

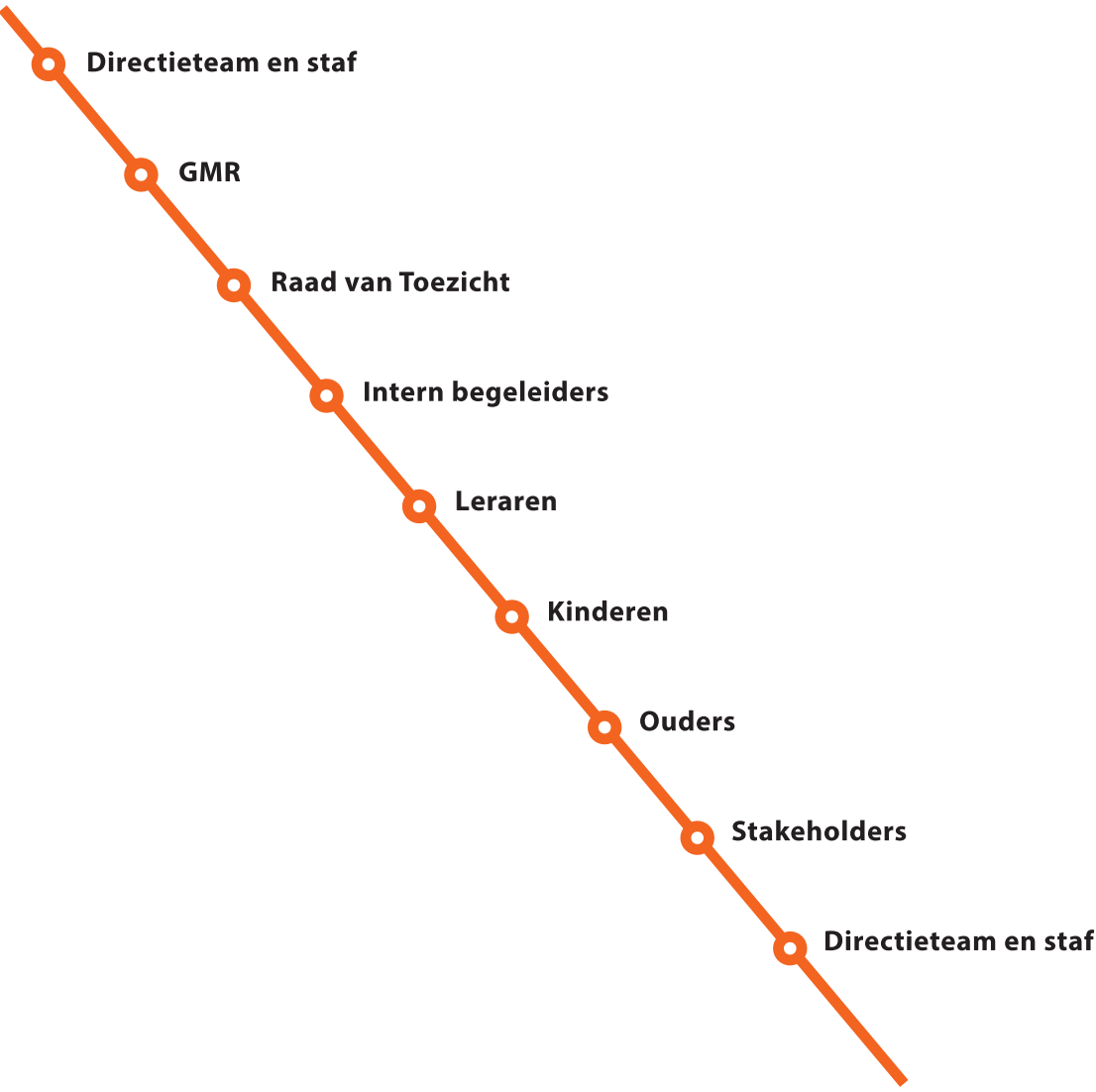
KOERSPLAN



met routekaart
en advies
voor onderweg

Inhoudsopgave

De koers van CNS Ede is bepaald in gesprekken met vertegenwoordigers van directeuren, staf, GMR, Raad van Toezicht, Intern begeleiders, leraren, kinderen, ouders en stakeholders.



Onderweg naar bijzonder goed onderwijs voor elke leerling

Missie en visie	4
Onze koers	10
Bijzonder goed onderwijs	14
Leraar zijn is een waardevol vak!	16
Onderwijs is teamwerk	20
Duurzaam verbonden scholen	24
Wat wij verwachten	28
Bijlagen: Onze manier van werken	32
	36

Onderweg naar Bijzonder goed onderwijs voor elke leerling

Voor u ligt het Koersplan 2019-2022 van CNS Ede. Dit plan verwoordt waar wij voor staan en wat onze ambities zijn voor de komende vier jaar. Dit plan kwam door gezamenlijke inspanning tot stand. Het is het resultaat van een spreekwoordelijke reis die CNS Ede in 2018 maakte. Als veelzijdige onderwijsorganisatie reizen wij naar bijzonder goed onderwijs. Dat is onze stip op de horizon voor de jaren 2019-2022.

Wie zijn wij en wat vinden wij belangrijk?

Het motto in het logo van CNS Ede is *Bijzonder veelzijdig*. Dit verwijst naar de grondslag van onze christelijke onderwijsorganisatie en het wordt op allerlei manieren zichtbaar.

- Wij geloven in God die veelkleurigheid geschapen heeft. Onze organisatie staat open voor iedereen die zich thuis voelt binnen de pluriforme christelijke identiteit. Onze leraren vertellen leerlingen verhalen uit de Bijbel en praten met hen over de betekenis ervan. Zij spiegelen de verhalen aan deze tijd. Het onderwijs op de scholen van CNS Ede is betekenisvol, omdat het een belangrijke persoonsvormende waarde heeft voor leerlingen.
- De kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit van onze medewerkers is goed. De organisatie heeft goud in handen en wil dit laten zien. Als onderwijsaanbieder en als werkgever. Het ontwikkelen van individueel en collectief vakmanschap is ons vertrekpunt voor bijzonder goed onderwijs.
- Onze scholen hebben binnen de gemeenschappelijke kaders veel ruimte voor eigen inkleuring, accenten en onderwijsconcepten. Zij besteden zorg en aandacht aan de christelijke feesten en communiceren met ouders over de wijze waarop de christelijke identiteit vorm en inhoud krijgt. Dat kan per school verschillen. Dat maakt ons bijzonder.
- Onze leerlingen ontwikkelen zich allemaal anders. Geen kind is hetzelfde. Daarop sluiten wij aan met onderwijs. Wij dagen onze leerlingen uit om met plezier te leren en succes te ervaren.

Waar komen wij vandaan, waar gaan wij naartoe en wat zit er in onze rugzak?

Met het Koersplan 2019-2022 bouwt CNS Ede voort op de bereikte resultaten uit de vorige planperiode. De basiskwaliteit is goed en de bedrijfsvoering is op orde en gemoderniseerd.

- Er zijn kwaliteitskaders vastgesteld voor verschillende functies en taken.
- De werving en selectie van leraren gebeurt op stichtingsniveau.
- De scholen hebben gekozen voor het 5-gelijke dagen lestijdenmodel of het klassieke lestijdenmodel met de woensdagmiddag vrij.
- Het ziekteverzuim is gedaald en het eigen risicodragerschap is ingevoerd.
- Het collectief van directeuren functioneert als een team met beleidsvoorbereidende taken voor de stichting en is een waardevol adviesorgaan voor het College van Bestuur.
- Kennisdeling en professionalisering: er is een netwerk van intern begeleiders van CNS-scholen.
- Een communicatiestrategie versterkt de zichtbaarheid en de reputatie van CNS Ede en de scholen.
- De opening van het schooljaar is uitgegroeid tot een traditie. Veel medewerkers zijn aanwezig vanwege het inspirerende karakter en de gelegenheid om collega's te ontmoeten. Externe stakeholders zijn uitgenodigd.
- Een masterplan huisvesting geeft een toekomstvisie op de huisvesting van scholen.
- CNS-basisschool Oranje Nassau verhuist naar het ENKA-terrein. Dat biedt volop kansen voor groei van het aantal leerlingen.
- CNS-basisschool Cavaljé heeft een nieuw schoolgebouw geïntegreerd in een complex van appartementen, bedrijfsruimten en kinderopvang.
- De planning-en-control cyclus is goed georganiseerd met betrouwbare stuurinformatie.
- De procesbeschrijvingen van de administratieve organisatie en de interne beheersmaatregelen is op orde.
- Startende leraren krijgen structureel begeleiding.
- CNS Ede heeft een Plusklas voor meer- en hoogbegaafde leerlingen. De stichting werkt samen met Het Streek, een Christelijke school voor Voortgezet Onderwijs in Ede.
- Passend onderwijs: de basisondersteuning is op alle scholen van CNS Ede in orde.

Vooruitgang is te boeken op het gebied van zelfevaluatie/collegiale visitatie en het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur waarin eigen ambities/ kwaliteitsnormen uitgangspunt zijn. Andere thema's die onze aandacht vragen zijn werkdruk en interne en externe communicatie.

Hoe ziet onze omgeving eruit? In welke context werken wij?

Onderwijs is van cruciale betekenis voor de verdere ontwikkeling van de samenleving en onze welvaart. Kinderen verwerven op school kennis en vaardigheden die nodig zijn om later actief de samenleving vorm te geven. Zij leren de wereld beter te begrijpen. Onderwijs draagt bij aan de persoonsvorming van kinderen en stimuleert actieve participatie in de samenleving.

De werkelijkheid is echter weerbarstig. Te veel kinderen groeien op in omstandigheden, waar sociaal-economische problemen, segregatie en armoede deel uit maken van hun leven. Het realiseren van bijzonder goed onderwijs is dan ook een opdracht voor ons allen.

In het onderwijs staan kinderen centraal. En kinderen willen zich ontwikkelen. Luc Stevens verwoordde dat op inspirerende wijze in 'Zin in leren' (2002, uitgeverij Garant Antwerpen) en 'Zin in school' (2004, CPS Amersfoort). Ieder kind heeft een natuurlijke behoefte aan relatie, autonomie en competentie.

- Kinderen willen relatie, zowel met hun leraren als met andere kinderen. Ze willen het gevoel hebben erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap.
- Autonomie verwijst naar onafhankelijkheid. Kinderen willen het gevoel hebben dingen zelf te kunnen kiezen en doen.
- Kinderen willen laten zien wat zij kunnen en zichzelf als effectief ervaren. Dat kan alleen in een omgeving die kinderen uitdaagt en de eigenheid van het kind respecteert.

Bij alles wat wij doen bij CNS Ede moeten wij ons de vraag stellen of kinderen mogen zijn wie zij zijn, of zij zich ontwikkelen en uitgedaagd worden tot leren. Bijzonder goed onderwijs is afgestemd op de natuur-lijke behoeften van kinderen aan relatie, competentie en autonomie.

CNS Ede onderweg naar bijzonder goed onderwijs

CNS Ede stimuleert duurzame schoolontwikkeling. Dit houdt in dat het onderwijs op onze scholen samenhangend, betekenisvol en kwalitatief hoogwaardig is. Het onderwijs op CNS-scholen is **samenhangend** omdat het de persoonsvorming en de ontwikkeling van de intellectuele vaardigheden van leerlingen in samenhang benadert.

Directeuren en leraren werken vanuit betrokkenheid en persoonlijke betekenisgeving. Zij zijn nieuwsgierig naar wat in de buitenwereld speelt, staan open voor vragen van ouders en van de samenleving. Zij vertalen externe invloeden naar wat goed is voor de leerlingen en het onderwijs op de eigen school.

Duurzame schoolontwikkeling veronderstelt systeemdenken, waarbij een verandering invloed heeft op het systeem als geheel en niet slechts op een onderdeel ervan. Het is belangrijk om de samenhang en de relaties binnen dat systeem goed te begrijpen. Samen leren, het motto van dit koersplan, is de basis voor duurzame schoolontwikkeling.

Onze scholen willen **het beste** voor leerlingen en werken opbrengstgericht. Directeuren en leraren werken op elke school vanuit een gemeenschappelijke visie, met doelen en resultaten om het onderwijs verder te optimaliseren. Zij bewaken **de kwaliteit** van het onderwijs op planmatige wijze en evalueren periodiek de resultaten. Onze scholen realiseren een klimaat waarin alle leerlingen worden uitgedaagd te leren naar vermogen. Leraren zijn **vakmensen**. Zij beheersen complexe vaardigheden op het gebied van lesgeven en hebben goede pedagogische kwaliteiten. Een belangrijk deel van de lestijd is voor taal, lezen en rekenen. Leraren betrekken leerlingen op actieve wijze en geven duidelijke feedback aan leerlingen om het leren te stimuleren. Leraren hebben goed zicht op de ontwikkeling van leerlingen en werken opbrengstgericht.

De wereld van morgen

Onze leerlingen zullen later als volwassenen participeren in een wereld die sterk aan verandering onderhevig is. De wereld van morgen vraagt van leraren dat zij de zelfstandigheid, de creativiteit, het kritisch denken en probleemoplossende vaardigheden van leerlingen bevorderen. Zij leren leerlingen wat goed communiceren en samenwerken is en besteden structureel aandacht aan

burgerschapsvorming. In een open samenleving als de onze hebben leerlingen te maken met toenemende diversiteit en polarisatie. Een goede toerusting als burger is noodzakelijk om in democratische rechtstaat te kunnen functioneren. De wereld van morgen vraagt duurzaam en milieuvriendelijk onderhoud en beheer van schoolgebouwen. Het rentmeesterschap willen wij ook tot uitdrukking brengen door verantwoord om te gaan met onze directe leefomgeving.

Professionele ontwikkeling van leiderschap

Directeuren zijn onderwijskundig leiders. Zij creëren een context waarin leraren blijven leren om het onderwijsleerproces te verbeteren, zodat leerlingen goede resultaten behalen. Zij bevorderen de samenwerking tussen leraren omdat samenwerking bijdraagt aan duurzame schoolontwikkeling. Een geïsoleerd bestaan in de klas leidt tot individualisme en is een rem op een innovatieve cultuur. Permanente aandacht binnen CNS Ede voor de professionele ontwikkeling van directeuren, leraren, beginnend of ervaren, en onderwijsondersteunend personeel is noodzakelijk om onderwijs van blijvend goede kwaliteit te realiseren.

Het samen leren

Het geheel is meer dan de som der delen. CNS Ede wil zich verder ontwikkelen als een lerende organisatie. Het samen leren is in onze ogen een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit van het onderwijs permanent te verbeteren en de resultaten beter te borgen. Leerlingen geven dit ook zelf aan in gesprek met de bestuurder. Het leren en het samenwerken gaan hand in hand. Bij de uitwerking van het Koersplan 2019-2022 zal het samen leren een prominente plaats innemen.

Ten slotte

Het Koersplan 2019-2022 van CNS Ede is tot stand gekomen door de inbreng van velen binnen en buiten de organisatie. Een woord van dank wil ik richten aan leerlingen, aan ouders, aan leraren, aan intern begeleiders, aan directeuren, staf en andere belanghebbenden. Zij gaven vanuit hun betrokkenheid bij CNS Ede een waardevolle bijdrage.

Th. J. (Theo) van Altena
Voorzitter College van Bestuur
Ede, 16 oktober 2018



Missie & visie

CNS Ede is een christelijke onderwijsorganisatie met als missie: 'Bijzonder goed onderwijs voor elke leerling'

Visie

Voor CNS Ede telt iedere leerling. Iedere leerling heeft recht op bijzonder goed onderwijs. Het is onze verantwoordelijkheid om leerlingen een veilige, eigentijdse en uitdagende leeromgeving te bieden, die past bij zijn of haar mogelijkheden. Bijzonder goed onderwijs waarin hoofd, hart en handen de leidraad vormen voor onze manier van samenleven, samenwerken en samen leren.

Kernwaarden

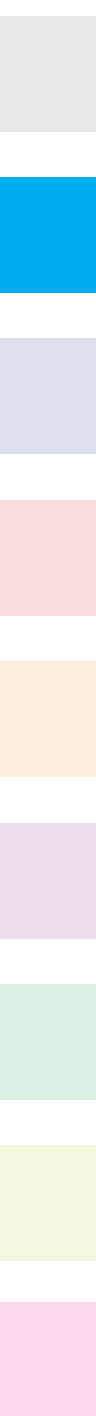
Wij hebben vier kernwaarden: vertrouwen, verbinding, verantwoordelijkheid en vakmanschap. Deze kernwaarden zijn de basis voor onze manier van samenleven, samenwerken en samen leren.

Vertrouwen

Pedagogisch handelen is geen kwestie van produceren of manipuleren, maar het uitspreken van vertrouwen in een andere mens waardoor ruimte ontstaat voor die andere mens om als subject te verschijnen, om als mens op te staan. Dat vertrouwen spreken wij vaak uit door te zeggen: 'Ik geloof in jou,' (Gert J.J. Biesta, 'Het prachtige risico van onderwijs', 2015 uitgeverij Phronese). Vertrouwen is voor ons van grote waarde hoe wij willen omgaan met kinderen en volwassenen.

Verbinding

Wij werken vanuit ons hart. Vanuit onze persoonlijke betrokkenheid staan wij voor christelijk onderwijs. Wij zijn belangstellend en zorgzaam naar onze leerlingen, betrokken bij hun ouders en hebben aandacht voor elkaar. Wij werken vanuit een gemeenschappelijke visie op onderwijs met gedeelde waarden en normen. Dat is wat ons verbindt en samenbindt.



Verantwoordelijkheid

Wij nemen verantwoordelijkheid voor de ander en voor onze omgeving. Het is belangrijk dat wij leren wanneer wij verantwoordelijkheid kunnen geven en wanneer wij deze moeten nemen. Voor ons zijn vertrouwen en verantwoordelijkheid onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is voor ons vanzelfsprekend dat wij op alle niveaus binnen de organisatie verantwoording afleggen over de resultaten van ons onderwijs.

Vakmanschap

Wij willen bijzonder goed onderwijs. Wij bieden leerlingen een uitdagende leeromgeving opdat zij als persoon groeien en hun talenten leren ontplooien. Wij willen hen een goede basis meegeven voor het leven. Wij zijn professionals die ons vak verstaan. Wij opereren als team omdat het geheel meer is dan de som der delen. De inzet van ieders talent is noodzakelijk om als organisatie goed te kunnen functioneren.

Advies voor onderweg

“Verbinden, verantwoordelijkheid nemen en zingeven. Dat zijn drie kernwoorden. Het zijn werkwoorden. Ze geven aan dat je iets moet doen.”

Raad van Toezicht in gesprek met de bestuurder, april 2018

A photograph of two hikers from behind, looking out over a vast mountain valley. The hiker on the left has blonde hair and is wearing a dark backpack. The hiker on the right is wearing a wide-brimmed hat and a dark backpack. They are standing on a trail, looking down into a deep valley where a river flows, surrounded by dense evergreen forests. In the background, steep, rocky mountain peaks rise, some with patches of snow or light-colored rock. The sky is clear and blue.

Onze koers

In de nieuwe planperiode ligt het accent op *het bevorderen van een kwaliteitscultuur waarbij eigen ambities vertrekpunt zijn, zowel op stichtings- als op schoolniveau.*

Het Koersplan 2019-2022 kent vier centrale thema's:

- 1 Bijzonder goed onderwijs
- 2 Leraar zijn is een waardevol vak
- 3 Onderwijs is teamwerk
- 4 Duurzaam verbonden scholen

Per thema leest u het belang en de doelen van onze organisatie en onze ambities. Daarna geven wij beknopt aan wat deze ambities concreet betekenen voor leraren, directeuren en stafmedewerkers. Wij zoeken daarbij steeds naar manieren om onze kernwaarden vertrouwen, verbinding, verantwoordelijkheid en vakmanschap zichtbaar te maken.

Omdat wij over deze thema's in gesprek zijn geweest met vertegenwoordigers van CNS Ede citeren wij ook uit die gesprekken. Dat gebeurt letterlijk onder het kopje 'Advies voor onderweg'.

Het gebeurt ook indirect: de ambities en concretiseringenvloeien namelijk rechtstreeks voort uit wat werd aangereikt door vertegenwoordigers van het directieteam, intern begeleiders, leraren, ouders en leerlingen van de Plusklas, externe stakeholders, Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht.

Bijzonder goed onderwijs

Bijzonder goed onderwijs is van cruciale betekenis voor de verdere ontwikkeling van onze samenleving en voor onze welvaart. Kinderen verwerven in school kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn om later actief een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving. Door onderwijs leren kinderen de wereld beter te begrijpen. Onderwijs draagt bij aan de persoonsvorming van kinderen omdat scholen stilstaan bij levensbeschouwelijke vragen en vragen rondom zingeving en moraliteit. Bijzonder goed onderwijs staat voor een brede ontwikkeling van elke leerling waarbij socialisatie, persoonsvorming en intellectuele ontwikkeling hand in hand gaan. Wat zijn onze ambities met bijzonder goed onderwijs?

De overheid legt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs bij het schoolbestuur. Dat is aan zet om de visie van de eigen organisatie duidelijk te maken en samen met de scholen eigen kwaliteitsnormen vast te stellen. Het eigenaarschap voor het realiseren van bijzonder goed onderwijs ligt zowel bij het schoolbestuur, de directeur als de leraar. Wat is kwaliteit? Welke doelen en kwaliteitsnormen hanteren wij?

Doelen van onze organisatie

- 1 Wij gedragen ons professioneel. In samenwerking met collega's ontwikkelen wij een professionele cultuur waar eigenaarschap en opbrengstgericht werken, reflectie en feedback, zelfevaluatie en analyse van de resultaten belangrijke kenmerken zijn. Onderwijskundig leiderschap is in dit kader een belangrijke randvoorwaarde.
- 2 Iedere CNS-school realiseert bijzonder goed onderwijs. Dat wil zeggen dat iedere CNS-school:
 - a Veilig is voor leerlingen en voor leraren;
 - b De basisondersteuning voor leerlingen op orde heeft. Het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Rijn & Gelderse Vallei heeft in het ondersteuningsplan omschreven wanneer de basisondersteuning op orde is;
 - c Een eigen ambitie, eigen kwaliteitsnormen heeft geformuleerd;
 - d Opbrengsten realiseert die in overeenstemming zijn met de kenmerken en het leerpotentieel van de leerlingenpopulatie;
 - e Zicht heeft op de eigen kwaliteit en zich voortdurend verbetert;
 - f Een breed leerstofaanbod heeft. Een gedegen leerstofaanbod voor beheersing van de taal, lezen, rekenen & wiskunde is de basis. In aansluiting hierop heeft iedere CNS-school een samenhangend leerstofaanbod voor levensbeschouwing, sociaal-emotionele ontwikkeling, burgerschap, cultuur, creativiteit en techniek. Borging vindt plaats in het schoolplan.

Ambities

- 1 CNS Ede implementeert het instrument zelfevaluatie/collegiale visitatie voor verdere ontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Directeuren en intern begeleiders worden getraind in koppels als auditoren. Het bestuur zal op vergelijkbare wijze deelnemen aan een collegiale visitatie (PO-raad).
- 2 CNS Ede organiseert professionaliseringsactiviteiten die geënt zijn op de uitkomsten van de zelfevaluaties (0-meting op CNS-scholen).
- 3 Het onderwijskundig leiderschap van directeuren staat centraal. Dat is gericht op versterking van hun interventiemogelijkheden.
- 4 CNS Ede is een goede werkgever en formuleert strategisch HRM-beleid voor middellange termijn met focus op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, werkdruk en vitaliteit en het besef dat je regisseur kunt zijn van je eigen loopbaan. Het mobiliteitsbeleid wordt geactualiseerd.
- 5 Specifieke deskundigheid leraren met een master toegankelijk maken voor de CNS-organisatie.

Advies voor onderweg

“Samen is een belangrijk woord en een mooi iets. Maar hoeveel gedeelde groepsnormen hebben wij dan? In de praktijk minder dan wij denken. Dat maakt de rol van de leraar spannend. Het komt aan op leiderschap. Zeker als je kwaliteit in het vaandel wilt voeren. Dan is het aan CNS Ede om aan te geven wat betamelijk is en goed...”

Intern begeleiders in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Onze scholen kunnen beter worden met betere leraren. Geen andere, maar betere. Ze kunnen dingen leren. Net als wij. Het goed organiseren in de klas moeten ze misschien nog wat meer onder de knie krijgen. Want meesters en juffen die plotseling andere dingen gaan doen of programma's omgooien... Dat is verwarrend voor ons. Heet dat klassenmanagement?”

Leerlingen van de Plusklas in gesprek met de bestuurder, mei 2018

Leraar zijn is een waardevol vak



Leraren hebben een prachtig beroep omdat zij als persoon een waardevolle bijdrage leveren aan de opvoeding en ontwikkeling van kinderen. Wie herinnert zich niet een meester of juf uit de basisschooltijd, die een bijzondere plaats heeft in jouw hart?

Van deze professionals worden voortreffelijke pedagogische en didactische vaardigheden verwacht om bijzonder goed onderwijs te geven. De leraar moet het vak in alle opzichten goed beheersen, ook omdat de leerlingenpopulatie vandaag de dag zeer divers is en ouders mondiger zijn. Toekomstgericht onderwijs vraagt veel van onze mensen. Wat verwachten wij van onze leraren?

Doelen van onze organisatie

Goede pedagogische, didactische en organisatorische kwaliteiten van leraren zijn zichtbaar in de praktijk van alledag. Wat bedoelen wij?

- 1 Leraren zijn pedagogisch vaardig: leerlingen voelen zich veilig.
 - a De leraar spreekt leerlingen aan op gedrag, werkhouding en samenwerking vanuit positieve verwachtingen.
 - b De leraar ondersteunt het zelfvertrouwen van leerlingen en waardeert ieders inbreng positief.
 - c De leraar ziet toe op een respectvolle omgang tussen leerlingen.
- 2 Leraren zijn organisatorisch vaardig: de onderwijstijd wordt efficiënt gebruikt en effectief georganiseerd.
- 3 Leraren hebben zicht op de ontwikkeling van leerlingen.
- 4 Leraren zijn didactisch vaardig: de leerlingen krijgen goed les.
 - a De leraar maakt het doel van de les duidelijk en activeert voorkennis bij leerlingen.
 - b De leraar geeft duidelijke uitleg in kleine stappen en concrete voorbeelden.
 - c De instructie is interactief.
 - d De leraar geeft veel feedback.
 - e Leerlingen zijn actief betrokken bij de les en leren samenwerken.

Ambities

- 1 Betere toerusting van leraren in de omgang met (kritische) ouders en het professioneel omgaan met (heftige) emoties van ouders tijdens een gesprek. Versterking van de professionele gespreksvaardigheid (bijvoorbeeld voor het voeren van advies- of slechtnieuwsgesprekken).
- 2 Het waardevolle van het leraarsvak komt meer in beeld als wij werken aan meer 'samen'.

Advies voor onderweg

“Ons vak is een stoer beroep. Leraren maken het verschil en dat mag je zichtbaar maken. Waardering blijkt uit goede arbeidsvoorwaarden, vitaliteit, ontwikkelingsperspectief en duurzame inzetbaarheid. Het imago van de leraar en van CNS Ede verdienen versterking!”

Directieteam

“Dat leraren pedagogisch en didactisch vakbekwaam zijn, spreekt voor zich. Vakmanschap vormt de basis. Samen met optimisme en het koesteren van hoge verwachtingen van leerlingen. Wij zien dat er steeds meer eisen gesteld worden aan de mannen en vrouwen voor de klas. Het wordt steeds belangrijk dat mensen hun eigen gebruiksaanwijzing hebben gelezen en die ook weten te hanteren: zelfkennis, je eigen limieten en beperkingen kennen. Weten waarvan je energie krijgt. Reflecteren op je vermogens en ambities. Dat moeten wij doen. Als individu, als team, als school en als CNS Ede.”

GMR in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Een goede meester of juf legt interessant uit, open en met keuzemogelijkheden. Hij of zij geeft ons nieuwe gedachten om over na te denken.”

Leerlingen van de Plusklas in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Deze tijd stelt hoge eisen aan leraren en overvragen ligt op de loer. Wees daarover reëel, focus op persoonlijke ontwikkeling en voldoening door je werk en trek op tijd aan de bell!”

Stakeholders in gesprek met de bestuurder, mei 2018



Onderwijs is teamwerk

Het geheel is meer dan de som der delen. CNS Ede wil zich verder ontwikkelen als een lerende organisatie. Dat veronderstelt systeemdenken: het besef dat een verandering invloed heeft op het systeem (school) als geheel en niet slechts op een onderdeel ervan. Bestuur, directeuren leraren en staf zijn systeemdenkers. Zij zijn zich bewust van de invloeden, vragen en eisen vanuit de omgeving. Zij vertalen deze zaken naar hun eigen situatie. Samen formuleren zij een gemeenschappelijke visie van waaruit zij willen werken, met heldere doelen en resultaten om het onderwijs verder te verbeteren. Zij bewaken de kwaliteit van het onderwijs en evalueren periodiek de resultaten.

De dialoog is een belangrijk kenmerk van een lerende organisatie. Door de dialoog leert een team 'samen te denken' en onderlinge interactiepatronen te herkennen die het leerproces bevorderen of juist ondermijnen. Dit vraagt om belangrijke samenwerkingsvaardigheden zoals luisteren, feedback geven en ontvangen, onderhandelen, conflicten durven aangaan en oplossen. Een goed team slaagt erin een gemeenschappelijke visie te realiseren en resultaten te bereiken. Deze teamprocessen zijn een voorwaarde om gemeenschappelijke doelen te kunnen realiseren. CNS Ede wil teamleren versterken, omdat door samenwerking betere opbrengsten en resultaten kunnen worden gegenereerd.

Doelen van onze organisatie

CNS Ede opereert als een team.

- 1 Wij werken vanuit dezelfde kernwaarden met een gemeenschappelijke visie en missie. Wij voelen ons eigenaar en zijn betrokken bij de totstandkoming ervan.
- 2 Wij zijn eigenaar van de doelen en voelen ons verantwoordelijk voor de resultaten.
- 3 De dialoog kunnen voeren. Wij reflecteren op onze eigen denkbeelden (mentale modellen). Het is belangrijk om met elkaar onze denkbeelden uit te wisselen met elkaar.
- 4 Samenwerkingsvaardigheden moeten wij leren en onderhouden. Dan gaat het om actief luisteren, elkaar aanspreken, feedback geven én ontvangen, onderhandelen, conflicten durven aangaan en oplossen.
- 5 Wij dragen bij aan een professionele cultuur. Wij zijn proactief, nemen onze verantwoordelijkheid, komen afspraken na, geven en vragen feedback en feed forward en denken in oplossingen.
- 6 Wij communiceren goed en tijdig!
- 7 Het samen leren is een vast bestanddeel van onze professionalisering.

Ambities

Leidinggevend en zijn vaardig in teamontwikkeling en passen de juiste interventies toe.

Advies voor onderweg

“Mensen moeten zich meer CNS Ede gaan voelen. Je mag eigenheid voelen, je school neemt de kleur aan van de populatie ouders, maar tegelijkertijd: wij doen dit samen! Onze gezamenlijke missie en visie moeten helder en zichtbaar zijn zodat wij ook invallers en nieuwe mensen daarin mee kunnen nemen. Laten wij met groepen scholen aan de slag gaan en expertise delen. Laten wij de lerende houding meer aanzwengelen daarmee wordt ons vak zoveel leuker.”

Leraren in gesprek met de bestuurder, mei 2018

“Het kan helpend zijn om met elkaar woorden te blijven geven aan een gezamenlijke visie en missie. Want dat bevordert het gesprek over bijbehorende gedragingen. Zo ervaren wij dat in de eigen organisaties. Bestuur en medewerkers hebben daarin geregeld een ander tempo. Misschien is ook dat iets om te erkennen, te waarderen en vervolgens te benutten.”

Stakeholders in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Vraag onze mening na een les of dag. Vraag ons: wat doe ik goed en wat kan ik beter anders doen? Dat helpt! Dan weten meesters en juffen ook waaraan ze kunnen werken.”

Leerlingen van de Plusklas in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Heel CNS Ede is één team. Dus als de ene school het zwaar heeft, springen de andere scholen bij. Noem het collegiale visitatie, noem het eigenaarschap en verantwoordelijkheid, noem het wat je wil, maar opereer als één team!”

Raad van Toezicht in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Wie wil leren met en van elkaar heeft zelfzicht nodig en moet verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling. Een professionele cultuur met teams die (school overstijgend) kennis delen en elkaar consulteren is het resultaat. Dit heeft impact op (de beleving van) werkdruk.”

Directieteam

Duurzaam verbonden scholen



Duurzaamheid zegt iets over hoe wij ons willen verbinden met onze omgeving, met de wijk waarin de school is gelegen. Hoe wij onderwijs afstemmen op de populatie in de wijk. Duurzame samenwerkingsrelaties gaan wij aan met organisaties die bijdragen aan de verdere ontwikkeling en groei van CNS Ede. Dan denken wij bijvoorbeeld aan de samenwerking met de opleidingsinstituten CHE en Marnix Academie, het SWV, SKOVV en Proominent voor het onderwijs en organisaties voor kinderopvang en BSO.

Duurzaamheid veronderstelt ook, dat wij het beheer en onderhoud van de schoolgebouwen op een duurzame en milieuvriendelijke wijze willen realiseren. Die verantwoordelijkheid nemen wij. De aarde hebben wij immers in bruikleen. De Bijbelse waarde van het rentmeesterschap willen wij mede tot uitdrukking brengen door verantwoord om te gaan onze directe leefomgeving.

Doelen van onze organisatie

- 1 Wij dragen bij aan duurzame schoolgebouwen en schoolomgeving.
- 2 Wij gaan nieuwe duurzame samenwerkingsrelaties aan met strategische partners. Die dragen bij aan bijzonder goed onderwijs voor iedere leerling. Bestaande samenwerkingsrelaties bestendigen wij.

Ambities

- 1 CNS Ede en haar scholen dragen bij aan de verdere reductie van CO2 met het inkoopbeleid, energieverbruik, het bouwkundig beheer en facilitaire zaken. Wij maken op alle scholen dezelfde, praktische afspraken, in samenspraak met leerlingen: bijvoorbeeld binnen een bepaalde afstand komen leerlingen niet met de auto, maar lopend of op de fiets naar school.
- 2 Wij willen schoolpleinen groener maken.
- 3 Iedere CNS-school gaat een verbinding aan met de omgeving en geeft daaraan op eigen wijze vorm.
- 4 Structurele samenwerkingsrelatie met de VO-school Het Streek voor de Plusklas (hoogbegaafde leerlingen) en experimentele doorstroomprogramma's van primair naar voortgezet onderwijs voor 10 tot 14-jarigen.



Advies voor onderweg

“Welke impact heeft een school op een wijk waar verschillende generaties leven? Hoe willen wij dat? Je ziet dat wijken leeglopen en dan is een school van grote waarde. Verankerd in een wijk. Met een gebouw dat betekenis heeft in de omgeving. Duurzaamheid gaat ook over zichtbaarheid. Over betekenis hebben. Laten wij het goede gesprek over de school voeren met mensen en organisaties rondom onze scholen.”

GMR in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Het woord ‘zingeving’ past bij duurzaamheid. Het legt als kernwaarde een fundament onder de visie en de missie van CNS Ede. Want wat maakt die ‘c’ in CNS nu anders? Waar zitten de beelden en de overtuigingen van leraren, leerlingen en ouders? Wat geven wij door? Is enthousiasme genoeg? Of wil je ook een bepaalde christelijke achtergrond doorgeven via duurzame scholen? En hoe benoem je dat dan duurzaam en herkenbaar?”

Raad van Toezicht in gesprek met de bestuurder, april 2018

“Een lerende organisatie is drager van duurzaamheid. Je kunt je beste krachten inzetten onder zware omstandigheden omdat mensen daarvan leren. Dat is best spannend. Wij zien dat er op scholen in achterstandssituaties hele goede leraren werken met een diepe drive om leerlingen verder te helpen. Dat is uitdagend. Maar overvraag mensen niet. Duurzaamheid is een beweging van geven, nemen en groeien. Als individu, als team en als organisatie.”

Stakeholders in gesprek met de bestuurder, mei 2018

Wat wij verwachten in houding en gedrag



Bestuur en staf

- Stimuleer een gezonde feedbackcultuur met een professionele communicatiestijl en het delen van ambities en kennis. Controleer en borg dit.
- Wakker de saamhorigheid aan die stakeholders zien bij informatiebijeenkomsten van CNS Ede. Dat is een unieke kracht die verbindend werkt tussen bestuurlijk niveau en werkvloer.
Benader intern begeleider en directeur als tandem en leg daar opdrachten neer voor leren en ontwikkeling.
- Doe wat je kan om de onderwijsbranche aantrekkelijk te houden voor nieuwe collega's. Ga in gesprek met collega's van andere scholen over welke succesfactoren bijdragen aan bijzonder goed onderwijs.
- Zoek de balans tussen teamontwikkeling op school en teamontwikkeling als CNS Ede. Ontwikkel strategisch HRM-beleid.
- Duurzaamheid gaat ook over zichtbaarheid, over betekenis hebben. Voer het goede gesprek over de school met mensen en organisaties rondom onze scholen.

Directeuren

- Zet collegiale visitatie, leren met en van elkaar en leiderschap/eigenaarschap centraal. Werk aan een open cultuur waarin scholen ambities en resultaten delen en elkaar versterken. Houd denkracht en denkgewoonten tegen het licht en ontwikkel samen.
- Rapporteer per tandem van directeur en intern begeleider de opbrengst van je inzet en reflecteer daarop. Dat maakt voortreffelijk onderwijs zichtbaar.
- Benut meer innovatiesubsidies. Bijvoorbeeld voor projecten die schooltypen verbinden of voor projecten met ICT. Scholen van CNS Ede kunnen actievere spelers zijn in dat veld. Wees daarin zichtbaar!
- Doe wat je kan om de onderwijsbranche aantrekkelijk te houden voor nieuwe collega's. Ga in gesprek met collega's van andere scholen over welke succesfactoren bijdragen aan bijzonder goed onderwijs.
- Laat leraren oefenen met professioneel communiceren en feedback geven. Laat je motivatie zien en toon dat je denkt in mogelijkheden en kansen. Spreek over 'roeping' en eigen ontwikkelingsdoelen.
- Formuleer en bespreek ambitieuze teamdoelen. Elke school moet bijzonder goed zijn, in de lessen, maar ook in de processen en in de ontwikkeling van teams.

Leraren en onderwijsondersteunend personeel

- Ouders kennen hun kind het beste. Zij zijn een belangrijke informatiebron. Betrek hen ook bij het bepalen van de speerpunten voor je school.
- Doe wat je kan om de onderwijsbranche aantrekkelijk te houden voor nieuwe collega's. Ga in gesprek met collega's van andere scholen welke succesfactoren bijdragen aan bijzonder goed onderwijs.
- Verbeter je manier van lesgeven met diepgang, stem je gedrag af op individuele kinderen en verbeter de kwaliteit van je feedback. Focus op feedback en feed forward die je kinderen en collega's geeft. Toon interesse en geef iedereen een kans.
- Denk in verbeteringen en spreek positief. Leg de dingen nog eens extra uit op een andere manier. Koester hoge verwachtingen! Van jezelf, je team en uiteraard van de kinderen.
- Vertaal duurzaamheid naar het besef dat je regisseur kunt zijn van je eigen loopbaan. Ken jezelf. Neem eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

Onze manier van werken

- Bijlage 1: Kwaliteitsverbetering volgens de Deming-cyclus
- Bijlage 2: CNS Ede als lerende organisatie
- Bijlage 3: Op weg naar een lerende cultuur
- Bijlage 4: Leiderschap

Bijlage 1:

Kwaliteitsverbetering volgens de Deming-cyclus

CNS Ede werkt met de kwaliteitscirkel van Deming om doelen te bereiken en continue aandacht ervoor te garanderen. Deze cirkel, ook wel bekend als de plan-do-check-act-cyclus, beschrijft vier stappen die op alle verbeteringen in de organisatie van toepassing zijn.

- Plan:** Kijk naar de huidige werkzaamheden, ontwerp een plan voor verbetering en stel daarvoor doelstellingen vast.
- Do:** Voer de geplande verbetering uit.
- Check:** Meet het resultaat van de verbetering, vergelijk dat met de oorspronkelijke situatie en toets het resultaat aan de vastgestelde doelstellingen.
- Act:** Stelt bij aan de hand van de gevonden resultaten en begin opnieuw bij Plan.

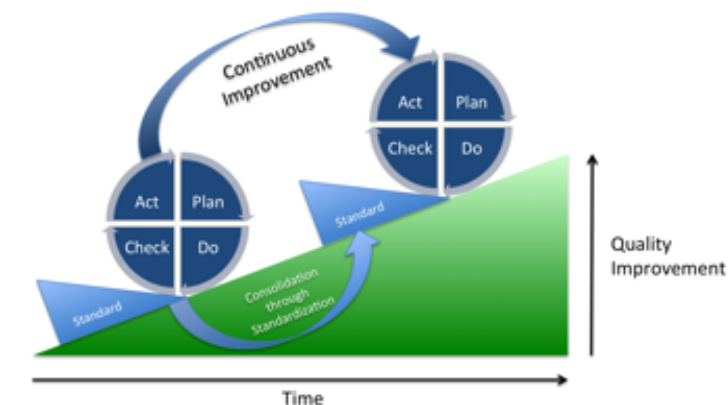
Werken volgens deze visie betekent dat iedereen in de organisatie zijn of haar eigen werkwijze kan beoordelen en verbeteren. Want elk proces past in een reeks processen. De cirkel van Deming rolt tegen een heuvel op doordat deze werkwijze ook continue borging realiseert. Zo werkt ieder in een organisatie mee aan continue verbetering. (Bron: W.E. Deming, 1986. 'Out of the crisis' MIT Press Ltd)

Jaargesprek kwaliteit onderwijs school

Aan het begin van ieder schooljaar voert het College van bestuur een gesprek met de directeur en de intern begeleider(s) over de kwaliteit van het onderwijs op school. Voorafgaande aan het gesprek legt de directeur schriftelijke verantwoording af over de kwaliteit van het onderwijs. Gevraagde documenten zijn: de opbrengstrapportage/trendanalyse, de evaluatie van het jaarplan van het voorafgaande schooljaar, het jaarplan voor het nieuwe schooljaar, de schoolgids en het schoolplan.

In het gesprek staan 5 onderwerpen centraal:

1. Leerlingen voelen zich veilig;
2. Leerlingen leren voldoende;
3. Leerlingen krijgen goed les;
4. Leraren hebben zicht op de ontwikkeling van leerlingen;
5. De school heeft zicht op de kwaliteit en verbetert zich voortdurend.



Van het gesprek wordt verslag gemaakt en afspraken vastgelegd. Als de kwaliteit van het onderwijs op school op de bovenstaande 5 punten op orde is, dan is het jaargesprek voldoende.

Een of meer vervolggelassen worden gepland als de kwaliteit van het onderwijs op ten minste op 2 punten onvoldoende is. De directeur maakt in dat geval een verbeterplan met doelen om de kwaliteit van het onderwijs weer op het gewenste niveau te krijgen. De voortgang, opbrengsten/ resultaten van het verbeterplan bespreekt het College van Bestuur met de directeur in een of meer vervolggelassen. Als de voortgang stagneert en/of de opbrengsten/ resultaten onvoldoende zijn, dan laat het College van Bestuur onderzoek doen.

CNS Ede als lerende organisatie

CNS Ede wil zich verder ontwikkelen als een lerende organisatie. “Lerende organisaties onderscheiden zich fundamenteel van traditionele, beheersmatige organisaties door vijf basisprincipes of ‘disciplines’ integraal te benaderen.” (Vrij uit P. M. Senge, 1990. De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie)

1. Een gemeenschappelijke visie bouwen

Een visie is meer dan een kreet of een opvatting. CNS Ede wil dat een gemeenschappelijke visie medewerkers uitdaagt om gezamenlijke ‘toekomstbeelden’ te creëren. Daardoor voelen medewerkers zich betrokken. Zij presteren en leren dan niet uit volgzzaamheid, maar vanuit een intrinsieke motivatie. Een gemeenschappelijke visie geeft kaders voor de ontwikkeling van de organisatie.

2. Persoonlijk meesterschap

Persoonlijk meesterschap is een fundament van CNS Ede. Van alle medewerkers verwachten wij dat zij zelf eigenaar zijn van hun proces om ‘levenslang’ te leren en hier hun eigenverantwoordelijkheid in te nemen. Persoonlijk meesterschap betekent dat medewerkers reflecteren op hun visie, deze weten bij te stellen en te verdiepen. Ze spannen zich blijvend in, ontwikkelen geduld en houden een objectieve kijk op de werkelijkheid. Vakmanschap is meesterschap. Medewerkers leren levenslang, zijn altijd onderweg en arriveren nooit. Het meesterschap is geen bezit; het gaat om het proces. Medewerkers met een hoge graad van meesterschap zijn zich constant bewust van hun kwaliteiten en hun leerpunten.

3. Mentale modellen

Mentale modellen dwingen ons kritisch te kijken naar eigen denkbeelden en deze te onderzoeken. Het is belangrijk om met elkaar onze beelden uit te wisselen. Dat maakt ons bewust van hun ontstaan en hun (on)waarheid.

Werknemers hebben individueel en als team de moed mentale modellen bij te stellen en gemeenschappelijke mentale modellen te ontwikkelen voor de school en de werksituatie.

4. Teamleren

De dialoog is een belangrijk kenmerk van een lerende organisatie. Door de dialoog leren de leden van een team ‘samen te denken’ en onderlinge interactiepatronen te herkennen die het leerproces bevorderen of juist ondermijnen. Bij dit leerproces horen belangrijke samenwerkingsvaardigheden: luisteren, feedback geven en ontvangen, onderhandelen, conflicten durven aangaan en oplossen. Een team slaagt er dan in een gemeenschappelijke visie te realiseren en resultaten te bereiken. Deze teamprocessen zijn een voorwaarde om gemeenschappelijke doelen te bereiken. CNS Ede versterkt teamleren op school- en bovenschoolniveau.

5. Systeemdenken

Aan de basis van een lerende organisatie ligt een andere manier van zien en denken. CNS Ede ziet zichzelf in verbinding met de wereld. Problemen komen niet door iemand anders of ‘iets’ daarbuiten. De problemen bestaan, of worden ervaren, door ieders aandeel en dat houdt het systeem in stand. In een lerende organisatie ontdekken mensen voortdurend hoe ze de werkelijkheid creëren. En hoe ze die kunnen veranderen.

Systeemdenken richt zich op de effecten op lange termijn. Door regelmatig te evalueren en te bespreken welke doelen zijn gerealiseerd, welke niet, welke moeten worden bijgesteld of worden uitgesteld. Systeemdenken betekent voortdurend bewust zijn van de effecten en het bijstellen van genomen besluiten en handelwijze op het groter geheel; het bewustzijn van het effect van eigen gedrag op de ander en je daar medeverantwoordelijk voor maken.

Op weg naar een lerende cultuur

Alex van Emst onderscheidt in zijn boekje ‘Professionele cultuur in onderwijsorganisaties’ (APS/Edukern, 1998) een drietal culturen: de ambtelijke, de politieke en de professionele cultuur. Hij zegt dat de politieke het meest voorkomt. Maar er zijn ook mengvormen. CNS Ede wil zich meer en meer ontwikkelen in de richting van een professionele cultuur met als belangrijke kenmerken: een proactieve houding, verantwoordelijkheid nemen, feedback geven en ontvangen en denken in oplossingen.

Naast een professionele cultuur streeft CNS Ede naar een professioneel werkklimaat. Met collegialiteit, verantwoordelijkheid, van elkaar leren en kwaliteit hoog in het vaandel. Het is belangrijk dat mensen zich houden aan wat afgesproken is. CNS Ede streeft naar een positief werkklimaat. Leidinggevend en activeren denkpatronen die zich richten op wat mogelijk is, op het benutten van kansen en op gelegenheid scheppen. Zij willen dat medewerkers initiatief tonen en successen vieren. Het is belangrijk dat ieder team gezamenlijke doelstellingen formuleert. Elk teamlid heeft de uitdaging zich te verbinden aan een groep die deze doelstellingen optimaal kan en wil bereiken. Samen zijn de teamleden verantwoordelijk voor de resultaten.

Vanuit het teamontwikkelingsmodel (Bruce Wayne Tuckman, 1965. ‘Development sequence in small groups’) is het de vraag of een team in staat is deze doelstellingen te behalen. Als dit niet het geval is, dan bekijkt een team wat de redenen zijn voor de stagnatie. Welke competenties mist het team? Hoe staat het met het vermogen om samen te werken? Welke belemmerende opvattingen spelen een rol? CNS Ede wil teamcoaching inzetten om samen op zoek te gaan naar deze belemmeringen.

Iedere ontwikkelingsfase kent eigen samenwerkingscompetenties, die teamleden met elkaar ontwikkelen. Dit betekent dat de leidinggevende het teamproces begeleidt naar de gewenste fase van teamontwikkeling (M3).

De leidinggevende of teamcoach zorgt ervoor dat de kwaliteit van de onderlinge interactie toeneemt. Dat verbetert de samenwerking en zo kan het team beter, gemakkelijker en plezieriger haar resultaten halen.

Fase	Kenmerken team	Gedrag Leidinggevende	Te ontwikkelen samenwerkingscompetenties
M1 Forming “zuigeling”	Los zand, bundeling individuen, extrinsieke motivatie, afhankelijkheid van de LG/coach	Directe aansturing op inhoud en op individu, risico van ‘postbode’, oplossingsgericht	Luisteren Communiceren Resultaatgerichtheid
Resultaatgerichtheid	Gericht op eigen taak		
M2 Storming “puber”	Subgroepen, uitzoeken van ‘zo zijn onze manieren’, conflicten	Aansturing op inhoud, druk doende met aansluitingenw	Feedback (Relationele sensitiviteit) Onderhandelen Conflicthantering Samenwerken
Taakvolwassenheid	Afstemming van taken gebeurt in subgroepen		
M3 norming “volwassene”	Gesloten team, met helderheid in normen: “wij zijn ‘t leukste team”; afzetten tegen de rest. Feedback gebeurt, conflicten worden opgelost	Druk doende met aansluiting met andere teams/verbinding naar buiten; tijd voor individuen (Loopbaan)	Organisatiebewustzijn Verantwoordelijkheid voor het groter geheel
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk voor het eigen systeem		
M4 Performing	Open team	Leidersrol bij toerbeurt Men coacht elkaar	Visionair zijn Innoveren Ondernemerschap
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk en zelfsturend		

Leiderschap

Er bestaat rechtstreeks verband tussen de kwaliteit van het onderwijs (weerspiegeld in de opbrengsten en onderwijsresultaten) en leiderschap van de directeur van een school. Lange tijd werd dat verband vermoed, maar internationaal onderzoek van de laatste jaren toont duidelijk aan dat goede schoolleiders de hoeksteen van goede scholen zijn. Uiteraard draait het in het onderwijs om het primaire proces en de centrale rol van de leraar. Maar dat is alleen effectief met ondersteuning van een onderwijskundig leider met visie.

Leidinggevend van CNS Ede stemmen hun stijl van leidinggeven af op de situatie en de personen waaraan zij leiding geven. Het leidinggeven op scholen vraagt om taakgerichtheid (sturen) en op relatiegerichtheid (ondersteunen). Daarnaast heeft de leidinggevende te maken met een verschil in taakvolwassenheid van medewerkers (bereid en bekwaam). Van leidinggevend verwacht CNS Ede dat zij soepel kunnen schakelen tussen de rollen van leider, manager en coach. Kortom, zij realiseren een balans tussen regie voeren en loslaten.

De rol van leider

Leidinggevend van CNS Ede nemen verantwoordelijkheid. Ze wachten niet af, maar zijn proactief. Zij scheppen een klimaat waarin medewerkers zich gemotiveerd, gestimuleerd en gewaardeerd voelen. Leidinggevend hebben een visie op goed onderwijs en kunnen op basis van deze visie organisatieveranderingen vormgeven. Zij stimuleren de professionele dialoog op basis van beelden, verwachtingen en ervaringen. Zij monitoren periodiek de opbrengsten van het onderwijs op hun school en leggen daarover verantwoording af aan het bestuur.

Leidinggevend van CNS Ede zijn systeemdenkers. Onderwijs is een complexe zaak en de waan van de dag verleidt er geregeld toe zaken als 'losse eenheden' te bezien. Dat leidt tot fragmentarische oplossingen en maatregelen. Vanuit het systeemdenken handelen, betekent dat vanuit het grote plaatje denken en handelen. Vanuit de samenhang van de dingen.

De rol van manager

Leidinggevend van CNS Ede zijn doel- en resultaatgericht en bevorderen deze wijze van werken binnen de school. Zij stellen doelen, prioriteiten, planningen en werkprocedures vast. Leidinggevend bewaken de voortgang van processen en controleren of gemaakte afspraken worden nagekomen.

Leidinggevend van CNS Ede stellen duidelijke eisen en grenzen. Zij durven stelling te nemen en kunnen omgaan met kritiek en weerstand. Waar nodig spreken zij medewerkers aan op hun functioneren en hun verantwoordelijkheden vanuit de kaders van CNS Ede en die van de school.

De rol van coach

Leidinggevend van CNS Ede zijn in staat te faciliteren en te ondersteunen. In een situatie waarin zij het leiderschap delen, krijgt de professional de ruimte om te handelen. Vertrouwen is het uitgangspunt. Het is gepast om uit te gaan van de pro-activiteit van de personeelsleden. Dat verlegt het accent in leiderschap van sturen naar ruimte en verantwoordelijkheid geven. Leidinggevend van CNS Ede zijn procesvaardig en stemmen hun interventies af op de situatie. Zij zijn luistervaarlijk, kunnen samenwerkings- of communicatieproblemen verduidelijken door het 'hier-en-nu' te benoemen. Ook zijn zij vaardig in het vragen stellen, doorvragen en samenvatten.

