweg tegenkomen.

Lees verder langs welke vitale routes CNS Ede inzet richting de adembenemende toekomst van de lerende organisatie. Zodat onze missie en visie op hele herkenbare wijze gezicht krijgen. En leerlingen, ouders en medewerkers 'tot in hun tenen voelen wat hun eigen zinvolle bijdrage hierin is en kan zijn!'

Kwalitatief goed onderwijs

Zoals we in onze missie expliciet beloven, ondersteunen we iedere leerling die aan ons is toevertrouwd, in de persoonlijke ontwikkeling tot zelfbewuste, veerkrachtige wereldburger. We doen dat vanuit onze gezamenlijke visie op kwalitatief goed onderwijs. Dat voldoet aan alle kwalificaties waarop, enerzijds de leerling een appèl op ons doet op onderwijskundig gebied en anderzijds de maatschappij in de maatschappelijke context.

Dat vraagt van ons een gefundeerd onderwijs- en ontwikkelingsaanbod dat aan deze belofte en verwachting voldoet. Een veelkleurig onderwijslandschap waarin leerlingen zich gezien weten en voelen en daadwerkelijk een stevig fundament meekrijgen om een waardevolle bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Gevoed, geïnspireerd en gedreven vanuit onze christelijke identiteit onderscheiden wij ons, in het licht van onze stichtingsmissie, als scholen van CNS Ede door een gevarieerd en zoveel mogelijk inclusief onderwijscurriculum.

Gevarieerd omdat we elk kind een passende vorm van onderwijs willen bieden dat aansluit bij de eigen talenten, mogelijkheden en behoeftes. Inclusief omdat we vinden dat ieder kind recht heeft op onderwijs en mogelijkheden om tot optimale ontwikkeling te komen. We zetten in op een duurzame ontwikkeling op het gebied van levensbeschouwelijk burgerschapsonderwijs.

AMBITIE

Persoonlijk meesterschap en teamleren, de twee fundamentele disciplines van CNS Ede als Lerende Organisatie, hebben ertoe geleid dat de kwaliteit van ons onderwijs op de diverse scholen een meetbaar positieve ontwikkeling laat zien in alle facetten die bijdragen aan het realiseren van onze missie.

Onderliggende doelen die wij willen realiseren en die voorwaardelijk zijn hiervoor:

Lerende organisatie

Gericht op de ontwikkeling van een professionele organisatiecultuur weten bestuur, bestuursbureau, directeuren, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel te bouwen aan een lerende organisatie. Ze doen dat door afwisselend te handelen vanuit de vijf disciplines van de lerende organisatie. (Zie Bijlage 1 De kern van onze besturingsfilosofie.)

Doel:

- Op de verschillende organisatieniveaus maken college van bestuur, directeurenteam en schoolteams actieplannen en/of kwaliteitskaarten. Daarin leggen zij vast hoe de ontwikkeling van de lerende organisatie, binnen een organisatieonderdeel, vorm krijgt en welke ontwikkelstappen er te maken zijn.

De basis op orde

Op de scholen van CNS Ede is er een constante focus op kwaliteitsbouwstenen en proceselementen die het fundament, de basis, van de kwaliteit van de school onder alle omstandigheden zichtbaar maken. Dat betekent concreet dat er een aanbod is van doelgerichte lessen en activiteiten en kwalitatief goede instructie. Dat er hoge verwachtingen zijn ten aanzien van de opbrengsten van die lessen, en dat er sprake is van heldere onderwijsinhoudelijke doelen. Een eerste accent ligt op de hoofdvakken lezen, rekenen en taal. Daarin behalen we de referentieniveaus, passend bij de resultaatverplichting van de betreffende school, zoals is vastgesteld in het Inspectiekader Primair Onderwijs.

De monitoring van dit beleid vindt op cyclische wijze plaats door het college van bestuur en de bovenschools coördinator Onderwijs en Kwaliteit. De denktank Onderwijs en Kwaliteit, met daarin een vertegenwoordiging van college van bestuur, bovenschools coördinator Onderwijs en Kwaliteit, directeuren en intern begeleiders, initieert beleid op dit thema. Het plan van aanpak is onderliggend voor deze borging. (Zie Bijlage 3 Samenvatting Plan van aanpak Onderwijskwaliteit.)

Doelen:

- Alle scholen van CNS Ede scoren met de onderwijsresultaten 10% hoger dan wat de Onderwijsinspectie als ondergrens aangeeft.
- Binnen elke school van CNS Ede voldoen de onderwijsresultaten aan de inspectienorm en streven we vanuit hoge verwachtingen naar goede resultaten.

- Op elke school van CNS Ede is de functie van intern begeleider ontwikkeld naar die van kwaliteitscoördinator. Zoals dat beschreven is in het Kwaliteitskader intern begeleiding 2022' met vermelding van samenwerking in de tandem met de directie van de school.
- In de komende periode staat de borging van kwaliteit centraal door het werken met de gevalideerde kwaliteitskaarten van Werken met kwaliteit (Kwaliteitskaarten Cees Bos).

Welbevinden en diversiteit

Wij willen ons in de komende beleidsperiode verder ontwikkelen en positioneren met het bieden van een gevarieerd en inclusief onderwijscurriculum. Om daarin een optimaal leer- en ontwikkelingsrendement te realiseren, is het van groot belang dat leerlingen zich sociaal veilig voelen en zich gezien weten. Dat zij een pedagogisch- en onderwijsinhoudelijk appèl op ons kunnen doen - vanuit hun eigen kunnen en zijn - én dat er rekening wordt gehouden met de maatschappelijke context waarin de individuele leerling zich ontwikkelt.

Vanuit de diverse scholen streven wij naar thuisnabij onderwijs voor zoveel mogelijk leerlingen. Vanuit de beginsituatie van elke school en groep onderzoeken we of deze leerling met deze specifieke onderwijsbehoefte een plek binnen onze scholen kan vinden. Hierbij is blijvende professionalisering van leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel noodzakelijk. De maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en identiteit vragen om een herijking van onze protestants-christelijke identiteit.

Doelen:

- Elke school van CNS Ede vertaalt de observatie-instrumenten voor welbevinden cyclisch in een concreet plan van aanpak, gericht op groepsdynamiek in de klas.
- Elke leerkracht heeft de pedagogische vaardigheid om het individuele welbevinden van het kind te zien, kindgesprekken te voeren en te signaleren of extra ondersteuning en afstemming met ouders en/of interne begeleiding nodig is.
- Elke school van CNS Ede leidt een gedragsspecialist op.
- We herschrijven ons identiteitskader en vullen dit aan met het thema burgerschap.
- Elke school start onder begeleiding van Verus een traject waarin het team bepaalt hoe het nieuwe identiteitskader vorm krijgt. Dit leggen we vast in een kwaliteitskaart per school: Levensbeschouwelijk burgerschapsonderwijs.

Eigentijds onderwijs

In een sterk veranderende maatschappij hebben we als onderwijsorganisatie mee te bewegen. Zodat we blijvend tegemoet kunnen komen aan onze belofte om leerlingen op cognitief- en emotioneel niveau aansluiting te laten vinden bij die maatschappij, waar ze zelf een heel belangrijk onderdeel van zijn. Dat beïnvloedt voortdurend de wijze waarop wij ons onderwijs aanbieden en organiseren.

Het geven van eigentijds en kwalitatief goed onderwijs, dat toekomstbestendig is, vraagt een voortdurende gerichtheid op de leer- en ontwikkelingsbehoeften van onze leerlingen. De actualiteit vraagt ons concreet dat we ons bezinnen op toekomstgerichte thema's.

Hoe definiëren we dat? Wat vraagt dit van onze huidige methodes en aanbod? Hoe zien onze groepssamenstellingen eruit met het oog op het groeiende lerarentekort?

Wat zijn effectieve vormen van 'anders organiseren'? Hoe gaan we om met een veranderende samenstelling van onze leerling populatie wanneer we steeds inclusiever en meer thuisnabij werken? Wat betekent dat voor leerlingen die een meer gedifferentieerd aanbod nodig hebben? In de komende beleidsperiode buigen wij ons hoofd over deze vraagstukken, zodat ze effectief kleur krijgen in ons toekomstige landschap van CNS Ede.

Doelen:

- We kiezen in de komende beleidsperiode voor het anders organiseren van ons onderwijs. Speerpunten daarin zijn:
 - Het maken van didactisch verantwoorde keuzes in het digitaliseringsaanbod.
 - Het evalueren van het huidige onderwijscurriculum per school en het daaropvolgend herijken van het aanbod. Geleid door evidenced informed/ based keuzes.
 - We geven verder vorm aan de inzet van professionals uit andere sectoren die een deel van ons onderwijscurriculum kunnen verzorgen. Dit resulteert per school in een concrete beschrijving van deze inzet.
- Het onderwijs in onze scholen richten we nog meer op de zogenaamde 21-eeuwse vaardigheden. Een essentieel onderdeel van deze vaardigheden kan gevonden worden in de Leerlijnen Digitale Geletterdheid. Deze zijn aan het eind van de planperiode geïntegreerd in ons onderwijsaanbod.

- We onderzoeken hoe formatieve en summatieve evaluatie beter vorm krijgt in de scholen. De onderwijswetenschappen bieden ons daarbij vanuit het huidige perspectief een andere blik op ontwikkel- en leerprocessen (Growth Mindset) en de plek van toetsen en beoordelen binnen ons onderwijssysteem.
- We onderzoeken of het naast onze huidige 'plusklas' nodig is een praktisch gerichte klas in te richten voor leerlingen die op dat front beter passend onderwijsaanbod verdienen.

Vitaliteit

Hoe houden wij ons kwalitatieve onderwijs vitaal? Aansluitend bij de leer- en ontwikkelingsbehoeftes van leerlingen in die snel veranderende maatschappelijke context? Dit doen we enerzijds door ons onderwijsaanbod actueel te houden. Anderzijds geeft samenwerken mogelijkheden om elkaars kwaliteiten goed in te zetten en te versterken. Goede samenwerking geeft energie en een taakverdeling die voor ieder behapbaar is.

Doelen:

- Ieder schoolteam evalueert cyclisch of de methodes en aanpakken aansluiten bij de veranderende maatschappelijke context. Op basis hiervan stellen we keuzes bij.
- Binnen de gehele organisatie zijn taken, rollen en bevoegdheden duidelijk vastgesteld en beschreven. Dit geeft helderheid over het takenpakket van elke individuele medewerker.
- Samenwerkingsstructuren binnen de organisatie zijn duidelijk beschreven en vastgesteld. De doelen van de samenwerking evalueren en herijken we regelmatig.
- Vanuit de visie van de lerende organisatie krijgt samen leren en onderzoeken een structurele plek binnen CNS Ede. Er is een kader voor het werken met bovenschoolse professionele leergemeenschappen en deze krijgen een vaste plek binnen de organisatie. Vanuit gezamenlijke pedagogische en didactische ontwikkelvragen kunnen nieuwe professionele leergemeenschappen ontstaan.
- Binnen de stichting maken we, vanuit beschreven beleid, bewuste keuzes in wat we wel- of niet aanpakken. Alle schoolplannen volgen een vierjarenplanning. Daarin staat per schooljaar welke doelen centraal staan.
- We overwegen bij de keuze van activiteiten bewust of deze bijdragen aan een goede werk- en privébalans. Dit blijkt uit gesprekken, doelen en evaluaties.

De leerkracht doet ertoe!

Het ondersteunen van individuele leerlingen in hun ontwikkeling tot zelfbewuste, veerkrachtige wereldburgers vraagt om vakmanschap. Het vraagt om intrinsiek gemotiveerde en professionele leerkrachten die begrijpen op welke fronten de leerlingen een appel doen op hun pedagogische- en didactische bekwaamheid.

Er gebeurt iets bijzonders zodra leerkrachten ten diepste voelen en beseffen wat hun specifieke bijdrage is in het realiseren van kwalitatief goed onderwijs, én de ontwikkeling van leerlingen richting hun eigen wereldburgerschap.

Enerzijds voelt de zelfbewuste leerkracht eigenaarschap en mogelijkheden in het hanteren van de eigen 'klimmaterialen', om het beste uit zichzelf te halen vanuit zijn of haar eigen professionaliteit. Anderzijds staat de aanpak in de groep centraal. Daar heeft de leerkracht de opdracht pedagogisch en didactisch tot differentiatie te komen. Zo weet en voelt de individuele leerling zich gezien in het eigen persoonlijke leerproces. Er ontstaat een gezond groepsklimaat waarin elke leerling vanuit veiligheid tot ontwikkeling kan komen. Onze leerkrachten doen ertoe in hun vakmanschap!

AMBITIE

Vanuit een sterke professionele identiteit geeft de leerkracht sturing aan het eigen leerproces en is daardoor in staat om verschil te maken als onderwijsprofessional. Binnen schoolteams staan, vanuit de visie van de lerende organisatie, teamleren en persoonlijk meesterschap centraal. Het eigenaarschap van elke leerkracht binnen CNS Ede bestaat uit het voortdurend bereid zijn tot leren en aanpassen aan nieuwe maatschappelijke en evidence based/ informed onderwijskundige ontwikkelingen.

Vakbekwaamheid

Onze leerkrachten zijn basisbekwaam en worden begeleid en/of gecoacht tot pedagogisch en didactisch vakbekwaam, overeenkomstig de kwaliteitsindicatoren die we daarvoor binnen CNS Ede hebben vastgesteld. Datzelfde geldt voor organisatorische vaardigheden die van belang zijn in de aansturing en begeleiding van een groep, of van (geclusterde groepjes) individuele leerlingen. We investeren in hun brede professionele zicht op de ontwikkeling van leerlingen. Zodat de leerkracht steeds meer regie kan voeren op de handelingsgerichte aanpak, eventueel met steun van intern begeleider en vakspecialisten.

Doelen:

- In het eerste jaar van de planperiode bespreken alle scholen de functiereeks Leraren Primair onderwijs (september 2018) en zij maken afspraken over taken, verantwoordelijkheden en persoonlijke doelen.
- Alle scholen van CNS Ede hebben de basisondersteuning op orde. De leerkrachten werken dagelijks doel- en ontwikkelingsgericht vanuit een handelinggerichte cyclus.
- In de IPB-gesprekken leggen schoolleider en leerkracht jaarlijks processtappen vast. Daarbij streven zij, in samenhang met het schoolplan, naar groei in pedagogische en didactische bekwaamheden. Deze gesprekken hebben een waarderend en controlerend karakter. Van start bekwaam, naar vakbekwaam, naar excellent.
- De intern begeleider, ontwikkeld tot kwaliteitscoördinator binnen de school, heeft vanuit de tandem met de directeur een coachende rol in de pedagogische en didactische ontwikkeling van leerkrachten gericht op het leren van de leerling in elke groep.
- Vanuit de tandem heeft de directeur integrale eindverantwoordelijkheid. Met zicht op het functioneren van elke leerkracht en de opbrengsten van de betreffende groep. Dit gaat om zachte en harde data.
- Elke school van CNS Ede heeft beleid vastgelegd voor een jaarlijkse cyclus van 'van en met elkaar leren'. Met bijvoorbeeld professionele leergemeenschappen, collegiale consultaties, co-teaching of lessonstudy.

Professionalisering en samenwerking

Organisatiefactoren en omgevingsfactoren zijn aan verandering onderhevig. Dat is van invloed op de leerlingen en op de cultuur en structuur binnen de eigen

organisatie. Daar heb je je als vakbekwaam leerkracht constant op een juiste wijze toe te verhouden. Dat vraagt investeren in vakmanschap. Binnen de organisatie is professionalisering een speerpunt.

De leerkracht doet ertoe! Maar ook in samenwerkende zin. 'It takes a village to raise a child' refereert aan het feit dat meerdere professionals, allen vanuit de eigen expertise, alleen met elkaar in staat zijn om optimaal te zijn in het aanbod en de ondersteuning die van belang is voor de ontwikkeling van onze leerlingen.

Doelen:

- CNS Ede stelt een beleidskader voor professionalisering en professionaliseringsaanbod vast. De visie van de lerende organisatie, waarin begrippen als teamleren en persoonlijk meesterschap centraal staan, is hier een belangrijke grondlegger in. De scholen maken keuzes gericht op specifieke ontwikkelingen waarvoor teamscholing noodzakelijk is.
- Voor het werken binnen schooloverstijgende professionele leergemeenschappen is een beleidskader vastgesteld. Binnen CNS Ede vindt voortdurende verdere professionalisering van specialisten plaats door het van en met elkaar leren in professionele leergemeenschappen.
- Medewerkers van CNS Ede zijn vaardig in het reflecteren op hun eigen professionele rol en voeren onderling de professionele dialoog om deze reflecties te vertalen in individuele of gezamenlijke leerprocessen. Hiervoor is op teambijeenkomsten binnen elke school tijd.
- Directeuren binnen CNS Ede zijn vaardig in het aangaan van verander- en leerprocessen op teamniveau. Zij kennen theorieën over teamcoaching en coachend leiderschap en weten deze te vertalen in praktisch handelen en procesinterventies. Zij doen dit wisselend vanuit leiders-, management-, en coachingsperspectief.
- Elke school heeft vanuit de visie op handelingsgericht werken, vastgelegd hoe de samenwerking met ouders vorm krijgt. Vanuit de essentiële rol die ouders in dit perspectief innemen evalueert elke medezeggenschapsraad de vastgelegde aanpak en stelt waar nodig bij.
- Samenwerking met ketenpartners, ook uit andere sectoren, is duurzaam en gericht op leerlingen, teams of organisatie. Samenwerkingsrelaties binnen de stichting evalueren we jaarlijks. Ook vragen we onze ketenpartners jaarlijks feedback op onze rol in de samenwerkingspraktijk.

Vitaliteit

De leerkrachten maken het verschil in ons onderwijs. Zij doen ertoe in hun vakmanschap en professionaliteit. De leerkrachten zijn essentieel in hun relationele verbinding met de leerlingen die aan ons zijn toevertrouwd. Dat 'kapitaal' dient vitaal te blijven. De leerkrachten zijn de ruggengraat van onze organisatie. Hoe bewaken we die vitaliteit?

Dat vraagt in eerste instantie om goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap draagt bij aan het succes van de organisatie en, niet in de laatste plaats, aan veerkrachtige medewerkers.

Doelen:

- Het HRM-beleid binnen de stichting wordt grondig geëvalueerd en waar nodig herijkt tot een nieuw te vormen strategisch HRM-beleidsplan.
Speerpunten zijn essentiële zaken als:
 - Helderheid op taken en rollen
 - Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit
 - Passende salariëring
 - Eenduidig ziekte- en verzuimbeleid
 - Een systeem van kwaliteitsgesprekken waarin functionering en beoordeling een plek hebben
 - Creëren van 'kweekvijvers'
 - Beleid op zij-instromers
 - Leeftijdsbewust personeelsbeleid
 - Professionaliseringsbeleid
 - Begeleiding en coaching
- CNS Ede legt vitaliteitsbeleid vast. Onder andere gericht op een veilige en optimale werkomgeving en prioritering van taken en verantwoordelijkheden met het oog op werkdruk en ziekteverzuim.

Onderwijs is teamwork

“Goed teamwork leidt tot uitzonderlijke resultaten die individuen niet alleen hadden kunnen realiseren. Individuen in een team leren meer en sneller dan dat ze zonder het team zouden doen.”

Teamleren is één van de disciplines die centraal staat binnen CNS Ede als lerende organisatie. Wij zijn bewust gericht op het vergroten en met elkaar verbinden van het leervermogen van medewerkers, groepen en de organisatie als geheel. Werken en leren gaan hand in hand. Dat wordt versterkt wanneer dat in teamverband plaatsvindt.

CNS Ede heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld vanuit de vijf disciplines van de lerende organisatie. Wij werken continue aan de optimalisering van een professionele organisatiecultuur. Begrippen als professionele dialoog, reflectie, feedback en professionalisering zijn daarbij vanzelfsprekend. Professionele leergemeenschappen binnen CNS Ede onderschrijven de waarde van teamwork.

AMBITIE

CNS Ede wordt gekarakteriseerd door interne en externe vormen van samenwerken en samen leren in alle lagen van het systeem, waarin teamleden en teams elkaar onderling tot ontwikkeling brengen. Dit is te alle tijden gericht op het versterken van de leerprocessen in de groep ten behoeve van het individuele kind. In de komende vier jaar bouwen we de vijf disciplines van De lerende organisatie verder uit en we borgen ze binnen de scholen. Daardoor ontwikkelt het werken vanuit deze disciplines steeds verder en het teamleren wordt vanzelfsprekend.

Hier volgen de doelen die wij willen realiseren en als voorwaardelijk zien.

Doelen:

- Het teamleren binnen de organisatie en de scholen vindt altijd plaats vanuit de missie/visie en kernwaarden van CNS Ede en de individuele school.
- Onze teams kennen de vijf disciplines van de lerende organisatie en zetten deze in om de structuur van het teamleren te verbeteren.
- Onze teams oefenen voortdurend in het aangaan van de professionele dialoog. Zij reflecteren, evalueren, geven onderlinge feedback en spreken verwachtingen uit.
- We zetten kennis en kwaliteiten in en delen vanuit het perspectief van erkende ongelijkheid. Dat erkent en beloont verschillen in het team en versterkt het geheel.
- Onze teams zijn zich bewust van hun eigen, interne kennis en kunde, delen die en zetten deze in. Waar nodig is het belangrijk deze aan te vullen met kennis van externe partijen of specialisten.
- We bouwen het werken met professionele leergemeenschappen verder uit door gedragscoördinatoren, leescoördinatoren en ICT-coördinatoren (verder) op te leiden en samen te laten werken en leren.
- We onderzoeken kansen rond de samenwerking in stichtingsbrede professionele leergemeenschappen. Voorbeelden van samenwerken en leren kunnen gericht zijn op bijvoorbeeld leerkrachten van groep 3 of leerkrachten van groep 8.
- We realiseren in het eerste jaar van de beleidsperiode een kader van een heldere onderliggende organisatiestructuur voor professionele leergemeenschappen. Want dat is voorwaardelijk voor teamleren binnen CNS Ede.

Vitaliteit

De medewerker tevredenheidsspeilingen van 2021, laten binnen de hele organisatie zien dat medewerkers de werkdruk als zeer hoog ervaren.

Het is van groot belang hierover binnen de teams een open en transparant gesprek te voeren. Vanuit deze reflecties maken we bewuste keuzes en afspraken over wat onze wezenlijke kerntaak is. Dit zodat ook het gesprek plaats kan vinden over wat teams 'los zouden kunnen laten'.

Doelen:

- CNS Ede onderzoekt de mogelijkheden om het niveau van werkdruk te monitoren om vervolgens gericht te kunnen interveniëren om de werkdruk voor medewerkers te verlagen.
- In de komende planperiode reflecteert ieder team op de huidige activiteiten, administratiesystemen en invulling van taken en rollen. Wat is, vanuit onze missie/visie en kernwaarden essentieel voor het primaire leerproces en welke keuze maken wij als team hierin?
- De RI&E is een verplichte basis voor veiligheid en welbevinden in de scholen. Deze nemen we cyclisch af en bespreken we volgens de juiste procedures, vanuit het bestuursbureau. Met als doel het welbevinden van medewerkers te vergroten.

Duurzaam verbonden

De gemeenschappelijk geformuleerde missie die ten grondslag ligt aan de totale organisatieontwikkeling van CNS Ede voor de komende vier jaar geeft aan dat we in een sterk veranderende maatschappij voortdurend inzetten op een passende vorm van onderwijs- en ontwikkelingsaanbod. Een aanbod dat recht doet aan de fase van ontwikkeling waarin de individuele leerling zich bevindt.

Dat vraagt van CNS Ede, en de scholen die daaronder ressorteren, een vorm van flexibiliteit, sensitiviteit en aanpassingsvermogen. Samenwerking en verbondenheid zijn van groot belang. Samenwerking in de breedste zin van het woord, extern gericht. Het geheel is immers meer dan de som der delen. Wanneer we inderdaad te kampen hebben met veranderingen in de maatschappij die van invloed zijn op ons onderwijsbestel, hebben we te investeren in duurzame relaties met educatieve partners.

AMBITIE

CNS Ede is een duurzame onderwijsorganisatie en dat uit zich expliciet in samenwerkingsrelaties, schoolomgeving en milieu en schoolgebouwen.

Samenwerkingsrelaties

Ervan uitgaande dat we onze scholen anno 2023 kunnen bestemmen als mini-samenlevingen, vraagt dat ook om effectieve investering in verduurzaming van samenwerkingsrelaties met organisaties om ons heen. Zo creëren wij binnen onze eigen samenleving een reële afspiegeling van wat zich buiten de organisatie, in de grote samenleving, ook afspeelt.

Doelen:

- Verregaande bestaande samenwerking met scholen voor voortgezet onderwijs breiden we in de komende planperiode uit. We borgen dit ook. Dit heeft tot doel de onderwijsontwikkelingslijn van primair en voortgezet onderwijs te optimaliseren. We onderzoeken of het passend is vanuit deze samenwerking een 10-14 lijn te realiseren.
- De samenwerking met hogescholen in de regio verbeteren we. In die samenwerking realiseren we dat de opleidingsmogelijkheden voor onze toekomstige onderwijsprofessionals zo optimaal mogelijk zijn en aansluiten bij de onderwijspraktijk. Het is in ons gezamenlijk belang hen te boeien en te binden voor de toekomst.
- Burgerschap, inclusiviteit en kansengelijkheid zijn thema's die vanuit onze maatschappelijke opdracht een duurzame plek verdienen in zowel ons onderwijsaanbod als in de concrete alledaagse praktijk van de samenwerkingsrelaties. In alle samenwerkingsrelaties binnen de stichting zijn democratische waarden leidend om deze samenwerking te versterken.
- De ambities die wij stellen rondom externe samenwerkingsrelaties met bestaande en toekomstige partners leggen we vast in een strategische samenwerkingsagenda.

Gebouw en omgeving

Los van het feit dat teamwork een belangrijke duurzame succesfactor is in het licht van onze stichtingsmissie, is duurzaamheid van onze schoolgebouwen natuurlijk ook een belangrijk aandachtspunt voor ons. Per slot van rekening gaat het hier om de optimale leeromgeving van zowel de leerlingen als de professionele medewerkers.

Doelen:

- De formele kaders voor energie-neutraliteit, CO2-uitstoot, ventilatie en effectieve leerruimtes benutten we optimaal voor onze schoolgebouwen, en daarmee voor de leeromgeving.
- Het eigen scholenlandschap optimaliseren we met de laatste investeringen in groene schoolpleinen.

Vitaliteit

De kwetsbaarheid in de vitaliteit van zaken, waaronder deze vormen van duurzaamheid in gebouwen, omgeving, onderwijs en samenwerkingsrelaties zit vaak in het feit dat er enerzijds veel gedroomd, verkend en gevisualiseerd wordt. Terwijl anderzijds de praktische uitvoering helaas vaak achterwege blijft. Daarmee staat de toekomstbestendigheid die je wilt realiseren erg wankel. Met alle gevolgen van dien.

Doelen:

- We toetsen inhoudelijke onderzoeken in deze beleidsperiode aan realistische uitvoerbaarheid. Daarbij houden we rekening met de grenzen van krachten en mogelijkheden binnen de eigen organisatie. En we borgen de uitvoerbaarheid door een strategische agenda te formuleren waarin ook duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.

De kern van onze besturingsfilosofie

Sturing op kwaliteit

Onze visie op sturing en kwaliteit werken we uit naar drie aspecten:

- Kernwaarden van de organisatiecultuur
- Uitgangspunten van een goede school, goed leiderschap en goed vakmanschap
- Uitgangspunten van de sturing

Kernwaarden

Vier kernwaarden zijn leidend in de organisatiecultuur:

- Vertrouwen
- Verbinding
- Verantwoordelijkheid
- Vakmanschap

Uitgangspunten van een goede school, goed leiderschap en goed vakmanschap

De kenmerken van kwaliteit waarop de bestuurder van CNS Ede stuurt, liggen verankerd in uitgangspunten van een goede school, goed leiderschap en goed vakmanschap. De kenmerken van kwaliteit vormen de onderdelen van het cyclisch proces van waarderend sturen dat in de volgende paragraaf wordt beschreven.

Een goede school

CNS Ede is een Lerende Organisatie, waarbij het handelen vanuit vijf disciplines (Peter Senge) centraal staat. Deze zijn ook zichtbaar op de diverse scholen van CNS Ede. Waarbij accenten gelegd worden op 'leren' en het verbeteren van een 'gerichte houding': team leren, persoonlijk meesterschap, gedeelde visie, explicitering van mentale modellen en systeemdenken.

Deze disciplines tezamen leggen de basis voor de school als lerende organisatie. Ze werken door in de onderstaande kwaliteitskenmerken en zijn het resultaat van "evidence informed" kennis.

- Visie van goed onderwijs
- Eigen ambitie doeldomeinen
- Beleidsproces en -implementatie
- Collectief bekwaam
- Evaluatie en Verantwoording

Goed leiderschap

Leiderschap in de school is inspirerend, waardierend, innoverend en vertrouwen gevend. De schoolleider handelt vanuit de vijf disciplines van de lerende organisatie, die doorwerken in de kenmerken van een goede school. De schoolleider verantwoordt besluiten (mede) in het samenhangend perspectief van de visie op goed onderwijs, en de eigen ambities in de doeldomeinen. De schoolleider toont onderwijskundig leiderschap gericht op de kwaliteit van onderwijspraktijken (didactisch en pedagogisch). De schoolleider benoemt de stip op de horizon en houdt koers op het vastgestelde beleid van de school.

Goed vakmanschap

Iedere medewerker blijft leren om het onderwijs te verbeteren. Persoonlijk meesterschap impliceert een balans tussen werken vanuit een gedeelde visie en ambitie en praktische verstandigheid wat in een concrete situatie wenselijk en haalbaar is.

We kunnen het pedagogische handelen verbinden met onderwijskundig-didactisch handelen. Basis-kwalificaties binnen het curriculum worden belegd in het team op basis van pedagogisch-didactische bekwaamheid. Aangevuld met buitenstaanders, die aan de slag gaan met onderdelen vanuit het totale curriculum. We werken vanuit een eenduidige, transparante gesprekscyclus, waarbij persoonlijke groei het doel is. Vitaliteit van de medewerkers, werkplezier en veiligheid is verbonden met vakmanschap.

Uitgangspunten van de sturing

Centraal in sturing staat het leren en verbeteren van kwaliteit van de organisatie gericht op het bieden van goed onderwijs. In de sturing hanteren we vijf uitgangspunten: relationeel, richting geven, ruimte bieden, resultaat vragen en verantwoording afleggen.

Relationeel

Kwaliteit van onderwijs komt tot stand in een relatie met en tussen kinderen in de klas, met ouders, binnen een schoolteam, tussen de scholen van CNS Ede en de directieteam, CvB en RvT. Wij zien, kennen en waarderen de ander, en worden gezien, gekend en gewaardeerd. Wij hebben samen een professionele opdracht en een collectieve bekwaamheid met daarbinnen een eigen vakmanschap/ taak/ uitdaging/ontwikkeling.



Richting geven

Vanuit het nieuwe koersplan en vanuit de jaar- en schoolplannen geven wij samen richting aan ons professionele handelen in de komende jaren. Deze visie en ambitie zal op elk niveau binnen de organisatie zichtbaar gestalte krijgen in heldere doelen, activiteiten en resultaten, die merkbaar of meetbaar zijn. Voor alle medewerkers is helder wat ieders verantwoordelijkheid en bevoegdheid is.

Ruimte bieden

In de aansturing bieden we ruimte en vertrouwen om een balans te kunnen vinden tussen controle en vakmanschap vanuit de kernwaarden van de organisatie. Wij bieden ruimte voor interprofessionele reflectie en handelen op basis van weloverwogen beslissingen (“evidence informed”).

Resultaat vragen

Resultaat verantwoordelijkheid vereist op elk niveau van de organisatie het nemen van verantwoordelijkheid binnen de ontvangen ruimte om doelstellingen te realiseren. Wij zijn op elk niveau van de organisatie aanspreekbaar op resultaten vanuit de visie en ambitie van de CNS Ede op goed onderwijs.

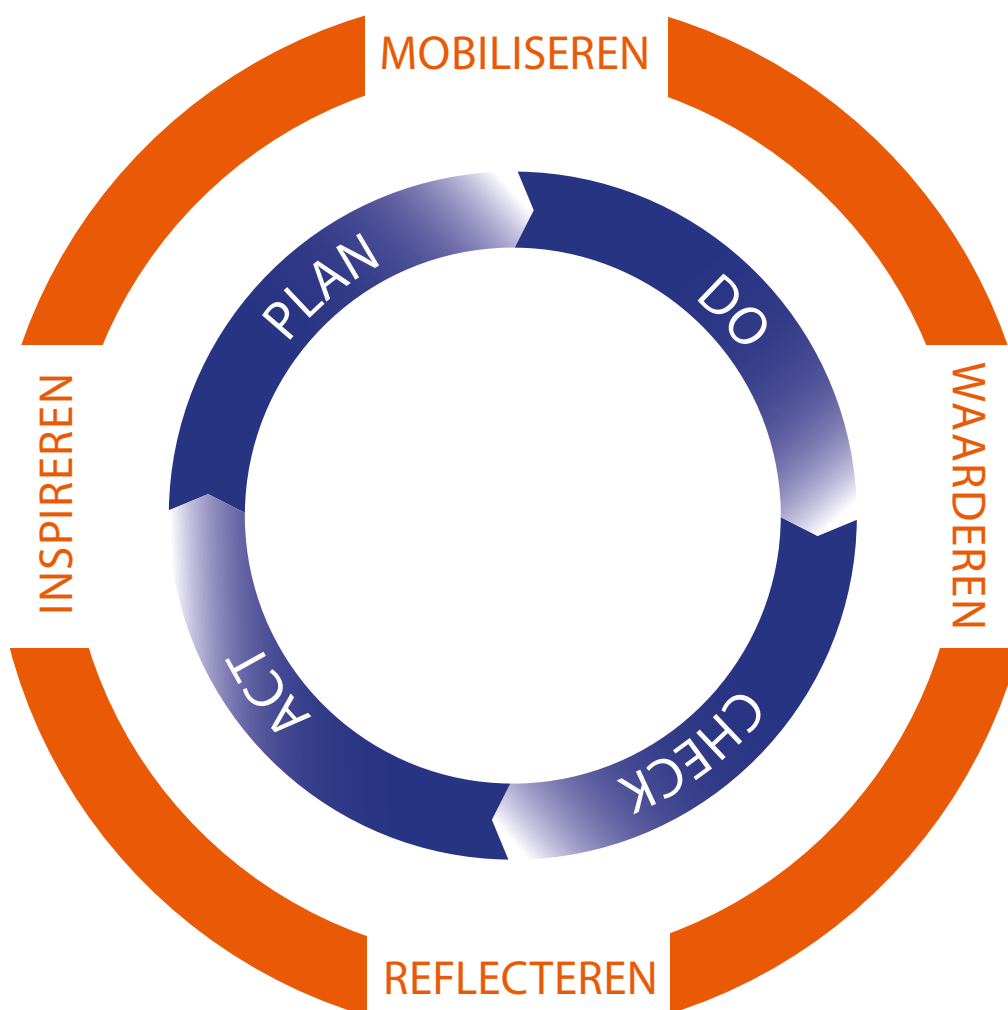
Verantwoording afleggen

Het bieden van ruimte, het resultaatverantwoordelijk zijn en verantwoordelijkheid nemen gaat gepaard met transparantie en proactief verantwoording afleggen op alle niveaus. Wij handelen integer en zijn ons bewust van de normatieve component van ons handelen.

Het proces van sturing is gericht op het leer- en verbeterproces van een schoolorganisatie, gericht op meetbare resultaten van de schoolorganisatie, zoals o.a. onderwijsopbrengsten. We gebruiken hiervoor de PDCA-cyclus.

De volledige besturingsfilosofie is op aanvraag beschikbaar.

PDCA-cyclus



De lerende organisatie

CNS Ede heeft zich de afgelopen jaren gericht op de ontwikkeling van een lerende organisatie. Hier en daar werden scholingstrajecten opgepakt op schoolniveau waar leerkrachten en leerlingen van konden profiteren.



Vorig jaar echter hebben we een afslag met elkaar genomen. We voelden een bepaalde kwetsbaarheid in het aanvliegen van deze fragmentarische wijze van scholing. Is de duurzaamheid ervan wel gewaarborgd? Halen we wel het optimale leerrendement uit het aangeboden programma? We hebben ervoor gekozen op het stichtingbreed op te pakken. College van bestuur, directeurenteam en Intern Begeleiders formeel in de leer, als opmaat naar een doorvertaling op alle scholen van CNS Ede. We hebben met elkaar de vijf belangrijke disciplines omarmd die zo typerend zijn voor de lerende organisatie.

Gedeelde visie

“Alle medewerkers in de organisatie hebben dezelfde visie. Alleen wanneer een visie authentiek is, verbeteren en leren alle medewerkers in een organisatie omdat zij dat zelf willen en niet omdat ze dat wordt opgedragen. – Medewerkers spelen niet volgens de regels van het spel, maar voelen zich verantwoordelijk voor het spel.”

Mentale modellen

“Mentale modellen beschrijven de aannames en generalisaties die acties van medewerkers beïnvloeden. Ruimte inbouwen om vanuit professionele dialoog

feedback te geven en te reflecteren op eigen gedrag, voorkomt hardnekkige overtuigingen die stagnerend zijn voor organisatie en ontwikkeling.”

Teamleren

“Goed teamwerk leidt tot uitzonderlijke resultaten die individuen niet alleen hadden kunnen realiseren. En de individuen in een team leren meer en sneller dan dat ze zonder het team zouden doen.”

Persoonlijk meesterschap

“De kracht van medewerkers om proactief en continue te blijven leren om de resultaten te creëren die voor hen belangrijk zijn.”

Systeemdenken

“Patronen in een organisatie als één geheel benaderen in plaats van op te splitsen in kleine regelbare onderdelen. Dit helpt om patronen in een organisatie zichtbaar te maken.”

Het werken aan en met de vijf disciplines van een lerende organisatie organiseren we zowel centraal als decentraal. Centraal met stafleden, directeuren en intern begeleiders. Decentraal op schoolniveau met directeuren en team. Een bovenschoolse stuurgroep, ondersteund door twee extern begeleiders, heeft de routekaart ingetekend voor deze ontwikkelingen.

Belangrijke doelstellingen voor de komende periode, verankerd in het nieuwe Koersplan 2023-2026:

- Alle schoolleiders kennen het gedachtegoed van De lerende organisatie en weten dit door te vertalen op schoolniveau;
- De schoolleiders weten de vijf disciplines afwisselend te hanteren in hun expeditie richting een Lerende Organisatie;
- De missie, visie en kernwaarden van de stichting vormen gezamenlijk uitgangspunt voor ontwikkeling van de totale onderwijsorganisatie;
- Intern Begeleiders, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel worden meegenomen in de transformatie naar een Lerende Organisatie en weten zich vanuit hun professionele rol daartoe te verhouden;
- Strategisch beleid ten aanzien van de ontwikkeling naar een Lerende Organisatie is verwoord in de individuele schoolplannen;
- Gedurende de gehele beleidsperiode is er facilitering mogelijk op het gebied van scholing en ondersteuning.

Samenvatting Plan van aanpak Onderwijskwaliteit

Voor u ligt een plan van aanpak om de onderwijskwaliteit binnen Stichting CNS Ede duurzaam van karakter door te ontwikkelen in het licht van het reeds geformuleerde Strategische Koersplan (2019-2022). Het koersplan is opgebouwd vanuit vier gemeenschappelijke waarden: vertrouwen, verbinding, verantwoordelijkheid en vakmanschap. Deze waarden zijn de basis voor een gemeenschappelijke visie van waaruit we kwaliteitscultuur binnen CNS willen vormgeven.

In het koersplan staan vier thema's centraal, waar 'Kwalitatief goed onderwijs' er één van is. We zijn trots op de resultaten die op verschillende scholen bereikt zijn. Dat onderschrijft dat er veel expertise binnen de scholen aanwezig is.

Tegelijkertijd constateren we dat de investeringen die per school gedaan worden van elkaar afwijken. Op stichtingsniveau is er te weinig verbinding tussen de scholen om de kwaliteitscultuur in gezamenlijkheid te concretiseren.

Scholen binnen CNS hebben autonomie in de keuzes die zij maken, zolang zij aansluiten bij de waarden en visie die in het Koersplan van CNS zijn vastgelegd. Er kan een spanning ontstaan bij het streven naar een gedeelde betekenis en rechtdoen aan variëteit aan perspectieven op kwaliteit. Op basis van alle ontwikkelingen die er zijn binnen de stichting, is een plan van aanpak ontstaan om vanuit vertrouwen, verbinding, verantwoordelijkheid en vakmanschap, verder te koersen in het licht van 'Bijzonder goed onderwijs'.

Een andere legitimering voor dit plan van aanpak vloeit voort uit de gegenereerde opbrengsten van ons school specifieke kwaliteitsonderwijs. Ondanks expertise die binnen scholen aanwezig is, geven de opbrengsten niet altijd een stabiel beeld. Individuele expertise binnen een school is geen garantie voor gezamenlijke hogere opbrengsten.

Uit onderzoek (Bendermacher, 2017) is gebleken dat leiderschap en communicatie cruciaal zijn om de professionele cultuur te versterken en verbinding aan te brengen in de Lerende Organisatie die we willen zijn.

Kwaliteitscultuur vraagt om commitment en een diep begrip van de organisatiecultuur van zowel leraren als management (Kleijnen e.a., 2011). Binnen stichting CNS zijn de vijf disciplines van de Lerende Organisatie (Senge, 1990) uitgangspunt van onze kwaliteitscultuur. Deze vijf disciplines zijn gemeenschappelijke visie, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, teamleren en systeemdenken.

“Cultuur en structuur zijn in deze definities gescheiden begrippen- al hebben ze wel met elkaar te maken. Bij cultuur gaat het voornamelijk om de processen die in gang gezet worden om onderwijskwaliteit cyclisch te verbeteren door middel van een constructief kritische houding.”

Om deze reden werken we als Stichting CNS Ede toe naar een kwaliteitscultuur, zoals beschreven in het onderzoekskader van de Inspectie van Onderwijs, waarbij:

- Het stelsel van kwaliteitszorg en het onderwijskundig leiderschap verankerd en herkenbaar zijn.
- Voortdurende verbetering van professionaliteit in de organisatie plaatsvindt.
- De scholen op alle niveaus resultaatgericht werken en alle medewerkers zijn op gemaakte afspraken aanspreekbaar.
- Er in gemeenschappelijkheid wordt gehandeld en er ruimte is om te leren en te reflecteren.

Van belang is dat de gemeenschappelijke visie op het thema ‘Kwalitatief goed onderwijs’ beschreven in het Koersplan, duidelijk zichtbaar is binnen de kwaliteitsstructuur op de diverse scholen van CNS Ede.

Het geeft meer inhoud en betekenis aan de wens die we met elkaar uitspreken in het Koersplan: Samen onderweg!

Strategisch beleid van CNS Ede

Het Koersplan van CNS is leidend voor de ontwikkelingen in de komende jaren. Het Koersplan is gebaseerd op: Kwalitatief goed onderwijs, De leerkracht doet ertoe!, Onderwijs is teamwork en Duurzaam verbonden.

De scholen van CNS Ede vertalen dit strategisch beleid naar hun eigen schoolplan, waarin zij de visie op bovenstaande thema’s uitwerken in specifieke doelen voor de komende vier jaar.

Hierin wordt ook het Handelingsgericht- en opbrengstgericht werken beschreven waarbij de leerkracht centraal staat ten behoeve van de optimale ontwikkeling van de leerling.

De tandem directie – intern begeleider

In 2022 is binnen CNS Ede de notitie 'Kwaliteitskader Intern begeleider' opnieuw vastgesteld. De kern van deze notitie betreft opbrengstgericht systeemleiderschap: de tandem directeur en intern begeleider. Het cyclische gesprek over kwaliteit wordt op basis hiervan gevoerd. Er worden vanuit een gedragen ambitie, door het team, nieuwe doelen gesteld.

Er is eveneens beschreven wat er vervolgens nodig is om als tandem directeur – intern begeleider goed te functioneren en leiding te kunnen geven aan dit veranderingsproces.

Tot slot kan gemeld worden dat gedurende de gehele nieuwe beleidsperiode een heldere zorg- en ontwikkelagenda is geformuleerd om de totale kwaliteitscultuur, waarvan de kwaliteitszorg een onderdeel is, te waarborgen in het licht van de geformuleerde stichtingsmissie.

Het volledige plan van aanpak kunt u aanvragen via info@cnsede.nl

Klantbeloftes

Vanuit verbondenheid en vertrouwen, uitgerust met vakmanschap en verantwoordelijkheid, gaat CNS Ede op expeditie.

We markeren landschappen, bedwingen bergtoppen, gaan uitdagingen aan en blijven scherp op alle weersomstandigheden die we onderweg tegenkomen. Alles om, in het licht van onze missie, in de toekomstige jaren vitaal en bestendig te blijven. Dat vraagt lef en vitaliteit van onze klimteams en expeditiebegeleiders. En dat kan alleen als ze goed zijn toegerust, met een duidelijk kompas, om die gewenste klimmeters te maken.

Belangrijke onderdelen waarmee wij toegerust zijn en waarop u ons mag aanspreken zijn:

- Goed werkgeverschap
- Professionaliteit
- Samenwerking met ouders en educatieve partners
- Duidelijke visie op onderwijs
- Efficiënte bedrijfsvoering
- Verbondenheid in een inclusief zicht op kinderen

We kijken met vertrouwen naar de toekomst en zijn ervan overtuigd dat we goed voorbereid en georganiseerd zijn om onze gedroomde wegen en paden te bewandelen. En we staan ook open voor andere uitzichten en inzichten. We nodigen u daarom ook van harte uit om met ons in gesprek te gaan en te blijven over onze expeditie. Die openheid is er vanuit elk team. En dat is van groot belang voor het fundament dat wij met elkaar willen leggen voor de kinderen die aan ons zijn toevertrouwd. Een fundament dat gericht is op de persoonlijke ontwikkeling van zelfbewuste, op samenwerking gerichte, veerkrachtige wereldburgers!

