



J A A R V E R S L A G 2010



Driestar *educatief*

TALENT IN ONTWIKKELING



Inhoud

Woord vooraf

Bericht van de raad van toezicht

Organogram en leeswijzer

Organisatie

H1	Strategie en beleid	8
H2	Bestuur en toezicht	11
H3	Personeel	16
H4	Voorzieningen	22
H5	Financiën	25

Resultaten

H6	Hogeschool	29
H7	Lectoraten	42
H8	Managementadvies	46
H9	Onderwijsadvies	48
H10	Internationalisering	55

Bijlagen

B1	Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht	58
B2	Overzicht bachelor- en masteropleidingen Driestar Hogeschool	61

Woord vooraf

Op koers? Dat was de titel van mijn bijdrage aan de nieuwjaarsbijeenkomst. Dit is ook de vraag waarop een jaarverslag antwoord geeft. Het voorbereiden en schrijven van een jaarverslag verplicht je om terug te kijken, nauwkeurig kennis te nemen van de resultaten en deze te vergelijken met de beleidsvoornemens en geformuleerde doelen. Als resultaat van dit proces probeer je dan een antwoord te geven op de vraag: Liggen we op koers? Hebben we gedaan wat we van plan waren, hebben we onze missie gerealiseerd, en zijn de resultaten conform de verwachtingen die vooraf zijn uitgesproken?

Als u dit jaarverslag leest, zult u begrijpen dat wij tevreden zijn over het achterliggende jaar. Dat we met dankbaarheid mogen constateren dat er veel goeds is gebeurd binnen ons instituut. Dat we mooie resultaten hebben behaald.

Daarvoor dank ik alle medewerkers die dit hebben gerealiseerd. De behaalde resultaten zijn tot stand gekomen door de inzet van ons team.

De resultaten die in dit jaarverslag in beeld worden gebracht, zijn cijfermatig van aard. Daarnaast is er ook tekst die aandacht vraagt voor veel andere factoren die van belang zijn. De ontwikkeling en groei van mensen, het tot stand komen van nieuwe producten, de impact van ons werk op onze studenten, wat we voor het werkveld hebben kunnen betekenen, het welbevinden van

medewerkers, de sfeer en de cultuur binnen Driestar Educatief. Het gaat natuurlijk ook om financiële resultaten. Maar het draait om onze missie, een bijdrage te mogen leveren aan goed christelijk en reformatorisch onderwijs.

We leven in tijden waarin echt geldt: in het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. De maatschappelijke omgeving, ontwikkelingen in de achterban, veranderingen in onderwijsbeleid, bezuinigingen in het onderwijs, zijn een paar factoren die veel invloed hebben op ons instituut. Daarom kunnen we ook niet rustig achteroverleunen. Maar met dit jaarverslag mogen we wel een moment genieten van dat wat is bereikt. In dankbaarheid terugkijken. Wetend dat het ten diepste niet ons werk is en onze inspanningen zijn, maar dat alles tot stand kwam onder de zegen van onze God. Ons afhankelijk weten van de Heere God, stemt enerzijds dankbaar voor wat we mochten realiseren. En mag anderzijds ook vertrouwen geven voor de toekomst.



Gouda, maart 2011
Drs. L.N. (Rens) Rottier,
college van bestuur

Bericht van de raad van toezicht

Algemeen

De raad van toezicht ziet toe op een adequate besturing van Driestar Educatief en op de algemene gang van zaken binnen de instelling, alsmede het bewaken van de grondslag. De raad verzorgt dit interne toezicht conform de principes van de binnen de HBO-raad vastgestelde Branchecode Governance. Dit is verwerkt in de statuten en in het bestuursreglement.

De raad van toezicht heeft kennisgenomen van het navolgende jaarverslag dat door het college van bestuur is opgesteld en heeft het goedgekeurd.

Samenstelling en kerncommissies

De huidige raad van toezicht bestaat uit zeven leden. Ondergetekende is met ingang van 1 januari 2010 benoemd als voorzitter. In verband met een periode van ziekte is het voorzitterschap echter tot 1 juli 2010 op adequate wijze waargenomen door dr. ir. H. Paul, waarvoor ik hem hartelijk dank.

De heer mr. A. Weggeman, adjunct-directeur directie Wetgeving van de Raad van State, maakt sinds 1 januari 2010 deel uit van de raad. Per 31 december 2010 is afscheid genomen van de heer drs. G. Boonzaaijer, die te kennen had gegeven terug te willen treden. Wij zijn hem zeer erkentelijk voor zijn inzet en betrokkenheid.

Voor de ontstane vacature is een profielschets opgesteld en heeft werking plaatsgevonden. In december is de heer drs. P.M. van den Dorpel, CEO BioTech Venture, als nieuw lid benoemd.

Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties en vergoeding is te vinden in bijlage 1.

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De raad kent een auditcommissie (drs. G. Boonzaaijer en ing. J.L. Pieper) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden en een remuneratiecommissie (dr. ir. H. Paul en drs. P.J. Vergunst). De auditcommissie heeft driemaal vergaderd over jaarrekening, begroting en tussenrapportage. De remuneratiecommissie heeft in zijn vergaderingen gesproken over functioneren en vergoeding van het college van bestuur.

Verslag over 2010

De raad van toezicht is in 2010 zesmaal plenair bijeen geweest in bijzijn van het college van bestuur. In zijn decembervergadering heeft de raad van toezicht het functioneren van de raad en het functioneren van het college van bestuur geëvalueerd, buiten aanwezigheid van het college van bestuur. De raad heeft zijn waardering uitgesproken voor de wijze waarop het college van bestuur rapporteert, informeert en bij strategische discussies advies vraagt, alsmede de instelling bestuurt.

Het is belangrijk dat de raad weet wat zijn verantwoordelijkheid is, hoe hij deze waar kan maken en hoe deze zich verhoudt tot de verantwoordelijkheid van het college van bestuur. Daarom heeft het thema professionalisering ook in 2010 een belangrijke plaats ingenomen.

De raad van toezicht wil zich in zijn toezichhoudende rol met name richten op: identiteit, strategisch beleid, personeelsbeleid, financieel beleid, onderwijs, begeleiding en maatschappelijk ondernemen. Deze onderwerpen zijn opgenomen in de jaaragenda. In 2010 is het toezichtkader personeelsbeleid vastgesteld.

Aan de hand van deze onderwerpen zijn tijdens de reguliere vergaderingen onder andere de volgende thema's aan de orde geweest:

- Midterm Review van het strategisch beleidsplan 2008-2011;
- identiteit: hoe geven we gestalte aan onze identiteit als sommige producten/opleidingen een breder publiek trekken of we een breder publiek zoeken, politieke verschuivingen in denken over vrijheid van onderwijs, gesprek over Herzienne Statenvertaling;
- internationalisering: bredere en diepere inbedding in opleidingen en onderwijsadvies;
- Passend onderwijs: rol en meerwaarde van Driestar Educatief;
- horizontale dialoog: evaluatie regiobijeenkomsten;
- nieuwbouwplannen in de Spoorzone te Gouda: goedkeuring aan- en verkoop van grond, aandacht voor duurzaamheid;
- doorontwikkeling hbo-pedagogiek en het project Opvoeding;
- risicomanagement;
- medewerkertevredenheidsonderzoek 2009;
- jaarrekening 2009, het (sociaal) jaarverslag 2009 en de begroting 2011;
- voorbereiding strategisch beleidsplan 2012-2015 en
- kennisontwikkeling en lectoraten.

Daarnaast is de invulling van de vacature binnen het college van bestuur meerdere keren aan de orde geweest.

Per 1 maart 2010 is dhr. drs. J.R. van Leeuwen benoemd als lid college van bestuur. In de decembervergadering is in goed onderling overleg besloten dit dienstverband te ontbinden, wat per 1 februari 2011 geëffectueerd wordt. In het verslagjaar heeft tweemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden. Naast het algemene reilen en zeilen van Driestar Educatief kwamen de volgende onderwerpen aan de orde: plaats van Driestar Educatief binnen het werkveld en de achterban, niveau van het onderwijs en het voordrachtsrecht van de medezeggenschapsraad voor een lid van de raad van toezicht.

Vermeldenswaard is ook dat in iedere vergadering als vast agendapunt terugkeert: van buiten naar binnen. Hierbij stellen de toezichhouders zaken aan de orde waar zij in hun werkveld of netwerk tegenaan lopen en die van belang zijn voor Driestar Educatief.

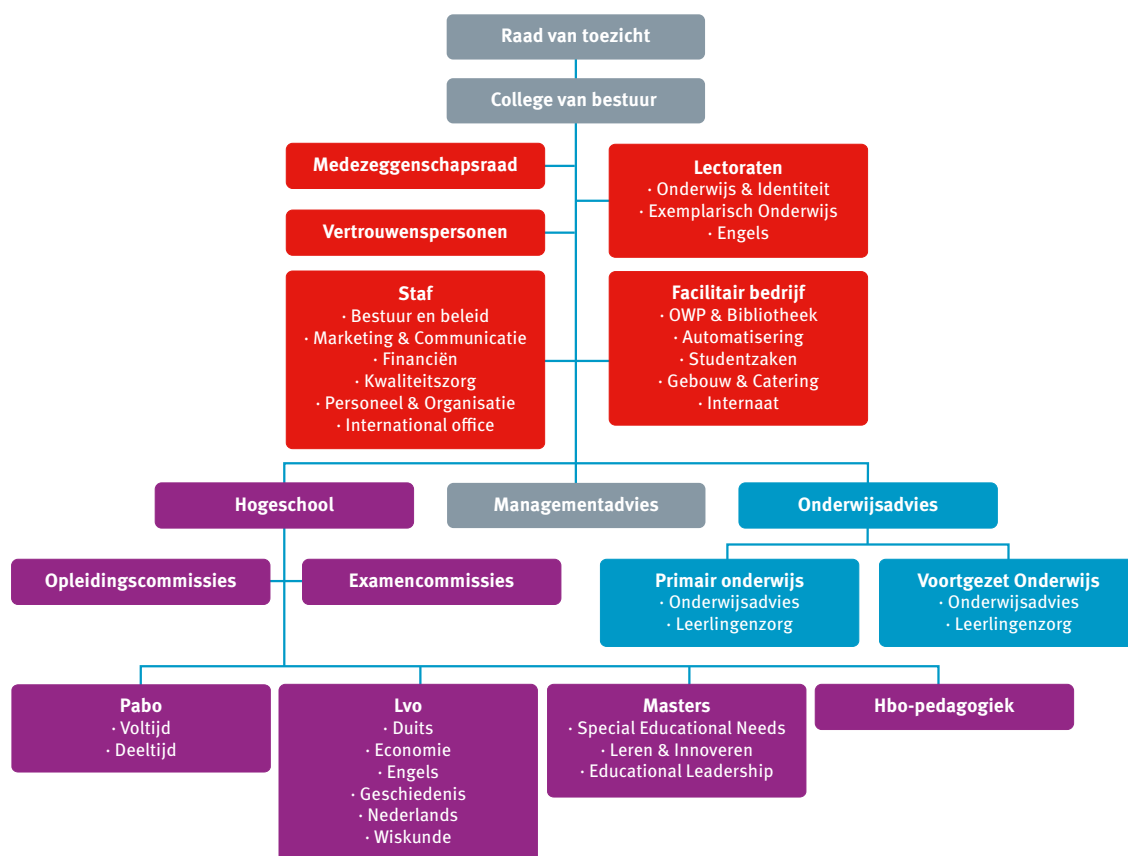
Tot slot

Driestar Educatief is een mooie instelling, waarin door velen met inzet en toewijding gewerkt wordt. Ze is tegelijk een kwetsbaar 'bezit', als we kijken naar ontwikkelingen in de samenleving die ook op de kerken en de scholen invloed hebben. Ook in onze tijd staan we daarom voor de opdracht het pand te bewaren dat ons toevertrouwd is. In dat besef bidden we om de zegen van God voor

het college van bestuur, voor docenten en ander personeel, en voor de studenten.

Drs. P.J. (Piet) Vergunst,
voorzitter raad van toezicht

Organogram Driestar Educatief



Leeswijzer

Driestar Educatief maakt in haar beleidscyclus gebruik van het INK-managementmodel. Net als voorgaande jaren is ook dit jaarverslag geschreven volgens de indeling van dit

model. De ondersteunende processen worden beschreven in het eerste deel (Organisatie, hoofdstukken 1-5). De resultaatgebieden worden beschreven in het

tweede deel (Resultaten, hoofdstukken 6-10). Tevredenheid wordt bij Driestar Educatief gemeten met vijfpuntsschalen. Interne rapportages zijn daarop gebaseerd.

H1 Strategie en beleid

Organisatieprofiel

Driestar Educatief is een praktijkgericht kenniscentrum voor christelijk onderwijs, en bestaat uit de volgende onderdelen:

Driestar Hogeschool is de naam voor alle activiteiten op het gebied van de opleidingen en de lectoraten.

Driestar Onderwijsadvies is de naam voor alle activiteiten op het gebied van onderwijsadvies en leerlingenzorg. Driestar Onderwijs-

advies richt zich op schoolontwikkelingstrajecten en adviseert en ondersteunt scholen in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

Driestar Managementadvies is de naam voor alle activiteiten op het gebied van advies aan besturen, bestuursleden, directies en directeuren in het onderwijs én zorg en welzijn. Ook interim-management valt onder deze productnaam.

Missie

Driestar Educatief inspireert, vormt en ondersteunt (aankomende) leraren en scholen om goed reformatorisch en protestants-christelijk onderwijs te geven.

routekaart opgenomen en een beschrijving van de eindbestemming (de verwachte resultaten in 2011). In dit jaarverslag zal bij de verantwoording van het gevoerde beleid in 2010 worden aangegeven welke vorderingen op welk leerpad het betreft.

Ons ideaal is een school:

- die de kernopdracht van christelijk onderwijs gestalte geeft.
- waar geïnspireerde christelijke leraren werken.
- waar leerlingen werken in inspirerende leeromgevingen.
- waar leerlingen die dat nodig hebben, extra zorg en aandacht ontvangen.
- die goed bestuurd en geleid wordt.
- die ouders ziet als belangrijkste partner en hen ondersteunt bij de opvoeding.

Visie op uitvoering missie

In het strategisch beleidsplan is aangegeven dat Driestar Educatief haar missie vormgeeft op vier domeinen:

- christelijk leraarschap;
- inspirerende leeromgeving;
- opvoeding en zorg;
- bestuur en management.

Strategisch beleidsplan

In het strategisch beleidsplan 2008-2011 'Lerend onderweg' zijn vijf leerpaden van Driestar Educatief voor deze periode beschreven. Deze leerpaden gaan over: identiteit en imago, inhoud en kwaliteit, professionalisering en kennisdeling, samenwerking en internationalisering, en student- en klantgerichtheid. Bij elk leerpad is een

De kennis die we ontwikkelen en aanbieden aan de scholen, is vooral gericht op deze vier domeinen. In de school die we voor ogen hebben, staan de essenties van christelijk leraarschap centraal. Leerlingen werken er in inspirerende leeromgevingen. Er is veel aandacht voor opvoeding van en zorg aan leerlingen en een goede leiding door bestuur en management.

Identiteit en kernwaarden

De Bijbel is voor ons denken en handelen norm, richtsnoer en inspiratiebron. De hieraan verbonden kernwaarden die Driestar Educatief wil uitdragen, zijn:

- toewijding,
- betrouwbaarheid,
- wijsheid,
- bewogenheid en
- moed.

De kernwaarden geven uitdrukking aan hoe wij ons werk willen verrichten. In het personeelsbeleid hebben de kernwaarden een sturende rol. Ze worden aan de orde gesteld tijdens de sollicitatieprocedure, in de gesprekscyclus en in inwerktrajecten.

Driestar Educatief staat voor 'Talent in ontwikkeling'. We zijn in alles wat we doen, bezig met het ontwikkelen van talenten van kinderen, studenten, leraren, directies en besturen. Niet in het minst ook met de ontwikkeling van onze eigen talenten. Daarnaast zien we talenten als een gave van God waar we op een verantwoorde wijze mee om moeten gaan.

Het strategisch beleid in 2010: Midterm Review

Het college van bestuur heeft eind 2009 een Midterm Review (MTR) opgesteld.

In deze MTR is aangegeven hoe de vorderingen zijn op de leerpaden uit het strategisch beleidsplan en zijn richtlijnen gegeven voor het vervolg.

De richtlijnen hebben een plek gekregen in de jaarbeleidsplannen van 2010: verhoging van de declarabiliteit, het stabiliseren van de studenteninstroom en de kostenbeheersing van overhead en bouwkosten. Ook is sterker ingezet op vraaggestuurd werken. De doorwerking van de christelijke

identiteit dient in ons werk voortdurend een punt van aandacht te zijn en te blijven.

In 2010 zijn de voorbereidingen gestart voor het nieuwe strategisch beleidsplan, dat in 2012 van kracht moet worden. In de afdelingen en met het veld is gebrainstormd over relevante trends en ontwikkelingen waarmee rekening moet worden gehouden. Dit zal leiden tot een SWOT aan de hand waarvan in 2011 de nieuwe strategische doelen bepaald worden.

Marketing en communicatie

In 2010 is het visiedocument marketing en communicatie vastgesteld. Dit document geeft de kaders aan waarbinnen Driestar Educatief communicatief optreedt en handelt. De communicatie wordt afgestemd op de doelgroep. Aankomende studenten hebben immers een andere informatiebehoefte dan een schoolleider, schoolbestuur of kerkenraad. Kennis van en overleg met de doelgroep is daarom belangrijk. We zoeken daarbij naar een goed evenwicht tussen de vraagsturing van de doelgroepen en het uitdragen van onze missie en kernwaarden.

De naam Driestar Educatief geniet grote bekendheid, maar voor de omgeving is niet altijd duidelijk welke diensten en producten er achter deze naam schuilgaan. De afdeling Marketing & Communicatie heeft in het verslagjaar veel tijd en energie

gestopt in het verduidelijken hiervan. Activiteiten die hiervoor ondernomen zijn, zijn onder andere het duidelijk profileren van de verschillende merken, Hogeschool, Onderwijsadvies en Managementadvies, en het publiceren van artikelen in de media. Daarnaast blijven studentenwerving en interne communicatie belangrijke aandachtspunten voor deze afdeling.

Bij de benchmark van hbo-websites die in juni werd gepresenteerd, eindigde de website van Driestar Educatief op een 26e plek. De inhoud van de website is goed voor elkaar, maar als het aankomt op interactiviteit, vormgeving en techniek zijn er nog verbeterpunten. Deze zijn door de afdeling Marketing & Communicatie opgepakt.





Kennismanagement en kennisontwikkeling

Kennisontwikkeling is in het hbo een belangrijk onderwerp. Naar aanleiding van de Midterm Review en de adviezen van de Commissie Veerman, is in 2010 gewerkt aan het ontwikkelen van een visie op kennismanagement en kennisontwikkeling binnen Driestar Educatief. Daartoe is een kenniscoördinator aangesteld en een projectgroep ingericht. Dit zogenoemde kennisberaad heeft de contouren aangegeven van het profiel voor onze kennisontwikkeling: de leraar beter maken in zijn beroep. Dit zal het komend jaar in aanloop naar een nieuw strategisch beleidsplan verder ingevuld worden. Dan wordt ook verder nagedacht over een structuur voor kennismanagement. Dit moet leiden tot een heldere positionering en aansturing van de lectoraten, kenniskringen, expertiseteams, masters en andere onderzoeksresultaten.

Kennisontwikkeling speelt ook een belangrijke rol bij de invulling van de strategische alliantie met de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle en de Christelijke Hogeschool in Ede. Identiteit is voor de drie hogescholen een belangrijk gegeven; ook in kennisontwikkeling. In het verslagjaar heeft een ontwerpbijsamenkomst plaatsgevonden die moet leiden tot afstemming tussen lectoraten en onderzoekslijnen, uitwisseling van kennis, participatie in elkaars kenniskringen en samenwerking bij subsidie-vererving voor kennisontwikkeling.

H2 Bestuur en toezicht

In dit hoofdstuk worden verschillende aspecten van bestuur en toezicht bij Driestar Educatief beschreven, gekoppeld aan de ontwikkelingen die in 2010 hebben plaatsgevonden.

College van bestuur en raad van toezicht

Driestar Educatief kent een tweelagenstructuur van een college van bestuur (cvb) en daaronder de managers van de verschillende afdelingen. Met ingang van 1 maart 2010 is het college van bestuur uitgebreid met de benoeming door de raad van toezicht van drs. J.R. van Leeuwen. Hij was eerder aan het instituut verbonden als interim-bestuurder. In zijn portefeuille zit Onderwijsadvies voortgezet onderwijs, opleiding leraar voortgezet onderwijs, Managementadvies, financiën, kwaliteitszorg en Facilitair bedrijf. De voorzitter van het cvb richt zich op Onderwijsadvies primair onderwijs, pabo, P&O, identiteit, internationalisering en kennismanagement.

Het cvb overlegt tweewekelijks in de bestuursvergadering. Daarnaast vindt één keer in de zes weken overleg plaats met de verschillende leidinggevenden in het centraal managementteam (cmt). In deze overleggen wordt onder andere het strategisch beleid van Driestar Educatief mede geïnitieerd, voorbereid en geëvalueerd en worden de jaarbeleidsplannen besproken en op elkaar afgestemd. Deze vergaderingen worden door het cvb voorbereid met een

afvaardiging vanuit de managers, het zogenoemde presidium. In het verslagjaar is een document vastgesteld waarin afspraken zijn vastgelegd over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen cvb en cmt. De managers hebben elke vier maanden een overleg met het bestuur over de viermaandsrapportages. Daarbij richten ze zich op vijf aspecten: inhoud, personeel, financiën, kwaliteit en marketing & communicatie. Met die informatie heeft het college van bestuur instrumenten in handen om te kunnen (be)sturen.

De raad van toezicht (rvt) ziet toe op een adequate besturing van Driestar Educatief en op de algemene gang van zaken binnen de instelling, alsmede het bewaken van de grondslag. De rvt is in 2010 zesmaal plenair bijeen geweest in bijzijn van het cvb. Zie ook het bericht van de raad van toezicht hierover.

Zie voor de samenstelling en bezoldiging van het college van bestuur en de raad van toezicht bijlage 1.

Risicomanagement

Aan de vele werkzaamheden die worden ondernomen bij Driestar Educatief, zijn ook risico's verbonden. Conform de Branchecode Governance Hogescholen is het college van bestuur verantwoordelijk voor het beheersen van risico's verbonden aan de instellingsactiviteiten. Het college van bestuur verplicht zich dit aan de raad van toezicht inzichtelijk te maken.

In 2009 heeft Driestar Educatief aan een extern bureau opdracht verleend tot het uitvoeren van een risicomanagementonderzoek, waarbij diverse risico's zijn geïdentificeerd. Als vijf grootste risico's worden ingeschat: afnemende studenteninstroom en concurrentiepositie hogeschool, concurrentiepositie van en afnemende vraag naar adviesdiensten, kwaliteit en kwantiteit personeel, druk op declarabiliteit en

tarieven, en het imago bij en afhankelijkheid van de achterban.

Driestar Educatief heeft in 2010 ook meegedaan aan een benchmark over risicomanagement bij hogescholen. De uitkomsten kwamen in grote lijnen overeen met het onderzoek uit 2009.

In het verslagjaar zijn de volgende vervolgstappen gezet:

- rapportage door de verantwoordelijke managers aan het bestuur over de dreiging van de risico's, gekoppeld aan de rapportage in het kader van de PDCA (Plan Do Control Act) - cyclus;
- het uitvoeren van een risicoanalyse als onderdeel van alle toekomstige projecten, nieuwe plannen, opleidingen, et cetera;
- toezicht op het risicomanagementproces in de PDCA-cirkel door de Dienst Kwaliteitszorg.

Horizontale verantwoording en dialoog

Hogescholen moeten aan de direct belanghebbenden (stakeholders) en aan de samenleving als geheel laten zien welke bijdrage aan de publieke taak is geleverd en hoe de publieke middelen zijn ingezet. Driestar Educatief hecht veel belang aan het afleggen van verantwoording aan en het in dialoog zijn met haar omgeving.

De volgende overleggen kunnen worden onderscheiden.

- Vier keer per jaar vindt overleg plaats met de jaargroepen van studenten, in het zogenoemde klassenvertegenwoordigersoverleg. In het verslagjaar zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde geweest: module-evaluatie, voorzieningen, invulling weekopening, stages en introductieweek.
- De opleidingscommissies, bestaande uit docenten en studenten, hebben een adviserende functie ten aanzien van het opleidingscurriculum.
- Ook vindt op structurele basis overleg plaats met de resonansgroep hogeschool. Daarin zijn vertegenwoordigd drie (bovenschoolse) directeuren uit het primair onderwijs en drie rectoren uit het voortgezet onderwijs. In 2010 is deze groep tweemaal bijeengekomen. Belangrijk besprekingspunt was de voorbereiding van het strategisch beleidsplan dat in 2012 in werking moet treden. Er is gesproken over de maatschappelijke en politieke context, de onderwijskundige

ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs, identiteit en imago, en de school als arbeidsorganisatie die professionele ontwikkeling bevordert. Ten slotte is in de resonansgroep aan de orde geweest actualisering van het boekje 'Essenties van christelijk leraarschap', dat een centrale rol vervult binnen de opleidingen.

- Vanuit de Hogeschool en Onderwijsadvies primair onderwijs vinden bezoeken plaats aan federaties en bovenscholse directiekringen. Het werkveld wordt daarmee geconsulteerd en we delen onze ontwikkelingen en inventariseren vragen.
- De werkveldcommissie hbo-pedagogiek geeft advies over zaken die deze opleiding raken.
- Driestar Educatief kent de wetenschappelijke adviesraad voor kennisontwikkeling en lectoraten, waarvan externe wetenschappers deel uitmaken. Deze geven advies op het gebied van kennisontwikkeling. In 2010 is tweemaal vergaderd, waarbij is gesproken over kennismanagement, stand van zaken lectoraten en voorbereidingen strategisch beleidsplan.
- Daarnaast kan worden genoemd het Arbeidsvoorwaarden & Personeelsbeleid-overleg van het DORVO (directeurenoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs), waarbij ook Driestar Educatief aanwezig is.

Medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (mr) bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding en de andere helft uit en door de studentengeleding. Er zijn in 2010 vijf nieuwe leden in de mr gekomen, die in de loop van het jaar een korte cursus medezeggenschapsrecht hebben gevolgd.

De mr is driemaal bijeengekomen. De personeelsgeleding is daarnaast vijf keer en de studentengeleding vier keer bijeengekomen in afzonderlijke vergaderingen.

Het college van bestuur was op de vergaderingen telkens (gedeeltelijk) aanwezig of vertegenwoordigd, voor toelichting of vragenbeantwoording. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen het college van bestuur en de voorzitters van de raad of geleding. De mr kent een financiële en een beleidscommissie, waarin bepaalde onderwerpen worden voorbereid. Een delegatie van de mr maakt deel uit van de bouwcommissie. Indien een onderwerp dat nodig maakt, worden ook incidentele commissies ingericht. In 2010 is dat gebeurd met de aanpak werkdruk, wat voortkwam uit het tevredenheidsonderzoek.

In het verslagjaar is veel aandacht besteed aan de wijzigingen die de op 1 september 2010 in werking getreden Wet versterking besturing met

zich mee heeft gebracht. De wijzigingen zijn verwerkt in reglementen die ter instemming aan de mr zijn voorgelegd. De wetswijziging maakt ook een keuze mogelijk tussen een gedeeld stelsel van medezeggenschap en een ongedeeld stelsel (personeel en studenten in één raad). Het cvb heeft, met instemming van de mr, gekozen voor continuering van het ongedeeld stelsel bij Driestar Educatief.

Verder zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest: benoeming bestuurder, arbobeleidsplan 2010-2015, (sociaal) jaarverslag 2009, Midterm Review, begroting 2010, functiemix, telewerken, tevredenheidsonderzoek, communicatie binnen de organisatie, huisvesting en scheiding onderwijswerkplaats en bibliotheek in verband met de nieuwbouw, internationalisering, excellentie-klas, rol van de mr in de beleidscyclus en invulling weekopening.

In het verslagjaar hebben twee overleggen met de raad van toezicht plaatsgevonden. Daarin is gesproken over de plaats van Driestar Educatief binnen het werkveld en de achterban, het niveau van het onderwijs en het voordrachtrecht van de mr voor een lid van de rvt. Tevens is de omgang tussen cvb en mr geëvalueerd. De mr en het cvb bekijken de onderwerpen soms vanuit verschillend perspectief en met verschillende verantwoordelijkheden, maar dit neemt niet weg dat de overleggen ook in 2010 plezierig en constructief zijn verlopen.

- Bij Driestar Onderwijsadvies en Driestar Managementadvies onderhouden we op structurele basis contact met de klanten door het formeren van klantenteams en het werken met contactpersonen.
- In 2010 is een ontmoeting geweest met de wethouder onderwijs, drs. Marion Suijker. Dit heeft geleid tot enkele vervolgafspraken die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke betrokkenheid van ons instituut op de stad Gouda.

Het gesprek met de achterban blijft ook zeer belangrijk. In 2010 zijn drie regiobijeenkomsten gehouden met vertegenwoordigers van kerkenraden en schoolbesturen die betrokken zijn bij Driestar Educatief. Tijdens die bijeenkomsten kwam aan de orde wat we wederkerig van elkaar mogen verwachten en waarin we elkaar kunnen ondersteunen. Hoewel de opkomst niet hoog was, willen we ook in 2011 dergelijke bijeenkomsten organiseren. Deze zullen dan meer thematisch zijn en deelnemers zullen persoonlijk uitgenodigd worden.



De studenten en medewerkers die deel uit maken van de medezeggenschapsraad.

Kwaliteitszorg

Om de kwaliteit van activiteiten zichtbaar te maken en te borgen, hanteert Driestar Educatief een kwaliteitszorgsysteem. Volgens dit systeem worden regelmatig onderzoeken gedaan. De resultaten worden gerapporteerd en er worden verbeteracties opgezet. De Dienst Kwaliteitszorg (DKZ) ondersteunt medewerkers bij het doen van onderzoek, doet onderzoek op verzoek en neemt zelf initiatieven.

In 2010 heeft DKZ, naast de periodiek terugkerende evaluaties bij studenten en klanten, diverse onderzoeken ondersteund of uitgevoerd, waaronder:

- interne audit Onderwijsadvies/Managementadvies;
- ondersteuning externe audit Onderwijsadvies/Managementadvies door Certiked ten behoeve van ISO 9001-certificering;
- organisatie Cedeo-klanttevredenheidsonderzoek;

- vervolgonderzoek werkdruk personeel;
- onderzoek alumni en werkveld pabo en Ivo;
- onderzoek 'studie en handicap';
- onderzoek naar toetsing in de opleidingen;
- bijdrage aan accreditatie diploma Christelijk Basisonderwijs en de Leergang Vakbekwaam Bewegingsonderwijs;
- uitvoering audits op de opleidingsscholen vo en bijdrage aan certificeringen en
- evaluatie ParnasSystainingen.

Aandachtspunt is dat er soms onderzoeken plaatsvinden waarbij DKZ niet is betrokken. Ook behoeft het vervolgtraject van een onderzoek aandacht: de uitkomsten van het onderzoek moeten worden gewogen, eventueel gekoppeld aan vervolgacties.

Klachten

Driestar Educatief acht het van groot belang dat studenten, medewerkers of klanten bij een geschil of klacht gehoor vinden en kunnen rekenen op een onafhankelijk en rechtvaardig oordeel. In de reglementen en algemene voorwaarden van Driestar Educatief staat beschreven waar een bezwaar tegen een besluit, of een klacht over een bepaalde handelwijze of situatie kan worden ingediend.

Binnen Driestar Educatief is ter implementatie van de Wet versterking besturing in 2010 een klachtenloket ingericht waar een student zich met een klacht of geschil kan melden.

In 2010 zijn drie klachten ontvangen, waarvan een bij het college van bestuur en twee bij Onderwijsadvies. Deze zijn volgens de geldende procedure afgehandeld.

Het college van beroep voor de examens (COBEX) heeft in het verslagjaar één beroepschrift ontvangen.

Vertrouwenspersonen

Binnen Driestar Educatief zijn in het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag drie medewerkers aangesteld als vertrouwenspersonen. Er is ook een externe vertrouwenspersoon benoemd, dat wil zeggen: iemand die niet verbonden is aan Driestar Educatief.

In 2010 zijn geen klachten ingediend op grond van de klachtenregeling ongewenst gedrag.

Voorlichting over deze regeling blijft van groot belang. De vertrouwenspersonen van de hogeschool hebben zich gepresenteerd tijdens de introductie van nieuwe studenten. Er is een brochure verspreid met daarin de route voor de student naar de vertrouwenspersoon, coördinator Studie & Handicap en de individuele begeleider. De drie vertrouwenspersonen hebben een landelijke scholingsdag voor vertrouwenspersonen in het hbo gevolgd, waar ook aandacht werd gevraagd voor voorlichting richting de studenten.

Samenwerking

Driestar Educatief vindt het belangrijk om samen te werken met verschillende partners. Hiermee bundelen we de krachten die organisaties hebben. Het doel van deze samenwerking is dat deze ten goede komt aan het christelijk onderwijs in binnen- of buitenland.

Bestuur- en brancheorganisaties

- We zijn aangesloten bij de HBO-raad als werkgeversorganisatie voor de Hogeschool; voor Onderwijsadvies en Managementadvies is de stichting aangesloten bij EDventure, een brancheorganisatie voor educatieve dienstverlening.
- We zijn aangesloten bij twee besturenorganisaties, namelijk bij de Vereniging voor Gereformeerd Schoolonderwijs (VGS) te Ridderkerk en de Besturenraad Protestants Christelijk Onderwijs (BPCO) te Woerden.

Algemeen

We hebben een strategische alliantie gesloten met de Gerefor-

meerde Hogeschool en de Christelijke Hogeschool Ede. Deze strategische alliantie richt zich op drie gebieden: kennisontwikkeling (lectoraten, kenniskringen en masteropleidingen), subsidieverwerking en promotie van de belangen van christelijk hoger onderwijs.

Internationaal

- Met Woord en Daad werken we samen op het gebied van de ontwikkeling van het onderwijs in ontwikkelingslanden.
- Met de stichtingen Hulp Oost-Europa en Ondersteuning Gereformeerd Onderwijs in Oost-Europa trekken we gezamenlijk op bij projecten in Oost-Europa, zoals een lerarenopleiding in Oekraïne.

Bezinning

- Uitgeverij Boekencentrum: uitgave liedbundel Stichting Geestelijk lied voor de gereformeerde gezindte;
- VGS en RMU/GOLV: magazine De Reformatorische School (DRS), diverse seminars en stuurgroepen rondom de vrijheid van onderwijs;



**Alles wat nodig is
om haar *goed*
onderwijs
te geven**

- Reformatorisch Maatschappelijke Unie (RMU): samenwerken rondom het thema 'Christen-zijn en leidinggeven';
- Jeugdbonden HGJB, HHJO, JBG, LCJ: organiseren jeugdwerkdagen;
- Erdee Media Groep: studiedagen in het kader van ons Studium Generale-programma;
- Refo500 (in 2010 gestart): binnen dit project wordt tot en met de 500e geboortedag van de Reformatie in 2017 op allerlei manieren aandacht gegeven aan de Reformatie (www.refo500.nl);
- Digibron (in 2010 gestart): met verschillende partijen binnen de gereformeerde gezindte bouwen aan een digitaal archief.

Overige samenwerkingsverbanden

Naast bovenstaande samenwerkingsverbanden heeft Driestar Educatief overeenkomsten gesloten met diverse andere partners (culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen, educatieve organisaties). Bij deze overeenkomsten zijn de bepalingen van de 'Notitie Helderheid' in acht genomen. Alle samenwerkingsverbanden worden jaarlijks geëvalueerd en beoordeeld op kansen en risico's. Dit maakt expliciet deel uit van het risicomanagement.



H3 Personeel

Om op elk van de in het strategisch beleidsplan genoemde vijf leerpaden de resultaten voor 2011 te kunnen bereiken, is de betrokkenheid en deskundigheid van medewerkers van groot belang.

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid is erop gericht dat medewerkers gestimuleerd worden om (1) kennis en vaardigheden te onderhouden en te verwerven, (2) verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen professionele ontwikkeling, (3) zich binnen de professionele rol te ontwikkelen als expert en (4) intercollegiaal van elkaar te leren.

Resultaten in 2010

In 2010 hebben op het gebied van personeelsbeleid de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden, waarmee voortgang is geboekt op leerpad 3, 'professionalisering en kennisdeling'.

- Voor de afdeling Onderwijsadvies primair onderwijs (po) zijn in nauw overleg met de leidinggevende en het team loopbaanpaden ontwikkeld waarin duidelijk wordt welke stappen je als werknemer kunt ondernemen om door te groeien in je functie. Dit ontwikkeltraject beslaat een periode van twee jaar.
- In 2010 is in samenwerking met de afdeling Financiën een meerjarenformatie en -begroting opgeleverd. Deze formatie en begroting wordt gekoppeld aan het strategisch beleidsplan dat in de maak is. Het document geeft inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve inzet van personeel voor de komende jaren (bijvoorbeeld aantallen functies per schaal, ervaring en opleidingsniveau). Daarnaast kunnen managers het meerjarenformatieplan gebruiken om afgewogen beslissingen te nemen rond werving en selectie, professionalisering en loopbaanontwikkeling van medewerkers.
- Binnen de pabo is uitvoering gegeven aan de kaders van de functiemix waaronder groei kan plaatsvinden van schaal 10 naar 11 en 11 naar 12. Deze kaders waren in 2009 in het lokaal overleg met de vakbonden vastgesteld. In 2010 zijn drie docenten doorgegroeid naar een andere schaal. In overleg met personeelsleden uit het pabo-team wordt nu gewerkt aan een functiebeschrijving voor schaal 13.
- In 2010 is een aantal sollicitatieprocedures op een andere wijze vormgegeven. Meerdere kandidaten worden tegelijkertijd uitgenodigd voor een dagdeel waarin ze kunnen laten zien wat ze te bieden hebben voor de vacature. Door middel van casus en rollenspelen kan de kandidaat zich presenteren. Doel van deze werkwijze is om potentiële kandidaten in actie te beoordelen. De kandidaat krijgt zelf ook zicht op zijn eigen leer- en ontwikkelpunten. Dit onderdeel zal het komende jaar verder uitgewerkt worden.

Scholing en professionalisering, kennisdeling en kennisontwikkeling

- Driestar Educatief heeft als organisatiedoel dat verschillende langdurige leertrajecten worden ontwikkeld, waarin medewerkers met en van elkaar kunnen leren. Voor de functies docent en leidinggevende zijn vorig cursusjaar al zogenoemde werkplaatsen gestart. In het cursusjaar 2010-2011 is een traject gestart voor docenten en orthopedagogen. Een werkplaats is een tweejarige intensieve leerroute waarin medewerkers op basis van een actieplan hun kwaliteiten en vaardigheden verder ontwikkelen, met behulp van coaching on the job, intervisie en leerbijeenkomsten. In 2010 is subsidie ontvangen van Zestor voor het traject werkplaatsen.
- Voor de vakcomponent zijn afdelingsoverstijgende expertiseteams ingericht. Een expertiseteam is georganiseerd rondom een vakinhoudelijk thema en bestaat uit medewerkers uit de verschillende afdelingen van de organisatie. Het doel van een expertiseteam is om de kennis van medewerkers van Driestar Educatief binnen één team samen te brengen, te delen en te ontwikkelen en zodoende de synergie tussen de verschillende afdelingen te vergroten. Daarnaast is een expertiseteam bijvoorbeeld verantwoordelijk voor productontwikkeling en -revisering, zowel van lesmodules als van het aanbod van Onderwijsadvies. Over specifieke onderwerpen, zoals dyslexie, worden werkgroepen ingericht. Docenten uit vakgroepen die niet interdisciplinair zijn, dat wil zeggen: die onderwerpen behartigen die binnen Onderwijsadvies geen aandachtsgebied zijn, blijven zelfstandig. Deze vakgroepen krijgen de opdracht meer verbinding met het veld te gaan leggen en indien mogelijk aanbod te ontwikkelen.
- Binnen de organisatie houdt een specifiek samengestelde groep op basis van belangstelling voor de relatie leeftijd en functie zich bezig met het doordenken van vragen, scholingen/trainingen en dergelijke op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. 'Leren doe je samen' en 'De uitdaging' zijn trajecten die in de organisatie hun weg reeds hebben gevonden. In het verslagjaar is nagedacht over de doelgroep dertigers én zijn congressen over het nieuwe werken bezocht. Daarnaast is meegewerkt aan het rapport werkdruk.

Beoordelen en belonen

In 2010 zijn door alle afdelingen beoordelingsgesprekken gevoerd. Deze gesprekkencyclus is in het verslagjaar voor het eerst uitgevoerd binnen de afdeling Onderwijsadvies, leerlingenzorg.

Medewerkertevredenheid

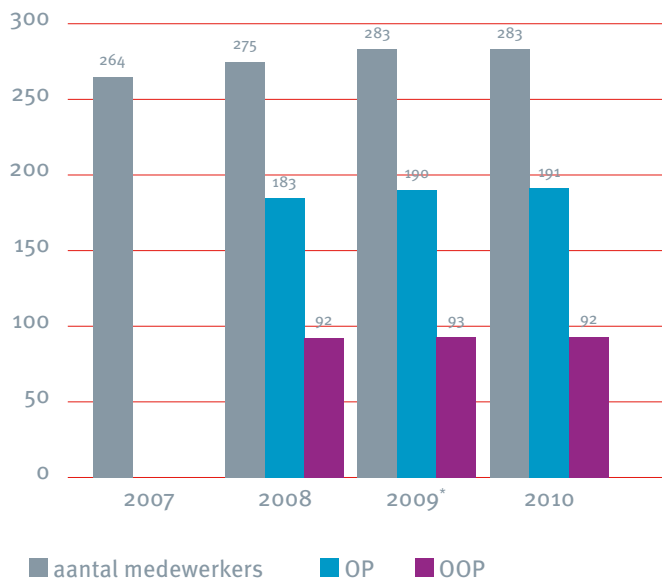
In overleg met de mr heeft in het verslagjaar geen medewerkertevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Het is de bedoeling dat in 2011 weer op te pakken. Uit het onderzoek afgenomen in het verslagjaar 2009, bleek toename van de werkdruk. Door P&O is in samenwerking met DKZ in 2010 een vervolgonderzoek uitgezet. P&O is in gesprek gegaan met alle afdelingen om meer zicht te krijgen op de werkdruk, welke rol Driestar Educatief als werkgever hierin kan spelen en wat de medewerker kan veranderen. Daarnaast is een e-mailcode ontwikkeld en onder de aandacht gebracht.

Professionele ruimte

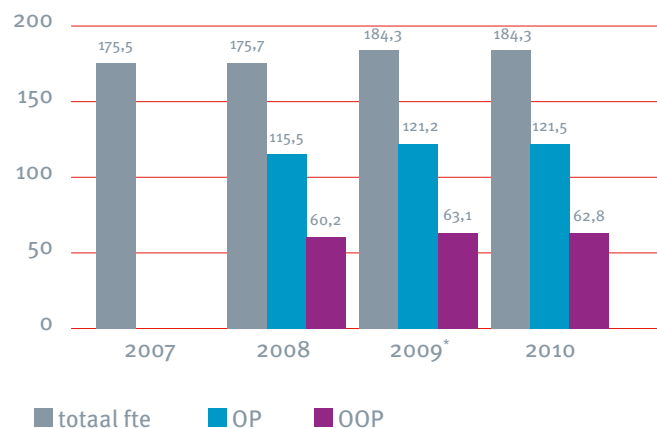
Naar aanleiding van het rapport van de commissie Rinnooy Kan over het versterken van de maatschappelijke waardering van het beroep van leraar, is voor de sector HBO een convenant gesloten tussen de HBO-raad, de sociale partners en de minister van OCW. In dit convenant is afgesproken dat de HBO-scholen intern een dialoog zullen voeren over de professionele ruimte voor de docent. Met professionele ruimte wordt bedoeld de interne zeggenschap van docenten ten aanzien van het ontwerp en de uitvoering van het onderwijskundig-, onderzoeks- en kwaliteitsbeleid van de hogeschool. Het management van de pabo heeft dit thema met individuele docenten en groepen docenten besproken. De uitkomst daarvan is een bevestiging van het beeld van het management dat het gevoerde beleid: 'Professionele ruimte moet je doen', weerklinkt bij de docenten. Het onderwerp professionele ruimte is ook met de sociale partners in het lokaal CAO-overleg besproken.

Personeel 2010 in cijfers

Personeel (aantal)



Personeel (fte)



	Mannen		Vrouwen	
OP	98	(34,6%)	93	(32,9%)
OOP	34	(12,0%)	58	(20,5%)
Totaal	132	(46,6%)	151	(53,4%)

* Aantallen met twee personen (OP) gecorrigeerd.

	Mannen		Vrouwen	
OP	64,01	(34,7%)	57,46	(31,2%)
OOP	29,45	(16,0%)	33,35	(18,1%)
Totaal	93,46	(50,7%)	90,81	(49,3%)

* Fte met 0,2 (OP) gecorrigeerd.

Toelichting:

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat het aantal medewerkers in 2010 gelijk is gebleven, evenals het aantal fte. Wel is het aantal fte voor OOP iets gedaald en voor OP iets gestegen.

Onder OP wordt verstaan onderwijzend personeel, onderwijsadviseurs en orthopedagogen. Onder OOP wordt verstaan onderwijsondersteunend personeel, inclusief de managers en lectores.

Verdeling fulltime - parttime

	Man	Vrouw	Totaal	%
< 0,3	30	13	43	15,2%
0,3 - 0,5	14	46	60	21,2%
0,5 - 0,7	9	34	43	15,2%
0,7 - 1	76	58	134	47,3%
1 >	3	-	3	1,1%
Totaal	132	151	283	100

Toelichting:

De verhouding tussen fulltimers en parttimers is niet relevant gewijzigd.

Fte

Afdelingscategorie	Fte	Aantal o - urencontract
Pabo	53,04	34
Lectoraat en masters	5,15	4
Lvo	13,87	4
Lvo (hbo-pedagogiek)	0,77	1
Managementadvies	7,46	5
Onderwijsadvies po	44,96	43
Onderwijsadvies vo	11,5	12
Facilitair bedrijf	27,82*	9
Staf	18,38	
Internaat	1,13*	

* De medewerker internaat is ook voor een halve fte werkzaam bij het facilitair bedrijf.

Percentages instroom en uitstroom

	fte	%
Instroom nieuwe medewerkers	8,21	4,5%
Uitstroom vertrek medewerkers	8,57	4,7%
Instroom fte-wijzigingen	4,96	2,7%
Uitstroom fte-wijzigingen	4,66	2,5%

Toelichting:

Uitstroom bestaat uit vertrekkende medewerkers. Instroom bestaat uit nieuwe medewerkers en interne wisselingen tussen afdelingen. Ten aanzien van de mobiliteit in de organisatie valt op dat een tweetal collega's doorgegroeid is van docent naar senior docent, twee collega's van basisdocent naar docent en één onderwijsadviseur van onderwijsadviseur B naar A. Daarnaast is een docent benoemd als lector. Vijf medewerkers OOP zijn doorgegroeid naar een andere functie. Eén collega OOP heeft de overstap gemaakt naar een docentfunctie bij het lvo.

Leeftijdsopbouw personeel

	OP		OOP		Totaal	%
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
< 25		3	1	3	7	2,5%
25-34	7	31	6	14	58	20,5%
35-44	16	31	6	20	73	25,8%
45-54	47	22	14	15	98	34,6%
55-59	20	5	3	3	31	11,0%
60 >	8	1	4	3	16	5,6%
Totaal	34	58	98	93	283	100%

Toelichting:

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Driestar Educatief is 43,63 jaar (in 2009: 43,36 jaar)



Verzuim personeel

Totaal	2009	2010	Doelstelling	Landelijk hbo (2009)
	2,44%	2,59% (3,09% incl. zwangerschapsverlof)	< 4%	4,27%

Toelichting:

De doelstellingen met betrekking tot het ziekteverzuim binnen Driestar Educatief zijn in 2010 opnieuw gehaald, ook in vergelijking met het landelijk gemiddelde (het landelijk gemiddelde van de sector over 2010 is nog niet bekend).

In de verschillende gebouwen en kantoren van Driestar Educatief wordt gewerkt met afzonderlijke arbocommissies, omdat arbobeleid mede samenhangt met de huisvesting. In 2010 heeft deze commissie zich met name gericht op de thema's beweging en gezondheid en werkdruk.

Verdeling over salarisschalen

	OP		OOP		Totaal	%
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Schaal 1-5	-	-	3	29	32	11,4%
Schaal 6-8	-	-	8	18	26	9,3%
Schaal 9-11	63	85	5	8	161	57,3%
Schaal 12-13	35	8	12	3	58	20,6%
Schaal 14 >	-	-	4	-	4	1,4%
Totaal	98	93	32	58	281	100%

Toelichting:

Het college van bestuur is niet meegenomen in de tabel, omdat dit niet valt onder de cao-hbo.

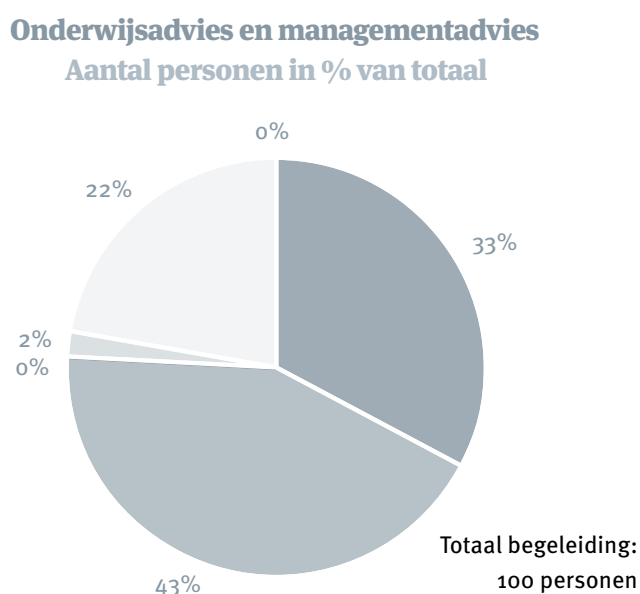
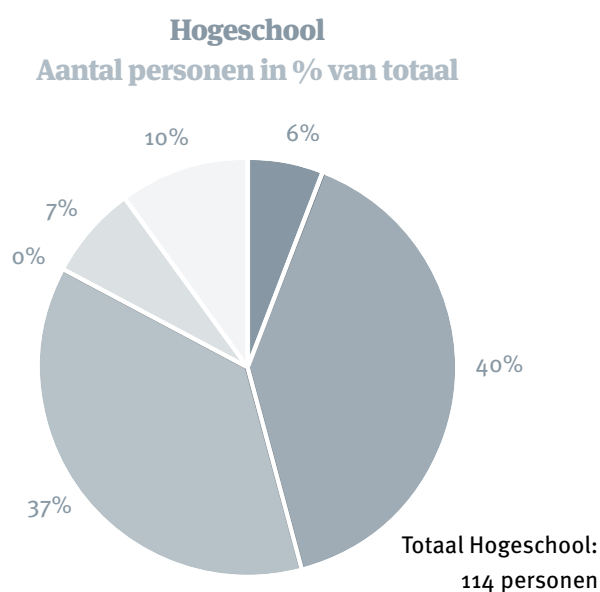
Gebruik secundaire arbeidsvoorwaarden

	Aantal	Percentage 2010	Percentage 2009
ADSL-regeling	65	23%	22,8%
Spaarloonregeling	131	46,3%	43,4%
Levensloopregeling	13	4,6%	4,6%
SOP-regeling	22	7,8%	5,3%
Regeling fietsplan	6	2,1%	3,9%
Fitness	25	8,83%	8,18%

Toelichting:

Uit bijgaande tabel blijkt dat er een toename is in het gebruik van de secundaire arbeidsvoorwaarden. In 2009 is er een start gemaakt met een fitnessregeling. Dit mede naar aanleiding van een uitgevoerde healthcheck in 2008.

Kennis- en opleidingsniveau



■ Gepromoveerden
■ HBO-masters

■ WO-masters
■ HBO-master in opleiding

■ WO-master in opleiding
■ overig

Toelichting:

Ook het faciliteren van promotieonderzoek en het behalen van masters heeft in 2010 vruchten afgeworpen. In samenwerking met de Universiteit Utrecht en de Protestantse Theologische Universiteit zijn twee collega's een promotieonderzoek gestart naar religieuze identiteitsontwikkeling van christen- en moslimjongeren. Daarnaast zijn zes andere collega's bezig met promotieonderzoek. Drie van deze trajecten worden naar

verwachting afgerond in 2011, twee in 2012, twee in 2014 en één in 2015. Twee docenten zijn in het verslagjaar begonnen met het behalen van een master. Er waren er al twaalf bezig, van wie zes met een lerarenbeurs. Van de veertien personen die nu bezig zijn met een masteropleiding, zijn acht afkomstig van de Ivo, vijf van de pabo en één van Onderwijsadvies. Zie voor verdere gegevens de figuur.

H4 Voorzieningen

De in het strategisch beleidsplan 2008-2011 beschreven leerpaden kunnen alleen afgelegd worden als de voorzieningen binnen Driestar Educatief op orde zijn. In 2010 hebben in dat kader verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden waarmee voortgang is geboekt op leerpad 5, student- en klantgerichtheid.

Resultaten in 2010

Huisvesting

Driestar Educatief is gevestigd op verschillende locaties: de Hogeschool in Gouda, Managementadvies en Onderwijsadvies in Ridderkerk. Daarnaast zijn er twee regiokantoren, namelijk in Kapelle en Barneveld. Deze laatste, nieuwe locatie langs de A1 in Barneveld wordt ook gebruikt voor organisatiebrede activiteiten en verhuurd aan andere organisaties. Er wordt een meerjarenstrategie ontwikkeld om de benutting van deze locatie nog verder te verhogen.

Driestar Educatief werkt sinds 2007 samen met de gemeente Gouda en Mozaïek Wonen aan uitbreiding van de huisvesting in Gouda en de bouw van nieuwe studentenhuusvesting in de Spoorzone van Gouda. In deze plannen, waarvan de realisatie gepland is voor eind 2012, is ruimte voor de collega's van de afdeling Onderwijsadvies en Managementadvies uit Ridderkerk en voor uitbreiding van de faciliteiten voor de gehele organisatie. De nieuwbouwplannen bieden optimale ondersteuning van onze organisatie als kenniscentrum voor het onderwijs. De noodzaak van deze plannen is groot, omdat het aantal benodigde werkplekken nog steeds groeit.

Ontwikkelingen 2010

Februari 2010 is een gronduitgifte-overeenkomst getekend met de gemeente Gouda en Mozaïek Wonen, waarin de levering van de grond voor het nieuwe parkeerterrein is geregeld.

Ondertussen is de aanleg van het parkeerterrein voor Driestar Educatief door de gemeente al opgestart. Er heeft onder andere een Europese aanbesteding plaatsgevonden. De oplevering van het parkeerterrein zal volgens planning in juli 2011 plaatsvinden.

December 2010 is er een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen Mozaïek Wonen en Driestar Educatief waarin afspraken voor de bouw van de studentenhuusvesting zijn opgenomen en de huur door Driestar Educatief van de 121 studentenwoningen. Een uniek concept waarbij studenten een zelfstandige woning huren inclusief douche, en een gezamenlijke ruimte kunnen gebruiken voor maaltijden.

De bouwplannen worden in goed overleg met de 'buren', de Johannes Calvijnschool – toekomstig gebruiker van onze gymzalen – en het Driestar College, ontwikkeld. Met het Driestar College wordt ook een huisvestingsplan voor de langere termijn (10-15 jaar) ontwikkeld, zodat toekomstige ontwikkelingen maximaal op elkaar kunnen worden afgestemd.

Vooruitblik nieuwbouw



Planning nieuwbouw

2007-2008	2008-2009	2010	2011	2012	2012-1013
Conceptontwerp	Structuurontwerp	Aanleg parkeerterrein Voorlopig ontwerp en aanbesteding	Start bouw en definitief ontwerp	Bouw	Oplevering en inrichting

Kosten huisvesting (x € 1.000)

	2010 werkelijk	2010 begroot	2011 begroot
Kosten huisvesting	1.065	1.137	1.219
% totale omzet	5,46	6,22	6,51

Facilitair bedrijf

De servicediensten van Driestar Educatief zijn ondergebracht in het Facilitair bedrijf. Het Facilitair bedrijf bestaat uit vier units, die ondersteuning bieden op de verschillende locaties aan de diverse afdelingen. In 2010 is veel aandacht besteed aan duurzaamheid van de diensten en virtualisatie op het gebied van informatieopslag en

verwerkingscapaciteit van het ICT-serverpark. Voor het gebouw in Gouda is een Energielabel A-certificaat ontvangen. In 2010 hebben we een project opgestart om de bewerking van de markt en de relatie met oud-studenten (alumni) ook via ICT-hulpmiddelen te faciliteren.

Kosten facilitair bedrijf (x € 1.000)

	2010 werkelijk	2010 begroot	2011 begroot
Kosten Facilitair bedrijf	3.541	3.884	3.999
% totale omzet	18,15	21,24	21,36

Tevredenheid huisvesting Nationale Studentenenquête (NSE)

	2010	Landelijk gemiddelde
Tevredenheid studenten	3,87	2,93

ICT

De processen op het gebied van financiën, projecten, relaties (CRM) en logistiek zijn binnen Driestar Educatief geïntegreerd in een (webbased) bedrijfsinformatiesysteem van Allsolutions. In 2010 is de geïntegreerde webwinkel verder uitgebreid. De onderwijsprocessen worden ondersteund door een eveneens webbased systeem (Trajectplanner). Deze softwareapplicatie wordt gebruikt als digitale leeromgeving voor studenten, als communicatiemiddel richting studenten en als cijfer-, tentamen- en roosterprogramma. Binnen de gehele organisatie wordt

steeds intensiever gebruikgemaakt van SharePoint als portaal voor collega's en studenten. Ook de samenwerking met scholen en het gezamenlijk gebruik van documenten vindt via SharePoint plaats. In 2010 is gestart met de implementatie van Microsoft Lync, dat de onderlinge bereikbaarheid gaat verhogen en het mogelijk maakt onder andere via videoconferentie met elkaar te communiceren. Hiermee verlagen we het autogebruik (duurzaamheid).



Kosten ICT (x € 1.000)

	2010	2010	2011
	werkelijk	begroot	begroot
Kosten ICT	1.005	1.143	1.053
% totale omzet	5,15	6,25	5,63

Studentzaken

In 2010 is gestart met het digitaal bestellen van moduleboeken en readers. Via onze leverancier Beeld & Visie wordt een en ander via een webshop ondersteund.

De unit Studentzaken is de spin in het web voor de docenten en studenten van de hogeschool. Daarnaast levert de unit de admini-

stratieve ondersteuning voor de verschillende opleidingen, zoals inschrijving, diplomering, cijfers en dergelijke. Ook het stageproces, tentamenproces en de roostering van de verschillende activiteiten vindt in deze unit plaats.

Onderwijswerkplaats en mediatheek

Speerpunt in 2010 was de doordenking van de nieuwe plek voor de onderwijswerkplaats in de nieuwbouwplannen. De onderwijswerkplaats wordt de etalage van onze organisatie op de begane grond van de uitbreiding. Dit maakt het nog meer mogelijk om het aanbod van Driestar Educatief aan een breder publiek te tonen. Er is succes-

vol gestart met een geheel nieuw aanbod voor basisscholen in de vorm van projectkoffers. Meer dan zestig scholen hebben al een abonnement afgesloten op deze nieuwe dienstverlening. De totale collectie bevat inmiddels 41.000 uitleenbare items.

Kosten mediatheek (x € 1.000)

	2010	2010	2011
	werkelijk	begroot	begroot
Kosten mediatheek	416	440	473
% totale omzet	2,13	2,41	2,53

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een item waaraan we bij Driestar Educatief veel aandacht besteden. Het past goed bij de identiteit van Driestar Educatief op basis van het Bijbelse rentmeesterschap en de zorg voor de schepping. Daarnaast willen we hiermee kosten reduceren en streven we naar maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Duurzaamheid komt met name tot uiting in energiebesparing en duurzaam inkopen. Voor het energieverbruik van de hogeschool in Gouda ontvingen we een certificaat, waarbij we de hoogste score hebben bereikt op het gebied van energiebesparing. Verder kopen we zo duurzaam mogelijk in, bijvoorbeeld laptops met Energy Star-label en kopieerpapier met FSC-label. Overigens werkt Driestar Educatief niet alleen aan duurzaamheid; dat doen we samen met

andere hogescholen die zijn aangesloten bij de HBO-raad. Binnen het project Spoorzone in Gouda hebben we de eerste onderzoeken voor toepassing van duurzame energie afgerond. We gaan Warmte-Koude-Opslag (WKO) voor de uitbreiding van het gebouw toepassen. Op de studentenhuysvesting plaatsen we zonnepanelen voor gebruik van warm water. Om de reistijden van studenten waar mogelijk te beperken, maken we op beperkte schaal gebruik van videolessen. Met name in het Ivo zijn hiermee recent goede ervaringen opgedaan. We onderzoeken serieus het gebruik intern van videoconference, om zo het aantal reizen tussen de vestigingen te beperken.

H5 Financiën

Financieel beleid

Binnen Driestar Educatief zijn de processen van de beleidscyclus en de financiële kaders gestandaardiseerd voor alle onderdelen van de organisatie volgens het INK-managementmodel (zie www.ink.nl). Binnen alle onderdelen van de organisatie werken we met een eenduidig financieel beleid. Managers zijn, binnen bepaalde kaders, resultaatverantwoordelijk voor hun afdeling (resultaatverantwoordelijke eenheden). In 2010 is de managementrapportage verbeterd

door maandelijkse cumulatieve rapportages te genereren. Hierdoor worden afwijkingen ten opzichte van de begroting sneller gesignaleerd. Dit zorgt voor een meer effectieve inzet van medewerkers en middelen en voor een toename van de kwaliteit van de diensten en de klanttevredenheid. In de afdelingen Onderwijsadvies en Managementadvies wordt gestuurd op het behalen van omzetdoelen (declarabiliteit).

Financieel resultaat Resultaat 2010 (x € 1.000)

	2010	2010	2011
	werkelijk	begroot	begroot
Rijksbijdrage	8.540	8.175	8.420
Collegegelden	1.924	1.870	2.050
Contractactiviteiten	7.092	6.884	6.877
Overige opbrengsten	1.950	1.358	1.374
Totaal baten	19.506	18.287	18.721
Personele lasten	14.843	14.781	14.915
Afschrijvingen	733	784	780
Huisvestingslasten	699	770	782
Overige instellingslasten	2.264	2.231	2.492
Totaal lasten	18.539	18.566	18.969
Saldo baten en lasten	967	-279	-248
Financiële baten en lasten	341	294	160
Resultaat voor belasting	1.308	15	-88
Vennootschapsbelasting	20	0	0
Resultaat na belasting	1.288	15	-88



De rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2010	2010	2011
	werkelijk	begroot	begroot
Rentabiliteit	6,60%	0,08%	-0,47%

Toelichting:

In het strategisch beleidsplan is een rentabiliteit aangegeven van 3%.

Resultaten per 31 december 2010 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x €1.000)

	2010	2010	2011
	werkelijk	begroot	begroot
Hogeschool	1.197	107	89
Managementadvies en Onderwijsadvies	231	115	-59
Overige private activiteiten	-140	-207	-118
Resultaat na belasting	1.288	15	-88

Het financieel resultaat over 2010 is € 1.273.000 hoger dan begroot. Dit aanzienlijk hogere resultaat wordt met name veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage (€ 365.000), hogere omzet contractactiviteiten (€ 208.000) en hogere overige opbrengsten (€ 592.000).

Bij de Hogeschool dragen een hogere rijksbijdrage, lagere kosten voor projecten en een lagere doorbelasting van kosten van ondersteunende afdelingen bij aan een aanzienlijk hoger financieel resultaat dan begroot. De rijksbijdrage is hoger door extra beschikbare gelden vanwege landelijke toename van het aantal hbo-studenten. Het project om het aantal bekostigde opleidingen Ivo uit te breiden is in 2010 vroegtijdig beëindigd, wat leidde tot lagere kosten. De doorbelasting van kosten is lager door het later in het jaar investeren en niet uitvoeren van projecten.

Managementadvies en Onderwijsadvies hebben in 2010 een grote groei van de omzet gerealiseerd. Deze hogere omzet wordt voornamelijk

veroorzaakt door dienstverlening rondom ParnasSys en dyslexie. Dit heeft ondanks de investering in producten en professionalisering, geleid tot per saldo een positief effect op het resultaat.

Het verlies bij de overige private activiteiten wordt voornamelijk veroorzaakt door de opleiding hbo-pedagogiek, die niet bekostigd is. In het verslagjaar is bekostiging aangevraagd.

De kosten van de ondersteunende diensten worden doorbelast aan de afdelingen Hogeschool, Managementadvies en Onderwijsadvies op basis van door het management vastgestelde criteria, zoals werktijdeenheden en studentenaantallen.

De kosten waren € 403.000 lager dan in de begroting opgenomen. Bijdragen aan contractactiviteiten, hogere opbrengsten door facturering van diensten aan derden, lagere afschrijvingskosten en lagere automatiseringskosten zorgden voor deze lagere kosten.

Begroting 2011

De begroting 2011 vertoont een negatief verwacht resultaat van € 88.500. Voor de Hogeschool is een positief resultaat begroot van € 88.500 en voor Management- en Onderwijsadvies een negatief resultaat van € 59.000. De overige private activiteiten vertonen een tekort van € 118.000.

De begrote resultaten worden beïnvloed door lagere studentenaantallen, de opzet van nieuwe opleidingen (masters) en de investering in producten en professionalisering van medewerkers. De Hogeschool zal, mede gezien de nieuwe bekostiging, beleid ontwikkelen om de formatie en de personele lasten af te stemmen op de omzet (aantal studenten). De afdelingen Management- en Onderwijsadvies zullen zorg dragen voor het halen van een declarabiliteitspercentage van 67%, zoals ook is aangegeven in de Midterm Review van het college van bestuur.

De meerjarenbegroting vertoont voor de jaren 2011 tot en met 2013 een negatief resultaat. Dit wordt mede veroorzaakt door investeringen in de aanloopkosten in verband met aangevraagde bekostiging hbo-pedagogiek, in producten en in professionalisering.

De bouw van de Spoorzone zal vanaf 2013 zorgen voor een stijging van de huisvestingskosten. Hierdoor zal het bovengenoemde rendement van 3% van de afdelingen niet voldoende zijn om de kosten te dekken. Binnen het eigen vermogen is hiervoor een bestemmingsreserve nieuwbouw gevormd.

Het kasstroomoverzicht blijft in 2013 een positief saldo vertonen.

Balans

Balans per 31 december 2010 (x € 1.000)

	2010	2010	2011
	werkelijk	prognose	prognose
Materiële vaste activa	6.693	6.325	10.975
Financiële vaste activa	65	65	65
Voorraden	68	70	70
Vorderingen	2.509	2.650	2.650
Liquide middelen	13.706	12.914	8.169
Totaal activa	23.041	22.024	21.929
Eigen vermogen	17.874	17.344	17.256
Voorzieningen	755	780	773
Langlopende schulden	0	0	0
Kortlopende schulden	4.412	3.900	3.900
Totaal passiva	23.041	22.024	21.929

De Hogeschool verzorgt de activiteiten die uit publieke middelen worden gefinancierd. Management- en Onderwijsadvies verzorgen de private activiteiten. De overige private activiteiten betreffen activiteiten gerelateerd aan de hogeschool die niet bekostigd zijn en algemene investeringen in onderwijs ten behoeve van de achterban van de organisatie. De splitsing van activiteiten komt ook tot uitdrukking in de indeling van het eigen vermogen.

Het eigen vermogen stijgt door een toevoeging van het resultaat met € 1.288.000 en bedraagt € 17.874.000. In het eigen vermogen is een bestemmingsreserve gevormd van € 5.597.000 om de kosten van de nieuwbouw in Gouda (project Spoorzone) te kunnen dragen.

Vermogen en liquiditeit

Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2010	2010	2011
	werkelijk	prognose	prognose
Solvabiliteit	0,78	0,79	0,79
Liquiditeit	3,69	4,01	2,79

Uit deze ratio's blijkt de gezonde financiële positie van Driestar Educatief. In het financieel beleid zijn voor genoemde ratio's als waarden genoemd minimaal 0,30 respectievelijk minimaal 1,0.

Beleggingsbeleid

In 2010 zijn alle obligaties verkocht. Tevens zijn alle openstaande saldi op depositorekeningen vrijgevallen gedurende dit jaar.

Doelmatigheid

Uit de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring blijkt dat er een doelmatige en rechtmatige inzet van publieke middelen is geweest in 2010.

Rechtmatigheid ('Notitie helderheid')

In aansluiting op de jaarrekening volgt hieronder een verantwoording voor de aanwending van publieke gelden voor de hogeschool. Hierbij wordt aangesloten bij de thema's uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van het ministerie van OCW.

• Geldstromen

Driestar Educatief heeft in de jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke en private geldstromen (contractactiviteiten, studentenhuisvesting, onbekostigde opleidingen).

• Opleiding van studenten van andere hogescholen niet aan de orde

• Opleiding medewerkers hogeschool

In 2010 waren twee medewerkers van de hogeschool ingeschreven als student.

• Rijksbijdrage en private activiteiten

De hogeschool besteedt de rijksbijdrage aan het onderwijs en de ondersteuning van het onderwijs aan de hogeschool. De middelen uit de rijksbijdrage worden niet aangewend voor private activiteiten. De hogeschool verzorgt als kennisinstituut contractactiviteiten waarbij interne docenten betrokken zijn. Deze activiteiten zijn in 2010 kostenneutraal uitgevoerd. Dit geldt ook voor de inzet van personeel bij de samenwerking met andere partners binnen het hoger onderwijs.

• Uitbesteding

De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.

• Maatwerktrajecten

De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.

• Uitwisselingsovereenkomsten

Er waren in 2010 geen studenten ingeschreven op basis van uitwisselingsovereenkomsten.

Letter of representation

De jaarrekening van 2010 bevat een Letter of representation van het college van bestuur. De cijfers uit dit hoofdstuk zijn ontleend aan die jaarrekening, waarbij de accountant een goedkeurende controleverklaring heeft gegeven.



H6 Hogeschool

Algemeen

Visie en beroepskwalificaties

Studenten die bij Driestar Hogeschool hun opleiding tot leraar volgen, beschikken aan het einde van hun studie niet alleen over de bekwaamheden die nodig zijn voor goed onderwijs, op grond van de SBL-bekwaamheidseisen (Stichting Beroepskwaliteit Leraren), maar ook over de motivatie om ontwikkelingen binnen het onderwijs in verband te brengen met de christelijke identiteit van de school waar zij gaan werken. Een leraar die bij Driestar Hogeschool is afgestudeerd, kan op het niveau van een startbekwame leraar gebruikmaken van uiteenlopende onderwijsconcepten en maakt daarbij verantwoorde keuzes in pedagogisch-didactisch opzicht. Deze beroepsgerichtheid binnen de opleidingen bereikt Driestar Hogeschool door in haar onderwijsontwikkeling samen te werken met het onderwijsveld. In ons onderwijs is er niet alleen aandacht voor de cognitieve aspecten van het leren, maar juist ook voor het leren binnen het totaal van ons mens-zijn. Wij geloven dat hart, hoofd en handen een eenheid moeten vormen.

Driestar Educatief verzorgt het volgende onderwijsaanbod:

- leraar basisonderwijs;
- leraar voortgezet onderwijs algemene economie (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs wiskunde (tweede graad);
- hbo-pedagogiek;
- masteropleiding Leren & Innoveren (in samenwerking met de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle);
- masteropleiding Special Educational Needs (in samenwerking met Hogeschool Utrecht);
- masteropleiding Educational Leadership (met ingang van 1 januari 2010, in samenwerking met Penta Nova).

De opleidingen nader toegelicht

Bij de onderstaande beschrijving van de karakteristieken van de diverse opleidingen, staat het beroepsbeeld voor de christelijke leraar centraal, zoals verwoord in 'Essenties van christelijk leraarschap', dat Driestar Educatief heeft opgesteld.

Opleiding leraar basisonderwijs (pabo)

De eindtermen van de pabo binnen Driestar Hogeschool zijn gegroepeerd rond drie leerlijnen. Binnen leerlijn 2 ontwikkelt de student, in lijn met de SBL-bekwaamheidseisen, kennis, vaardigheden en bekwaamheden die direct op de beroepspraktijk gericht zijn. Leerlijn 1 is gericht op een bewuste positiebepaling als christen in de maatschappij en cultuur, met reflectie op de historie en het verantwoorden van eigen keuzes hierin. Leerlijn 3 is volledig gericht op vakinhouden, vakdidactieken en vaardigheden om vakconcepten op een goede manier te ontsluiten. De studie- en stagebegeleidingslijn is geïntegreerd in de drie genoemde leerlijnen. Binnen die lijn vindt reflectie plaats op elementen uit de drie leerlijnen. Bovendien leert de student samenwerken in een team en wordt zijn omgevingsbewustzijn gestimuleerd.

Daarnaast zijn in de opleiding rondom zeven pedagogische thema's (relatie, gezag, uniciteit, verantwoordelijkheid, leeromgeving, ontwikkeling en organisatie) pedagogisch-didactische ateliers ontworpen die de pedagogische grondlijnen verkennen, deze benoemen, en ze daarna praktisch toepassen door middel van vakdidactische ateliers. Studenten doen in deze ateliers pedagogische kennis op en volgen daarnaast trainingen die hen helpen om de vaardigheden te ontwikkelen die tot de essentie van het desbetreffende thema behoren. Deze vaardigheden zijn relevant voor de stage die erop volgt en komen overeen met de competenties die gevraagd worden van een goede leraar basisonderwijs. De pabo is geaccrediteerd van 1 januari 2010 tot 31 december 2015.

Opleidingen leraar voortgezet onderwijs (Ivo)

Om de doorstroming tussen de opleidingen te bevorderen, gebruikt Driestar Educatief voor de Ivo en pabo hetzelfde onderwijsconcept. Binnen het pedagogisch-didactische programma van de Ivo-opleidingen wordt eveneens gewerkt met de eerdergenoemde zeven pedagogische thema's. Bij de inkleuring van de pedagogische thema's wordt nadrukkelijk uitgegaan van de christelijke visie op de werkelijkheid, waarbij expliciet aandacht is voor Bijbelse noties. Bij het onderwijs wordt bewust gebruikgemaakt van de praktijkervaring van de docenten, van wie de meesten in het voortgezet onderwijs werkzaam zijn. De combinatie van innovatieve onderwijskundige vernieuwing en de inzet van deskundigen uit de onderwijspraktijk, zorgt ervoor dat onze opleidingen voor leraar voortgezet onderwijs goed aansluiten bij de eisen van het beroep en bij de wensen van het werkveld.

Driestar Educatief biedt zes deeltijd tweedegraads-opleidingen aan voor (toekomstige) leraren in het voortgezet onderwijs: Nederlands, Duits, Engels, geschiedenis, wiskunde en economie. Alle Ivo-opleidingen van Driestar Educatief zijn ook duaal te volgen. De Ivo is geaccrediteerd van 1 januari 2010 tot 31 december 2015.

Hbo-pedagogiek

In de (deeltijd)opleiding pedagogiek wordt de student opgeleid tot opvoedkundige. De hbo-pedagoog biedt ouders, leraren en andere opvoeders ondersteuning bij het opvoeden van kinderen en jongeren. In de opleiding pedagogiek van Driestar Educatief is veel aandacht voor theoretische achtergronden van opvoedingsvraagstukken. Vanwege de identiteit van Driestar Educatief krijgt de christelijke pedagogiek ruime aandacht. Daarnaast is er ook veel aandacht voor de praktische kant van de pedagogiek. Een afgestudeerde hbo-pedagoog is startbekwaam om opvoeders te ondersteunen in hun opvoedende taak. Net als bij de Ivo-opleidingen wordt het onderwijs verzorgd door mensen uit de praktijk. Uit evaluaties blijkt dan ook dat de opleiding goed aansluit bij de wensen van het werkveld.

De opleiding is geaccrediteerd van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014. In 2010 is een aanvraag gedaan tot het verkrijgen van bekostiging van deze deeltijdopleiding. Deze is toegewezen door de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mits de opleiding binnen de gebruikelijke termijnen een 'toets nieuwe opleiding' van de NVAO behaalt. Deze is gepland voor begin 2011. We willen de bekostiging aangrijpen om de opleiding te herzien. Er is studie verricht naar het gewenste profiel, dat past binnen de rest van de activiteiten van Driestar Educatief. Hoofdlijn is dat de studielast omhoog moet, dat stage en begeleiding daarbij een prominentere rol moeten krijgen en dat de focus van de opleiding gericht moet worden op opvoedingsondersteuning, jeugd en gezin. Tegelijk is het van belang om de huidige kenmerken, die gewaardeerd worden door studenten en die er mede voor zorgen dat de opleiding op nummer 2 staat in de Keuzegids Deeltijdstudies, te behouden.

Master Leren & Innoveren

Driestar Hogeschool en de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool bieden de hbo-master Leren & Innoveren aan. Met deze opleiding specialiseren

leraren zich in een innovatieve rol binnen hun schoolorganisatie. De toegenomen beleidsverantwoordelijkheid van scholen maakt deze specialisten van bijzondere waarde in de organisatie.

Het gaat om een tweejarige deeltijdopleiding. Een deel van de opleiding, de centrale colleges, vindt plaats op locatie Driestar Hogeschool in Gouda. Een belangrijk ander deel, de tutorgroepbijeenkomsten, vindt verspreid over de drie locaties in Zwolle, Ede en Gouda plaats. De opleiding heeft een eigen website: www.masterli.org.

Master Special Educational Needs (SEN)

Driestar Hogeschool verzorgt in samenwerking met de Hogeschool Utrecht de masteropleiding Special Educational Needs (Sen). Studenten kunnen vanuit Driestar Hogeschool doorstromen naar deze master, maar ook leerkrachten uit het basisonderwijs en leraren uit het vo/mbo. De master wordt voor een groot deel door eigen docenten gegeven en is via de Hogeschool Utrecht geaccrediteerd. Meer en meer wordt duidelijk dat een groeiend aantal leerlingen behoefte heeft aan speciale onderwijszorg. De master Sen wil leraren helpen om de zorgkracht van leraren te vergroten zodat ze goed aan kunnen sluiten bij de onderwijsbehoeften van leerlingen. Het is een deeltijdopleiding van twee jaar, waarbij Driestar Hogeschool tot nu toe drie leerroutes aanbiedt: gedragsproblemen, leerwegondersteuning/praktijkonderwijs en School Video Interactie Begeleiding. In 2010 hebben tien studenten met goed gevolg deze studie afgelegd.

Master Educational Leadership

In januari 2010 is de masteropleiding Educational Leadership gestart. Deze wordt verzorgd binnen Penta Nova, een samenwerkingsverband tussen INHolland, Marnix Academie, Gereformeerde Hogeschool, Christelijke Hogeschool Ede en Driestar Educatief. De masteropleiding is gericht op het dagelijks leidinggeven aan het onderwijsproces in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en mbo/bve. Daarnaast is spiritueel/moreel leiderschap een kenmerkend uitgangspunt van het opleidingsprogramma.

De master is in 2010 geaccrediteerd.

Penta Nova biedt daarnaast de managementopleidingen Basisvaardigheden Onderwijsmanagement en Directeur Primair Onderwijs aan. In het verslagjaar ontvingen negentien studenten het diploma Directeur Primair Onderwijs.

Op 23 april 2010 sprak Meta Krüger, als lector verbonden aan Penta Nova, haar lectorale rede uit met als titel 'De schoolleider als leerling; op weg naar onderzoekende scholen en onderzoeksmatig leiderschap'.

EVC

Driestar Hogeschool is in het bezit van het officiële keurmerk en de erkenning van het kenniscentrum EVC (Erkenning van Verworven Competenties). Er zijn zeven EVC-trajecten ingeschreven in het landelijk EVC-register (zie <http://www.kenniscentrumevc.nl/zoeken-in-het-evc-register>). Niet alleen zij-instromers, maar ook mensen uit het onderwijs kunnen hun verworven, maar nog niet erkende competenties 'verzilveren'. Driestar Educatief wil hiermee de markt graag op maat bedienen.

Resultaten in 2010

Studenttevredenheid

Uit interne evaluaties blijkt dat studenten grote waardering hebben voor de opleidingen (zie Hogeschool in cijfers). Dit beeld wordt bevestigd door externe onderzoeken.

In de **Keuzegids Hoger Onderwijs 2011 (voltijd)** staat de pabo op een gedeelde tweede plaats in de ranglijst Leraar basisonderwijs. In de lijst met excellente hogescholen, waarbij alle hogescholen worden meegewogen, staat de hogeschool op plaats vier.

Ook **Elsevier**, dat jaarlijks een onderzoek doet naar de beoordeling van hogescholen door studenten, bevestigt het goede resultaat. Onze pabo neemt daar, net als vorig jaar, een derde plaats in.

In de **Keuzegids Hoger Onderwijs 2010 (deeltijdstudies)** zijn deeltijdopleidingen per vakgebied beoordeeld door studenten. Onze hogeschool staat op de eerste plaats bij al de lerarenopleidingen voor het voortgezet onderwijs, namelijk Nederlands, Duits en Engels, economie, geschiedenis en wiskunde. Volgens de Keuzegids steekt de hogeschool bij deze vakken met kop en schouders boven de andere lerarenopleidingen uit. De opleiding pedagogiek bezet opnieuw een tweede plaats. De deeltijd-pabo staat op een zesde plaats.

Driestar Educatief heeft ook meegedaan aan de **Nationale Studentenenquête 2010**. Hieruit blijkt dat de opleidingen op veel onderdelen significant hoger scoren dan het landelijk gemiddelde. Dit betreft bijvoorbeeld de deskundigheid en kwaliteit van de docenten, de studiefaciliteiten en het niveau van de opleiding.

Accreditatie en registratie in 2010

- Als studenten van de voltijd- en deeltijdpabo voldoen aan bepaalde voorwaarden, kunnen ze bij het afstuderen het Diploma Christelijk Basisonderwijs (DCBO) ontvangen. Met dit diploma tonen studenten aan dat zij in staat zijn godsdienstige vorming te verzorgen en de identiteit van de school mee vorm kunnen geven en uitdragen. De Besturenraad verzorgt de visitatie en accreditatie van de hogescholen die het DCBO verstrekken. In 2010 is Driestar Hogeschool wederom geaccrediteerd.
- De hbo-master Educational Leadership van Penta Nova is in 2010 geaccrediteerd. De NVAO is zeer positief over de opzet, de inhoud en het niveau van de opleiding. Penta Nova is een academie voor schoolmanagement, opgericht door vijf hogescholen waaronder Driestar Hogeschool.
- De Leergang Vakbekwaam Bewegingsonderwijs via pabo, een post-initiële opleiding, heeft in 2010 wederom een registratie voor vier jaar ontvangen.
- In het verslagjaar heeft de afsluitende audit plaatsgevonden van het Project VTB Wetenschap en techniek. De commissie concludeerde dat de positieve ontwikkeling die in 2009 bij Driestar Educatief was geconstateerd, is doorgezet. Er staat een stevig curriculum met in alle jaren aandacht voor wetenschap en techniek.

Samenwerking

Driestar Hogeschool heeft in het verslagjaar een overeenkomst gesloten met de **reformatorische basisscholen voor speciaal basisonderwijs**. Deze scholen voor sbo hebben moeite om aan

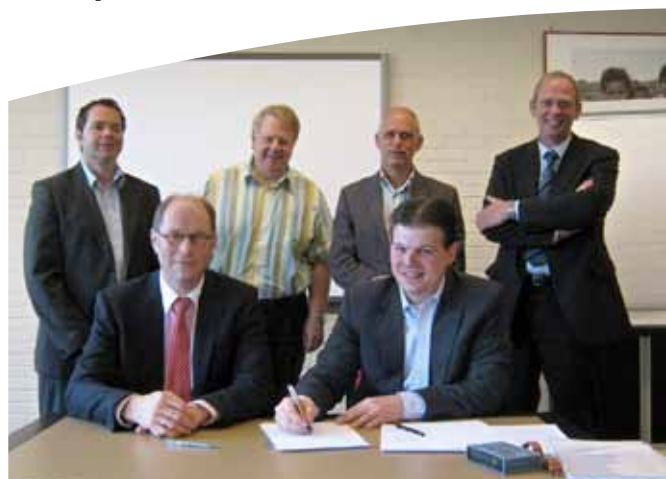
voldoende personeel te komen. Samen met Driestar Hogeschool is het idee uitgewerkt om pabo 4-studenten een betaalde leraar-in-opleiding-stage (lio-stage) van vier maanden aan te bieden op de scholen, nadat ze in pabo 3 een inwerktraject van vier weken met positief resultaat hebben afgesloten. Studenten maken dan op een intensieve manier kennis met het speciaal onderwijs. Een uiteindelijke baan in het speciaal onderwijs is dan een reële optie. De overeenkomst is gesloten tussen Driestar Hogeschool, sbo Samuël te Kapelle, Eliëzer en Obadjaschool te Zwolle, De D.A. Detmarschool te Ede/Ochten, sbo de Wijngaard en de Akker te Barendrecht/Werkendam en de Ds. N.H. Beversluisschool te Gouda. In 2010 hebben tien studenten deelgenomen aan het inwerktraject in pabo 3 en zijn vijf studenten doorgegaan met de lio-stage in pabo 4.

In 2010 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten met de **Stichting Cursus Godsdienstonderwijs Gereformeerde Gemeenten (CGO)**. De intentie is om de samenwerking bij de lerarenopleidingen te intensiveren om zo het veld beter te kunnen bedienen en in seculiere overlegorganen beter te kunnen opereren ten behoeve van onze scholen. Ook het aanvragen van bekostiging maakt deel uit van de overeenkomst.

Overleggen

De managers pabo en Ivo maken deel uit van respectievelijk het LOBO (Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs) en ADEF (Algemeen Directeuren Overleg van Educatieve Faculteiten), beide gelieerd aan de HBO-raad. Vanuit de pabo zijn in samenwerking met Onderwijsadvies po de bezoeken aan de directiekringen en federaties van basisscholen gecontinueerd. We participeren als pabo in de entreetoets 'Mens en wereld', waarbij we deelnemen in de vereniging van eigenaren.

Samenwerkingsovereenkomst
Driestar Hogeschool en SBO



Vanuit de LVO zoeken we ook externe netwerken. Een voorbeeld daarvan is de VELON-conferentie, waarvoor in 2010 ook een workshop is verzorgd. Tevens worden vakinhoudelijke landelijke bijeenkomsten bezocht.

Supervisie

In 2010 heeft een eerste groep van tien studenten het diploma van de tweejarige opleiding tot supervisor in het onderwijs behaald (LVSC/STIR-geaccrediteerd). Deze opleiding wordt aangeboden in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). De docenten die betrokken zijn bij de supervisoren-opleiding kunnen ook de masterthesis begeleiden in de eenjarige doorstroommaster 'organisatiecoach' van de Haagse Hogeschool. In 2010 zijn met de CHE verkennende besprekingen gevoerd voor de opzet van een gezamenlijke masteropleiding Begeleidingskunde, waar de huidige opleidingen tot supervisor en tot coach deel van zullen uitmaken.

Rol examencommissie

In het verslagjaar zijn de regelingen rond de examencommissies in overeenstemming gebracht met de gewijzigde wetgeving (Wet versterking besturing) en de daarin vastgelegde zwaardere rol voor de examencommissies. Daarbij gaat het zowel om de formele kant (het aanpassen van afspraken en reglementen rond de examencommissie) als de materiële, inhoudelijke kant: het in overeenstemming met de nieuwe rol van de examencommissie omgaan met, en waarderen van de adviezen van deze commissie. Dit zal in 2011 verder geïmplementeerd worden.

Internationalisering

De ontwikkelingen op het gebied van internationalisering, zoals de International Class, zijn terug te lezen in het overkoepelende hoofdstuk 10.

Handicap en studie

Driestar Educatief acht het van belang dat ook studenten met een functiebeperking, handicap of chronische ziekte hun opleiding kunnen volgen op de Hogeschool. Er zijn diverse voorzieningen getroffen voor deze studenten, waaronder de mogelijkheid aanpassingen in het opleidingsprogramma te maken. Aangezien Driestar Educatief een kleine hbo-instelling is, was en is de kracht van ons beleid vooral het zorg-op-maatbeleid en de persoonlijke aanpak. Er zijn voor de Ivo en pabo twee coördinatoren voor studie & functiebeperking aangesteld. Begin 2010 maakten 75 pabo-studenten gebruik van deze vorm van begeleiding. Aan het eind van het verslagjaar waren dat er 61. Bij de Ivo hebben 7 studenten van deze faciliteit gebruikgemaakt. Studenten waarderen deze voorzieningen. In 2010 is er door Handicap + studie (organisatie die belangen van studenten met functiebeperkingen, handicaps en chronische ziekten behartigt) rapport uitgebracht van haar jaarlijks onderzoek onder studenten naar hun waardering voor hun onderwijsinstelling met betrekking tot het beleid rond bovengenoemde zaken. In 2010 komt Driestar Hogeschool met het hoogste cijfer van alle hbo-instellingen (gemiddeld een 7,40) uit de bus.

Alumnibeleid

In het Alumnibeleid pabo & Ivo zijn de volgende doelen en acties opgenomen, die door de alumni-coördinator mede worden uitgevoerd:

- Alumni ontvangen na hun afstuderen een voucher waarmee zij gratis praktijkgerichte bijscholing volgen, gericht op primaire processen in de klas en ingroeien in het leraarschap. In 2010 hebben 90 studenten hiervoor een waardebon ontvangen.
- Er worden diverse contactmomenten georganiseerd en contactmiddelen ontwikkeld om de relatie met de alumni te behouden. Afgestudeerden ontvangen de folder voor alumni. Er worden netwerkdagen en -avonden georganiseerd. Alumni ontvangen de digitale nieuwsbrief en één keer per jaar Drieslag, het relatiemagazine van Driestar Educatief. In het verslagjaar zijn twee netwerkdagen voor oud-studenten georganiseerd, een voor alumni van de pabo en een voor alumni van de Ivo.
- Alumni worden de eerste vijf jaar na hun afstuderen gevolgd door systematisch onderzoek naar hun belangen, uitgevoerd door de Dienst Kwaliteitszorg. Hierbij wordt duidelijk aan welke nascholingen behoefte bestaat en hoe de netwerkdag ingevuld moet worden. Ook wordt de alumni om hun mening gevraagd over de gevolgde opleiding.

Studentenwerving

In 2010 heeft Driestar Hogeschool de aanwezigheid tijdens studiebeurzen, jongerenbijeenkomsten en voorlichtingsavonden op scholen voor voortgezet onderwijs geïntensiveerd. Tevens is een duidelijk en gericht marketing- en communicatiebeleid gevoerd. Driestar Hogeschool biedt ook workshops en gastcolleges aan. Zo ervaren aanstaande studenten op welke manier het onderwijs op de Hogeschool wordt gegeven én of de studie echt bij hen past. Bij de Ivo heeft een onderzoek plaatsgevonden naar studenten uit de natuurlijke achterban van Driestar Educatief die elders een studie volgen die wij ook aanbieden. Dit wees uit dat met name het punt van de onderscheidende identiteit niet altijd duidelijk was voor hen, ondanks dat zij er belang aan hechten. Dit is opgepakt in de wervingscampagne. Overigens was de steekproefgrootte gering.

Honoursprogramma

In de pabo worden verbredings- en verdiepmogelijkheden aangeboden. Studenten kunnen zich inschrijven voor kleinschalige alternatieve studietrajecten waarin een groter beroep wordt gedaan op zelfstandigheid, studiezin en intellectuele vermogens. In het cursusjaar 2010-2011 is de implementatie van dit zogenoemde honoursprogramma in pabo 3 gestart. In het verslagjaar is een dergelijk programma voor pabo 4 voorbereid; dat zal in 2011 starten. Het lectoraat Onderwijs & Identiteit verzorgt in het onderzoeksprogramma de onderzoekslijn en voert onderzoek naar de effectiviteit van het programma uit.

Kriebels in de klas

Op 10 november 2010 is een conferentie gehouden over seksuele vorming op de basisschool: 'Kriebels in de klas'. Tijdens deze conferentie is de vernieuwde methode Wonderlijk gemaakt, lespakket voor de basisschool, gepresenteerd. Zie www.wonderlijkgemaakt.nl.



Open dag 13 maart

Kennisontwikkeling en kennisdeling

Lvo

In 2010 hebben docenten van het pedagogisch-didactisch programma en de minoren van de lvo een cursus kwalitatief onderzoek afgerond. Een relatief groot deel van de docenten volgt een door ons gefaciliteerde tweede master. Tevens is er beleid ontwikkeld om in 2011 enkele promotietrajecten op te starten.

Daarnaast verdiepten ook in 2010 enkele collega's zich in een pedagoog uit het verleden. In hoofdstuk 3 is een tabel opgenomen waarin het kennis- en opleidingsniveau van alle medewerkers is opgenomen.

Er is een uitstekende en toenemende samenwerking tussen de lvo en Onderwijsadvies vo, die zich uit in gezamenlijke bijeenkomsten, het verrichten van werk in beide afdelingen en gastcolleges in de lvo. Tevens is recent een expertiseteam Pubers opgestart, waarin medewerkers uit beide afdelingen deelnemen. In 2010 is het jaarplan in een gemeenschappelijk document vormgegeven.

Pabo

Een aantal docenten volgt een masteropleiding, twee docenten zijn met een promotietraject bezig en twee promotietrajecten zijn in de opstartfase. Zie ook de tabel kennis en opleidingsniveau in Hoofdstuk 3. Een zesde deel van de totale docentenpopulatie van de pabo maakt deel uit van de zogenoemde werkplaats voor docenten. Daar professionaliseren ze zich gezamenlijk op hun kerntaak: onderwijs geven. Daarnaast maakt een groot deel van de docenten deel uit van een expertiseteam, waardoor de samenwerking tussen Onderwijsadvies en de pabo wordt verdiept. Aandachtspunt is de kennis- en productontwikkeling.

Het Expertiseteam Rekenen heeft dit jaar uitvoering gegeven aan het project Opbrengstgericht werken in de pabo, waar subsidie voor is ontvangen. Een aantal resultaten is gedeeld met het werkveld in een workshop op de conferentie van de PO-raad en door een publicatie 'Opbrengstgericht werken met en in de pabo'. In dit project worden de krachten van het expertiseteam, de opleidingen en de werkplekscholen gebundeld.

In het kader van kennisontwikkeling en -deling hebben ook in 2010 docenten deelgenomen aan een basiscursus onderzoeksvaardigheden. De samenwerking met en afstemming op de lectoraten verloopt steeds beter. De lectoraten hebben direct contact met de opleidingen door het verzorgen van lessen, het begeleiden van studenten en het samenwerken met docenten.

Kennisbasis

Lvo

Onze curricula voldoen ruimschoots aan de landelijke kennisbases, die in december 2009 gepresenteerd zijn aan de staatssecretaris. Wij volgen de landelijke ontwikkelingen en maken zichtbaar in onze beleidsdocumenten hoe wij daaraan voldoen. Dat geldt ook de landelijke digitale kennistoetsen die in ontwikkeling zijn. We zullen deze te zijner tijd implementeren.

Gezien onze kwaliteit, zoals blijkend uit de accreditierapporten, de studentenoordelen en de Keuzegids Deeltijdstudies, is een landelijke kennisbasis per vak an sich niet nodig. We blijven onze energie vooral steken in het verzorgen van uitstekend onderwijs.

Pabo

De ontwikkeling van de kennisbases in het po-gebied is nog niet afgerond.

Voor rekenen en taal zijn ze vastgesteld. De toetsing daarvan wordt in een pilot verkend. De expertiseteams Rekenen en Nederlands geven aan dat de kennisbasis al voor een groot deel in het huidige curriculum wordt bereikt. Voor de overige vakken was de kennisbasis in ontwikkeling. Twee vragen zijn belangrijk voor de toekomst en nog niet beantwoord. De kennisbasis beschrijft vakbekwaamheid en niet startbekwaamheid. Deze moet nog worden vastgesteld en zolang dat niet het geval is, blijft anticiperen erg lastig.

De tweede vraag is of en in hoeverre er landelijke toetsen komen. We zullen blijven investeren in vakkennis van onze studenten.

Project Opvoeding

In 2010 is het Project Opvoeding, dat invulling geeft aan het domein opvoeding en zorg, afgerond. Met een grote resonansgroep van kerkenraden, besturen, leerkrachten en ouders is nagedacht over de essenties van christelijk opvoeden, wat geresulteerd heeft in een boekje. Tegelijk is kennis opgedaan, uitgewisseld en vastgelegd. Naar aanleiding van de uitkomsten heeft het college van bestuur besloten dit project een structurele plaats te geven binnen Driestar Educatief. Het wordt betrokken bij de herpositionering van hbo-pedagogiek. Op deze manier willen we alle activiteiten die Driestar Educatief rond opvoeding en zorg onderneemt, meer met elkaar verbinden en zorgen voor synergie.

Engelstalig programma, Deltaplan Engels, lectoraat Engels

In het strategisch beleidsplan 2008-2011 is in het kader van het vierde leerpad, samenwerking en internationalisering, als resultaat voor 2011 aangegeven dat de Driestar-opleidingen in de minorfase een Engelstalig programma aanbieden. Op weg naar dit resultaat is in 2008 het 'Deltaplan Engels' gepresenteerd. Dit deltaplan heeft vier speerpunten: het bevorderen van het Engels in het primair

onderwijs, het verbeteren van het Engels van pabo-studenten, het verbeteren van de lerarenopleiding en het begeleiden van het voortgezet onderwijs bij het geven van het vak Engels.

De begeleiding van het primair onderwijs bij het 'upgraden' van het Engels is in 2010 voortgezet en uitgebouwd. De samenwerking met EarlyBird is gecontinueerd.

In 2010 is het lectoraat Engels van start gegaan met de benoeming van dr. J. van Wijk tot lector. Dit lectoraat sluit aan bij de vierde poot van het deltaplan (het voortgezet onderwijs). Er is een kenniskring ingericht, waarbij bewust is gezocht naar intensieve vormen van samenwerking met het vo. De kenniskring wordt daarom bemenst door medewerkers (meestal docenten) van de zeven reformatische scholen voor voortgezet onderwijs. Tevens nemen twee docenten deel van onze lerarenopleiding Engels.

In 2010 is de scholing Engels van docenten pabo en Ivo en andere medewerkers van Driestar Educatief voortgezet, evenals die van pabo-studenten. Deze moet leiden tot het behalen van een Cambridge-certificate, namelijk het Certificate in Advanced English, ofwel CAE. Dit geeft aan dat Engels op een hoog niveau wordt



Certificering van veldopleiders

beheerst. Twee docenten en twee studenten hebben het CAE behaald. Eén medewerker heeft het First Certificate in English behaald.

De implementatie van de herziening en kwaliteitsverhoging van de tweedegraadsopleiding Engels loopt volgens de verwachtingen. Naast scherpere eisen en strengere beoordeling is ook gestart met een remediaal programma in jaar 1. De eerste indrukken daarvan zijn positief.

De in 2009 gestarte Engelstalige tutorgroep in het pedagogisch-didactisch programma is een succes gebleken. Driestar Hogeschool neemt hiermee een unieke positie in door tweetalig onderwijs (tto) ook in een lerarenopleiding toe te passen. In 2010-2011 is dit voortgezet in jaar 2 en in 2011-2012 zal dat ook in jaar 3 gebeuren.

Meester in je vak

'Meester in je vak' is het antwoord van de Ivo op de dreigende tekorten aan voldoende academisch opgeleide leraren in het voortgezet onderwijs. Het is een leerroute voor jongeren die na het vwo een universitaire opleiding willen combineren met een lerarenopleiding op hbo-niveau. Er is in 2010 een tussenevaluatie geschreven, nu het eerste cohort studenten in het derde cursusjaar is gekomen. Belangrijk punt daaruit is dat de route in een behoefte lijkt te voorzien. Tevens is gebleken dat er nog ontwikkeling mogelijk is in het benutten van de synergie tussen academische opleiding, de lerarenopleiding en de gerichte inzet van deze studenten binnen het vo, waar zij een betaalde baan hebben. In 2010 maakten 23 studenten gebruik van deze leerroute, waarvan 8 nieuwe instroom.

Opleidingsscholen

Binnen de Ivo en de pabo wordt een deel van de opleiding verzorgd op zogenoemde opleidingsscholen. Dat wil zeggen dat toekomstige leraren een groot gedeelte van hun tijd op de werkplek worden opgeleid.

Lvo

De Ivo-opleidingen werken samen met tien opleidingsscholen. In het verslagjaar is de samenwerking met de Guido de Brès scholengemeenschap te Amersfoort beëindigd. In het verslagjaar is binnen de Zeeuwse opleidingsschool, die in

2009 is gestart, het curriculum verder ontwikkeld. De Zeeuwse opleidingsschool bestaat uit Driestar Educatief met de Hogeschool Rotterdam en de Zeeuwse vo- en mbo-scholen, waaronder het Calvin College.

Binnen het samenwerkingsverband met de zes andere scholen voor reformatoisch voortgezet onderwijs is dit jaar een auditronde georganiseerd, conform de afspraken die gezamenlijk gemaakt zijn over de bewaking en bevordering van de kwaliteit. Het resultaat is dat alle vo-scholen verder kunnen als opleidingsschool. Twee scholen, het Driestar College te Gouda en de Pieter Zandt Scholengemeenschap te Kampen kregen het keurmerk uitgereikt. Met een andere school is een intensiever natraject afgesproken.

Pabo

Ook binnen de pabo wordt al gedurende een aantal jaren veel aandacht besteed aan de (door)ontwikkeling van de opleidingsschool. Jaarlijks worden leraren basisonderwijs opgeleid en vervolgens gecertificeerd tot zogenoemde veldopleiders om (startende) leerkrachten en studenten (leraren in opleiding) binnen hun eigen school te begeleiden in hun persoonlijke en in hun professionele ontwikkeling. Ook zijn zij contactpersoon rond de stage richting de pabo. Tevens volgen ze met de docenten nascholing om de studenten goed te kunnen begeleiden en om hun certificering geldig te houden. Om beter gebruik te maken van elkaars expertise, volgen docenten en veldopleiders samen de interne scholing rond studieloopbaanbegeleiding. In 2010 werden 382 studenten begeleid door 47 veldopleiders.

In het verslagjaar is de Opleidingsschool Noordoost van start gegaan met twintig studenten. Dit betreft een samenwerkingsverband van acht basisscholen in de regio Kampen met Driestar Hogeschool.

Tevens is samen met De Kempel een zelfevaluatiekader ontwikkeld. Het zelfevaluatiekader is een instrument dat de kwaliteit voor het 'samen opleiden' toetst. Het is bedoeld als een ontwikkelingsgericht instrument waar scholen zich aan kunnen spiegelen en voor zichzelf ontwikkeldoelen kunnen formuleren. Het evaluatiekader geeft weer wat het samen opleiden inhoudt en hoe de verantwoordelijkheden in het partnerschap geborgd zijn. Dit zelfevaluatiekader ligt als basis voor een samenwerkingsovereenkomst tussen opleidingsinstituut en opleidingsschool en borgt de kwaliteit van samen opleiden.

Hogeschool in cijfers

Studentinstroom en studierendement (1 oktober 2010)

Aantal studenten

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hogeschool	1490	1527	1426	1328	1367	1436
Voltijd	948	956	890	811	763	787
Deeltijd	460	488	471	445	455	483
Duaal	82	83	65	72	149	166
Pabo	1132	1139	1033	938	901	904
Voltijd	948	956	890	811	763	787
Deeltijd	154	163	139	125	93	77
Duaal	30	20	4	2	45	40
Lvo	358	388	393	390	454	519
Deeltijd	306	325	332	320	350	393
Duaal	52	63	61	70	104	126
Master L&I	-	-	-	-	12	13
Deeltijd	-	-	-	-	12	13

Toelichting:

Onder lvo wordt verstaan de opleidingen: Duits, economie, Engels, geschiedenis, Nederlands, wiskunde en hbo-pedagogiek.

Het aantal studenten is als volgt over deze opleidingen verdeeld:

	2010
Lvo	519
Duits	42
Economie	58
Engels	121
Geschiedenis	67
Nederlands	61
Wiskunde	38
Hbo-pedagogiek	132

Instroom: voltijd, deeltijd, duaal (1 oktober 2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hogeschool	447	432	391	370	433	406
Voltijd	307	267	234	224	234	222
Deeltijd	122	139	129	123	143	136
Duaal	18	26	28	23	56	48
Pabo	344	306	268	254	272	261
Voltijd	307	267	234	224	234	222
Deeltijd	37	39	34	30	24	28
Duaal	0	0	0	0	14	11
Lvo	103	126	123	116	149	141
Deeltijd	85	109	107	93	107	104
Duaal	18	17	16	23	42	37
Master L&I	-	-	-	-	12	4
Deeltijd	-	-	-	-	12	4



Aantal studenten: leeftijd

	2006	2007	2008	2009	2010
Hogeschool	1527	1426	1328	1367	1436
< 20	660	604	563	563	584
20-24	563	545	510	505	540
25-29	119	105	96	91	107
30 >	185	172	159	208	205
Pabo	1139	1033	938	901	904
< 20	592	543	497	479	484
20-24	457	422	386	371	380
25-29	39	32	29	19	21
30 >	51	36	26	32	19
Lvo	388	393	390	454	519
< 20	68	61	66	84	100
20-24	106	123	124	134	160
25-29	80	73	67	72	82
30 >	134	136	133	164	177
Master L&I	-	-	-	12	13
25-29	-	-	-	-	4
30 >	-	-	-	12	9

Aantal studenten: vooropleiding

	2006	2007	2008	2009	2010
Hogeschool	1527	1426	1328	1367	1436
Havo	783	749	681	673	727
Mbo	379	323	300	321	333
Vwo	162	138	135	152	188
Ho	111	131	120	155	128
Overig	92	85	92	66	60
Pabo	1139	1033	938	901	904
Havo	668	627	565	535	557
Mbo	304	245	219	229	229
Vwo	109	88	87	74	85
Ho	20	43	30	30	12
Overig	38	30	37	33	21
Lvo	388	393	390	454	519
Havo	115	122	116	138	170
Mbo	75	78	81	92	104
Vwo	53	50	48	78	103
Ho	91	88	90	113	103
Overig	54	55	55	33	39
Master L&I				12	13
Ho				12	13

Studierendement

	2006	2007	2008	2009	2010
Rendement hoofdfase	71%	77%	75%	76%	72%
Rendement propedeuse	65%	67%	67%	71%	69%

Toelichting:

1. Rendementgegevens per 31 augustus 2010, in % van instroom;
2. Rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar;
3. Propedeuserendement: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar.

Instream: vooropleiding

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hogeschool	447	432	391	370	433	406
Havo	216	200	198	158	198	196
Mbo	116	131	83	112	111	93
Vwo	42	46	50	37	56	74
Ho	58	24	36	33	58	28
Overig	15	31	24	30	10	15
Pabo	344	306	268	254	272	261
Havo	187	159	160	129	147	151
Mbo	99	105	60	84	83	64
Vwo	33	29	32	23	28	40
Ho	16	4	12	1	12	2
Overig	9	9	4	17	2	4
Lvo	103	126	123	116	149	141
Havo	29	41	38	29	51	45
Mbo	17	26	23	28	28	29
Vwo	9	17	18	14	28	34
Ho	42	20	24	32	34	22
Overig	6	22	20	13	8	11
Master	-	-	-	-	12	4
Ho	-	-	-	-	12	4

Ontwikkeling rendement

Het relatief hoge afstudeerrendement hangt enerzijds samen met het feit dat veel wordt geïnvesteerd in goede voorlichting aan aanstaande studenten en dat met elke student een intakegesprek plaatsvindt.

Anderzijds hangt het samen met de opbouw van de opleiding. De opleiding bestaat uit duidelijk afgebakende onderwijsseenheden ('betekenisvolle gehelen'), waarin de student lang en intensief met één onderdeel bezig is en zodoende grondig leert. Naast theoretische verdieping is er veel aandacht voor een goede voorbereiding op de praktijk van het lesgeven. Daarbij staan de vorming van de persoonlijke identiteit en de ontwikkeling van gaven en talenten centraal. Voordat de student met zijn stage als 'leraar in opleiding' kan beginnen, moet hij een bepaald aantal studiepunten hebben behaald. Dit blijkt een bovengemiddeld positieve uitwerking te hebben op de

inzet om het studieprogramma op tijd af te ronden. Ook de contactavond voor ouders bevordert de betrokkenheid.

Daarnaast blijkt uit tevredenheidsonderzoek dat de intensieve persoonlijke studie- en stagebegeleiding bijdraagt tot een positieve studiehouding bij studenten.

Voor meer informatie over rendementen zie:

<http://cijfers.hbo-raad.nl/index.htm>

Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Aantal BAS pabo	23	13	14	9
Aantal BAS lvo	-	0	1	10

Studenttevredenheid

Nationale Studentenenquête 2010 pabo en lvo

	NSE 2010	Landelijk gemiddelde
Inhoud	3,8	3,45
Vorbereiding beroepsloopbaan	4,13	3,55
Docenten	4,03	3,52
Informatievoorziening	3,93	3,26
Studiefaciliteiten	4,19	3,34
Studiebegeleiding	3,99	3,49

Nationale Studentenenquête 2010 hbo-pedagogiek

	NSE 2010	Landelijk gemiddelde
Inhoud	3,71	3,45
Vorbereiding beroepsloopbaan	3,28	3,55
Docenten	4,14	3,52
Informatievoorziening	3,76	3,26
Studiefaciliteiten	3,80	3,34
Studiebegeleiding	3,78	3,49

Interne onderzoeken: studenttevredenheid pabo

	2008	2009	2010	Doelstelling
Identiteit	4,2	4,1	4,1	3,5
Inhoud van de opleiding	3,8	3,8	3,8	3,5
Beroepspraktijk stage	3,8	3,5	3,8	3,5
Docenten	3,7	3,7	Zie NSE	3,5
Communicatie	3,8	3,5	3,7	3,5

Interne onderzoeken: studenttevredenheid Ivo

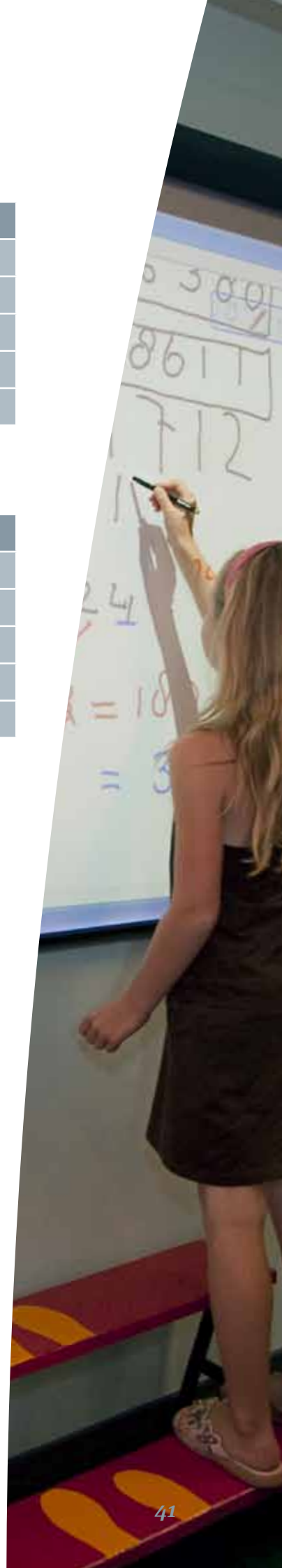
	2008	2009	2010	Doelstelling
Identiteit	4,0	4,1	4,0	3,5
Inhoud van de opleiding	3,7	3,8	3,4	3,5
Beroepspraktijk stage	3,6	3,6	3,2	3,5
Docenten	3,6	3,7	Zie NSE	3,5
Communicatie	3,5	3,7	3,4	3,5

Interne onderzoeken: studenttevredenheid Ivo

	2008	2009	2010	Doelstelling
Identiteit	4,1	4,1	4,3	3,5
Inhoud van de opleiding	4,0	3,9	3,8	3,5
Beroepspraktijk stage	3,2	3,2	3,3	3,5
Docenten	3,9	3,9	Zie NSE	3,5
Communicatie	3,8	3,8	3,7	3,5

Interne onderzoeken: studenttevredenheid Master Leren & Innoveren

	2010	Doelstelling
Identiteit	4,2	3,5
Inhoud van de opleiding	3,8	3,5
Beroepspraktijk stage	3,9	3,5
Communicatie	3,0	3,5
Communicatie	3,7	3,5



H7 Lectoraten

In het strategisch beleidsplan 2008–2011, bij leerpad 2, inhoud en kwaliteit, staan als doelstellingen voor 2011 aangegeven dat elk domein een lector of coördinator heeft en dat het onderzoek van lectoraten is verweven met opleidingen en begeleiding. Driestar Educatief had in het verslagjaar drie lectoraten: ‘Onderwijs & Identiteit’, ‘Pedagogiek en Didactiek van het Exemplarisch Onderwijs’ en Engels. Het laatstgenoemde lectoraat is gestart in 2010.

Lectoraat Onderwijs & Identiteit

Dr. A. (Bram) de Muynck geeft leiding aan het lectoraat en de kenniskring. Het lectoraat wil leraren in het christelijk onderwijs helpen verbinding te maken tussen hun christelijke identiteit en de vormgeving van het onderwijs.

Doelstelling

Het lectoraat richt zich binnen het hoger onderwijs op het kennis- en onderzoeksthema leren en opvoeden, met als subthema identiteit. In het onderzoek concentreert het lectoraat zich op de

persoon en het handelen van de leraar. Het lectoraat is bijvoorbeeld geïnteresseerd in de vraag hoe opvattingen over onderwijs zich ontwikkelen en hoe deze verband houden met de eigen christelijke levensbeschouwing van de leraar. Er worden onderzoeksprojecten uitgevoerd in de lerarenopleiding en in het veld. Met de keuze voor dit onderwerp sluit Driestar Educatief aan bij de behoefte van protestants-christelijke en reformatorische scholen om actief te werken aan hun identiteit.



Resultaten in 2010

- In 2010 is het kwantitatieve deel van het onderzoek naar inspiratiebronnen van leraren in opleiding afgerond. De uitkomsten van de vragenlijsten die waren uitgezet op lerarenopleidingen in Nederland, Hongarije en Zuid-Afrika, zijn in 2010 geanalyseerd. Er zijn behoorlijke overeenkomsten tussen de typen bronnen die voor studenten het belangrijkst zijn, maar er zijn grote verschillen in de volgorde waarin deze belangrijk zijn. Zo blijken religieuze bronnen belangrijker in Zuid-Afrika dan in Nederland en Hongarije. De resultaten zijn aangeboden aan het tijdschrift 'Teacher & Teacher Education' en worden praktisch vertaald voor de lerarenopleiding.
- De dataverzameling van de onderzoeken 'Inspiratie en identiteit in de hulpverlening' en 'Levensbeschouwing in de studentloopbaanbegeleiding' is in 2010 afgerond. In laatstgenoemd onderzoek wordt nagegaan of en hoe docenten tijdens intervisie en portfoliogesprekken bijdragen aan de levensbeschouwelijke reflectie van studenten. Op het VELON-congres in maart 2010 is het ontwerp van het onderzoek gepresenteerd.
- Het onderzoek naar inspirerend leraarschap in het mbo is voorlopig stopgezet, omdat een RAAK-subsidieaanvraag niet is toegekend.
- Naar aanleiding van een vraag vanuit het landelijk kenniscentrum voor ontwikkelingsgericht onderwijs is in 2010 een docente van de pabo onder verantwoordelijkheid van het lectoraat gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden die leerkrachten zien om levensbeschouwing in activiteiten vorm te geven volgens de principes van het ontwikkelingsgericht onderwijs. Daarnaast doet een andere docente onderzoek naar het thema 'de school als morele gezelschap'.
- De valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij blijkt mede uit de volgende punten. In 2010 zijn op initiatief van het lectoraat drie projecten gestart waarin het basisconcept (werken vanuit de bron) praktisch wordt gemaakt. Het eerste betreft de publicatie van een boekje met teksten van Augustinus. Het tweede betreft de opzet voor een database van theologische en pedagogische bronteksten die in de opleidingen en in het veld te gebruiken zijn. Het derde project betreft een meditatiebundel voor leerkrachten.
- De PO-raad heeft subsidie toegekend voor het project 'Opbrengstgericht werken en identiteit in het speciaal basisonderwijs', dat in samenwerking met het reformatorisch sbo Barendrecht is opgezet. Opbrengstgericht werken gaat steeds meer ingevoerd worden in scholen, maar op sommige punten lijkt dit te strijden met christelijk pedagogische waarden. In 2010 is een document ontwikkeld waarin niet alleen een visie gepresenteerd wordt, maar ook een aantal praktische materialen wordt aangereikt. Dit visiedocument onderbouwt op een doordachte wijze wat de spanningsvelden zijn in opbrengstgericht werken

en hoe die omgezet kunnen worden in een verantwoorde en inspirerende manier van werken. Het document zal bewerkt worden tot een werkboek voor lerarenopleidingen. Dit project is een voorbeeld van projectmatig samenwerken met andere partijen.

- Het lectoraat heeft de inhoudelijke leiding gehad bij de curriculumontwikkeling van de minor 'Christian Education. Crossing the Borders', waarin de reflectie op christelijke pedagogiek en christelijk onderwijs centraal staat. Tien studenten van de minor International Class zijn bezig met onderzoek in het buitenland. Dit geeft een impuls aan de kennisontwikkeling in de Hogeschool op dit punt. Studenten krijgen inzicht in verschillen van christelijk onderwijs in verschillende culturen en de Hogeschool bouwt hierover kennis op. Voorbeelden van afstudeerprojecten zijn: hoe verantwoord scholen hun identiteit, ouderparticipatie op de christelijke school en motieven van leerkrachten voor christelijk onderwijs.
- Het lectoraat is op diverse manieren betrokken bij scholing en kennisontwikkeling binnen Driestar Educatief. Het lectoraat verzorgde bijvoorbeeld het professionaliseringstraject 'interculturele pedagogiek'. De lector heeft introductiecolleges over onderzoek gegeven voor alle pabo 4-studenten en gastcolleges bij de Ivo over grondhouding en presentie in het onderwijs. Daarnaast waren de lector en een medewerker van het lectoraat docent in de master Leren & Innoveren. De lector gaf ook les in de 'Opleiding tot supervisor en coach', (in samenwerking met de CHE). Verder verzorgde hij het tutoraat in de International Class.
- De lector maakte deel uit van het expertiseteam Coaching en hij participeert in het expertiseteam 'Education in developing countries' (zie ook het hoofdstuk over internationalisering).
- In samenwerking met Driestar Managementadvies is een pilot uitgevoerd naar inspirerende gespreksvoering van directeuren. De directeur werd gecoacht op gespreksvoering en er werden video-opnames gemaakt die werden nabesproken. De resultaten van deze pilot worden vertaald in adviezen voor de afdeling Managementadvies.
- Op het gebied van communicatie kan het volgende worden vermeld. Er zijn drie nieuwsbrieven verschenen en er is een nieuw communicatieplan tot stand gekomen. Daarin wordt aandacht besteed aan het intern en extern transparant maken van wat we te bieden hebben. De website is in 2010 Engelstalig beschikbaar gekomen.
- Er zijn diverse conferenties en studiedagen georganiseerd, zoals de serie 'Identiteit op woensdagmiddag'. Voor alumni is een scholing gegeven over C.S. Lewis.

Meer informatie? Zie www.onderwijsidentiteit.nl.

Lectoraat Pedagogiek en Didactiek van het Exemplarisch Onderwijs

Drs. B. (Bert) Kalkman geeft leiding aan het lectoraat Pedagogiek en Didactiek van het Exemplarisch Onderwijs. Het lectoraat is een onderdeel van het expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs. Driestar Educatief ziet exemplarisch onderwijs als een kans om de christelijke identiteit, pedagogiek en didactiek met elkaar te verbinden.

Exemplarisch onderwijs is een manier van lesgeven en denken waarin theorie en praktijk heel nauw samengaan. Onderwijs geven is meer dan het overdragen van alleen kennis. Het is een kunst onderwijs te geven dat kinderen inwijdt in de zin en betekenis van wetenschap en cultuur. Om dit te realiseren, moet onderwijs spannend en actief zijn, niet leiden tot consumeren, maar tot produceren, niet vluchtig en oppervlakkig zijn, maar grondig en goed. Goed onderwijs bevordert het zelfstandig denken, richt zich op inzicht en begrip en is esthetisch van hoge kwaliteit.

Resultaten in 2010

- Terwijl in 2009 de focus lag op het afronden van de literatuurstudies en het opstarten van de praktijkonderzoeken, lag in 2010 het accent voor de kennisontwikkeling op het verzamelen en verwerken van de onderzoeksdata en de voorbereiding van de onderzoeksrapportages in 2011. Naast de leden van de kenniskring die de uitgezette onderzoeklijnen uitwerken, was dit jaar sprake van samenwerking met drie studenten van de Rijks Universiteit Utrecht en één docentonderzoeker van een school voor voortgezet onderwijs waar al enkele jaren met exemplarisch onderwijs gewerkt wordt.
- Er heeft een aantal kortlopende onderzoeken plaatsgevonden: een onderzoek naar stimulerende factoren voor implementatie van exemplarisch onderwijs in scholen voor primair onderwijs; een onderzoek naar de herkenbaarheid van de principes van exemplarisch onderwijs in een vwo 6-klas en het uitdenken van waarderings- en beoordelingsnormen die passen bij het exemplarisch principe.
- Wat de langlopende onderzoeken betreft, is de stand van zaken als volgt: Het literatuur- en praktijkonderzoek naar de zichtbare en onzichtbare vormende effecten van exemplarisch onderwijs op de motivatie van leerlingen is afgerond. Het onderzoeksrapport is in voorbereiding. Het praktijkonderzoek naar metacognitieve kennis en vaardigheden bij leerlingen in het basisonderwijs heeft dit jaar een vervolg gekregen. Er bleken verrassende verschillen te zijn tussen leerlingen die starten met exemplarisch onderwijs en leerlingen die al langer onderwijs volgens dit concept ontvangen. Uit literatuuronderzoek naar de vraag op welke wijze exemplarisch onderwijs bijdraagt aan de taalontwikkeling van kinderen, blijkt dat sprake is van een positieve invloed op de taaldenkontwikkeling. Tevens is het eerste deel van de studie naar de betekenis van het neo-socratische gesprek dan wel de dialoog als sleutel voor leren afgerond. Ten slotte is onderzoek gedaan naar de implementatie van exemplarisch onderwijs in het vo.
- Het promotieonderzoek naar de esthetische dimensie binnen het exemplarisch onderwijs verkeert in de afrondende fase. Daarnaast vindt promotieonderzoek plaats naar exemplarisch onder-

Doelstelling

Het lectoraat richt zich binnen het hoger onderwijs op het kennis- en onderzoeksthema leren en opvoeden, met als subthema onderwijs en innovatie.

Het lectoraat wil christelijke scholen helpen hun identiteit en de vormgeving van hun onderwijs op een natuurlijke wijze met elkaar te verbinden. Het centrale thema van de kennis- en productontwikkeling is de manier waarop het onderwijs omgaat met de scheppingswerkelijkheid en de natuur- en cultuurverschijnselen daarin. Het accent valt hierbij op (toekomstige) leraren die werken met leerlingen in de leeftijdsgroep van 4 tot en met 18 jaar.

wijs en religiositeit. In 2010 is begonnen met het schrijven van het theoriedeel en is het praktijkonderzoek voorbereid.

- Een bijzondere waardering kwam dit jaar van ScienceGuide en het ISO, het Interstedelijk Studenten Overleg. De lector werd, samen met vijf andere lectoren, genomineerd als lector van het jaar 2010. De jury gaf in haar eindrapport aan dat het lectoraat nadenkt over het wezen van onderwijs, werkt vanuit een totaalvisie en blijf geeft van een durf die in de lerarenopleiding in wo en hbo niet vanzelf spreekt. Hieruit én uit de hierna volgende punten blijkt mede de valorisatie van het lectoraat naar beroepspraktijk en maatschappij.
- Ook in 2010 is de kennis over het inrichten van leeromgevingen volgens de principes van exemplarisch onderwijs omgezet in concrete producten. De ontwikkeling van de leerlijn Natuur en Techniek is in 2010 voortgezet. Dit heeft geleid tot de publicatie van twaalf exempels.
- Er is een start gemaakt met de ontwikkeling van een leerlijn Geschiedenis voor het primair onderwijs. Het expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs levert hiervoor kennis en ontwikkelcapaciteit. De vakinhoud wordt geleverd door historici. In dit project wordt samengewerkt met uitgeverij Jongbloed. Na een



pilot in de eerste helft van 2010 is besloten dit project in de tweede helft van 2010 voort te zetten.

- Het in de voorgaande jaren ontwikkelde digitale leerlandschap www.dearchipel.eu functioneert naar behoren en maakt het mogelijk dat leraren online producten kunnen aanschaffen en gebruik kunnen maken van de beschikbare digitale beeldbanken. De vulling van het digitale leerlandschap vindt plaats in samenwerking met docenten van de pabo, studenten uit de minor Exemplarisch onderwijs, leraren, leden van de kenniskring, ontwikkelaars, redactie en vormgever.
- Bij drie producten zijn externe partijen betrokken. Zo werd in samenwerking met de ngo Woord en Daad een exemplaar over fair trade ontwikkeld, dat tijdens de conferentie gepresenteerd is. Daarnaast wordt samengewerkt met de Erdee Media Groep en stichting Creaton aan de ontwikkeling van een exemplaar over schepping en evolutie. Met de stichting Christenen voor Israël wordt gewerkt aan een exemplaar over Jeruzalem stad van Go(u)d.
- *Artificium*, periodiek voor exemplarisch onderwijs, is in het verslagjaar driemaal gepubliceerd. De lector en de leden van de kenniskring leverden zeven bijdragen. De oplage bedraagt ruim vijfhonderd exemplaren en kent een breed lezerspubliek variërend van hoogleraren tot studenten.

- Geconstateerd kan worden dat er ook in 2010 goede contacten waren met het werkveld. Hierdoor was sprake van een soepele verspreiding van kennis. Wel veroorzaakten ontwikkelingen rond Passend onderwijs en opbrengstgericht werken de nodige tegenwind. De prioriteiten van de scholen veranderden onder druk van externe prikkels en regelgeving. Dit had direct gevolgen voor het aantal contacten met scholen. Ook bezuinigingen bij scholen zorgden voor minder afname van de producten.
- Het lectoraat is op diverse manieren betrokken bij scholing en kennisontwikkeling binnen Driestar Educatief. Leden van de kenniskring die ook werkzaam zijn voor de pabo, de lector en docenten uit de pabo verzorgen met elkaar de module Exemplarisch onderwijs in pabo 3. Het lectoraat is betrokken bij de organisatie en uitvoering van de minor Exemplarisch onderwijs in pabo 4 en Ivo 4. Er is structurele samenwerking met twaalf pabo-docenten en veertien Ivo-docenten.
- Incidenteel waren er contacten met lectoren buiten het eigen instituut. Een positieve ontwikkeling was het intensiveren van de contacten tussen de lectoren in ZEG-verband (GH Zwolle, CH Ede en Driestar Educatief Gouda)

Meer informatie? Zie www.exemplarischonderwijs.nl.

Lectoraat Engels

In 2010 is het lectoraat Engels gestart met de benoeming van dr. J. van Wijk als lector. In onze globaliserende samenleving wordt de Engelse taal steeds belangrijker. Het Engels is echter al jarenlang een grote zorg in het reformatorisch voortgezet onderwijs. De examenresultaten liggen ruim onder het gemiddelde. Er zijn al veel interventies geweest, maar die hebben niet het gewenste resultaat opgeleverd. Blijkbaar heeft het reformatorisch onderwijs specifiek met Engels een probleem dat zich niet eenvoudig laat oplossen.

Het lectoraat Engels gaat, in samenwerking met de kenniskring, effectieve strategieën ontwikkelen voor het leren van Engels als vreemde taal door leerlingen van het reformatorisch voortgezet onderwijs. De lector gaat dan ook nauw samenwerken met de zeven reformatorische scholen in het voortgezet onderwijs, die fungeren als kenniskring.

In het verslagjaar is de kenniskring meerdere keren bij elkaar geweest en is een planning gemaakt tot 2014.

Missie

Onze missie is een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de scores bij het vak Engels in het reformatorisch onderwijs. Onderzoek naar de oorzaken van de lage resultaten is daarbij de eerste stap. Verder willen we graag een stimulerende bijdrage leveren aan wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot de genoemde oorzaken en oplossingen aandragen. De vorming van leraren Engels is ook van groot belang. Zij moeten handvatten krijgen om hun onderwijs met meer succes te geven.

Uitvoering

In het lectoraat willen we deze missie op de volgende wijze ten uitvoer brengen:

- door kritische reflectie: het beschrijven en bevragen van de



bestaande praktijk. Dit gebeurt onder andere door het afnemen van enquêtes;

- door in het verleden gedane interventies ter bestrijding van de problematiek te analyseren;
- door het praktisch maken van resultaten, zodat de docent werkelijk nut heeft van het onderzoek;
- door breed verbanden te leggen in het onderwijs tussen de scholen voor voortgezet onderwijs, maar niet minder met die van het primair onderwijs en de pabo en de lerarenopleiding Engels.

In de uit te voeren activiteiten wil het lectoraat herkenbaar zijn door een professionele benadering, het leveren van kwalitatief hoogwaardige producten, gerichtheid op de leraar en een dienstverlenende opstelling naar de betrokkenen binnen de instituten.

Meer informatie? Zie <http://www.driestar-hogeschool.nl/lectoraatEngels>.



H8 Managementadvies

Dit hoofdstuk bestaat uit een algemeen deel met resultaten in 2010 van zowel Driestar Managementadvies als Driestar Onderwijsadvies. Daarnaast worden de separate resultaten van Driestar Managementadvies besproken.

Algemeen Managementadvies en Onderwijsadvies

Resultaten in 2010

Driestar Onderwijsadvies en Managementadvies hebben in 2010 wederom een CEDEO-erkenning ontvangen. CEDEO is een onafhankelijke keuringsinstantie die de kwaliteit van dienstverleners in Nederland meet, waarborgt en certificeert. Elke twee jaar wordt een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd bij de klanten van Onderwijsadvies en Managementadvies. De uitkomst is dat 96,9% van de ondervraagde klanten tevreden of zeer tevreden is over onze dienstverlening. Twee jaar geleden behaalden we een score van 93,8% (zie ook www.cedeo.nl).

Driestar Educatief, dat wil zeggen: Onderwijsadvies (bestaande uit Onderwijsadvies en Leerlingenzorg) en Managementadvies, is ook in het bezit van het ISO-kwaliteitscertificaat. Beide certificaten tezamen geven het recht om het keurmerk Onderwijsadvies van de brancheorganisatie EDventure te voeren (www.keurmerkonderwijsadvies.nl).

In het verslagjaar heeft in het kader van het ISO-kwaliteitscertificaat een controlebezoek plaatsgevonden door de certificerende instantie Certiked. Deze instantie constateert als positieve punten onder andere dat:

- Driestar Educatief over een transparante organisatiestructuur beschikt, passend bij de in het strategisch beleidsplan geformuleerde doelstellingen, en die aangepast wordt wanneer interne of externe ontwikkelingen daarom vragen;
- de medewerkers van Driestar Educatief goed op de hoogte zijn van hun persoonlijke bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie;
- er veel aandacht is voor de ontwikkeling van de medewerkers. Professionaliteit staat hoog in het vaandel. Een gevolg daarvan is betrokken medewerkers.

Er zijn twee tekortkomingen geconstateerd: de bestuursbeoordeling en de documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem voldoen niet volledig aan de eisen. Met Certiked is afgesproken dat deze tekortkomingen begin 2011 zijn weggewerkt.

Driestar Managementadvies

Visie en uitgangspunten

Driestar Managementadvies begeleidt en adviseert besturen en directies in het protestants-christelijke en reformatorische primair en voortgezet onderwijs. De afdeling bestaat uit verschillende

product-marktcombinaties (PMC's), die zich bezighouden met maatwerktrajecten op de terreinen governance, school(plan)ontwikkeling, kwaliteitszorg en opbrengstgericht werken en interim-

management. Ook vindt coaching en supervisie plaats. Daarnaast adviseren en begeleiden we bestuurders en managers van zorginstellingen op het gebied van leiderschap, teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.

Een advies- of ondersteuningstraject wordt vormgegeven aan de hand van de uitgangspunten verwoord in het door Driestar Educatief uitgegeven boekje 'Pijlers van een lerende school'. Het is een weergave van hoe wij binnen Driestar Educatief aankijken tegen de kenmerken van een professionele en lerende school.

Resultaten in 2010

Aan de hand van de leerpaden uit het strategisch beleidsplan 'Lerend onderweg' hebben binnen de afdeling Managementadvies in 2010 de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden en zijn de volgende resultaten geboekt:

- Met ingang van 1 januari 2010 is Driestar Managementadvies gestart als een zelfsturende organisatie. Per 1 augustus 2010 is aan deze vorm van sturing een einde gekomen en is alsnog een manager benoemd voor 0,5 fte.
- Op een zestal scholen hebben we in het verslagjaar gewerkt in zogenoemde klantteams. Daar maken deskundigen van diverse organisatieonderdelen van Driestar Educatief deel van uit, waardoor een breed palet van kennis aangeboden kan worden.
- Managementadvies heeft op 16 februari 2010 een conferentie over het directeurentekort in het basisonderwijs georganiseerd, waarbij een onderzoek over dit onderwerp is gepresenteerd. Daarin kwam naar voren dat de functie van schooldirecteur aantrekkelijker gemaakt kan worden door als bestuur meer steun te bieden, een conciërge te benoemen, en ervoor te zorgen dat directeuren niet structureel voor de klas hoeven te staan. Een projectgroep zal zich daarna bezighouden met oplossingen en daar gerichte diensten op aanbieden.
- Driestar Managementadvies heeft in 2010 zijn expertise ingezet in de zorgsector. Daarbij zijn bestuurders en het management van zorginstellingen geadviseerd en begeleid op het gebied van leiderschap, identiteit, teamontwikkeling en persoonlijke ontwik-

keling. Ook heeft een uitgebreide marktverkenning in de zorg plaatsgevonden. Naar aanleiding hiervan gaan we in 2011 opnieuw investeren in de zorgmarkt.

- Diverse schoolbesturen in het po en vo zijn in verband met de inwerkingtreding van de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' geadviseerd over de voorgeschreven functiescheiding van bestuur en intern toezicht. Deze trajecten richtten zich ook op het versterken van de professionele cultuur binnen de organisatie.
- Er is minder een beroep gedaan op interim-management. Het accent lijkt daarbij te verschuiven van waarnemingsmanagement naar crisismanagement.
- In het cursusjaar 2010-2011 begeleiden we tientallen scholen bij het ontwikkelen en vormgeven van een nieuw schoolplan.
- Het versterken van het integraal leiderschap in de school, mede vanuit christen-zijn en leidinggeven, is in 2010 een belangrijk speerpunt geweest en zal dat ook in 2011 zijn.
- In januari 2010 is de masteropleiding Educational Leadership van start gegaan. Driestar Educatief heeft deze master met een viertal andere hogescholen onder de naam Penta Nova ontwikkeld. De afdeling Managementadvies is hier nauw bij betrokken.
- De projectgroep 'Inspirerend personeelsbeleid' ontwikkelt visie en diensten op het terrein van integraal personeelsbeleid. De projectgroep doet dit met de lector Onderwijs & Identiteit en klanten. Een voorbeeld hiervan is beoordelen en belonen in relatie tot het realiseren van de functiemix.
- Het concept 'werkplaats voor leidinggevendenden', dat binnen Driestar Educatief is ontwikkeld, draait inmiddels ook in het veld (op een school en bij een zorginstelling). Dat geldt ook voor de werkplaats voor onderwijsgevendenden.
- Driestar Managementadvies verheugt zich in een grote belangstelling voor haar management ontwikkeltrajecten, waarin teamleiders, bouwcoördinatoren en geïnteresseerde leerkrachten werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en leidinggevende kwaliteiten. Ook bieden we in Penta Nova-verband de BOM (Basisvaardigheden Overheidsmanagement)- en de DPO (Directeur Primair Onderwijs)-opleiding aan.

Managementadvies in cijfers

Klanttevredenheid begeleidingstrajecten Managementadvies

	2006	2007	2008	2009	2010	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,3	4,3	4,7	4,4	4,6	4,0

Klanttevredenheid interim-management

				2009	2010	Doelstelling
Klanttevredenheid				4,6	4,3	4,0

H9 Onderwijsadvies

Onderwijsadvies primair onderwijs en Leerlingenzorg Onderwijsadvies voortgezet onderwijs en Leerlingenzorg

Visie en uitgangspunten

Driestar Onderwijsadvies adviseert en begeleidt scholen en ondersteunt leerlingen met leer- en gedragsproblemen. Binnen de afdeling wordt onderscheid gemaakt tussen Onderwijsadvies en Leerlingenzorg primair onderwijs en Onderwijsadvies en Leerlingenzorg voortgezet onderwijs, die nauw samenwerken.

Onderwijsadvies primair onderwijs (OA-po) adviseert en begeleidt het basisonderwijs bij het nadenken over en het implementeren van de inhoudelijke basisvakken, verschillende onderwijsconcepten, de pedagogische opdracht van de school en de juiste inzet van ICT.

Onderwijsadvies voortgezet onderwijs (OA-vo) richt zich op het voortgezet onderwijs en zet daarbij in op versterking van de zorgstructuur, ontwikkeling van leermiddelen, kwaliteitszorg, (project) management en professionele ontwikkeling van docenten.

Het onderdeel Leerlingenzorg levert een bijdrage aan de leerlingenzorg in scholen voor primair en voortgezet onderwijs. Doelstelling van de leerlingenzorg is vanuit een pedagogische aanpak stagnaties in onderwijs en opvoeding te voorkomen, te begeleiden of op te lossen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte hulpverlening. Directe hulpverlening is gericht op de leerling zelf. Het gaat dan om leerlingen die dreigen te stagneren in hun schoolloopbaan of persoonlijkheidsontwikkeling. De hulp die wordt

geboden, vindt plaats in samenhang met het opvoedings- en onderwijsproces van ouders/opvoeders en docenten/leerkrachten (contextueel). Daarnaast biedt Driestar Onderwijsadvies indirecte hulpverlening. De begeleiding richt zich daarbij niet in de eerste plaats op de leerling, maar op de docenten/leerkrachten en opvoeders.

De onderdelen van de afdeling Onderwijsadvies die zich richten op het voortgezet onderwijs, stemmen af met de afdeling Ivo van de Hogeschool. Tussen Onderwijsadvies primair onderwijs en de pabo bestaat ook nauwe samenwerking. Intensivering van deze samenwerking is een van de doelstellingen uit het strategisch beleidplan (leerpad 3, professionalisering en kennisdeling). De vakinhoudelijke, afdelingsoverstijgende expertiseteams hebben hier in 2010 zeer duidelijk aan bijgedragen (zie hoofdstuk 3).

Een belangrijke ontwikkeling voor Driestar Educatief en voor Onderwijsadvies in het bijzonder, is de invoering van Passend onderwijs. Passend onderwijs houdt in dat schoolbesturen de verantwoordelijkheid hebben om een kwalitatief goed arrangement van onderwijs en zorg aan te bieden aan de ouders van elke leerling die bij hun school wordt aangemeld of al is ingeschreven. In 2010 is intern het project Passend onderwijs afgerond, dat zorgt voor een integrale aanpak van dit dossier binnen Driestar Educatief.

Resultaten in 2010

Algemeen

In 2010 hebben Onderwijsadvies en Managementadvies opnieuw het CEDEO-certificaat ontvangen. Tezamen met het ISO-kwaliteitscertificaat 9001 geeft dit het recht om het keurmerk van de branche

organisatie EDventure te voeren. Deze resultaten staan uitgebreider toegelicht in hoofdstuk 8.

Onderwijsadvies primair onderwijs

- Het aanbod is afgestemd op de algemene vragen en trends van de huidige onderwijspraktijk. Dit wordt altijd in samenspraak met de klant op maat gemaakt. In 2010 heeft een verschuiving plaatsgevonden in de begeleidingsvragen: van concepten naar de basisvakken, van ontwerpen van onderwijs naar instructievaardigheden.
- Nieuwe producten worden ontwikkeld in samenwerking met externe relaties. Er zijn bijvoorbeeld twee klankbordgroepen, samengesteld met leraren uit het veld, die we consulteren om te bezien of er behoefte is aan een nieuw product en die meedenken en mee-ontwikkelen bij het tot stand komen van zo'n nieuw product.



- De bezoeken samen met managers van de pabo aan federaties en bovenschoolse directiekringen zijn in 2010 gecontinueerd. Van beide kanten wordt de meerwaarde van deze contacten ervaren als het gaat over het volgen van wederzijdse ontwikkelingen of het verhelderen van onduidelijkheden.
- Passend onderwijs is ook in 2010 van invloed geweest op het werk. De projectgroep Passend onderwijs heeft een aantal aanbevelingen gedaan, die zijn overgenomen en uitgewerkt in de verschillende afdelingen. In verschillende expertiseteams, afdelingsvergaderingen en tijdens een studiedag is het een onderwerp van gesprek en verdieping geweest. Mede door de actualiteit van het onderwerp is de inzet groter geworden dan gepland. Er is een werkgroep ontstaan waarin medewerkers uit alle afdelingen nauw samenwerken. Ze ontwikkelen onder andere aanbod op maat en besteden veel tijd aan intervisie en professionalisering.
- De expertiseteams Jonge kind en Rekenen hebben met het veld een visie ontwikkeld op reken- en wiskundeonderwijs bij kleuters. Dit zal leiden tot opleidings- en nascholingsaanbod. Door het werken in expertiseteams hebben hier verschillende disciplines aan bijgedragen (onderwijsadviseurs, docenten en orthopedagogen). Vermeldenswaardig voor het expertiseteam Jonge kind is ook de integratie ervan in de andere expertiseteams, zodat deze teams meer oog kregen voor het Jonge kind of daarin zijn doorontwikkeld. Op een veelgevraagd item, beredeneerd leerstofaanbod, is aanbod ontwikkeld dat ook voldoet aan de wensen van de onderwijsinspectie.
- Het project 'Lezen voor je leven' onder regie van het expertiseteam Nederlands heeft diverse producten opgeleverd. Dit betreft gereviseerde modules, een digitaal portfolio Jeugdliteratuur voor intern gebruik, een digitale nieuwsbrief die verstuurd wordt naar driehonderd scholen en publicaties in gerenommeerde tijdschriften. Het doel is om te komen tot een netwerk van jeugdliteratuur met een website met recensies, boekpresentaties en scripties.
- De onderwijsadviseurs die de werkplaats voor onderwijsadviseurs volgen, zijn enthousiast en geven aan te groeien in persoonlijke en professionele ontwikkeling (zie hoofdstuk 3).
- In 2010 heeft weer een uitbreiding plaatsgevonden van het aantal scholen dat is gaan werken met het leerlingvolgsysteem ParnasSys: er waren aan het eind van het jaar ruim 735.916 leerlingen ingevoerd in dit systeem (2009: 535.476). De afdeling Onderwijsadvies po draagt zorg voor de scholing rond dit product. Ook worden externe trainers opgeleid en zijn in 2010 contracten gesloten met andere onderwijsadviesdiensten die bij de scholing ingeschakeld kunnen worden. Het aantal basisscholen dat gebruikmaakt van het door Driestar Educatief ontwikkelde pedagogisch expertsysteem ZIEN!PO, is dit kalenderjaar bijna verdubbeld: begin 2010 maakten 463 scholen er gebruik van voor meer dan 90.000 leerlingen; stand van zaken eind 2010: 840 scholen voor meer dan 200.000 leerlingen. De website www.zienvooronderwijs.nl is in 2010 in de lucht gegaan.
- Het expertiseteam ICT heeft producten ontwikkeld die ingezet kunnen worden als vervolg op de implementatie van ParnasSys. Zo is de groepskaart ontwikkeld, een digitaal rapport gebouwd en een ouderportaal ingericht binnen dit webgebaseerde leerlinginformatiesysteem.
- De activiteiten om te komen tot een COTAN-registratie (Commissie Testaangelegenheden Nederland) van ZIEN!PO zijn in 2010 voortgezet. Deze registratie is van gewicht vanwege het belang dat de Inspectie van het Onderwijs hecht aan instrumenten die worden gebruikt voor het volgen van de sociaal-emotionele ontwikkeling. Begin 2011 presenteert de COTAN-commissie haar rapport.
- In 2010 is de eerste Landelijke Peuterspeelzaaldag georganiseerd, 'Spelen, daar kom je verder mee', die door zestig peuterspeelzaalleidsters is bezocht.

Klanttevredenheid Onderwijsadvies po

	2006	2007	2008	2009	2010	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,3	4,3	4,7	4,6	4,6	4,0

Leerlingenzorg primair onderwijs

- In het kader van Passend onderwijs moeten de gezamenlijke scholen binnen een samenwerkingsverband een dekkend aanbod van zorgarrangementen hebben. Leerlingenzorg po heeft in het verslagjaar diverse scholen geholpen met de ontwikkeling van deze zorgstructuur. Ook wordt zorg verleend complementair aan de zorgstructuur in school.
- Essentieel voor Passend onderwijs is dat leerkrachten kunnen omgaan met de diversiteit van onderwijszorgvragen van de leerlingen. De centrale thema's zijn:
 1. Leerlingen krijgen een **passend aanbod**.
 2. Het aanbod is voor alle leerlingen **opbrengstgericht**.
 3. Leerlingen ontvangen daadwerkelijk de zorg die ze, op grond van hun **onderwijsbehoeften**, nodig hebben.Er zijn verschillende concepten of werkwijzen die aansluiten bij de centrale thema's. Zo wordt onder andere gebruikgemaakt van handelingsgericht werken (HGW), handelingsgerichte diagnostiek (HGD), handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD) en de 1-zorgroute. Het accent ligt wisselend op het kind, de leerkracht of de zorgstructuur.
- Scholen uit de verschillende samenwerkingsverbanden zijn bezig om vorm te geven aan HGW binnen Passend onderwijs. De werk-

groep HGW van Onderwijsadvies heeft hiervoor in het verslagjaar een concreet begeleidingsaanbod ontwikkeld en uitgevoerd. Hierbij kan gedacht worden aan het uitvoeren van een QuickScan om een helder zicht te krijgen op de beginsituatie van een school, teambijeenkomsten en coaching on the job. Het expertiseteam Vaardigheden heeft nagedacht over de vraag wat het voor de orthopedagoog betekent om volgens de principes van HGW te werken tijdens consultatie en psychologische onderzoeken.

- De vergoedingen door de verzekeraars van dyslexieonderzoeken en behandeling hebben grote invloed gehad op de bestaande werkwijze. Er is binnen Driestar Educatief een kennisgroep dyslexie geformeerd, die veel werk verzet in het veld. Het aantal aanvragen voor onderzoek en behandeling is enorm opgelopen en vraagt een verdere protocollering en verdieping in de vragen die tijdens het onderzoek en de behandeling kunnen ontstaan. Intervisie en kennisdeling zijn belangrijke onderdelen van de bijeenkomsten in de kennisgroep. Het aantal medebehandelaars is in de loop van 2010 uitgebreid.
- Ook de groepsbehandelingen van kinderen met sociaal-emotionele problemen, faalangst en weerbaarheidsproblemen, worden momenteel grotendeels vergoed door de zorgverzekeraar. Er is



met Onderwijszorg Nederland, een coöperatie van circa twintig onderwijsadviesbureaus, op dit gebied aanbod ontwikkeld. De binnen Driestar Educatief ingerichte werkgroep Eerstelijns Psychologische Zorg (EPZ) heeft haar werkterrein uitgebreid met groepsbehandelingen icm. EPZ. De training die het meest wordt gegeven is bedoeld voor kinderen die het moeilijk vinden om met andere kinderen samen te spelen en te werken.

- De samenwerking met de sbo- en zml-scholen is in 2010 geïntensifieerd en er vindt deling van kennis plaats. Hierbij is ook de pabo betrokken.
- In 2010 is met name in Zeeland het aantal ZorgAdviesTeams (ZAT) uitgebreid en hebben de orthopedagogen daar een vaste plaats in gekregen, onder andere door het voorzitterschap op zich te nemen.
- Het expertiseteam Sociaal-emotionele vaardigheden heeft op verschillende gebieden aanbod ontwikkeld. Denk hierbij aan rouw en verdriet, kindermishandeling en faalangst. Het blijkt dat er met name op het gebied van rouw en verdriet veel vraagstukken zijn bij de scholen.

Daarnaast is (preventief) aanbod ontwikkeld over de omgang met cluster IV-problematiek (persoonlijkheidsstoornissen,

ontwikkelingsstoornissen, ADHD en autisme) in de klas. In 2010 werkten we ook met de DSM IV-classificatiesystematiek. Deze systematiek is belangrijk voor scholen voor het aanvragen van rugzakfinanciering voor zorgleerlingen. Nu hulpverleners van Driestar Onderwijsadvies po Leerlingenzorg de classificaties zelf uitvoeren, wordt de wachttijd aanzienlijk bekort. Overigens wordt alleen voor deze classificaties gekozen als dit in het kader van de onderwijsvoorzieningen zinvol is. Onze medewerkers worden bij de uitvoering van de classificaties gecoacht door de christelijke GGZ-instelling Eleos.

- In de keten van zorg heeft Leerlingenzorg contact met de regio-tafels, Eleos en de SGJ.
- In het kader van kennisontwikkeling is een orthopedagoog gestart met de opleiding tot GZ-psycholoog. Een andere orthopedagoog zit in het tweede jaar en een orthopedagoog is met de opleiding tot generalist gestart. Ook is een werkplaats voor orthopedagogen gestart.
- Er heeft een taal- en dyslexiedag plaatsgevonden, met 140 aanmeldingen. Daarnaast zijn de basiscursus dyslexie, RALFI en Connect lezen en de retentietraining gegeven.

Verhouding consultaties/onderzoeken Leerlingenzorg primair onderwijs (in uren)

	2007	2008	2009	2010
Consultaties	6152	5997	5883	5854
Onderzoeken	4850	4182	3613	4246
Dyslexietrajecten	591	468	640	1697

Toelichting:

Het totaal aantal consultaties is stabiel. In bepaalde regio's van het land zien we een stijging en in andere regio's een lichte terugloop. Het aantal onderzoeken is toegenomen. Hiervoor is geen aanwijsbare reden te vinden, de toename is evenredig verdeeld over het land. Het aantal dyslexietrajecten neemt toe doordat naast het onderzoek ook de behandeling wordt vergoed door de zorgverzekeraar.

Klanttevredenheid consultaties (primair onderwijs)

	2007	2008	2009	2010	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,0	4,7	4,8	4,8	4,0

Klanttevredenheid psychologische en pedagogisch-didactische onderzoeken (primair onderwijs)

	2007	2008	2009	2010	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,3	4,5	4,8	4,6	4,0
Klanttevredenheid ouders	3,9	4,5	4,6	4,5	4,0

Onderwijsadvies voortgezet onderwijs

- Kenmerkend voor de werkzaamheden van Onderwijsadvies vo is de nadruk op projectmatig werken, samen met het veld. Dit betreft vaak langjarige trajecten, die ook in 2010 zijn doorgegaan, zoals de invoering van godsdienst en 'religie, mens en samenleving' als examenvakken havo/vwo. De meeste projecten worden uitgevoerd in opdracht van het DORVO. Daarbij wordt gebruikgemaakt van expertise vanuit de scholen.
- Kennisontwikkeling vindt plaats in expertiseteams. In 2010 is in samenwerking met de Ivo het expertiseteam 'Pubers in het voortgezet onderwijs' gestart. Dit expertiseteam wil kennis delen, publicaties het licht doen zien en duidelijk aanspreekpunt zijn voor het veld bij vragen over puberproblematiek. Dit zal ook input opleveren voor de modules in de Ivo.
- In het verslagjaar is de relatie met de Ivo nadrukkelijk versterkt. Er is een gezamenlijk jaarbeleidsplan opgesteld. Ook zijn gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd over ICT, het ontwikkelen van het eerdergenoemde expertiseteam 'Pubers in het voortgezet onderwijs' en over Passend onderwijs. Met de Ivo en het veld is een visiedocument opgesteld over de digitalisering in het onderwijs. Het assessmentcenter is een ander gezamenlijk project: door middel van uitgebreide en smallere assessments worden scholen ondersteund bij de werving en selectie van docenten en duale studenten.
- De onderwijsadviseurs nemen deel aan werkplaats voor onderwijsadviseurs waarin aandacht is voor ontwikkeling van hun persoonlijke kwaliteit op basis van hun eigen actieplan, ingebed in een traject waarin ook aandacht is voor coaching on the job en daarnaast leerbijeenkomsten.
- Op 28 oktober is een studiebijeenkomst gehouden rond het thema internationalisering in het voortgezet onderwijs. Op deze dag zijn tussen verschillende scholen uit het voortgezet onderwijs ervaringen en expertise uitgewisseld en zijn mogelijkheden verkend voor samenwerking.
- De instaptoets Engels is geëvalueerd en verbeterd en door nieuwe scholen afgenomen.
- Op 29 september vond de presentatie plaats van een herziene editie van Taalpunt NL, een methode Nederlands voor de opbouw van het voortgezet onderwijs die in opdracht van het DORVO is ontwikkeld.
- Ten behoeve van de acquisitie op de vo-scholen is een speciaal team samengesteld.
- Onderwijsadvies vo heeft in 2010 in opdracht van het DORVO gewerkt aan lesmateriaal voor seksuele vorming, dat gebruikt kan worden in het praktijkonderwijs.
- Een speerpunt van de afdeling is de professionalisering van docenten in het vo. Met name voor de zomer- en wintercursus basisvaardigheden van lesgeven en de mentoraats- en teamcursussen was weer animo. Ook vanuit het middelbaar beroeps-onderwijs ontstaat meer belangstelling voor de begeleiding van Driestar Onderwijsadvies vo.

Klanttevredenheid cursussen Onderwijsadvies vo (mentoraats- + zomer- en wintercursus)

	2006	2007	2008	2009	2010	Doelstelling
Klanttevredenheid	--	4,1	4,2	4,3	4,1	4,0

Toelichting:

De klanttevredenheid van het onderwijsadvies in het vo is in 2007 voor het eerst afzonderlijk gemeten. De klanttevredenheid is hoog. Op basis van de evaluatie worden de programma's jaarlijks aangepast en verbeterd.

Leerlingenzorg voortgezet onderwijs

- Het expertiseteam Vaardigheden orthopedagogen vo is gecontinueerd. Het expertiseteam Puberproblematiek is opgeheven. De thema's die hierbij horen, zijn opgepakt door het bredere expertiseteam 'Pubers in het voortgezet onderwijs'.
- In het verslagjaar zijn de coachingsvaardigheden van de orthopedagogen versterkt. Daardoor kan ook een coachende rol ten opzichte van de leerkracht worden ingenomen, naast de directe leerlingbegeleiding.
- Het overleg met ketenpartners is in 2010 geïntensiveerd: er is verbinding gelegd met de regiotafels Passend onderwijs; in de intervisie met Eleos is nagedacht over contextuele benadering.
- Onderwijsadvies po en vo zijn in samenwerking met het instituut Sardes gestart met het ontwikkelen van zorgprofielen voor scholen, in het kader van Passend onderwijs.
- Voor het door Driestar Educatief ontwikkelde pedagogisch expertsysteem ZIEN!VO zijn op diverse vo-scholen pilots gestart. In het verslagjaar is een website ontwikkeld waarop ZIEN! wordt gepresenteerd: www.zienvooronderwijs.nl. Daarnaast is de



content van het programma verder ontwikkeld en zijn implementatietrajecten ontworpen. Via verschillende wegen wordt gewerkt aan verdere bekendheid.

- Op 1 juni belegden we onze jaarlijkse zorgdag over de vraag: hoe draagt het ZorgAdviesTeam bij aan een betere (handelingsgerichte) aanpak in de klas? Omdat het thema in het kader van Passend onderwijs staat, is deze dag georganiseerd met het reformatorische samenwerkingsverband vo en het veldinitiatief Passend onderwijs in het reformatorisch onderwijs.

- De in het vorige verslagjaar ontwikkelde werkwijze voor eerste-lijnpsychologische zorg aan leerlingen is in 2010 verder uitgebreid. Ook is er een derde school bij betrokken. Verdere uitbreiding is gewenst, maar is vanwege de registratie-eisen op dit moment niet mogelijk.

Leerlingenzorg voortgezet onderwijs in cijfers

Klanttevredenheid Leerlingenzorg (voortgezet onderwijs)

	2007	2008	2009	2010	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,3	4,8	4,8	4,8	4,0
Klanttevredenheid ouders			4,8	4,6	4,0

Omvang begeleiding (voortgezet onderwijs, in aantallen)

	2007	2008	2009	2010*
Consultaties	1011	1114	1160	2844
Leerlingen in begeleiding	400	287	286	378
Contactmomenten met leerlingen	1404	1021	1016	923
Aantal verwijzingen	113	83	75	110
Dyslexietrajecten	591	468	640	1697

* Zie toelichting.

Toelichting:

Het aantal geregistreerde consultaties is in 2010 fors gestegen ten opzichte van 2009. Dit komt voornamelijk door een andere manier van tellen. Tot nu toe werd geteld op basis van het aantal leerlingen. Met ingang van 2010 wordt het aantal werkelijke consultaties geteld. Dit betreft met name consultaties tijdens ZorgAdviesTeams-vergaderingen betreffende leerlingen die niet rechtstreeks door een medewerker van Driestar Onderwijsadvies worden begeleid. Dat het aantal consultaties stijgt, is ook te verklaren doordat er meer ZAT-vergaderingen zijn en

doordat het ZAT steeds meer als een plaats van intervisie en advies wordt gezien.

Verder valt op dat het aantal leerlingen dat begeleid wordt, fors gestegen is, maar dat het aantal contactmomenten met leerlingen gedaald is. Dit wijst op kortere begeleidingstrajecten. In onze werkwijze kiezen we vaker voor een oplossingsgerichte benadering. Dit kan een van de verklaringen zijn voor de verkorting van begeleidingstrajecten.

Aard problematiek (voortgezet onderwijs)

	2008	2009	2010
School- en leerproblemen	45%	50%	57%
Psychiatrisch	19%	22%	32%
Gedrags- en sociaal-emotionele problematiek	17%	15%	6%
Gezinsproblematiek	19%	12%	5%

Toelichting:

In 2010 is de wijze waarop geregistreerd wordt, herzien. Dit is een verklaring voor de verschuiving in percentages. Daarnaast wordt in de praktijk herkend dat leerproblemen vaker aan de orde komen. Ten aanzien van de gezinsproblematiek geldt dat dit in toenemende mate door het (school)maatschappelijk werk wordt opgepakt. Bij gedrags-

en sociaal-emotionele problematiek vinden meer verwijzingen plaats. Door de wijziging in de manier van registreren kunnen geen diepgaande conclusies aan de verschuivingen verbonden worden. 2010 is het eerste van een nieuwe reeks registratiejaren, waarin trends en ontwikkelingen zichtbaar gemaakt kunnen worden.

H10 Internationalisering

Binnen Driestar Educatief neemt internationalisering een steeds belangrijker plaats in. Reden om in dit jaarverslag een apart hoofdstuk aan dit onderwerp te wijden.

Beleid

Dit is in lijn met het strategisch beleidsplan 2008-2011, waarvan het vierde leerpad luidt: samenwerking en internationalisering. Ter invulling van dit leerpad is het beleidsplan internationalisering vastgesteld. Daarin staat verwoord dat het internationale onderwijsprogramma en de uitbreiding van het internationale netwerk prioriteit hebben. Driestar Educatief wil als kenniscentrum op het terrein van onderwijs en opvoeding ook internationaal laten zien waar het ons in het christelijk onderwijs om gaat. Samen met andere instituten bezinnen we ons op de vraag hoe de christelijke identiteit gestalte kan krijgen. De Stuurgroep Internationalisering stippelt het beleid uit en draagt zorg voor afstemming in de uitvoering.

De volgende ontwikkelingen hebben in 2010 plaatsgevonden:

- Het beleidsplan internationalisering 2008-2011 is geëvalueerd.
- Er is nagedacht over de koers die we als Driestar Educatief willen gaan varen; daarmee is een opstart gemaakt voor het nieuwe beleidsplan.
- Er is een beleidsmedewerker internationalisering aangesteld.

- Er is verdere samenwerking gezocht met onderwijsinstellingen buiten Nederland.
- Er is een Engelstalig programma opgezet en uitgevoerd in de minorfase, de zogenoemde International Class.
- Studenten pabo/lvo hebben voor een langdurende periode (drie maanden) kennisgemaakt met onderwijs in het buitenland, de zogenoemde International Experience.
- Er hebben verschillende internationale uitwisselingen plaatsgevonden.
- Er zijn trainingen gegeven op buitenlandse scholen.
- Er is aandacht geschonken aan taalvaardigheid van medewerkers en studenten door middel van de cursus Cambridge.
- Er hebben verscheidene internationale educatieve ontmoetingen plaatsgevonden.

Driestar Educatief is lid van de International Association for the Promotion of Christian Higher Education (IAPCHE) en van het European Forum for Freedom in Education (EFFE).

Internationale samenwerking

Internationale uitwisseling

Met onderstaande instellingen zijn samenwerkingsovereenkomsten uitgewerkt in onderwijsprogramma's waarin de uitwisseling van docenten en studenten en het delen van kennis centraal staan:

- North-West Universiteit in Potchefstroom (Zuid-Afrika);
- Gaspar Károly Universiteit te Boedapest (Hongarije);
- Pädagogische Hochschule te Heidelberg (Duitsland);
- Pädagogische Fachhochschule Nord-West Schweiz te Liestal (Zwitserland);
- Lerarenopleiding Tirgu Mures (Roemenië).

In het kader van stage en internationale uitwisseling (internationale werkweken) zijn er naast bovengenoemde formele programma's contacten met onderwijsinstellingen wereldwijd, zoals de Hogeschool Gent (België), het lerarenseminarie in Ollerup (Denemarken), de universiteit van Helsinki (Finland), het Teacher Training College in Cheltenham (Engeland), het Moray House Institute te Edinburgh (Schotland) en de christelijke school 'Radiancy' in Zjtomir (Oekraïne). Daarnaast organiseert Driestar Hogeschool jaarlijks een reis naar Oekraïne en Israël. Vanuit de lerarenopleiding worden er taalreizen georganiseerd naar talenscholen in Engeland. In 2010 is met de Partium Christian University in Oradea (Roemenië) een intentieverklaring opgesteld om te komen tot een samenwerkingsovereenkomst.

Woord en Daad

Driestar Educatief heeft een strategische alliantie met de organisatie voor ontwikkelingssamenwerking Woord en Daad om structureel samen te werken op het terrein van onderwijs en ontwikkelings-samenwerking. Gezamenlijk dragen we bij aan de ontwikkeling van het onderwijs in ontwikkelingslanden.

Sierra Leone, Ethiopië en Burkina Faso

Vanuit de projectgroep Woord en Daad en Driestar Educatief zijn in het verslagjaar cursussen ontwikkeld voor ontwikkelingslanden. Tijdens bezoeken aan Sierra Leone en Ethiopië zijn trainingen gegeven aan docenten. De trainingen hadden als titel: 'Art of teaching', 'How to understand and support children in need of help', 'Parents as partners', en 'Leadership'. Ook werd een consultancy-bezoek aan Burkina Faso gebracht. Daarnaast participeren studenten van Driestar Hogeschool in onderzoeksprojecten binnen deze samenwerkingsovereenkomst.

Exempel 'Eerlijk handelen'

Het lectoraat Exemplarisch onderwijs heeft samen met Woord en Daad in 2010 een exemplarisch 'Eerlijk handelen' ontwikkeld. Hiermee geven we aan dat ons consumptiegedrag aan onze kant van de wereld effect heeft op de omstandigheden van mensen ver weg.



Internationale ontmoetingen

In 2010 hebben verschillende internationale ontmoetingen plaatsgevonden.

China

Er zijn in 2010 contacten geweest met China. Via de Hudson Taylor Stichting werden vragen gesteld over en vanuit scholen waarmee de stichting contacten onderhoudt.

Ghana

Er zijn contacten met Ghana in het kader van de projectband die de gemeente Gouda heeft met de West-Afrikaanse stad Elmina in Ghana. Driestar Educatief wil in het kader hiervan een bijdrage leveren.

Roemenië

De schoolbegeleidingsdiensten vanuit Boedapest en Cluj brachten een bezoek aan ons instituut en maakten kennis met de Hogeschool en onze afdeling Onderwijsadvies.

Er is contact gelegd met de Partium Christian University om verdere uitwisseling en samenwerking te bevorderen tussen docenten en studenten van de lerarenopleiding.

Zuid-Afrika

Collega's zijn op werkbezoek geweest in Potchefstroom om de grenzen te verleggen. De focus lag daarbij op het personeelsbeleid, onderwijs en zorg. De collega's bezochten de universiteit en gingen in gesprek, woonden colleges bij en bezochten een plaatselijke basisschool. Een delegatie vanuit de universiteit bracht in september een tegenbezoek.

Oekraïne

In het kader van de stichting 'Vrienden van Radiance', is een bezoek gebracht aan de school Radiance in Zhytomir. Samen met de Eliëzer/Obadjaschool in Zwolle sponsort Driestar Educatief deze school (sponsorgeld studenten, opbrengst collecten, acties door studenten).

Finland

Op uitnodiging van ADEF, het landelijke netwerk van tweedegraads- en eerstegraadsopleidingen voor het vo/mbo, is een bezoek gebracht aan Finland. Er werd kennisgemaakt met het onderwijs, de onderwijsraad en het ministerie van onderwijs.

Verenigde Staten

Het lectoraat Onderwijs & Identiteit heeft in juni 2010 een bijdrage geleverd aan de conferentie Reformed mission in an Age of World Christianity op het Calvin College Grand Rapids, Michigan.

Internationale programma's

Internationale minor

In 2009 is gestart met de ontwikkeling van de minor Christian education: crossing the borders. In 2010 is deze minor van start gegaan, bestaande uit twee onderdelen: de International Class en de International Experience.

International Class

De International Class vormt het eerste gedeelte van de minor. Tien Nederlandse studenten van Driestar Hogeschool (pabo en Ivo) en zes buitenlandse studenten uit Hongarije, Roemenië, Guatemala en Indonesië dachten met elkaar na en werkten samen rondom het thema christelijke pedagogiek. Een historische stap in de geschiedenis van Driestar Hogeschool. Dit was de eerste keer dat er sprake was van een intensieve internationale setting binnen de hogeschool. Eén student vanuit Guatemala werd gesponsord door Woord en Daad in het kader van de eerdergenoemde samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast heeft Stichting OGO (Ondersteuning Gereformeerd Onderwijs in Oost-Europa) twee Roemeense studenten gesponsord. De International Class is in de evaluaties als positief beoordeeld. We kijken terug op een mooie tijd met elkaar, waarin ontmoeting en uitwisseling centraal stonden. Een verrijking voor zowel studenten als docenten.

International Experience

De tien Nederlandse studenten die deelnamen aan deze minor, vertrokken in november voor het tweede deel van de minor richting buitenland. Tijdens deze 'International Experience' verrichten de studenten onderzoek en lopen stage, in een periode van drie maanden.

Studentenuitwisseling

Pädagogische Hochschule

In het najaar is een groep studenten van de Pädagogische Hochschule uit Heidelberg op bezoek geweest. Zij namen kennis van het Nederlandse basisonderwijs in het algemeen en van Driestar Educatief in het bijzonder. De studenten uit Heidelberg hebben samen met de studenten van de minor Rekenen een zogenaamd wiskunde-polderpracticum ontworpen. Dat wil zeggen dat in samenwerking met een basisschool op een boerderij diverse meetopdrachten zijn uitgevoerd.

Uitwisseling met Zuid-Afrika

Als onderdeel van het studentenuitwisselingsprogramma met de North-West Universiteit in Potchefstroom zijn Zuid-Afrikaanse studenten te gast geweest. Zij volgden colleges met onze studenten en liepen stage op verschillende scholen. Studenten vanuit de pabo brachten een tegenbezoek.

Internationaal onderzoek

Vanuit het lectoraat Onderwijs & Identiteit is er samenwerking met de North-West Universiteit in Potchefstroom (Zuid-Afrika) en de Gaspar Károly Universiteit te Boedapest (Hongarije). Deze samenwerking bestaat uit een gezamenlijk onderzoek. Met het onderzoek wordt een antwoord geformuleerd op de vraag wat inspiratiebronnen van studenten zijn en welke bijdrage deze leveren aan de identiteitsvorming van jonge beroepsbeoefenaars. In september 2010 is in Gouda door onderzoekers uit Gouda en Potchefstroom twee weken lang gewerkt aan de voorbereiding van publicaties.

ParnasSys op Curaçao

Op Curaçao heeft de afdeling Onderwijsadvies een eerste serie ParnasSys-scholingen gegeven. Het ging om 37 rooms-katholieke scholen. Voorafgaand aan deze reeks kwam een delegatie pbscholen vanuit Curaçao naar Gouda voor een training van ParnasSys. Daarnaast is de afdeling Onderwijsadvies actief op scholen in Vlaanderen (België).

Platformbijeenkomst internationalisering in het voortgezet onderwijs

In oktober organiseerde Driestar Onderwijsadvies een studiebijeenkomst met als thema 'Internationalisering in het voortgezet onderwijs'. Ontmoeting en uitwisseling stonden daarbij centraal. Vertegenwoordigers van tien scholen uit het voortgezet onderwijs waren aanwezig. De bijeenkomst werd bezocht door schoolleiders, coördinatoren internationalisering en andere personen die te maken hebben met internationalisering.



In 2010 is International class gestart.

B1 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2010

Samenstelling college van bestuur

Het instellingsbestuur van Driestar Educatief wordt gevormd door het college van bestuur: drs. L.N. (Rens) Rottier (voorzitter) & drs. J.R. (Johan) van Leeuwen (interim tot 1 maart 2010, daarna lid).

Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht was in 2010 als volgt:

Drs. P.J. Vergunst, voorzitter vanaf 1 januari 2010

geboortedatum: 2-7-1960

beroep: algemeen secretaris Gereformeerde Bond

kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)

nevenfuncties: geen

datum aftreden: 31 december 2012

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

profiel: opvoeding en onderwijs, identiteit

Ds. G. Clements

geboortedatum: 13-6-1955

beroep: predikant

kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten

nevenfuncties: docent Stichting Cursus Godsdienstonderwijs Gereformeerde Gemeenten te Gouda (hbo)

datum aftreden: 31 december 2015

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

profiel: opvoeding en onderwijs, identiteit

Dr. ir. H. Paul, waarnemend voorzitter tot 1 juli 2010

geboortedatum: 12-6-1961

beroep: inspecteur-generaal bij het ministerie van VROM

kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten

nevenfuncties: lid van de raad van advies van IFES (International Fellowship of Evangelical Students); voorzitter raad van toezicht ZOA

datum aftreden: 31 december 2011

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

profiel: bestuurlijk en overheid

Dr. A. Goudriaan

geboortedatum: 6-6-1969

beroep: universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Vrije Universiteit te Amsterdam

kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)

nevenfuncties: lid bestuur stichting Guido de Brès, lid wetenschappelijke adviesraad Driestar Educatief

datum aftreden: 31 december 2011

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

profiel: opvoeding en onderwijs

Drs. G. Boonzaaijer

geboortedatum: 5-3-1960

beroep: registeraccountant

kerkgenootschap: Oud Gereformeerde Gemeenten

nevenfuncties: geen

datum aftreden: 31 december 2010

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

profiel: financiën

ing. J.L. Pieper

geboortedatum: 6-4-1958

beroep: manager Projects & Operation Support Evides Waterbedrijf

kerkgenootschap: Hersteld Hervormde Kerk

nevenfuncties: geen

datum aftreden: 31 december 2014

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2009

profiel: financiën en bedrijfsleven

mr. A. Weggeman

geboortedatum: 11-5-1968

beroep: adjunct-directeur directie Wetgeving van de Raad van State

kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten in Nederland

nevenfuncties: lid gemeenteraad Capelle aan den IJssel, lid raad van

toezicht van de Stichting tot het Verzorgen van Verstandelijk

Gehandicapten (De Schutse), voorzitter van de commissie van

beroep en van de commissie van geschillen van de Vereniging tot

Bevordering van Schoolonderwijs op gereformeerde grondslag

(VBSO), lid van de klachtencommissie van het Van Lodensteincol-

lege, Amersfoort

datum aftreden: 31 december 2014

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2010

profiel: bestuurlijk en overheid

Kosten bestuur en staf (x€1000)

	2010	2010	2011
	werkelijk	begroot	begroot
Kosten bestuur en staf	1.602	1.661	1.645
% totale omzet	8,21	9,09	8,79

Specificatie bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

College van Bestuur

Naam	drs. L.N. (Rens) Rottier (voorzitter)		drs. J.R. (Johan) van Leeuwen	
Dienstverband	1,0 fte		1,0 fte per 1 maart 2010	
Salarisgroep conform Hay	B		B	
	2010	2009	2010	2009
Bruto jaarsalaris	108.015	108.015	80.538	0
Onkostenvergoeding	0	0	0	0
Pensioenpremie	16.014	14.428	11.804	0
Bijtelling auto	8.441	8.276	8.498	0
Totaal	132.470	130.719	100.840	0
Interim-kostenvergoeding			34.500	79.078

Toezichthouders

	2010	2009
drs. G. Honkoop, voorzitter	0	4.900
dr. H. Paul, tijdelijk voorzitter	4.150	3.400
drs. P.J. Vergunst, voorzitter	4.150	3.400
drs. G. Boonzaaijer	3.400	3.400
ds. G. Clements	3.400	3.400
dr. A. Goudriaan	3.400	3.400
ing. J.L. Pieper	3.400	3.400
mr. A. Weggeman	3.400	0
Totaal	25.300	25.300

B2 Overzicht bachelor- en masteropleidingen Driestar Hogeschool

Bachelor

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
Educatie			
Leraar basisonderwijs	•	•	•
Leraar voortgezet onderwijs algemene economie (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs wiskunde (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		•	•
Gedrag en maatschappij			
Pedagogiek		•	

Master

- masteropleiding Special Educational Needs (in samenwerking met de Hogeschool Utrecht);
- masteropleiding Leren & Innoveren (in samenwerking met de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle).
- masteropleiding Educational Leadership (Penta Nova, samenwerkingsverband tussen INHolland, Christelijke Hogeschool Ede, Gereformeerde Hogeschool Zwolle, Marnix Academie en Driestar Educatief).

C O L O F O N

Redactie

C.H. (Corine) de Jong
en mr. H.B. (Heleen)
Verkade-de Heer

Ontwerp

D&DJ communicatie,
www.dendj.nl

Verantwoording foto's

Pagina 5 Terdege
Pagina 57 Reformatorisch Dagblad

Gouda, maart 2011

Informatie over de inhoud
van dit jaarverslag kunt
u opvragen bij
Driestar Educatief,
telefoon (0182) 540 333.
Zie ook de website
www.driestar-educatief.nl.



Driestar *educatief*

TALENT IN ONTWIKKELING

Burg. Jamessingel 2 Postbus 368 2800 AJ Gouda
Kastanjelaan 10 Postbus 433 2980 AK Ridderkerk

t (0182) 54 03 33
t (0180) 44 26 00

f (0182) 53 84 49
f (0180) 44 26 01

info@driestar-educatief.nl
www.driestar-educatief.nl