



Jaarverslag 2014



Driestar educatief

Jaarverslag 2014



Driestar educatief

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
Bericht van de raad van toezicht	6
Algemeen.....	6
Samenstelling en kerncommissies	6
Verslag over 2014	6
Tot slot	7
Organogram Driestar educatief 2014	8
Hoofdstuk 1 Organisatie, strategie en beleid, governance	9
Organisatieprofiel.....	9
Strategisch beleidsplan 2012-2015.....	10
Driestar educatief naar 2020 - koers in ontwikkeling	10
Identiteit: Brongerichte benadering	11
Kennisontwikkeling (innovatie), lectoraten en valorisatie.....	11
Internationalisering	13
ICT.....	13
Governance.....	13
College van bestuur en raad van toezicht.....	13
Medezeggenschapsraad	14
Kwaliteitszorg	14
Accreditaties, student- en klanttevredenheid	15
Studie en handicap.....	16
Examencommissies en toetsberaad	16
Vertrouwenspersonen en individuele begeleiders.....	17
Klachten	17
Horizontale verantwoording en dialoog	17
Continuïteitsparagraaf	19
A. Gegevensset	19
Balans.....	20
Raming van baten en lasten.....	21
B. Overige rapportages.....	22
Samenwerkingsverbanden	22
Bestuurs- en brancheorganisaties	22
Andere hogescholen.....	22
Internationaal	23
Bezinning en toerusting	23
Prestatieafspraken, Center of Expertise.....	24
Hoofdstuk 2 Leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding.....	27
Leraarschap	27
Leraarschap en Identiteit	27
Leraarschap en Innovatie.....	28
Leraarschap en ICT	30
Leraarschap en Internationalisering	32
Overige ontwikkelingen op het gebied van leraarschap	34
Leiderschap	36
Leiderschap en Identiteit	36
Leiderschap en Innovatie	37
Leiderschap en ICT	38
Leiderschap en Internationalisering.....	38
Vorming/opvoeding	38
Vorming/opvoeding en Identiteit.....	38
Vorming/opvoeding en Innovatie	39
Vorming/opvoeding en ICT	40
Vorming/opvoeding en Internationalisering	41
Overige ontwikkelingen op het gebied van vorming/opvoeding	41

Hoofdstuk 3 Randvoorwaarden: Facilitair bedrijf, personeel, financiën, Marketing & communicatie....	43
Facilitair bedrijf.....	43
Personeel	45
Personeel 2014 in cijfers	47
Financiën	50
Marketing & communicatie	54
Bijlage 1 Hogeschool in cijfers	56
Studentinstroom en studierendement (1 oktober 2014)	57
Studenttevredenheid	64
Bijlage 2 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2014	67
Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur.....	67
Overige gegevens leden raad van toezicht.....	69
Bijlage 3 Overzicht bachelor- en masteropleidingen Driestar hogeschool + post-hbo	71
Bachelor	71
Master	71
Post-hbo	71

Woord vooraf

Met dankbaarheid presenteren we u het jaarverslag van Driestar educatief over 2014.

Het laat zien dat Driestar educatief een vitaal instituut is, zowel wat betreft onderwijs, advisering en onderzoek, als ook in financieel opzicht. Dit jaar sprongen in het oog de met goed resultaat afgeronde visitaties van de pabo, lerarenopleidingen voortgezet onderwijs en master leren en innoveren, de inspanningen rondom transitie jeugdzorg en de onverminderd goede beoordelingen in tevredenheidsonderzoeken onder studenten en klanten.

Zonder de inzet van onze medewerkers waren deze resultaten niet mogelijk geweest. Wij willen hen op deze plaats dan ook speciaal bedanken. Onze gezamenlijke dank gaat uit naar de Heere God, Die de mogelijkheden en de kracht gaf om ons werk te doen.

In het verslagjaar stonden we tijdens een jubileumavond stil bij het 70-jarig bestaan van Driestar educatief. Wij kijken terug op een indrukwekkende bijeenkomst die in het teken stond van 'danken en delen'. Danken omdat we ervaren hebben dat God ons werk heeft willen zegenen en gebruiken in de versterking van het christelijke en reformatorisch onderwijs in Nederland en daarbuiten. Delen om dat we het belangrijk vinden om onze kennis en ervaring te delen met christelijke scholen en leerkrachten in andere landen.

Ook werd het tweede deel van de geschiedenis van Driestar educatief gepresenteerd, in de vorm van het boek "Wees een gids!". Deze uitgave is een vervolg op het in 2012 verschenen eerste deel, onder de titel "Wordt een heer!". Het beschrijft de plaats van Driestar educatief vanaf de jaren '70 van de twintigste eeuw tot aan de eerste jaren van deze eeuw. Een tijd van verandering, maar ook een tijd waarin Driestar haar missie is trouw gebleven: het opleiden en vormen van leraren voor het christelijk onderwijs, die op hun beurt met hoofd, hart en handen een bijdrage kunnen leveren aan de vorming van een nieuwe generatie. Wij hopen dat werk ook in 2015 in afhankelijkheid van de Heere God te mogen voortzetten.

Gouda, maart 2015

College van bestuur

Drs. L.N. (Rens) Rottier, voorzitter

Drs. R.W. (Robert) Zoutendijk

Bericht van de raad van toezicht

Algemeen

De raad van toezicht (rvt) heeft de taak toezicht te houden op het beleid van het college van bestuur (cvb) en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Daaronder valt het bewaken van de doelstelling en grondslag. De raad verzorgt dit interne toezicht volgens de principes van de binnen de Vereniging Hogescholen vastgestelde Branchecode Governance. Deze zijn verwerkt in de statuten en in het bestuursreglement.

Het college van bestuur neemt deel aan de vergaderingen van de raad. De managementassistente van het college van bestuur is tevens secretaresse van de raad van toezicht.

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 raad van toezicht bestond in 2014 uit zeven leden. Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties en vergoeding is te vinden in bijlage 2.

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk. De raad kent een auditcommissie (drs. P.M. van den Dorpel en ing. J.L. Pieper) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden, en een remuneratiecommissie (drs. P.J. Vergunst en mr. A. Weggeman). De auditcommissie heeft drie keer vergaderd over jaarrekening, begroting en financiële ontwikkelingen op langere termijn. De remuneratiecommissie heeft in haar vergaderingen gesproken over het functioneren en de vergoeding van het college van bestuur. In juni is een functioneringsgesprek gevoerd met het lid van het college van bestuur, drs. R.W. Zoutendijk. In december is een functioneringsgesprek gevoerd met de voorzitter, drs. L.N. Rottier.

Verslag over 2014

De raad van toezicht is in 2014 vijfmaal plenair bijeengewees in het bijzijn van het college van bestuur. In iedere vergadering is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. In zijn decembervergadering heeft de raad van toezicht zijn functioneren geëvalueerd door middel van zelfevaluatie.

In 2014 zijn de volgende toezichtkaders gehanteerd ten behoeve van de uitoefening van de toezichthoudende rol: identiteit, personeelsbeleid, opleiding en kennisontwikkeling, onderwijsadvies en leerlingenzorg (voorheen onderwijs- en managementadvies), strategisch beleid.

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

- identiteit: het document 'Driestar educatief op weg naar 2020', de waarden waarvoor we als organisatie willen staan, onze drijfveren en de activiteiten die we in dit kader willen ondernemen; tevens wordt elke vergadering gesproken over relevante ontwikkelingen in de samenleving of in reformatorische kring die de identiteit van Driestar educatief raken;
- personeelsbeleid: de manier waarop de rvt betrokken wil zijn en blijven bij benoemingen van nieuwe personeelsleden, toelichting op de nieuwe cao voor wat betreft het onderdeel duurzame inzetbaarheid van medewerkers;
- opleiding en kennisontwikkeling: presentatie lectoraat Nieuwe media in vorming en opvoeding, zorgen en kansen ten aanzien van de toekomst van de pabo, toelichting op het project 10voordeleraar (versterking kenniscomponent in de lerarenopleidingen);
- onderwijsadvies en leerlingenzorg: transitie jeugdzorg, passend onderwijs, vorming zelfsturende teams en teams van orthopedagogen;
- strategisch beleid: ruimte voor vernieuwing en innovatie, ontwikkeling masters, internationalisering;

- financiën: jaarrekening, begroting, verhouding publieke en private gelden.

De nieuwe Branchecode Governance van de Vereniging Hogescholen was ook een belangrijk gespreksonderwerp. De raad heeft in dat kader goedkeuring verleend aan het gewijzigde bestuurs- en beheersreglement, en het reglement voor de raad van toezicht vastgesteld. Ook is gewerkt aan een reglement voor de remuneratiecommissie en de auditcommissie. De raad werkt al een aantal jaar met toezichtkaders; deze zijn op de website geplaatst.

Andere noemenswaardige gespreksonderwerpen waren dit jaar: jaarverslag 2013, midterm review prestatieafspraken en strategisch beleidsplan, en mogelijkheden nieuw lectoraat.

Samen met drs. L.N. Rottier had de voorzitter van de raad van toezicht een gesprek met de bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht van Viaa (voorheen Gereformeerde Hogeschool). Tevens was er een vergadering van alle bestuurders en toezichthouders van de CHE, Viaa en Driestar educatief, waarbij gesproken is over het functioneren van de identiteit en over de betekenis van ieders instelling voor de regio.

Tijdens de vergaderingen van de raad zijn regelmatig medewerkers van Driestar educatief aanwezig geweest om een presentatie te houden of een toelichting te geven op een van de geagendeerde onderwerpen. Daarnaast heeft een tweetal gasten uit China de vergadering in februari bezocht, in het kader van de contacten rondom het starten van een christelijke lerarenopleiding aldaar.

Ook in 2014 keerde in iedere vergadering als vast agendapunt terug: van buiten naar binnen. Hierbij stellen de toezichthouders zaken aan de orde waar zij in hun werkveld of netwerk tegenaan lopen en die van belang zijn voor Driestar educatief.

In het verslagjaar heeft tweemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden, deels in aanwezigheid van het college van bestuur. Daarbij is gesproken over werkdruk, scholing van de medezeggenschapsraad, de relatie tussen en wederzijdse verantwoordelijkheden van de mr en de rvt, personeelsbeleid en internationalisering.

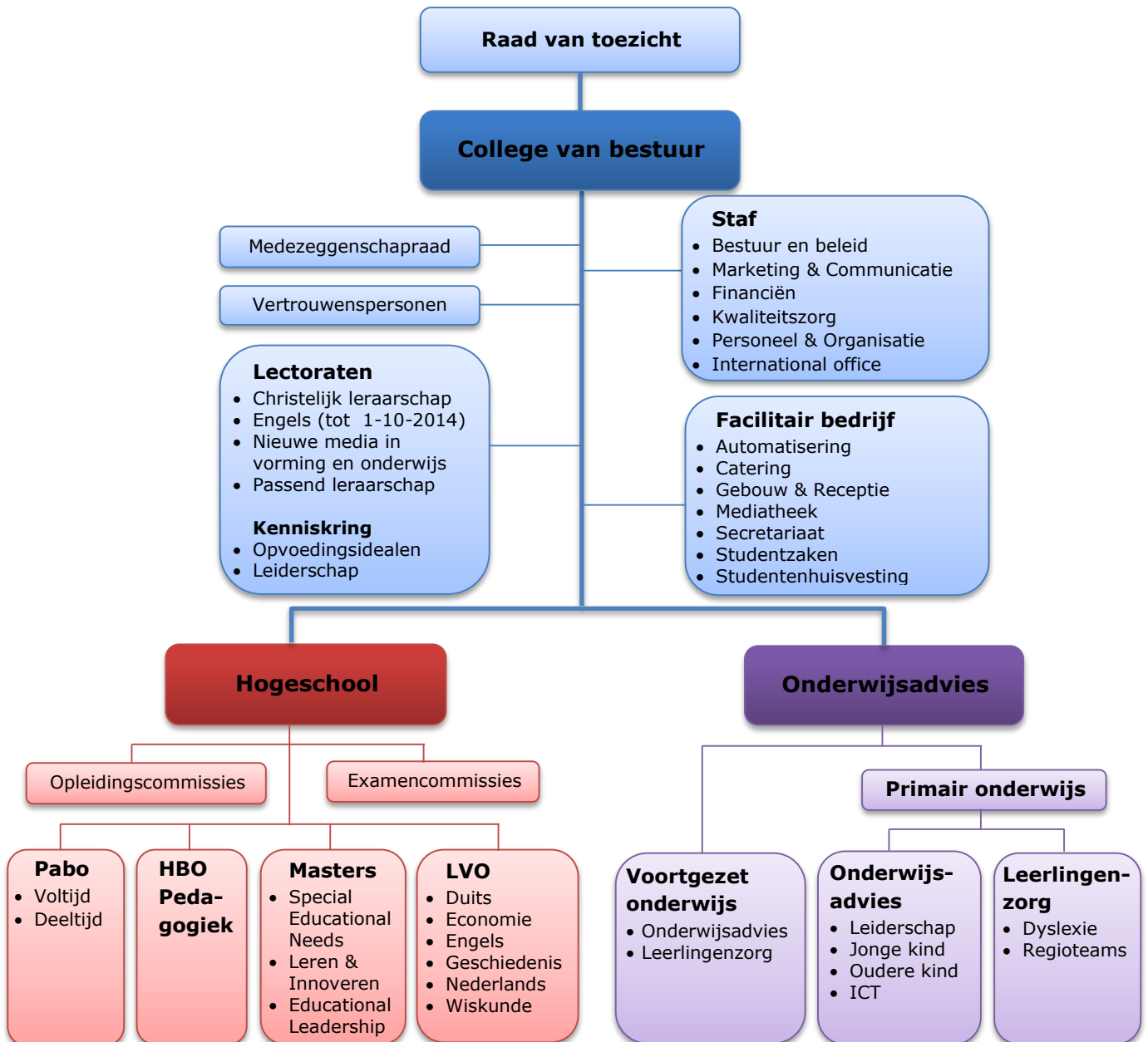
Verder hebben leden van de raad van toezicht geparticipeerd in de vergaderingen van de Klankbordgroep strategisch beleid Driestar educatief.

Tot slot

De raad van toezicht weet zich betrokken op het functioneren van Driestar educatief, op de grote verantwoordelijkheid van het college van bestuur, op het wel en wee van alle personeelsleden die zich dagelijks inzetten voor de missie van onze instelling: een kwalitatieve en inspirerende bijdrage leveren aan christelijk onderwijs. Met dankbaarheid constateren we dat de inhoud van de gereformeerde belijdenis binnen Driestar educatief een grote plaats heeft; dat is immers het onderscheidende kenmerk voor een christelijke instelling op reformatorische grondslag. Met dankbaarheid nemen we tegelijk waar dat waar 'kwaliteit' voor de overheid een sleutelwoord is, Driestar educatief er in dit opzicht nadrukkelijk mag zijn. We zijn daarbij aan elkaar gegeven om – elk met een eigen verantwoordelijkheid – het ons toebetrouwe pand te bewaren, de wacht te betrekken bij wat ons overgeleverd is. Op dat pand zijn we zuinig, in een tijd waarin het christelijk geloof in het publieke leven naar de marge gedrukt wordt. Dat pand bewaren we slechts dan als het Woord van God de centrale plaats heeft, als het gebed om de Heilige Geest onze dagelijkse arbeid stempelt. Zo alleen willen we terugzien op 2014, zo alleen willen we voortgaan, biddend om Gods onmisbare zegen voor allen die zich met Driestar educatief verbonden weten.

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

Organogram Driestar educatief 2014



Hoofdstuk 1

Organisatie, strategie en beleid, governance

In dit hoofdstuk wordt beschreven uit welke onderdelen Driestar educatief bestaat, wat de hoofdpunten van het strategisch beleid zijn en hoe de governance is ingericht.

Organisatieprofiel

Driestar educatief is een praktijkgericht kenniscentrum voor christelijk onderwijs en onderwijsadvies en bestaat uit de volgende onderdelen:

Driestar hogeschool is de naam voor alle activiteiten op het gebied van de opleidingen (pabo, masters, hbo-pedagogiek en opleidingen leraar voortgezet onderwijs, hierna: Ivo) en de lectoraten. In bijlage 3 is een opsomming te vinden van het hbo-onderwijsaanbod en de post-hbo-opleidingen.

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 Wet op de Beroepen in het Onderwijs (BIO), 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. Bij de diverse opleidingen staat het beroepsbeeld voor de christelijke leraar centraal, zoals verwoord in 'Essenties van christelijk leraarschap', die Driestar educatief heeft opgesteld en wat in het verslagjaar is geactualiseerd.

Binnen de Ivo en de pabo bestaat een opleidingsvariant waarbij een deel van de opleiding verzorgd wordt op zogenoemde opleidingscholen. Dat wil zeggen dat toekomstige leraren een groot gedeelte van hun tijd op de werkplek worden opgeleid. Wanneer 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. Verus verzorgt de visitatie en accreditatie van de hogescholen die het DCBO verstrekken.

De pedagogiekopleiding is gericht op het beroepsbeeld van de hbo-pedagoog. In de opleiding krijgen studenten elementen aangereikt waarmee zij voor zichzelf een referentiekader kunnen ontwikkelen van waaruit zij hun werk als hbo-pedagoog kunnen doen. De zorg- en hulpverlening moet doortrokken zijn van Christus: wat Christus deed voor, met en aan mensen, is een voorbeeld ter navolging voor mensen die Zijn Naam dragen.

Driestar onderwijsadvies is de naam voor alle activiteiten op het gebied van onderwijsadvies, leerlingenzorg en managementadvies. Driestar onderwijsadvies adviseert en begeleidt scholen en ondersteunt leerlingen met leer- en gedragsproblemen. Ook vallen hieronder alle activiteiten op het gebied van advies aan besturen, bestuursleden, directies en directeurs in het onderwijs én in zorg en welzijn. Het interim-management valt ook onder deze naam.

Binnen Driestar onderwijsadvies wordt onderscheid gemaakt tussen onderwijsadvies en leerlingenzorg primair onderwijs en onderwijsadvies en leerlingenzorg voortgezet onderwijs. Deze onderdelen werken nauw samen.

Onderwijsadvies primair onderwijs (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, passend onderwijs en de juiste inzet van ICT in het

onderwijsproces. Ook worden leerkrachten begeleid. De afdeling is onderverdeeld in vier teams: Jonge Kind, Oudere Kind, ICT en Leiderschap. De activiteiten en het aanbod naar onze klanten van het team Leiderschap worden uitgevoerd onder de naam Driestar managementadvies. Een advies- of ondersteuningstraject wordt vormgegeven via de uitgangspunten verwoord in het door Driestar educatief uitgegeven boekje 'Pijlers van een lerende school' en in boek 'Onderwijs vraagt leiderschap!'

Onderwijsadvies voortgezet onderwijs (vo) richt zich op het voortgezet onderwijs en mbo en zet daarbij in op versterking van de zorgstructuur, ontwikkeling van leermiddelen, kwaliteitszorg, leiderschap, mentoraat, (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. Leerlingenzorg primair onderwijs is een zelfstandige eenheid binnen Onderwijsadvies en werkt in drie regionale teams vanuit Kapelle, Gouda en Barneveld en met een team Dyslexie.

Strategisch beleidsplan 2012-2015

Het strategisch beleidsplan 'Talent in ontwikkeling' bestrijkt de periode 2012-2015.

Onze missie luidt:

Driestar educatief inspireert, vormt en ondersteunt (aankomende) leraren, leidinggevendenden van scholen en opvoeders om goed onderwijs, goede leiding en goede opvoeding te geven, in reformatische en protestants-christelijke zin.

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 en kerken ziet als belangrijke partners en hen ondersteunt bij de religieuze opvoeding;
- die een open houding heeft naar de (nationale en internationale) context waarin zij functioneert.

We profileren ons in deze beleidsplanperiode op de kerngebieden leraarschap (Driestar educatief draagt bij aan de verhoging van de kwaliteit van de leraar), leiderschap (Driestar educatief investeert in de kwaliteit van de leider) en vorming/opvoeding (Driestar educatief draagt bij aan de ontwikkeling van de school als vormingsinstituut). Binnen deze kerngebieden richten we de focus op identiteit, innovatie (kennisontwikkeling), internationalisering en ICT. Deze focus is leidend voor de keuzen die de komende jaren gemaakt worden. In hoofdstuk 2 staat beschreven hoe dit in 2014 is ingevuld.

Omdat we op de helft zijn gekomen van de vierjaarscyclus, is in het verslagjaar ook de midterm review opgemaakt over de eerste periode. We merken dat de genoemde keuzen inderdaad focus aanbrengen in onze activiteiten en ons profiel verder verscherpen. Daarmee hebben we dit jaar een belangrijke stap gezet in het behalen van de met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gemaakte prestatieafspraken. We zijn ervan overtuigd dat we verder moeten kijken dan de looptijd van ons strategisch beleidsplan. Daarom hebben we in 2013 een project ingericht rondom de vraag waar Driestar educatief voor staat in de wereld van 2020.

Driestar educatief naar 2020 - koers in ontwikkeling

In het verlengde van het huidige strategisch beleidsplan en ter voorbereiding op het nieuwe, is in samenspraak met onze medewerkers en vertegenwoordigers van onze doelgroepen en achterban, in het verslagjaar een koers bepaald voor waar we als Driestar educatief willen staan in 2020. Dit project draagt de naam: 'Driestar educatief op weg naar 2020'. We hebben de koers uitgewerkt in zeven kernachtige uitspraken op het gebied van identiteit, personeel en cultuur, kennisontwikkeling, aanbod, internationalisering, structuur en middelen, en partnerschappen. Deze koersuitspraken zijn op hun beurt weer uitgewerkt in concepten die richting geven aan ons strategische beleid. Ook is een document

geschreven over 'wie we willen zijn'. Dit vormt het hart van de toekomstvisie waarin staat wat de idealen van Driestar educatief zijn in 2020.

Begin 2015 is dit document als discussiestuk verschenen en het is de bedoeling dat het, na consultatie van diverse betrokkenen, zal uitmonden in een nieuw strategisch beleidsplan. Zodoende verwachten wij dat de overgang naar het nieuwe strategisch beleidsplan vloeiend verloopt en we goed voorbereid zijn op de wereld van 2020. Wat tot nu toe duidelijk is geworden, is dat bij Driestar educatief richting het jaar 2020 de kennisontwikkeling over leraarschap, leiderschap en vorming nog meer het hart van de organisatie zal zijn. Daarnaast zal het internationale werkveld een grotere plaats in gaan nemen.

We willen daarbij trouw blijven aan de uitgangspunten en de idealen van onze oprichters, waarbij we geroepen zijn dit doorlopend actueel te houden.

Vanuit de Bron, de Bijbel als ontwijfelbaar Woord van God en vanuit het geloof en de afhankelijkheid dat Hij deze wereld, waar Driestar educatief een onderdeel van is, in Zijn hand houdt.

Identiteit: Brongerichte benadering

Driestar educatief is een organisatie met een heldere, christelijke identiteit, die herkenbaar aanwezig is in de dagelijkse praktijk.

In de kennisoverdracht, de kennisontwikkeling, de professionalisering en het personeelsbeleid putten we voortdurend uit en laten we ons leiden door onze Bronnen: de Bijbel, de gereformeerde belijdenisgeschriften en de christelijke traditie. We noemen dit de 'Brongerichte benadering', die een belangrijk onderdeel van ons profiel vormt. Deze bronnen zijn referentiepunt voor ons denken en handelen. Aan die bronnen ontleen we kennis, richting en inspiratie. De Bijbel als het Woord van God heeft daarin het hoogste gezag. Dit bepaalt de keuzen die we maken.

De hieraan verbonden kernwaarden die Driestar educatief in 2014 heeft willen uitdragen, zijn:

- toewijding;
- betrouwbaarheid;
- wijsheid;
- bewogenheid;
- moed.

Kennisontwikkeling (innovatie), lectoraten en valorisatie

In lijn met het strategisch beleidsplan en de prestatieafspraken, investeren we in kennisontwikkeling op de drie kerngebieden leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding. Om regie te voeren op alle activiteiten, is er een manager kwaliteitszorg en kennisontwikkeling. Er is ook een kennisberaad, waarin niet alleen beleidsmatig wordt nagedacht over kennisontwikkeling binnen Driestar educatief, maar waarin ook wordt gezorgd voor optimale verbinding en samenhang.

In 2013 heeft het cvb het IDE-Fonds (Innovatie Driestar educatief) ingericht. Uit dit fonds kunnen grote innovatieve projecten worden gefinancierd. Deze projecten dienen aan te sluiten op de doelstellingen van het strategisch beleidsplan en de zogenoemde vier I's (Identiteit, Innovatie, ICT en Internationalisering). In het verslagjaar zijn twee projectaanvragen door het college van bestuur gehonoreerd.

Driestar educatief kent de volgende lectoraten:

- lectoraat Engels (beëindigd in het verslagjaar);
- lectoraat Christelijk leraarschap;
- lectoraat Passend leraarschap (associate lector benoemd in het verslagjaar);
- lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs.

Ieder lectoraat kent een resonansgroep, die voldoet aan een door het cvb opgesteld kader over samenstelling en doel.

Daarnaast vindt kennisontwikkeling plaats binnen de kenniskring Opvoedingsidealen in de praktijk. Voor dit kerngebied, vorming en opvoeding, is besloten geen lector aan te trekken.

Ook bestaat binnen Driestar educatief een kenniskring Leiderschap, die zich richt op de relatie tussen leiderschap en identiteit. Deze kenniskring is nauw verbonden met de kenniskring van het lectoraat

Leiderschap in het Onderwijs van Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap (samenwerkingsverband van de Marnix Academie, Hogeschool Viaa, Christelijke Hogeschool Ede en Driestar educatief).

Binnen de instelling worden kennisontwikkeling en kennisdeling gestimuleerd met het inrichten van expertiseteams en werkgroepen. Een expertiseteam is georganiseerd rondom een vakinhoudelijk thema. Het doel is om de kennis van medewerkers uit verschillende afdelingen van de organisatie binnen één team samen te brengen, te delen en te ontwikkelen en zodoende de synergie tussen de verschillende afdelingen te vergroten. We hebben de volgende expertiseteams: ICT, Jonge Kind, Oudere Kind, Passend onderwijs, Pubers, Rekenen en Taal.

Een werkgroep is georganiseerd rondom het ontwikkelen van nieuwe producten en kan eveneens bestaan uit medewerkers uit verschillende afdelingen. Een werkgroep heeft altijd een tijdelijk karakter. In verslagjaar waren er de volgende werkgroepen: Excellente scholen, Groepsdynamica, Handelingsgericht werken, Hoogbegaafdheid, Ouderbetrokkenheid, Speciaal onderwijs en Werkplaatsen inclusief coaching.

In 2014 is het overleg vervolgd met alle promovendi binnen onze instelling. Dit onder leiding van de kennismanager. Daarbij werden ervaringen uitgewisseld en werd kennisgenomen van elkaars onderzoeken. De promotietrajecten staan beschreven in hoofdstuk 2 en worden schematisch weergegevens in het onderdeel 'Personeel' van hoofdstuk 3.

Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek en Onderzoekscentrum

In het voorjaar van 2014 heeft de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) onze hogeschool bezocht. Men was onder de indruk van de grote inzet en bevoegenheid van alle betrokkenen en men vond dat er een goede onderzoekscultuur was. Het kwaliteitszorgbeleid voor onderzoek was echter te beknopt beschreven. Onze onderzoeksactiviteiten, zowel binnen de lectoraten als die van de andere afdelingen (opleidingen, Onderwijsadvies), zouden meer op elkaar afgestemd moeten worden. Nadat twee aanvullende stukken, waaronder de 'Onderzoeksagenda' zijn samengesteld, heeft de VKO de kwaliteitszorg van ons onderzoek gevalideerd. In de 'Onderzoeksagenda' zetten we uiteen hoe we streven naar meer samenhang in onderzoeksactiviteiten. In die notitie heeft deze samenhang ook een werktitel gekregen, namelijk 'Onderzoekscentrum'. Daarin willen we het onderzoek dat wij doen, proberen onder te brengen. Het gaat daarbij niet om het instellen van een nieuwe afdeling, maar om een bundeling van de bestaande onderzoeksexpertise van lectoraten, kenniskringen en promotie-onderzoeken. Dit versterkt de kwaliteit van kennisontwikkeling en kan dienstbaar zijn aan het werk dat binnen de lectoraten, de hogeschool en de adviesafdelingen wordt verricht.

Driestar educatief kent de Wetenschappelijke Adviesraad voor Kennisontwikkeling en Lectoraten (WAKL), waarvan externe wetenschappers deel uitmaken. Zij geven advies op het gebied van kennisontwikkeling. In 2014 is gesproken over kennisontwikkeling in het algemeen en de stand van zaken van de lectoraten. Ook maakte het ontwerp voor een onderzoekscentrum deel uit van de beraadslagingen.

Samenwerking

Kennisontwikkeling speelt een belangrijke rol bij de invulling van de strategische alliantie met Hogeschool Viaa (voorheen de Gereformeerde Hogeschool) in Zwolle en de Christelijke Hogeschool in Ede (ZEG). Identiteit is voor de drie hogescholen een belangrijk gegeven; ook in kennisontwikkeling.

Valorisatie

De Vereniging Hogescholen heeft in 2013 een aantal werkset-indicatoren op het gebied van valorisatie vastgesteld. Iedere hogeschool dient hieruit een selectie te maken en daarover te rapporteren in jaarverslaglegging. Driestar educatief heeft ten behoeve van het jaarverslag een selectie gemaakt uit deze indicatoren en daaraan de opbrengsten in 2014 van de lectoraten Christelijk leraarschap, Passend leraarschap en Nieuwe media in vorming en onderwijs gekoppeld.

Binnen deze lectoraten kennen we één extern gefinancierde lector. Binnen de kenniskringen zijn 13 docenten actief met een hoofdtaak in de beroepspraktijk. Acht maal hebben onderzoeksresultaten van de lectoraten een plek gekregen in het curriculum van de opleidingen en er zijn zeven bijdragen geleverd door middel van lezingen aan de professionalisering van docenten. Het aantal publicaties in vakbladen

bedroeg 13 en er zijn 6 adviezenartefacten/modellen voor de beroepspraktijk geschreven. Regelmatig worden studenten betrokken bij het onderzoek in de lectoraten. In 2014 waren dat er 18.

Internationalisering

Driestar educatief wil internationaal uitgroeien tot een belangrijke partner voor christelijk leraarschap, identiteit en onderwijs, opvoeding en schoolleiderschap, en samen met andere instituten zich bezinnen op de vraag hoe de christelijke identiteit gestalte kan krijgen. Uit het document 'Driestar educatief naar 2020 – koers in ontwikkeling' blijkt dat het streven is dat de internationale activiteiten een substantieel onderdeel worden van de werkzaamheden van Driestar educatief. In het verslagjaar is een begin gemaakt met een nadere concretisering in het Visiedocument internationalisering, dat begin 2015 wordt vastgesteld.

Driestar educatief is lid van de International Association for the Promotion of Christian Higher Education (IAPCHE).

ICT

Driestar educatief ontwikkelt en benut actief de mogelijkheden van ICT in opleiding en advisering. De afgelopen twee jaar heeft de focus gelegen op de verkenning van de kansen, mogelijkheden en onmogelijkheden die ICT in de leeromgeving biedt voor onze kerngebieden leraarschap, leiderschap en vorming.

Een interne, organisatiebrede regiegroep, inclusief het nieuwe lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs, heeft vanaf september 2013 met wetenschappers en andere kennisinstituten en bijvoorbeeld Kennisnet de ontwikkelingen rond ICT in onderwijs en advisering bestudeerd. Wij zijn daarbij tot drie koersuitspraken gekomen:

- Het moet gaan om onderwijsgedreven innovatie met behulp van ICT in de leeromgeving (in tegenstelling tot techniekgedreven innovatie);
- Onderwijs in onze context is vooral ook vorming van beroepsbeoefenaren (leraren, leiders, vormers) en dat is een proces dat gestimuleerd wordt door de combinatie van fysieke ontmoeting (met docenten en medestudenten) en een rijke, uitdagende, doeltreffende en efficiënte virtuele leeromgeving: blended learning;
- Het aanleren in het onderwijs van de '21st century skills' gaat gepaard met de ontwikkeling van een '1st century' attitude.

Governance

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, die aan het cvb rapporteren.

De samenstelling en taakverdeling van het cvb per 31 december 2014 is als volgt:

- de heer drs. L.N. Rottier, voorzitter college van bestuur;
portefeuille: pabo, hbo-pedagogiek, masters, identiteit, p&o, kwaliteitszorg, internationalisering en kennisontwikkeling.
- de heer drs. R.W. Zoutendijk, lid college van bestuur;
portefeuille: opleidingen leraar voortgezet onderwijs, onderwijsadvies primair onderwijs en voortgezet onderwijs, leerlingenzorg, financiën, marketing & communicatie, facilitair bedrijf en ICT.

Het cvb overlegt tweewekelijks in de bestuursvergadering. Daarnaast vindt één keer in de zes weken overleg plaats met de verschillende leidinggevendenden in het centraal managementteam (cmt). In deze overleggen wordt onder andere het strategisch beleid van Driestar educatief mede geïnitieerd, voorbereid en geëvalueerd. Deze vergaderingen worden door het cvb voorbereid met een afvaardiging vanuit de managers, het zogenoemde presidium. Leden van het presidium kunnen het cvb bij afwezigheid vervangen. De managers van de Hogeschool ontmoeten elkaar in het

hogeschoolmanagementteam (hmt) en die van Onderwijsadvies in het bmt (begeleidingsmanagementteam). De managers van de Hogeschool en van Onderwijsadvies voeren gezamenlijk overleg in het managementteam primair onderwijs (mt-po) en het managementteam voortgezet onderwijs (mt-vo). Daar worden de jaarbeleidsplannen op elkaar afgestemd.

De concept-jaarbeleidsplannen worden met het bestuur besproken en door het bestuur goedgekeurd. De managers hebben vervolgens drie keer per jaar een formeel overleg met het bestuur over de viermaandsrapportages. Daarbij richten ze zich op vijf aspecten: inhoud, personeel, financiën, kwaliteit, en marketing & communicatie. Met deze 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 2014 vijfmaal plenair bijeengewees in bijzijn van het cvb. Zie 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 2.

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 2014 zeven nieuwe leden in de mr gekomen, van wie twee vanuit het personeel en vijf vanuit de studenten. Een aantal van hen heeft een korte cursus medezeggenschapsrecht gevolgd.

De mr heeft in 2014 viermaal vergaderd. De personeelsgeleding (pmr) is daarnaast vijf keer en de studentengeleding (smr) vier keer bijeengekomen in afzonderlijke vergaderingen.

De mr kent een financiële, een arbo- en een beleidscommissie, waarin onderwerpen worden voorbereid.

Het cvb was op de vergaderingen telkens (gedeeltelijk) aanwezig of vertegenwoordigd, voor toelichting of vragenbeantwoording, met uitzondering van een vergadering van de personeelsgeleding. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen het cvb en de voorzitters van de raad of geleding.

De mr heeft kennisgenomen van de verslagen van de opleidingscommissie pabo en Ivo.

De volgende onderwerpen zijn in het verslagjaar aan de orde geweest en indien nodig van advies of instemming voorzien: werkkostenregeling, procedure werving en selectie personeel, Participatiewet, professionaliseringsplan, wijziging aansturing Onderwijsadvies, diverse onderwijs- en examenregelingen, toetsplan, studentenstatuut, Regeling studiekeuzecheck, academische pabo, (sociaal) jaarverslag 2013, jaarrekening 2013, begroting 2014, jaarbeleidsplan college van bestuur 2014, Driestar educatief in 2020, uitkomsten medewerker-tevredenheidsonderzoek, plan Bedrijfshulpverlening, arbozaken en inkoopbeleid facilitair bedrijf.

De studentengeleding heeft zich daarnaast gebogen over de evaluatie van de vwo-route, de accreditatie, jaarevaluatie pabo, veranderingen rondom studiefinanciering, regelingen (her)tentamens, arbozaken en de tarieven van het collegegeld. Bij de vergaderingen van de smr is naast het cvb ook iemand van het management van de pabo aanwezig.

In 2014 heeft twee keer overleg met de rvt plaatsgevonden. Zie de bijdrage van de voorzitter van de rvt in dit document.

Kwaliteitszorg

Om de kwaliteit van activiteiten zichtbaar te maken en te borgen, hanteert Driestar educatief een eigen, intern 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 2014 heeft DKZ de gebruikelijke jaarlijkse onderzoeken uitgevoerd:

- uitvoeren van de interne audit bij Driestar onderwijsadvies;
- ondersteunen van de externe audit bij Driestar onderwijsadvies (door Certiked ten behoeve van ISO 9001-certificering, zie pagina 15);
- uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken onder klanten van Driestar onderwijsadvies;
- uitvoeren van onderzoek naar de tevredenheid van studenten over de modules;
- uitvoeren van onderzoek naar de tevredenheid van studenten over de toetsing;
- uitvoeren van onderzoek naar de kwaliteit van toetsing van eindwerken;
- bijdrage leveren aan accreditatie van de leergang bewegingsonderwijs.

Samen met de gegevens van het Cedeo-klanttevredenheidsonderzoek, de Nationale Studenten Enquête en de HBO-Monitor leveren de uitkomsten van de bovengenoemde onderzoeken een goed beeld van de tevredenheid en de kwaliteit van de geleverde diensten en het gegeven onderwijs. Naast de jaarlijks terugkerende onderzoeken ontplooide DKZ de volgende activiteiten:

- voorbereiding van de interne audit van de lectoraten en het bezoek van de VKO (Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek);
- voorbereiding, begeleiding en organisatie van de visitaties van de pabo, de Ivo en twee opleidingsscholen.

Uit de hierboven weergegeven activiteiten blijkt dat DKZ niet alleen onderzoeken uitvoert, maar ook bijdraagt aan de processen (van audits en visitaties) die moeten leiden tot heraccreditatie van de opleidingen. Medewerkers van DKZ zijn contactpersoon tussen de opleidingen, de visiterende en beoordelende instelling (Certiked VBI) en de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Tevens vormen medewerkers van DKZ (soms samen met anderen) een panel dat een proefvisitatie of -audit uitvoert.

Accreditaties, student- en klanttevredenheid

Accreditaties

In het verslagjaar werden onze pabo en Ivo gevisiteerd en opnieuw geaccrediteerd. We besteedden veel energie aan een goede zelfevaluatie en de voorbereiding van de visitatie.

De pabo scoorde op zes van de beoordeelde aspecten goed. Dit gold onder andere voor onderwijs, docenten, studieloopbaanbegeleiding en organisatie. Op de overige aspecten kreeg de pabo een voldoende. De Ivo scoorde op zeven kenmerken goed en op negen voldoende. Onder andere de eindkwalificaties, het programma en het personeel sprongen er positief uit. De commissie was onder de indruk van de betrokkenheid van docenten en de vele mogelijkheden om te professionaliseren. Kritische opmerkingen worden door de opleidingen opgepakt.

Ook de Reformatorische Academische Opleidingsschool (RAOS) en de Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS) werden gevisiteerd en geaccrediteerd. In de RAOS participeren Driestar hogeschool en zes reformatorische vo-scholen. In de ZAOS werken we samen met alle Zeeuwse vo- en mbo-scholen en een aantal andere hogescholen. Naast complimenten waren er ook verbeterpunten. Beide opleidingsscholen zullen nog meer aandacht geven aan de verbinding die in het praktijkdeel wordt gelegd met de theorie.

Studenttevredenheid

Dat studenten onze opleidingen waarderen, blijkt onder andere uit de Keuzegids 2015. Onze voltijd-pabo komt hierin als beste van Nederland uit de bus. De duale route van onze pabo staat op plaats twee en de deeltijdroute op een gedeelde vijfde plaats. We scoren vooral hoog op de onderdelen facilitair, docenten, voorbereiding loopbaan en diploma na vijf jaar.

Ook onze lerarenopleidingen vo geschiedenis, economie, Nederlands, Engels, Duits en wiskunde staan in de top.

Leerlingen hebben de beste leraren nodig die er te vinden zijn, op vakinhoudelijk, pedagogisch en didactisch gebied. We zijn blij dat we met de kwaliteit van onze opleidingen daaraan bijdragen.

De deeltijdopleiding hbo-pedagogiek staat op de tweede plaats in de ranglijst. Ook uit interne evaluaties en de Nationale Studenten Enquête blijkt dat studenten grote waardering hebben voor de opleidingen (zie bijlage 1, Hogeschool in cijfers).

Certificering Onderwijsadvies: ISO 9001, Cedeo en keurmerk EDventure

Driestar onderwijsadvies is in 2014 in het bezit gebleven van het ISO-kwaliteitscertificaat 9001. Het beoordelend team van Certiked trof een vitale organisatie aan die 'in control' is. Driestar onderwijsadvies is ook in het bezit van de Cedeo-erkenning. Cedeo is een onafhankelijke keuringsinstantie die de klanttevredenheid van dienstverleners in Nederland meet.

Beide certificaten tezamen geven het recht om het keurmerk Onderwijsadvies van de brancheorganisatie EDventure te voeren (www.keurmerkonderwijsadvies.nl).

Klanttevredenheid begeleidingstrajecten Onderwijsadvies (2014)

	2012	2013	2014	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,4	4,4	4,5	4,0

Klanttevredenheid Onderwijsadvies-po (2014)

	2012	2013	2014	Doelstelling
Geplande consultaties	4,8	4,8	4,6	4,0
Psychologisch onderzoek	4,5	4,6	4,5	4,0

Studie en handicap

Driestar educatief acht het van belang dat studenten met een functiebeperking, handicap of chronische ziekte hun opleiding kunnen volgen op de hogeschool. Er zijn diverse voorzieningen getroffen, waaronder de mogelijkheid aanpassingen in het opleidingsprogramma te maken. Aangezien Driestar educatief een kleine hbo-instelling is, was en is de kracht van ons vooral het zorg-op-maatbeleid en de persoonlijke aanpak.

De Ivo en pabo hebben twee coördinatoren voor studie & functiebeperking. In 2014 zijn tien medewerkers gestart met de cursus 'Contextuele begeleiding van studenten'. Daarnaast zijn tien studieloopbaanbegeleiders de cursus 'Begeleiding van studenten met een functiebeperking' begonnen. Begin 2014 maakten 89 pabostudenten gebruik van deze vorm van begeleiding. Aan het einde van het verslagjaar waren dat er 95. Bij de Ivo hebben tien studenten van deze faciliteit gebruikgemaakt.

Studenten waarderen deze voorzieningen. Dit komt tot uiting in de resultaten van de Nationale Studenten Enquête.

Examencommissies en toetsberaad

Driestar hogeschool kent vier examencommissies: pabo, Ivo, hbo-pedagogiek en master Leren en innoveren. De examencommissies hebben ieder een jaarverslag gemaakt.

Ook dit jaar stond de kwaliteitsverhoging en kwaliteitsborging van toetsen en werkstukken centraal. Er is een toetsplan opgesteld. Door het bezoeken van studiebijeenkomsten heeft deskundigheidsbevordering plaatsgevonden, met name op het gebied van toetsing. Sinds het verslagjaar maakt een extern lid deel uit van iedere examencommissie, zoals verplicht gesteld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

De voorzitters van de examencommissies waren nauw betrokken bij de herziening van de onderwijs- en examenregelingen, die werd uitgevoerd naar aanleiding van een door Berenschot uitgevoerde scan. De examencommissies van de pabo en Ivo zijn vertegenwoordigd in het Landelijk Overleg Examencommissies lerarenopleidingen.

Het toetsberaad bestaat uit leden van het management, DKZ en studentzaken. In dit beraad worden vooral de praktische zaken rondom toetsing besproken.

Vertrouwenspersonen en individuele begeleiders

Binnen Driestar educatief zijn in het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag twee medewerkers aangesteld als vertrouwenspersonen voor de hogeschool. Er is een vacature voor de functie van vertrouwenspersoon bij Onderwijsadvies. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon, dat wil zeggen: iemand die niet verbonden is aan Driestar educatief. 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 handicap en studie en de individuele begeleider.

De vertrouwenspersonen maken per cursusjaar een verslag van hun werkzaamheden. In 2014 zijn geen klachten ingediend op grond van de klachtenregeling ongewenst gedrag. Wél heeft een melding plaatsgevonden met betrekking tot ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon heeft hierover gesprekken gevoerd met betrokkenen. Deze melding heeft niet geleid tot een formele klacht.

De twee vertrouwenspersonen van Driestar educatief functioneren als extern vertrouwenspersoon voor de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) en zijn in het verslagjaar een aantal maal geraadpleegd. Ook heeft intervisie plaatsgevonden met de collega's van de CHE en Viaa. In het kader van de certificering bij de LVV (Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen), vindt de intervisie drie keer per jaar plaats.

Driestar educatief heeft twee individuele begeleiders die gesprekken kunnen voeren met studenten met psychische of studieproblemen. Uit de jaarverslagen blijkt dat de vertrouwenspersonen soms geraadpleegd worden door die groep studenten.

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.

In 2014 zijn binnen de afdeling Onderwijsadvies vijf klachten ontvangen. Deze zijn volgens de geldende procedure afgehandeld.

Er bestaat een aparte klachtenregeling en een interne klachtencommissie om eventuele klachten te behandelen die voortkomen uit onze werkzaamheden verricht binnen Onderwijszorg Nederland. In 2014 zijn geen klachten ontvangen.

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

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.

In dit kader worden de volgende overleggen onderscheiden:

- Vier keer per jaar vindt overleg plaats met de jaargroepen van studenten onder leiding van het management van de pabo, in het zogenoemde klassenvertegenwoordigersoverleg. In het verslagjaar zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde geweest: module-evaluatie, jaarevaluatie, voorzieningen, roosters, opdrachten en tentamens. Daarnaast vindt per klas meerdere keren per jaar een evaluatie plaats.
- Driestar educatief kent drie opleidingscommissies (oc's): pabo/hbo-pedagogiek, master Leren en innoveren, en Ivo. In 2014 is de opleiding hbo-pedagogiek met de pabo een oc gaan vormen in plaats van met de Ivo. Achtergrond hiervan is dat de opleidingen pabo en hbo-pedagogiek meer raakvlakken hebben. De oc pabo/hbo-pedagogiek heeft zich gebogen over de onderwijs- en examenregelingen, de academische pabo, leren met ICT (verankering in alle leerjaren en de drie leerlijnen van de pabo), het toetsplan en het herkansingenbeleid.

Bij de oc Ivo kwam aan de orde: onderwijs- en examenregeling, identiteit in de lessen, facilitaire zaken, evaluatie van het pedagogisch-didactisch programma, en kwaliteitskaders voor module-evaluaties. De oc voor de master Leren en innoveren heeft zich beziggehouden met het competentieprofiel van de master, het toetsplan en de onderwijs- en examenregeling. Onder studenten is een inventarisatie gedaan naar suggesties over 'innoveren' binnen de opleiding en naar aspecten van een krachtige leeromgeving. Alle oc's zijn betrokken geweest bij de visitaties van de opleidingen.

- In 2014 is de klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief twee keer bijeengewees. De klankbordgroep bestaat uit personen vanuit de achterban die betrokken zijn bij het onderwijs of jeugd- en jongerenwerk en bestuurders/directeuren van scholen uit het veld. Binnen dit gremium kunnen het cvb en de rvt over identitaire onderwerpen en strategische zaken van gedachten wisselen. Gesproken is over de uitkomsten (dat wil zeggen: koersuitspraken en concepten) op het gebied van identiteit en achterban van het project 'Driestar educatief in de wereld van 2020' en het vormgeven van identiteit in de basisvakken en tijdens de lessen.
- Op structurele basis vindt overleg plaats met de resonansgroep hogeschool. Daarin zijn bovenschoolse directeuren uit het primair onderwijs en rectoren uit het voortgezet onderwijs vertegenwoordigd. De managers Onderwijsadvies zijn daarbij ook aanwezig. In 2014 is deze groep tweemaal bijeengewees. Daarbij is gesproken over de instelling van een nieuw lectoraat, toezicht op het onderwijs (in aanwezigheid van SGP-Kamerlid dr. R. Bisschop) en de visitaties.
- De tot en met 2013 functionerende veldadviesgroep honoursprogramma is in het verslagjaar opgeheven. De betreffende thematiek komt nu aan de orde in de resonansgroep hogeschool.
- Vanuit de Hogeschool en Onderwijsadvies zijn de medewerkers nauw betrokken op de ontwikkelingen in het veld. Ze zijn aanwezig bij de ontwikkelingen rondom passend onderwijs en er vinden bezoeken plaats aan federaties en bovenschoolse directiekringen. Daarmee wordt het werkveld geconsulteerd en willen we aangeven dat de opleidingen van en voor de mensen in het werkveld zijn.
- In 2014 is de vernieuwde werkveldcommissie hbo-pedagogiek van start gegaan. Professionals uit de opvoedingsondersteuning en jeugdzorg maken deel uit van deze commissie. Tijdens de eerste bijeenkomst is gesproken over het curriculum van het eerste en tweede studiejaar.
- Ook in 2014 waren werkgroepen actief waarin we met vertegenwoordigers van scholen en kerken, en theologen van gedachten wisselen over de thema's pedagogische en theologische antropologie en 'Doeners in de kerk'. Op deze terreinen wil Driestar educatief een gidsfunctie vervullen. Het onderwerp 'Doeners' wordt uitgewerkt met de jeugdbonden HGJB, HHJO, JBG, LCJ en HJW.
- Driestar educatief is aanwezig bij het Dorvo (directeurenoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs).
- Driestar onderwijsadvies en Driestar managementadvies houden op structurele basis persoonlijk contact met de klanten.
- De managers pabo en Ivo maken deel uit van respectievelijk het LOBO (Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs) en ADEF (Algemeen Directeurenoverleg Educatieve Faculteiten), beide gelieerd aan de Vereniging Hogescholen.
- Met de gemeente Gouda zijn afspraken gemaakt die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke betrokkenheid van ons instituut op de stad.
- In 2014 is wederom een beknopte nieuwsbrief voor kerkenraden uitgegeven. Deze is tweemaal verschenen en naar meer dan duizend kerkenraden uit onze achterban verstuurd.

Continuïteitsparagraaf

Om iedere belanghebbende of belangstellende kennis te laten nemen van de wijze waarop het cvb omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, dient met ingang van 2013 in het jaarverslag een continuïteitsparagraaf opgenomen te worden.

Het ministerie van OCW heeft hiervoor een handreiking gegeven.

In deze paragraaf worden de verwachte ontwikkelingen besproken op het gebied van personeel, financiën en studentenaantallen.

A. Gegevensset

Kengetallen per 31 december 2014

	2014	2015	2016	2017
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Personele bezetting				
-Bestuur en management	10,7	11,5	11,5	11,5
-Onderwijzend personeel	62,6	66,0	64,9	64,5
-Onderwijsadviseurs en orthopedagogen	58,8	60,1	60,5	60,5
-Wetenschappelijk personeel (lectoraten)	1,5	2,0	2,0	2,0
-Overige medewerkers	55,6	54,5	53,8	53,8
Studenten	1.327	1.322	1.322	1.296

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie. De studentenaantallen zullen naar verwachting een lichte daling vertonen.

Balans

De balans vertoont, op basis van beleidsplannen en begroting, naar verwachting het volgende beeld:

Balans per 31 december 2014 (x € 1.000)

	2014	2015	2016	2017
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Activa				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	0	0	0	0
Materiële vaste activa	13.249	12.792	12.333	11.505
Financiële vaste activa	0	0	0	0
Totaal vaste activa	13.249	12.792	12.333	11.505
Vlottende activa	12.753	12.901	13.379	14.665
Totaal activa	26.002	25.693	25.712	26.170
Passiva				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	19.734	19.929	19.970	20.450
Bestemmingsreserve publiek	0	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat	0	0	0	0
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0
Voorzieningen	342	314	292	270
Langlopende schulden	0	0	0	0
Kortlopende schulden	5.926	5.450	5.450	5.450
Totaal passiva	26.002	25.693	25.712	26.170

Uit deze balans blijkt dat de financiële positie stabiel is. Dit blijkt ook uit onderstaande kengetallen van solvabiliteit en liquiditeit.

De solvabiliteit en liquiditeit kunnen als volgt worden berekend:

	2014	2015	2016	2017
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	0,76	0,78	0,78	0,79
Liquiditeit (current ratio)	2,15	2,37	2,45	2,69

Raming van baten en lasten

De begroting 2015-2017 laat de volgende resultatenrekeningen zien:

Resultaatrekening (x € 1.000)

	2014	2015	2016	2017
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Baten				
Rijksbijdrage	9.006	8.876	8.733	9.005
Collegegelden	2.286	2.426	2.381	2.389
Baten werk in opdracht van derden	7.330	7.482	7.757	7.954
Overige baten	2.091	1.945	1.965	1.866
Totaal baten	20.713	20.729	20.836	21.214
Lasten				
Personeelslasten	15.529	16.060	16.165	16.173
Afschrijvingen	996	1.050	1.064	983
Huisvestingslasten	1.438	1.384	1.321	1.321
Overige lasten	2.484	2.434	2.326	2.296
Totaal lasten	20.447	20.928	20.876	20.773
Saldo baten en lasten	266	-199	-40	441
Financiële baten en lasten	112	112	112	112
Resultaat voor belasting	378	-87	72	553
Vennootschapsbelasting	-82	-36	31	74
Resultaat na belasting	460	-51	41	479

De verwachte resultaten worden veroorzaakt door de volgende ontwikkelingen binnen de afdelingen:

Hogeschool

Driestar educatief is voortdurend alert op het op peil houden van de studenteninstroom. De hogeschool heeft daarbij te maken met de volgende ontwikkelingen en risico's:

- de invoering van het leenstelsel. Dit kan leiden tot daling van het aantal studenten bij de pabo. Het is moeilijk een inschatting te maken van de gevolgen.
- de toelatingstoetsen pabo. De verwachting is dat de invoering van de landelijke kennistoets, naast hogere kosten, zal leiden tot een lagere instroom bij de pabo.
- studierendement bij pabo en Ivo. De verwachting is dat de landelijke kennistoetsen, naast hogere kosten, zullen leiden tot een lager rendement.

Onderwijsadvies

Gezien de economische ontwikkelingen en de aangekondigde bezuinigingen in het po en vo worden de risico's op de markt groter. Het is van belang deze ontwikkelingen intern en extern intensief te volgen en de ontwikkeling van het personeelsbestand zo veel mogelijk kwalitatief en kwantitatief hierop af te stemmen. Acquisitie is van belang om de omzet op peil te houden.

Met ingang van 2015 is de transitie jeugdzorg geïmplementeerd. Voor zover nu bekend, kan Driestar educatief de omzet op dit gebied, met name van dyslexiebehandelingen, op peil houden.

De verdere ontwikkeling rondom dyslexie qua tarieven, markt en omzetplafonds blijft een aandachtspunt in de komende jaren.

De afdeling Onderwijsadvies-vo beweegt zich op nieuwe markten, maar heeft nog meer capaciteit en investering nodig om een stevigere financiële basis te kunnen realiseren.

Overige private activiteiten

Driestar educatief huurt 121 woningen van woningbouwcorporatie Mozaïek. Deze woningen worden verhuurd aan met name studenten van de hogeschool.

B. Overige rapportages

De aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

In de beleidsplannen en beleidsverantwoording per afdeling wordt separaat aandacht geschonken aan risicomanagement, door het formuleren van risico's en beheersmaatregelen. Deze stukken worden viermaandelijks besproken tussen management en college van bestuur. Daarnaast vormt het uitvoeren van een risicoanalyse onderdeel van alle toekomstige projecten. Het kwaliteitszorgsysteem is een instrument van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Voor de komende jaren spelen de volgende risico's voor Driestar educatief. Daarachter opgenomen zijn de beheersingsmaatregelen.

- daling van de studenteninstroom (mede door het invoeren van het leenstelsel en toelatingstoetsen pabo) -> Goede marketing, scholing van aanstaande studenten, het aanscherpen van het profiel op het gebied van masters en het op hoog niveau houden van de bestaande opleidingen dragen bij aan de beheersing van dit risico.
- concurrentie op de markt voor Onderwijsadvies -> Het leveren van hoogwaardige diensten, een betrouwbare partner zijn en goed relatiebeheer dragen bij aan handhaving van de concurrentiepositie.
- als gevolg van de transitie jeugdzorg financieren gemeenten dyslexievergoedingen in plaats van de zorgverzekeraars -> Driestar educatief onderhoudt intensief de nieuwe contacten met gemeenten.
- niet voldoende blijven in de ontwikkeling van kwaliteit in het onderwijs en de dienstverlening -> Driestar educatief blijft investeren in professionalisering van het personeel en stelt intern budgetten beschikbaar voor innovatieve projecten.
- imago bij en afhankelijkheid van de trouw van de achterban -> Driestar educatief investeert in een goede relatie met de achterban en wil die waar mogelijk versterken.

Rapportage toezichthoudend orgaan

Deze rapportage is opgenomen in het bericht van de raad van toezicht op pagina 9.

Samenwerkingsverbanden

Driestar educatief werkt als zelfstandige organisatie nauw samen met partners ter realisering van haar missie. 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. Zie www.driestar-educatief.nl/over-ons/organisatie.

Bestuurs- en brancheorganisaties

- We zijn aangesloten bij de Vereniging Hogescholen als werkgeversorganisatie voor de Hogeschool; voor Onderwijsadvies is de stichting aangesloten bij EDventure, de branchevereniging van adviesbureaus in Nederland. Daarbij zijn we lid van Onderwijszorg Nederland (ONL): een landelijke coöperatie van adviesbureaus van EDventure. ONL biedt gespecialiseerde zorg bij diagnose en behandeling van (ernstige) enkelvoudige dyslexie bij kinderen en bij gedragsproblemen.
- We zijn aangesloten bij twee besturenorganisaties, namelijk bij de Vereniging voor Gereformeerd Schoolonderwijs (VGS) te Ridderkerk en Verus te Woerden.

Andere hogescholen

- We vormen een strategische alliantie (ZEG) met Hogeschool Viaa Zwolle en de Christelijke Hogeschool Ede. Deze alliantie richt zich op drie gebieden: kennisontwikkeling (lectoraten, kenniskringen en masteropleidingen), subsidieverwerving, en promotie van de belangen van christelijk hoger onderwijs. De bestuurders van de drie hogescholen voeren hierover regelmatig overleg. Gezamenlijk bieden we de master Leren en innoveren aan. Ook vond een lectoratendag plaats en een gezamenlijk overleg tussen de drie colleges van bestuur en raden van toezicht.
- Vanuit ZEG zijn er in het verslagjaar contacten gelegd met de bestuurders van de hogescholen die verenigd zijn in Interactum. We zoeken met elkaar naar versterking op thema's als kennisontwikkeling en het ontwikkelen van masteropleidingen.

- Onder de naam Penta Nova werkt Driestar educatief samen met de Marnix Academie, Christelijke Hogeschool Ede en Hogeschool Viaa Zwolle. Vanuit dit samenwerkingsverband worden opleidingen voor schoolleiders aangeboden. Voor de master Sen werken we samen met de Hogeschool Utrecht.
- Gezamenlijk met Hogeschool de Kempel, Katholieke Pabo Zwolle, Hogeschool Viaa, Marnix Academie en Iselinge Hogeschool is in het kader van de prestatieafspraken het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap ingericht. Christelijke Hogeschool Ede is hierbij aangesloten. Dit expertisecentrum wil uitzoeken wat leraren anno 2020 nodig hebben om les te geven in scholen waar het gaat om waardengedreven onderwijs in relatie tot opbrengstgericht onderwijs. Zie ook onder het kopje Prestatieafspraken, Center of Expertise.

Internationaal

- Driestar educatief heeft een strategische alliantie met de organisatie voor ontwikkelings-samenwerking Woord en Daad om structureel samen te werken op het terrein van onderwijs en ontwikkelingssamenwerking (Edu4Change). De trainingen van Edu4Change richten zich op didactiek, leiderschap, ouderbetrokkenheid en problemen bij kinderen.
- Met de stichtingen Hulp Oost-Europa en Ondersteuning Gereformeerd Onderwijs in Oost-Europa trekken we gezamenlijk op bij projecten in Oost-Europa.
- Samenwerking met instellingen buiten Nederland en andere internationale contacten nemen toe in aantal en intensiteit.

Bezinning en toerusting

- VGS en RMU/GOLV: magazine De Reformatorische School (DRS), diverse seminars en stuurgroepen rondom de vrijheid van onderwijs;
- Panel Presentie: platform binnen de gereformeerde gezindte dat gericht is op het uitdragen van Bijbels genormeerde standpunten in de samenleving. In 2014 organiseerde Driestar educatief, samen met RMU en Erdee Media Groep (EMG), vanuit dit panel voor de eerste keer een zomerschool voor (oud)-studenten van hbo- en wo-instellingen met als doel toerusting en vorming. In 2015 krijgt dit een vervolg.
- Platform Waarden en Normen: stelt zich tot doel de participatie in het maatschappelijk debat te bevorderen vanuit christelijke waarden en normen, over relevante thema's met elkaar tot afstemming te komen en activiteiten te ontwikkelen;
- Refo500: binnen dit project wordt tot en met de 500^e geboortedag van de Reformatie in 2017 op allerlei manieren aandacht gegeven aan de Reformatie (www.refo500.nl);
- Digibron: met verschillende partijen binnen de gereformeerde gezindte bouwen we aan een digitaal archief;
- Studium Generale: Driestar educatief organiseert jaarlijks een Studium Generale-programma. In het verslagjaar gebeurde dat mede in samenwerking met EMG.
- Gouds Ouderfestival: in het verslagjaar is voor de tweede keer in samenwerking met de gemeente Gouda een Gouds Ouderfestival gehouden. Tijdens dit festival konden ouders workshops volgen over thema's die te maken hebben met de opvoeding.

Naast bovenstaande samenwerkingsverbanden heeft Driestar educatief overeenkomsten gesloten met diverse andere partners (culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen, educatieve organisaties). Bij de totstandkoming van overeenkomsten wordt de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs' in acht genomen. Alle samenwerkingsverbanden worden periodiek geëvalueerd. Dit maakt expliciet deel uit van het risicomanagement.

Prestatieafspraken, Center of Expertise

Verantwoording

Op grond van het Besluit experiment prestatiebekostiging hoger onderwijs dient een hogeschool te rapporteren over de voortgang van de uitvoering van de prestatieafspraken. Deze verantwoording bestaat voor 2014 uit de volgende onderdelen:

- stand van zaken verplichte indicatoren (zie hieronder);
- stand van zaken overige plannen (zie hoofdstukken 2 en 3).

Daarnaast is in het verslagjaar de midterm review opgesteld, waarin de realisatie van de plannen op het gebied van profilering en zwaartepuntvorming is weergegeven. Hierover heeft een gesprek met de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek plaatsgevonden. Deze commissie heeft geconcludeerd dat Driestar educatief voortgang heeft geboekt met het realiseren van haar ambities. Op basis daarvan heeft de minister van OCW besloten de toegekende middelen voor profilering en zwaartepuntvorming ook in de jaren 2015 en 2016 uit te keren.

Verplichte indicatoren

In onderstaande tabellen is de stand van zaken opgenomen op het gebied van: beperken uitval studenten (pabo-voltyjd), rendement (pabo-voltyjd), deelname van studenten aan excellentietrajecten (pabo-voltyjd), docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten. De resultaten geven weer dat Driestar educatief goed op weg is naar het behalen van de voor eind 2015 afgesproken ambitie.

Uitval

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 1 oktober 2012	Stand van zaken 1 oktober 2013	Stand van zaken 1 oktober 2014	Ambitie 2015
Aandeel van het totaal aantal voltijdbachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven	Cohort 2010: 21,7%	23,8%	19,4%	14,9%	Zonder gewijzigde omstandigheden is de uitval in het eerste jaar < 25%

Rendement

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 1 oktober 2012	Stand van zaken 1 oktober 2013	Stand van zaken 1 oktober 2014	Ambitie 2015
Aandeel van de voltijdbachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herschrijvers) en dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma haalt	Cohort 2006: 83%	88%	Cohort 2008: 87,7%	Cohort 2009: 86,9%	≥75%

Kwaliteit/excellentie

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Stand van zaken 31 december 2014	Ambitie 2015
Deelname van studenten aan excellente programma's	2%	2%	2,9%	3,3%	>4%
Deelname van studenten aan plusprogramma's	22,5% (gemiddelde laatste twee jaren)	29%	34%	34%	>22,5%

Toelichting: Het excellentieprogramma bestaat uit drie opties: het honoursprogramma, het behalen van het Cambridge Advanced Certificate of dubbelstudie. De laatste twee onderdelen zijn in 2013 gevalideerd door de Commissie van Leading Experts van het Sirius Programma. Hierdoor is de terugvaloptie (studentenoordeel over de opleiding in het algemeen) die we bij het sluiten van de prestatieafspraken hadden gekozen, mocht validering niet plaatsvinden, vervallen.

Docentkwaliteit

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Stand van zaken 31 december 2014	Ambitie 2015
Aandeel van de docenten met een master/PhD	Totaal aandeel master/PhD ->73%	73%	78%	76%	Totaal aandeel master/PhD >80%

Toelichting: De daling in het verslagjaar wordt veroorzaakt door het vertrek van een aantal docenten met een master/PhD. Gelet op het aantal docenten dat nog een master volgt, is de ambitie nog steeds haalbaar.

Onderwijsintensiteit

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Stand van zaken 31 december 2014	Ambitie 2015
Aandeel van de voltijdbachelor-opleidingen met minder dan twaalf geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar	0%	0%	0%	0%	0%

Indirecte kosten

Indicator	Begin-situatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Stand van zaken 31 december 2014	Ambitie 2015
Indirecte kosten verhouding OP/OOP (bij minder overhead stijgt de verhouding)	OP:OOP 1,6:1	1,6:1	1,64:1	1,72:1	OP:OOP 1,5:1

Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap

Gezamenlijk met Hogeschool de Kempel, Katholieke Pabo Zwolle, Iselinge Hogeschool, Hogeschool Viaa en Marnix Academie is in 2012 in het kader van de prestatieafspraken een aanvraag gedaan voor de start van het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM). Deze aanvraag is gehonoreerd door de minister van OCW. In de uitwerking werd gekozen voor een projectorganisatie. De eerste projectresultaten werden in 2013 gerealiseerd, in de vorm van studies, instrumenten en informatiebijeenkomsten. In een tussentijds evaluatiegesprek met de Review Commissie (RC) bleek dit toch niet de juiste weg te zijn. Een te eenzijdige focus op onderzoek zou onvoldoende garantie bieden voor een (financieel) zelfstandig voortbestaan na 2016. Met onder andere de inzet van de expertise van het Platform Bèta Techniek en Stichting Innovatie Alliantie werd de steven gewend. Het onderzoeksprogramma werd gewijzigd in een programma gegrondvest op de drie vereiste pijlers: onderwijs, onderzoek en dienstverlening. De vraag van de stakeholders is daarbij leidend, gericht op de optimalisatie van bestaande werkpraktijken en validatie van deze praktijken door middel van kortdurende cycli van praktijkgericht onderzoek.

Tijdens de midterm review in 2014 had de RC waardering voor de stappen die het CEPM had gezet, maar moest ze ook concluderen dat dit niet genoeg was om te kunnen voldoen aan de criteria zoals geldend voor de centers in 2014. In overleg met de minister werd duidelijk dat het CEPM zich niet zonder meer als Center of Expertise binnen het beoordelingskader van de Review Commissie kan ontwikkelen; een zelfstandige publiek-private samenwerking is lastig te construeren met partijen uit het werkveld (onderwijs/zorg). In overleg met de minister van OCW is dat spoor verlaten en is gezocht naar een alternatieve vorm van financiering. Uit de brief van de minister van OCW aan de Tweede Kamer, d.d. 23-12-2014, hierover: "Het thema waarop het center zich richt -persoonlijk meesterschap (bezielde professionaliteit)- is echter een belangrijk thema, ook in het kader van de lerarenagenda. In dat licht heb ik met betrokkenen de mogelijkheid besproken van het maken van een ander plan ter realisering van deze inhoudelijke doelstellingen. Hierover spreek ik in een later stadium met betrokkenen verder."

In het inmiddels ingediende plan kiest het CEPM voor:

- het voortzetten van het huidige samenwerkingsverband op basis van afspraken en commitment;
- een werkterrein dat behalve uit onderwijsinstellingen ook bestaat uit instellingen in de zorg. Met name de jeugdzorg heeft veel raakvlakken met het onderwijs en met de thematiek van persoonlijk meesterschap;
- versterking van de samenhang en richting van de huidige programmalijnen. Het Persoonlijk Meesterschap wordt ontwikkeld als een 'eindbeeld' voor organisaties en professionals.

Hiermee wordt de waardepropositie van het CEPM verhelderd en heeft het CEPM een duidelijke en onderscheidende ambitie en een duidelijk profiel als landelijk Expertisecentrum van waaruit richting/sturing kan worden gegeven aan het versterken van de persoonlijke kracht en weerbaarheid van professionals in onderwijs, zorg en welzijn.

Hoofdstuk 2

Leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding

In het profiel van Driestar educatief zijn drie kerngebieden te onderscheiden: leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding. Op deze drie gebieden ontplooiën we onze activiteiten, waarbij onze focus is gericht op identiteit, innovatie (kennisontwikkeling), ICT en internationalisering. Wij noemen deze focuspunten ook wel de vier i's.

In dit hoofdstuk beschrijven we de ontwikkelingen in 2014 binnen Driestar hogeschool, Driestar onderwijsadvies (waaronder Leerlingenzorg), Driestar managementadvies en onze lectoraten en afdelingsoverstijgende expertiseteams. We presenteren de activiteiten per kerngebied, zodat goed zichtbaar wordt hoe onze hele organisatie gericht is op versterking van leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding.

Binnen elk kerngebied ordenen we de onderwerpen per 'i'. We sluiten steeds af met een aantal overige ontwikkelingen.

Leraarschap

Driestar educatief draagt bij aan de verhoging van de kwaliteit van de leraar.

Hoe is in 2014 het kerngebied leraarschap versterkt vanuit de vier i's?

Leraarschap en Identiteit

Idealen en professionalisering van de christelijke leraar

Het lectoraat Christelijk leraarschap rondde in 2013 het eerste deel af van het deelproject 'Idealen en professionalisering van de christelijke leraar'. Hierin werd duidelijk welk soort activiteiten christelijke leraren in po en vo belangrijk vinden voor het versterken van het christelijk karakter van hun werk, en welke professionaliseringsbehoeften zij hebben op het gebied van christelijk leraarschap, zowel inhoudelijk als qua vorm. Vervolgens keken we in 2014 naar de mogelijkheid om de verkregen kennis in te zetten bij de plannen voor het compendium christelijk leraarschap en bij trainingen en adviestrajecten van Driestar educatief. In 2014 werd ook een belangrijke stap gezet in het tweede deel van het deelproject: de idealen van christelijke leraren werden gepresenteerd op de internationale conferentie van de European Association for Research on Learning and Instruction (EARLI) Special Interest Group Religious and Spiritual Education te Helsinki.

Overige deelonderzoeken lectoraat Christelijk leraarschap

De onderzoeken 'De leraar als duider van de maatschappij en maatschappelijke ontwikkelingen en het vormen van de kinderen' en 'Identiteit in de vaksecties' werden in het verslagjaar voortgezet. Ook werd gewerkt aan de handleiding voor de christelijke leraar voor het omgaan met probleemgedrag veroorzaakt door een (pervasieve) stoornis. De ontwikkeling van de pedagogische canon is het langstlopende deelproject van het lectoraat. Dit loopt nog door tot eind 2015. In 2014 zijn hiervoor zeven vensters geschreven. Het onderzoek naar het sturen op identiteit in het POP-gesprek werd in het verslagjaar afgerond.

Er deden weer verschillende studenten onderzoek onder begeleiding van het lectoraat, onder wie een student van de Universiteit Leiden en verschillende honoursstudenten van de pabo.

In gesprek over de identiteit van de school

Verschillende scholen uit po en vo deden een beroep op het aanbod van het lectoraat Christelijk leraarschap. Er waren aanvragen voor workshops, lezingen en studiedagen. Op basis van gesignaleerde behoeften ontwikkelde het lectoraat een model om met schooldirecties en teams in gesprek te gaan over de verschillende aspecten van de identiteit van de school. Daarnaast werd de jaarlijkse identiteitsdag georganiseerd voor belangstellenden uit de scholen. Het thema was 'De leraar maakt het verschil'.

Passend onderwijs en identiteit

De lectoraten Passend leraarschap en Christelijk leraarschap werkten samen aan een handreiking voor scholen over passend onderwijs en identiteit. Doel is dat schoolteams met elkaar in gesprek gaan over dit onderwerp en tot een gezamenlijke visie komen.

Nieuwe uitgaven

In 2014 werd vanuit het lectoraat Christelijk leraarschap een aantal boeken uitgegeven, die met enthousiasme werden ontvangen: *Gids laat je gidsen*, deel II van *Vitale idealen, voorbeeldige praktijken, grote pedagogen over opvoeding en onderwijs* en *Een venster op de Hemel, christelijk leraarschap in de vakken van het basis-, voortgezet en hoger onderwijs*.

Leraarschap en Innovatie

Academische pabo

Onze hogeschool wil studenten een rijk palet aan mogelijkheden bieden om hun opleiding te verbreden of te verdiepen en af te stemmen op hun instroomprofiel en loopbaanwensen. In het verslagjaar startten we een nieuwe studieroute: de academische pabo voor studenten met een havo- of vwo-diploma met een hoog gemiddeld eindcijfer. Voor deze route werken we samen met de Open Universiteit. Studenten behalen het pabodiploma én het schakelprogramma van de Open Universiteit. Dit laatste geeft uiteindelijk toegang tot de master Onderwijswetenschappen.

Uniek is dat we de academische lessen volledig geïntegreerd hebben in het paboprogramma. Ze worden gegeven op de hogeschool, door een groep docenten van de hogeschool. In het collegejaar 2014-2015 begonnen acht eerstejaarsstudenten aan deze route. Onze werving is gericht op een volle eerste klas in 2015-2016. De ontwikkeling van het programma ligt op schema.

Samen opleiden met het basisonderwijs

In samenwerking met achttien basisscholen biedt onze pabo de studieroute Samen opleiden (SAM) aan. In deze route volgen studenten het pedagogisch-didactische deel van hun opleiding op de basisschool en het vaktheoretische deel bij Driestar educatief. In het collegejaar 2013-2014 groeide het aantal aanmeldingen voor deze route sterk. Najaar 2013 deden we daarom een beroep op de subsidieregeling 'Versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen'.

De aanvraag had betrekking op twee projecten. Het eerste betrof de uitbreiding en verdieping van de huidige samenwerking met de SAM-scholen. Het tweede betrof onderzoek op vijf belangrijke thema's waarvoor de regeling aandacht vraagt: omgaan met verschillen, opbrengstgericht werken, begeleiding startende leraren, ouderbetrokkenheid en pesten.

De landelijke aftrap van de gesubsidieerde projecten was in februari 2014 en vond plaats op onze hogeschool. Minister Bussemaker sprak met SAM-studenten en leerkrachten uit de basisscholen die als schoolopleider de SAM-studenten begeleiden. Ook sprak ze met twee startende leraren die deelnemen aan de werkplaats startende leraren. In deze werkplaats leren beginnende leraren van verschillende SAM-scholen met en van elkaar in een tweejarig traject. De te behandelen onderwerpen worden aangedragen door de startende leraren zelf, directeuren, intern begeleiders en coaches. Daarnaast volgen de deelnemers een individueel traject.

Rond de andere thema's richtten we leerkringen in, bestaande uit docenten en onderwijsadviseurs van Driestar educatief en mensen uit de praktijk. De leerkringen zullen actief zijn tot eind 2015. In het verslagjaar startten ze met het opstellen van een projectplan. Dit gebeurde met veel enthousiasme. De leerkring Opbrengsten bijvoorbeeld nodigde onderwijsadviseurs, leraren, directeuren, intern begeleiders en studenten uit voor een behoeftepeiling, om het projectplan te kunnen toespitsen op vragen die er leven. Mark van der Werf, auteur van 'Meester Mark draait door' leidde de bijeenkomst in.

De leerkringen hebben de opdracht om 'anders' naar hun thema te kijken.

Samen opleiden met het Hoornbeek College

Ook de subsidieaanvraag van de Ivo en het Hoornbeek College werd gehonoreerd. Met de verkregen subsidie willen we een opleidingsschool opzetten die specifiek aansluit op de onderwijspraktijk van het mbo. Het streven is dat vanaf 2015 aankomende leraren die daarvoor belangstelling hebben, (een deel van) hun opleiding kunnen volgen in een duaal traject van leren en werken op het Hoornbeek College, op de locatie Amersfoort, Apeldoorn, Kampen of Rotterdam. De locatie Goes doet vooralsnog niet mee,

omdat deze al vertegenwoordigd is in het samenwerkingsverband met de Zeeuwse Academische Opleidingsschool.

We zullen de subsidie ook gebruiken om de begeleiding van startende leraren te intensiveren en aandacht te geven aan de andere thema's uit de regeling.

Het verslagjaar hebben we gebruikt om de doelen van het samenwerkingsverband uit te diepen en een start te maken met het opleiden van mensen.

Vernieuwing leerjaar 4 Ivo

Lerarenopleidingen vo moeten vanaf het collegejaar 2016-2017 in het vierde leerjaar twee afstudeer-richtingen aanbieden: algemeen vormend (gericht op lesgeven in de onderbouw van havo en vwo) en beroepsgericht (gericht op lesgeven in alle leerwegen van vmbo 1 tot en met 4). In het verslagjaar startten we met het voorbereiden van de programma's. Hierbij namen we gelijk enkele eigen wensen mee, zoals het creëren van meer ruimte voor internationalisering, en enkele aandachtspunten uit het accreditatietraject, met name rond de scripties en onderzoeken. We besloten de vrije opdracht in het curriculum iets kleiner te maken, zodat we meer ruimte overhouden voor rekenen en taal, en een aantal onderdelen kunnen behouden uit de minoren, zoals het behalen van het certificaat faalangstreductie-trainer en enkele kernelementen van exemplarisch onderwijs. We streven ernaar de opleidingen duurzaam in te richten, op een manier waarop we toekomstige veranderingen eenvoudig kunnen opvangen.

De minoren van de Ivo vervallen met ingang van collegejaar 2016-2017.

Lectoraat Engels

Het lectoraat Engels functioneerde in 2014 voor het vierde en laatste jaar. In de publicatie 'De aanjager' beschreef het lectoraat een aantal pilots die gedaan werden na onderzoek en literatuurstudie op het gebied van vocabulaireverwerving en luistervaardigheid. Ook werd verslag gedaan van de nulmeting van de stand van zaken bij het vak Engels op de zeven reformatorische vo-scholen. Op 1 oktober 2014 vond een afsluitende conferentie van het lectoraat plaats, waarbij prof. dr. Gerard Westhoff en drs. Syb Hartog de aanwezigen uit het veld verrijkten met inzichten uit de vakliteratuur. Het lectoraat Engels kreeg een vervolg in de vorm van een projectgroep Engels van de zeven reformatorische vo-scholen. Deze heeft als taak de bevindingen en aanbevelingen van de kenniskring te vertalen naar zinvolle implementatie op de scholen.

Expertisecentrum Passend onderwijs

Per 1 augustus 2014 werd de Wet passend onderwijs van kracht. Driestar educatief wil het onderwijs graag van dienst zijn bij het realiseren van passend onderwijs. We ontwikkelden ons daarom verder als expertisecentrum op dit terrein.

Via het expertiseteam Passend onderwijs bundelen we de kennis die aanwezig is in de pabo en bij Onderwijsadvies-po, voor een gestroomlijnde ontwikkeling van diensten en expertises. Onder het expertiseteam werkt een aantal werkgroepen. In het verslagjaar benoemden we de thema's groepsdynamica, hoogbegaafdheid, ouderbetrokkenheid en opvoedingsondersteuning als speerpunten van het expertisecentrum. De eerder in dit jaarverslag genoemde SAM-subsidie en de leerkringen die we daarmee hebben ingericht, geven een extra impuls aan de ontwikkeling.

Een voorbeeld van een activiteit van een van de werkgroepen was de organisatie van het symposium 'Groepsdynamiet' voor leerkrachten, intern begeleiders, gedragspecialisten, en anderen die te maken hebben met groepen.

De Ivo participeert in een landelijke werkgroep Passend onderwijs van de gezamenlijke lerarenopleidingen.

Lectoraat Passend leraarschap

Voor het lectoraat Passend leraarschap benoemden we in het verslagjaar dr. Neely Anne de Ronde-Davidse als associate lector. De kenniskring was al in 2012 gestart. Het lectoraat onderzoekt hoe leraren in het kader van passend onderwijs het beste ondersteund kunnen worden bij een toenemende diversiteit in hun klas. De nadruk ligt op de kennis, vaardigheden en attitude van de leraar, maar er is ook aandacht voor de ondersteunende teamcultuur op een school.

Atelier Passend leraarschap

Het atelier Passend leraarschap, waaraan vijftien leerkrachten en twee intern begeleiders deelnamen, werd in het verslagjaar afgerond. Doel van het atelier was betrokkenen bij het onderwijs voor te bereiden op de komst van passend onderwijs. De deelnemers volgden in het morgenprogramma van de bijeenkomsten modules uit de master Special educational needs; in het middagprogramma werkten ze aan hun persoonlijke ontwikkeling via onder andere intervisie en begeleide intervisie. Met een vragenlijst en diepte-interviews werd onderzocht in hoeverre de deelnemers zich na deze vorm van nascholing bekwaamer voelden om passend onderwijs te geven. De rapportage met de resultaten wordt begin 2015 opgeleverd.

Overige deelonderzoeken lectoraat Passend leraarschap

Via interviews afgenomen bij ambulante begeleiders onderzocht het lectoraat wat leraren in het basisonderwijs en het speciaal basisonderwijs van elkaar kunnen leren. De resultaten worden in 2015 verwerkt in een publicatie. Daarnaast is een begin gemaakt met een onderzoek naar good practices: welke scholen zijn succesvol in het lesgeven aan kinderen met een speciale onderwijsbehoefte en welke succescriteria liggen daaraan ten grondslag? Dit onderzoek zal in 2015 uitmonden in een folder over good practices voor leraren in het (speciaal) basisonderwijs.

Ook werd gestart met een literatuurstudie naar het belang van self-efficacy van leerkrachten voor het welslagen van passend onderwijs en met een onderzoek naar de invloed van teamcultuur.

Expertiseteam Pubers

Het expertiseteam Pubers presenteerde in maart 2014 zijn ontwikkelde kennis aan ruim 120 belangstellenden op het symposium 'Pubers in de klas – wie maakt het verschil?'. Dr. ir. Fred Janssen van het Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON) van de Universiteit Leiden verzorgde de hoofdlezing over zijn methodiek van differentiatie door omdraaien en weglaten. Daarnaast waren er workshops over verschillende soorten diversiteit in de klas, zoals in werkvormen, toetsen, sekse en seksualiteit.

Professionele academie

In antwoord op de 'Lerarenagenda 2013-2020: de leraar maakt het verschil', startten we in 2014 de Professionele academie. Binnen deze academie verbinden we de studie aan de hogeschool met het doorstuderen van de leraar in de verschillende fasen van de loopbaan. In de Professionele academie zijn onze post-hbo-opleidingen ondergebracht, de masteropleidingen en de werkplaatsen. Nieuw is de TalentenTuin, waarmee een school of organisatie breed werkt aan groei en bloei van talent. In dit ontwikkeltraject worden meerdere collega's tegelijkertijd in een 'kas' geplaatst, om extra aandacht en verzorging te krijgen. Via een individueel ontwikkelprogramma en groepsbijeenkomsten gaan ze op zoek naar hun talent.

Interne promotietrajecten

Lopende promotietrajecten binnen Driestar educatief werden voortgezet. We noemen in het kader van leraarschap onder andere het promotieonderzoek naar de effectiviteit van grammaticaonderwijs, het remediëren van uitstelgedrag bij pabostudenten en vo-leerlingen, het leren vanuit kernkwaliteiten, veranderingen in de presentatie van christelijk religieus erfgoed en begeleiden in Bijbels perspectief.

Leraarschap en ICT

Visieontwikkeling afstandsleren

De organisatiebrede regiegroep ICT vervolgde haar visieontwikkeling op (on)wenselijkheden van afstandsleren/online leren binnen Driestar educatief. In 2015 willen we een experiment doen in het deeltijdprogramma van de pabo.

ICT in de vakgroepen van de pabo

Alle vakgroepen van de pabo hebben in het verslagjaar voorstellen ingeleverd voor een pilot met inzet van ICT. Een van de docenten is aangewezen als projectleider ICT en zal de vakgroepen begeleiden bij het opzetten en uitvoeren van de pilots.

Video tagger

In 2014 werd een eerste experiment gedaan met het video tagger-programma dat we lieten ontwikkelen. We verwachten dat dit programma waardevol is bij de communicatie over video's van studenten en bijvoorbeeld bij schoolvideointeractiebegeleiding. Inmiddels zijn bugs uit het programma gehaald en nieuwe wensen ingebouwd. In 2015 doen we een nieuwe proef.

Toetsing en toetsgestuurd leren

Met steun van de stichting SURF – de ICT-samenwerkingsorganisatie van het Nederlandse hoger onderwijs – ontwikkelden we samen met het Hoornbeek College en Christelijke Hogeschool Ede digitale voortgangstoetsen voor rekenen, Nederlands en Engels, voor mbo-studenten die willen doorstromen naar het hbo. De toetsen blijken een goed hulpmiddel voor de studenten om vast te stellen welke basiskennis zij al beheersen en op welke onderdelen ze nog moeten investeren om op het voor de pabo gewenste niveau te komen. De toetsen maken nu structureel deel uit van het traject dat studenten doorlopen als ze doorstromen vanuit het Hoornbeek College. Sommige docenten zetten de toetsen ook in als leerinstrument binnen opleidingsmodules. Inmiddels worden de toetsen ook gebruikt door pabostudenten met een andere vooropleiding.

Als onderdeel van het SURF-project schreven lectoren van Driestar educatief en Christelijke Hogeschool Ede in samenspraak met docenten een boekje in de Dixit-reeks, met de titel 'Is alles van waarde meetbaar? Toetsing en vorming in het onderwijs'. Dit boekje wil docenten, beleidsmakers en andere onderwijsbetrokkenen helpen bij het ontwikkelen van een toetspraktijk die verder kijkt dan de waan van de dag en het belang erkent van kennis, persoonlijke vorming en creatief denken. Het kreeg positieve recensies.

ICT in de Ivo

Binnen verschillende modules van de Ivo worden geavanceerde ICT-toepassingen gebruikt.

In de programma's voor de afstudeerrichtingen die momenteel ontwikkeld worden, krijgt ICT ook een plek.

LearningStone

Onze onderwijsadviseurs deden een pilot met het trainingsplatform LearningStone. Met deze online tool kunnen zij het cursusmateriaal en de planning voor trainingen digitaal aanbieden. Trainers en cursisten kunnen ook tussen en na de geplande bijeenkomsten het contact met de groep onderhouden. Informatie is op elk moment beschikbaar voor de groepsleden en zij kunnen gemakkelijk ervaringen delen. Vanwege de goede ervaringen kozen we ervoor het programma breder te gebruiken. Adviseurs kunnen LearningStone inzetten bij een scholingstraject dat bestaat uit meerdere momenten.

Groei ParnasSys en ZIEN!

Het aantal gebruikers van het leerlingvolg- en administratiesysteem ParnasSys bleef ook in 2014 groeien, tot bijna vijfduizend scholen. Ook het expertsysteem ZIEN!, dat de leerkracht helpt bij het bevorderen van de sociale ontwikkeling van de leerlingen, kende opnieuw een forse groei.

Leerlijnen jonge kind

Binnen de module Leerlijnen in ParnasSys kan sinds het verslagjaar ook gewerkt worden met leerlijnen voor het jonge kind. Veel scholen willen een instrument gebruiken om leerlingen te volgen in de ontwikkeling, maar ook om planmatig te kunnen werken aan ontwikkeling. Nu dit ook binnen ParnasSys mogelijk is, kiezen veel scholen hiervoor, omdat het volgen van leerlingen op andere terreinen ook binnen ParnasSys mogelijk is.

Kindkans

Geruime tijd hebben Driestar educatief en ParnasSys samengewerkt aan de ontwikkeling van Kindkans, een applicatie met het oog op passend onderwijs. Samenwerkingsverbanden kunnen deze applicatie gebruiken voor onder meer het verdelen van middelen, het toewijzen van arrangementen, de afgifte van toelaatbaarheidsverklaringen en het gezamenlijk vergaderen met onderwijs, gemeenten en zorg. De applicatie kan gekoppeld worden aan ParnasSys en SOMtoday. Eenvoudige leerlinggegevens uit andere pakketten kunnen ook worden ingelezen. In juli 2014 heeft Driestar onderwijsadvies de

verantwoordelijkheid voor de exploitatie en de doorontwikkeling van dit pakket op zich genomen. We werken hiervoor samen met Educator.

Visievorming digitale leermiddelen in het voortgezet onderwijs

In december 2013 presenteerde het lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs een routekaart voor de implementatie van digitale leermiddelen aan het directieoverleg van de zeven reformatische vo-scholen (Dorvo). In 2014 werd verdergegaan met de ontwikkeling van een tool voor visievorming, de Digileerwijzer. Deze stelt docenten en bestuurders uit het vo een reeks vragen over de gewenste richting voor het gebruik van media en digitale leermiddelen. De uitkomsten helpen scholen intern het gesprek aan te gaan over de mate en wijze waarop ze digitale leermiddelen willen invoeren. De Digileerwijzer werd tijdens een mini-symposium eind 2014 gepresenteerd aan belangstellenden uit de Dorvo-scholen. In maart 2015 hopen we de tool helemaal afgerond te hebben. Met het Dorvo is intussen afgesproken dat we het instrument in het eerste halfjaar van 2015 gaan inzetten op de verschillende scholen.

Digitale componenten Bronwijzer en Taalpunt NL

In augustus 2014 is de geschiedenismethode voor het vo Bronwijzer uitgebreid met de Bronwijzer-applicatie. Deze richt zich op ondersteuning, verrijking en verdieping. In de applicatie worden leerlingen persoonlijk gevolgd en krijgen zij direct feedback op hun resultaten. De applicatie biedt individuele leerlingen gedifferentieerd, verrijkt en adaptief leer- en opdrachtenmateriaal aan, dat ze thuis of op school kunnen maken. Het gaat om een online leeromgeving in een Content Management System (CMS), waarmee device-onafhankelijk gewerkt kan worden.

Ook de methode Taalpunt NL, die wordt gebruikt bij het vak Nederlands, krijgt bij de herziening een uitgebreidere digitale component. Met deze herziening is in het verslagjaar een begin gemaakt.

Leraarschap en Internationalisering

Toerusting studenten en docenten

Vanwege de inspirerende en spiegelende werking laten we al onze voltijd-pabostudenten en onze Ivo-studenten een buitenlandervaring opdoen, variërend van een internationale werkweek tot het volgen van internationale studieroutes. Om hen zo goed mogelijk voor te bereiden, gaven we de pabostudenten in het verslagjaar extra voorbereidende trainingen interculturele communicatie en veiligheid. Ook is een boekje ontwikkeld met allerlei tips op deze gebieden.

Voor medewerkers die internationaal (willen) werken, was er in 2014 een werksessie met dr. David Smith van het Calvin College in Grand Rapids (USA), waarmee we al enkele jaren contact hebben. Het thema was 'Werken in een internationale setting'. We gingen in op vragen als: wat is cultuur?, wat kunnen we leren van vreemden? en welk voorbeeld gaf de Heere Jezus hierin?

Ook was er aandacht voor het vergroten van de taalvaardigheid van medewerkers en studenten door middel van Cambridge-cursussen op verschillende niveaus.

Piet Kuijtfonds

Driestar educatief is overtuigd van het belang van goed christelijk onderwijs voor jonge mensen en de samenleving als geheel. We dragen daarom ook graag bij aan verdere toerusting van medechristenen in het buitenland om in hun lokale situatie christelijk onderwijs vorm te geven. Dat doen we onder andere door christelijke studenten en leraren uit te nodigen voor deelname aan internationale programma's van onze hogeschool. Op veel plaatsen waar behoefte is aan goed geschoolde christelijke onderwijsprofessionals, is echter niet of nauwelijks geld beschikbaar voor goede training. Daarom richtten we het Piet Kuijtfonds op. Dit fonds werd gepresenteerd op de jubileumavond 'Danken en delen' ter gelegenheid van ons zeventigjarig bestaan, een avond met een internationaal tintje. Bedrijven en organisaties kunnen via het Piet Kuijtfonds helpen een studieperiode bij Driestar educatief betaalbaar te maken voor christenen uit het buitenland en via hen bijdragen aan christelijk onderwijs wereldwijd.

Minor Christian Education: crossing the borders

Voor de vijfde keer bood onze pabo de internationale minor aan. Zeven gaststudenten dachten samen met onze Nederlandse studenten intensief na over essenties van christelijk onderwijs. Voor de eerste keer deden twee studenten mee van onze partneruniversiteit Chongshin University in Zuid-Korea.

Daarnaast waren er weer studenten uit Ghana, Roemenië, Guatemala en Nepal. Een van hen nam aan de minor deel met subsidie van het Piet Kuyffonds. Onze Nederlandse studenten gingen op hun beurt naar het buitenland om te onderzoeken hoe christelijk onderwijs in het buitenland wordt vormgegeven.

Erasmus+

Driestar hogeschool ontving het Erasmus Charter for Higher Education voor gesubsidieerde uitwisseling met partneruniversiteiten in Europa. Dit is een onderdeel van het programma Erasmus+ van de Europese Unie, dat loopt van 2014 tot 2020. In het verslagjaar maakten twee pabostudenten gebruik van de Erasmusbeurs. Zij volgden een minor aan onze partneruniversiteit Partium Christian University te Oradea (Roemenië). Enkele docenten gaven gastlessen aan partneruniversiteiten en we ontvingen gastdocenten in Gouda. Verder maakten we afspraken over uitwisseling van studenten en docenten met de Pädagogische Hochschule te Heidelberg (Duitsland), waarmee onze hogeschool al ruim twintig jaar contact heeft.

Overige internationale contacten

Van de overige internationale contacten noemen we enkele voorbeelden.

We ontvingen bezoek van Mwenda Ntarangwi, directeur van het wereldwijde netwerk International Association for the Promotion of Christian Higher Education (IAPCHE), waarvan Driestar educatief lid is. Hij verzorgde onder andere de gastles 'Christian higher education for the 21st century'.

De pabo had gedurende een aantal lessen enkele studenten uit Zuid-Afrika te gast in het kader van ons uitwisselingsprogramma met onze partner North-West University in Potchefstroom. Enkele medewerkers brachten een bezoek aan deze universiteit voor overleg over lopende projecten en voorbesprekingen van de contractvernieuwing voor 2015-2020.

Voor duale Ivo-studenten was er voor het eerst een buitenlandstage op het Hamilton College in Schotland, waar we al jaren goede contacten mee hebben.

Twee collega's van de Ivo verzorgden elk een workshop op de conferentie in Harrogate van de International Association of Teachers of English as a Foreign Language.

Ook brachten twee collega's van de Ivo als visiting professors een bezoek aan de universiteit van Leeds. Professor Mark Pike van deze universiteit is aangesteld als visiting professor voor onze Ivo.

De collega's van het lectoraat Christelijk leraarschap namen deel aan de Christian Insights into Teaching and Learning Conference in Liverpool.

Platform vo-coördinatoren internationalisering

Wij zien het ook als rol van Driestar educatief om scholen uit het Nederlandse werkveld bij elkaar te brengen om van elkaar te leren en samen te werken op het gebied van internationalisering. Al eerder organiseerden we bijeenkomsten met de coördinatoren internationalisering van de zeven reformatorische vo-scholen. In het verslagjaar hebben we dit geformaliseerd in het Platform Coördinatoren Internationalisering (PCI), dat twee tot drie keer per jaar bijeenkomt. Een eerste bijeenkomst was met dr. David Smith van het Calvin College in Grand Rapids (USA), die een lezing verzorgde over zijn boek 'Learning from the stranger'.

Christian education worldwide

Het lectoraat Christelijk leraarschap rondde het onderzoeksrapport 'Regional Study Zambia' af. Het rapport bevat aanbevelingen voor versterking van het christelijk onderwijs in Zambia. In het onderzoek werd voor het eerst gewerkt met het door het lectoraat ontwikkelde model 'Christian education worldwide'. Dit model bleek bruikbaar. Studenten van de minor Christian education: crossing the borders zijn begonnen om tijdens hun international experience het onderzoek ook uit te voeren in Roemenië, Engeland en Israël. Daarnaast waren er voorbereidende contacten voor een studie in China en Burkina Faso. De lector was nauw betrokken bij de international class.

Edu4Change in Sierra Leone en Ethiopië

Edu4Change is het programma dat Driestar educatief samen met Woord en Daad uitvoert in Sierra Leone en Ethiopië. We deden een aanvraag voor financiering door EU Aid van een programma op het gebied van leesonderwijs in de moedertaal. Helaas is deze aanvraag niet gehonoreerd. We zijn nu op zoek naar andere manieren om dit programma mogelijk te maken.

Edu4Change is tevens bedoeld om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren door verdere professionalisering van docenten. In Ethiopië zijn we verdergegaan met het trainen van lokale trainers.

Sierra Leona lijdt enorm onder de Ebola-epidemie. Alle scholen zijn maandenlang gesloten. Leerkrachten bezoeken kinderen wel thuis om nog wat onderwijs te geven, maar feitelijk ligt het onderwijs, net als de economie, stil. Door de epidemie konden we niet verdergaan met het trainen van lokale trainers. Tegelijk betekende de schoolsluiting wel dat leraren vrij waren om trainingen te volgen. Van die mogelijkheid is veel gebruikgemaakt. Lokale trainers hebben hard gewerkt om de programma's uit te voeren.

Samen met NET Foundation, een interkerkelijke reformatorische stichting die wereldwijd Bijbelgetrouw onderwijs online beschikbaar maakt, hebben we gewerkt aan de verdere ontwikkeling van een digitaal platform voor training en ondersteuning van lokale trainers. Dat werk is nu bijna afgerond. We hopen via het platform in de toekomst niet alleen de trainers, maar ook de te trainen leraren te kunnen bereiken.

Project Primrose in China

In het project Primrose werken we samen met de interkerkelijke stichting Bonisa Zending aan de opbouw van een christelijke lerarenopleiding in China. In maart 2014 ging de samenwerking officieel van start met het tekenen van een Memorandum of Understanding. Er werd een nieuwe directeur benoemd voor Primrose. Ook is een projectgroep China ingericht voor het opbouwen van een curriculum voor Primrose en het uitwerken van een aantal modules. Daarnaast loopt het project Lesbrieven, waarin studenten uit pabo 3 lesbrieven ontwikkelen. In de meivakantie zijn de studenten met Bonisa Zending en enkele scholieren uit het vo in China geweest, om kennis te maken met het werk van Bonisa Zending en om informatie te verzamelen voor de lesbrieven. Het resultaat is te vinden op www.chinaindeles.nl.

Trainingen en ondersteuning op locatie

Twee onderwijsadviseurs gaven een vervolg aan de scholing in Tirgu Mures (Roemenië) aan leerkrachten voor de 'nulde' klas. Daarnaast vond training plaats van pabostudenten in China in het kader van het project Primrose.

In de zomer van 2014 verbleef een pabodocente pedagogiek twee maanden in Ethiopië, om leiding en ondersteuning te geven aan groepen lokale mensen bij de ontwikkeling van lesmateriaal voor moedertaalonderwijs. Het gaat hier om een project van de United States Agency for International Development (USAID), uitgevoerd door SIL, het taalinstituut van Wycliffe Bijbelvertalers.

Overige ontwikkelingen op het gebied van leraarschap

Studiekeuzecheck

Studenten die zich uiterlijk 1 mei via Studielink aanmelden voor een hbo-opleiding, hebben sinds 2014 recht op een studiekeuzecheck en een daaruit voortvloeiend, niet-bindend studiekeuzeadvies. Onze opleidingen ontwikkelden hiervoor programma's die de studenten meer inzicht geven in het vak van leraar, de opleiding en het karakter van onze hogeschool. Daarnaast worden enkele testen gedaan. We bieden ook bij aanmelding na 1 mei de studiekeuzecheck aan; het advies van onze hogeschool is dan echter bindend. Een eerste indruk is dat de studiekeuzecheck eraan bijdraagt dat studenten een beter afgewogen keuze maken.

Toelatingstoetsen mbo-studenten en havisten

Een tweede landelijke ontwikkeling is dat elke mbo-student die de pabo wil gaan volgen, drie toelatingstoetsen moet halen, voor natuuronderwijs, aardrijkskunde en geschiedenis. Voor mbo-studenten die deze vakken niet in hun pakket hebben, zetten we bijscholingstrajecten op. De studenten komen hiervoor twintig dinsdagen naar Gouda. In het verslagjaar volgden 52 studenten deze trajecten. Ook havisten die zich willen aanmelden voor de pabo, moeten gekwalificeerd zijn voor de genoemde drie vakken. We voerden overleg met decanen van de vo-scholen om de consequenties door te spreken voor de keuzeprocessen op hun school.

Mentoraat en tutoraat in de pabo

De maatregelen die de pabo al in 2013 trof op het gebied van mentoraat en tutoraat, lijken eveneens bij te dragen aan een vermindering van de uitval van studenten in de propedeuse. In het verslagjaar liep de uitval terug. Hiermee haalden we ruimschoots de indicator uit de prestatieafspraken. Ook in het

klassenvertegenwoordigersoverleg werd veel waardering uitgesproken voor de nieuwe opzet van het mentoraat en tutoraat.

Wetenschap en techniek

De pabo kreeg voor twee jaar subsidie toegekend voor wetenschap en techniek. Het project kan van start gaan, al moeten we nog wel een aantal aanpassingen doen in het projectplan. We willen de subsidie onder andere gebruiken voor bijscholing van docenten die de ontwikkelingen in de eerdere fase niet hebben meegemaakt. Daarnaast zullen we bezien welke opleidingsmodules zich ervoor lenen om een programma voor wetenschap en techniek vorm te geven.

Herziening curriculum pabo

De herziening van het curriculum van de pabo is afgerond. In juli 2014 was het volledige nieuwe programma ingevoerd. Het curriculum is nu 'kennisbasisproof', zowel voor de basisdelen als de profieldelen. Ook is de aandacht zichtbaar voor de vier focuspunten van Driestar educatief: identiteit, innovatie, ICT en internationalisering.

Herziening curriculum Ivo Engels

We gebruikten onder andere de resultaten van het lectoraat Engels om het curriculum van onze lerarenopleiding Engels op een aantal punten te herzien.

Revisie evaluatiesysteem Ivo

De Ivo heeft in 2014 met onze Dienst Kwaliteitszorg, in samenspraak met docenten, studieleiders en studenten, het systeem van evalueren gereviseerd. Het nieuwe systeem is meer opgezet vanuit de doelen van de opleiding en de mate waarin deze worden gerealiseerd. In januari 2015 werd het nieuwe systeem voor het eerst uitgetest.

Lerarenopleiding godsdienst

Ter versterking van het profiel van Driestar educatief wilden we de lerarenopleiding godsdienst gaan aanbieden van de Cursus Godsdienst Onderwijs (CGO). Het ministerie van OCW wees in 2013 ons verzoek om bekostiging van deze opleiding af. In 2014 diende onze beroepszaak. Helaas deed de rechter hierin een negatieve uitspraak. We gaan nu bezien op welke andere manier we de samenwerking met de CGO kunnen continueren.

Master Special educational needs (Sen)

In 2014 is wederom een eerstejaarsgroep gestart met de master Sen, die we aanbieden in samenwerking met de Hogeschool Utrecht. De groep bestaat uit achttien studenten. Eveneens achttien studenten zijn bezig met hun laatste jaar.

In Vlissingen draait de master SEN voor de vereniging van samenwerkende reformatorische basisscholen COLON en het Calvijn College. Docenten van Driestar hogeschool verzorgen hierin samen met docenten van de Hogeschool Utrecht de colleges.

Master Leren en innoveren

Juni 2014 studeerden de eerste studenten af die het nieuwe curriculum van de master Leren en innoveren hebben gevolgd. In september 2014 volgden 23 eerstejaars en 25 tweedejaars de master. Drie studenten zijn nog bezig met het afronden van hun opleiding.

We zetten de puntjes op de i in de doorontwikkeling van de masteropleiding. Input hiervoor vormden onder andere de aandachtspunten van de visitatiecommissie, namelijk de visie op leren, op innoveren en op onderzoek. De doordenking leverde concrete handvatten op en perspectief voor de toekomst van de master.

Toekomst masters

Aan de hand van het in 2013 opgestelde plan met toekomstscenario's voor de masters, troffen we in het verslagjaar voorbereidingen voor de start van een nieuwe master.

Referentieniveaus taal

Onze onderwijsadviseurs vo hielpen scholen met de vertaalslag van de referentieniveaus taal naar de lespraktijk. De door Driestar educatief ontwikkelde toolkit geeft docenten bruikbare handvatten voor

het bepalen van de beheersingsniveaus bij de beoordeling van opdrachten. Tegelijk krijgen ze ervaring in de afstemming en opwaardering van de opdrachten, zodat leerlingen naar een hoger niveau leren reiken.

Lesmethodes voor het voortgezet onderwijs

De lesmethodes Bronwijzer, Daarom muziek!, Literatuur in zicht! en Taalpunt NL zijn in het verslagjaar (deels) herzien in de nieuwe stijl. Dit betekent dat Driestar educatief het uitgeefproces coördineert en de afzonderlijke scholen als opdrachtgever bedient in plaats van het Dorvo, het directieoverleg van de zeven reformatorische vo-scholen. De commissie onderwijszaken van het Dorvo is voor Driestar educatief een belangrijke gesprekspartner als het gaat over de inhoudelijke, financiële en onderwijskundige kaders voor methodeontwikkeling.

We doen momenteel een onderzoek naar de noodzaak van het Europees aanbesteden van vormgeving en drukwerk van lesmethodes. Daarnaast werken we aan verdere optimalisatie van werkprocessen bij methodeontwikkeling. Vaak gaat het bij methodeontwikkeling om meerjarige trajecten waarmee grote bedragen gemoeid zijn. Daarom werken we verder aan duurzame klantrelaties door middel van professionalisering van communicatiestructuren met directies en gebruikers in de scholen.

Scan Onderwijs op Maat

Naar aanleiding van de invoering van passend onderwijs en de toenemende aandacht voor complexe onderwijsvaardigheden als differentiatie, ontwikkelde de afdeling Onderwijsadvies-vo in het verslagjaar een Scan Onderwijs op Maat voor het vo. Deze is bedoeld om in kaart te brengen in welke mate docenten van een school, locatie, afdeling, team of vakgroep in hun lessen inspelen op verschillen tussen leerlingen. Daarnaast maakt de scan duidelijk in hoeverre docenten hierin worden gefaciliteerd door onder meer voorzieningen en begeleiding.

De scan wordt in 2015 voltooid en vervolgens aangeboden aan vo-scholen. Met de uitvoering van de scan en analyse van de resultaten willen we scholen inzicht geven in hun situatie. Op eventuele hiaten en verbeterpunten kunnen we met ons aanbod inhaken. Dit aanbod zal zich naar verwachting richten op differentiatie en mogelijk op opbrengstbewust en handelingsgericht werken.

Bijeenkomsten met leraren

Er werden verschillende bijeenkomsten georganiseerd om kennis te delen met groepen leraren. Ruim veertig docenten Nederlands bezochten bijvoorbeeld de bijeenkomst 'De dood in de moderne jeugdliteratuur'. Kenners van de jeugdliteratuur verzorgden twee referaten. Samen discussieerden we over hoe we leerlingen moeten begeleiden bij het omgaan met de jeugdliteratuur.

Een tweede voorbeeld is de dag voor pedagogisch medewerkers en leerkrachten van groep 1 en 2, met als thema 'In beweging'. Circa 130 belangstellenden lieten zich inspireren door een lezing van Louise Berkhout, docent psychologie en psychopathologie aan de Hogeschool Leiden, over het belang van spel voor het jonge kind. Daarnaast waren er workshop over taalontwikkeling, ouderbetrokkenheid, de doorgaande lijn en andere relevante thema's.

Leiderschap

Driestar educatief draagt bij aan goed bestuur en leiderschap.

Hoe is in 2014 het kerngebied leiderschap versterkt vanuit de vier i's?

Leiderschap en Identiteit

Kenniskring Leiderschap

Driestar educatief heeft een kenniskring Leiderschap. Deze richt zich op de relatie tussen leiderschap en christelijke identiteit en is gerelateerd aan de minor Young Management van onze pabo en Ivo en aan ons team Leiderschap. De kenniskring fungeerde in het verslagjaar als aanjager van diverse kennisontwikkelingsactiviteiten.

Jong (zelf)leiderschap in een postchristelijke cultuur

Samen met onder andere RMU, EMG en VGS organiseerden we in 2014 een vijfdaagse zomerschool voor jonge christenen die de komende jaren op verantwoordelijke posities terecht zullen komen, binnen en buiten de christelijke organisaties. Hun opleiding is meestal in orde, maar staan ze ook als christen stevig in hun schoenen? We stelden een programma samen om hen juist op dit punt toe te rusten. Elke dag was er een lezing, een culturele activiteit en Bijbelse bezinning. Daarnaast was er aandacht voor persoonlijke vorming, via onder andere een kort persoonlijkheidsonderzoek en een gesprek daarover met een professionele coach. De deelnemers werkten toe naar een persoonlijk statuut, waarin ze verbeeldden en verwoordden hoe ze als christen in deze maatschappij willen staan.

Leiderschap en Innovatie

Onderwijs naar 2020

Het christelijk onderwijs heeft de opdracht leerlingen een inspirerende leeromgeving te bieden. Tegelijk verandert de wereld om ons heen snel. Driestar managementadvies wil verantwoordelijken in de scholen stimuleren en helpen om de veranderingen te overdenken en er vanuit hun kernopdracht op in te spelen. Samen met medeorganisator VGS schetsten we tijdens een bijeenkomst in oktober 2014 voor de deelnemers een beeld van de laatste maatschappelijke, politieke en educatieve ontwikkelingen op onderwijsterrein. Ook presenteerden we een schetsboek met bijbehorende website: www.onderwijsnaar2020.nl. Met deze instrumenten kan iedereen binnen de school zich een beeld vormen van waar het de komende jaren over moet gaan.

'Onderwijs vraagt leiderschap'

De uitgave 'Onderwijs vraagt leiderschap' van medewerkers van Driestar managementadvies vindt zeer goede ingang in het onderwijsveld en was na drie jaar reeds aan een derde druk toe. In het verslagjaar troffen we daarvoor de voorbereidingen. 'Onderwijs vraagt leiderschap' is een concept om leiderschap in het onderwijs op alle niveaus vorm te geven, aan de hand van acht aspecten van leiderschap. Deze zijn grotendeels ontleend aan het boek 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!' van professor Mathieu Weggeman van de TU Eindhoven. Al het aanbod van het team Leiderschap van onze afdeling Managementadvies is op het beschreven concept gebaseerd. In 2014 vonden opnieuw veel adviestrajecten plaats.

'Zorg vraagt leiderschap'

Gezien de waardering voor 'Onderwijs vraagt leiderschap' en de banden die we reeds hadden met zorginstellingen, hebben we gezien of we het leiderschapsconcept ook konden vertalen naar de zorgsector. Dat leidde in 2014 tot de publicatie van 'Zorg vraagt leiderschap'. Verschillende mensen uit de zorg lazen mee en voorzagen de concepten van commentaar. Professor Mathieu Weggeman schreef een voorwoord en was eind 2014 een van de sprekers op het congres dat we organiseerden naar aanleiding van de publicatie. Ten behoeve van de acquisitie bij de zorginstellingen en de uitvoering van adviestrajecten in het zorgveld hebben we twee vacatures gesteld voor managementadviseur zorg. We hopen de procedure begin 2015 te kunnen afronden met de benoeming van collega's met veel kennis en ervaring in de zorgsector. De eerste opdrachten voor adviestrajecten zijn inmiddels binnen.

Managementopleidingen en master Educational Leadership

Sinds cursusjaar 2014-2015 participeert Driestar educatief voor alle opleidingen op het gebied van schoolleiderschap in Penta Nova, het samenwerkingsverband met Christelijke Hogeschool Ede, de Marnix Academie en Hogeschool Viaa. Er was opnieuw veel belangstelling voor deze opleidingen vanuit po, vo en mbo/bve. Ook startte opnieuw een groep met de master Educational Leadership (MEL), die eveneens vanuit Penta Nova wordt aangeboden.

Kenniskring Penta Nova

Een medewerker van Driestar managementadvies is lid van de kenniskring van het lectoraat Leidinggeven in het onderwijs, dat verbonden is aan Penta Nova. Een andere collega leverde een bijdrage aan de publicatie 'Leidinggeven in onderzoekende scholen', die in het verslagjaar verscheen onder redactie van lector dr. Meta Krüger.

Leiderschap en ICT

Doorontwikkeling consultancymodel

Het consultancymodel en de bijbehorende website die we in 2013 introduceerden, werden verder doorontwikkeld. Hiermee kunnen besturen en directies van scholen in het po komen tot verantwoorde keuzes rond de inzet van ICT in de leeromgeving.

ParnasSys

We organiseerden het seminar 'Verder met ParnasSys', met een lezing en verschillende workshops waarin modules van ParnasSys in verband gebracht werden met schoolontwikkeling. Doel was te laten zien hoe ParnasSys kan helpen om goed onderwijs te realiseren. Uit de kennismaking kwamen scholingstrajecten voort op de scholen zelf.

Leiderschap en Internationalisering

ECCEN 2014

Samen met de VGS en de Jacobus Fruytier scholengemeenschap organiseerde Driestar educatief opnieuw de tweejaarlijkse European Conference for Christian Education in the Netherlands (ECCEN). Met ongeveer honderd belangstellenden, onder wie vooral schoolleiders, spraken we uitvoerig over de vraag hoe christelijk onderwijs eruitziet in 2020. Wat voor leiderschap is er nodig? Hoe kan ik persoonlijk mijn omgeving, klas, de school én de samenleving beïnvloeden? Het gezelschap kwam onder meer uit Nederland, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Hongarije, Roemenië, Litouwen, Oekraïne en Zweden. Daarnaast waren er vertegenwoordigers uit Nepal.

Intensive course educational leadership

In het verslagjaar troffen we de voorbereidingen voor een intensive course over educational leadership voor schoolleiders internationaal. De course wordt aangeboden in Gouda; de eerste is gepland in 2015.

Leiderschap in Hongarije, Roemenië en Nederland

Na verkennende bezoeken aan het Reformed Pedagogical Institute in Hongarije en het Romanian Reformed Pedagogical Institute in Roemenië, concludeerden we in 2014 dat er over en weer veel interesse was om te komen tot een strategisch partnerschap ter versterking van het christelijk onderwijs in Hongarije, Roemenië en Nederland. De samenwerking richt zich in eerste instantie op het thema leiderschap. Er is een letter of intent opgesteld waarin de uitgangspunten voor de samenwerking worden verwoord.

Vorming/opvoeding

Driestar educatief ondersteunt opvoeders.

Hoe is in 2014 het kerngebied vorming/opvoeding versterkt vanuit de vier i's?

Vorming/opvoeding en Identiteit

Essenties van christelijk opvoeden

In het verslagjaar presenteerden we een herziene versie van onze publicatie 'Opvoeden, gave en opgave. Essenties van christelijk opvoeden'. Hierin denken de auteurs met de lezer na over het doel van de christelijke opvoeding in de praktijk van alledag. Het eerste deel gaat over de essenties van opvoeden vanuit Bijbels perspectief. Het tweede deel bevat een kringhandleiding met ideeën voor acht bijeenkomsten met opvoeders. Het beeld van een trektocht komt regelmatig terug. Dat helpt om de christelijke opvoeding goed te beschrijven. 'Opvoeden, gave en opgave' wordt door Driestar educatief gebruikt in diverse bijeenkomsten over opvoeding, zoals opvoedingskringen en de basiscursus christelijk opvoeden.

Brede school

In antwoord op maatschappelijke vragen en veranderingen in het onderwijs- en jeugdbeleid is sinds de jaren negentig in Nederland een groot aantal brede scholen ontstaan. Ook in de achterban groeit de vraag naar een samenhangend aanbod van voorzieningen voor onderwijs, opvang, en zorg en welzijn. Na de aanvankelijke terughoudendheid zijn ook in het christelijk en reformatorisch onderwijs brede scholen ontstaan. Driestar educatief en de VGS zagen het als taak bezinning op dit punt binnen onze achterban te organiseren. In 2014 rondde we onze visienota af. Begin 2015 wordt een bijeenkomst over het thema georganiseerd.

Religieuze identiteitsontwikkeling, religieuze tolerantie en levensbeschouwelijke vorming

Het promotieonderzoek naar religieuze identiteitsontwikkeling van jongeren kwam in een afrondende fase. De onderzoeker hoopt 19 mei 2015 te promoveren. In het verslagjaar publiceerde ze een aantal artikelen over het onderwerp en verzorgde ze workshops en lezingen. Ook werd een cursus ontwikkeld die docenten toerust om jongeren voor te bereiden op hun staan in de maatschappij en bij te dragen aan hun levensbeschouwelijke en morele vorming.

Het promotietraject over religieuze tolerantie als opvoedingsdoel van leerkrachten op een orthodox-christelijke school ging het tweede jaar in.

Bij het promotieonderzoek naar een pedagogisch-didactische methodiek voor levensbeschouwelijke vorming is het theoretisch kader in grote lijnen afgerond en wordt het praktijkdeel opgestart. In dit onderzoek is er in het bijzonder aandacht voor de spanning die er kan ontstaan tussen persoonlijke zingeving en autonomie enerzijds en de waarde van de (multiculturele) omgeving anderzijds. In het verslagjaar is een onderzoek gestart over het Bijbels/theologisch duiden van de zelfontplooiingsgedachte.

Vorming/opvoeding en Innovatie

Opvoedingsidealen van ouders in de achterban

De kenniskring Opvoedingsidealen in de praktijk deed eind 2013 via een online enquête onderzoek naar opvoedingsidealen. Ruim zeshonderd, voornamelijk christelijke, ouders namen daaraan deel. De resultaten geven een goed beeld van de opvoedingsidealen van ouders uit de achterban van Driestar educatief. Christelijke ouders ervaren een spanningsveld tussen wat de Bijbel van hen vraagt bij de opvoeding en de eisen die de maatschappij hieraan stelt. Ouders geven aan groot belang te hechten aan godsdienstige opvoedidealen. In een open vraag naar idealen die zij voor hun kind voor ogen hebben, is het aantal ouders dat een godsdienstig ideaal noemt, aanzienlijk kleiner. Gehoorzaamheid blijkt door ouders niet gezien te worden als een belangrijk opvoedingsideaal. Opvoeders zijn daarentegen vooral gericht op het ontwikkelen van verantwoordelijkheidsgevoel en het vormen van een eigen mening. Hierbij wordt eerder aangestuurd op verdraagzaamheid en rekening houden met anderen dan op assertiviteit.

Overige activiteiten rond opvoedingsidealen

Binnen de opleiding hbo-pedagogiek is het denken over opvoedingsidealen geïmplementeerd door middel van de werkplaatsen Opvoedingsbetrokkenheid en Karaktervorming, waarin opvoedingsidealen een centrale rol spelen.

De ouderavond opvoedingsidealen die op grond van de opgedane kennis werd ontworpen, is in 2014 een aantal keer uitgevoerd.

Verder startten kenniskringleden en studenten in de tweede helft van 2014 een aantal kwalitatieve onderzoeken naar de ontwikkeling van opvoedingsidealen en hoe in de praktijk vormgegeven wordt aan opvoedingsidealen.

Certificeringstraject 'Samen met ouders'

Ouderbetrokkenheid is een van de belangrijkste pijlers van goed onderwijs en een blijvend onderdeel van de integrale kwaliteitsaanpak van scholen in het po en vo. Driestar onderwijsadvies maakt deel uit van het netwerk van regionale ExpertisePunten Ouderbetrokkenheid (EPO) van onderwijsadviesdiensten aangesloten bij branchevereniging Edventure. We bieden ouders, scholen en gemeenten ondersteuning bij het werken aan educatief partnerschap. Peuterspeelzalen, kinderdagverblijven en scholen in po, vo en mbo kunnen sinds 2014 ook het certificeringstraject 'Samen met ouders' volgen. Onze adviseurs doen een intake voor dit traject en begeleiden eventueel bij het werken aan de ontwikkeling van

partnerschap en de streefdoelen voor ouderbetrokkenheid. De eindcheck wordt uitgevoerd door een adviseur van een toetsend ExpertisePunt uit de regio.

Stimuleringsproject 'Ouders en passend onderwijs'

De reformatorische samenwerkingsverbanden passend onderwijs voor po (Berséba) en vo en de Reformatorische Oudervereniging (ROV) maakten in het verslagjaar afspraken met Driestar educatief en het Ds. G.H. Kerstencentrum over een stimuleringsproject 'Ouders en passend onderwijs'. Het zwaartepunt van de uitvoering ligt in 2015. Het project bestaat uit een tiental pilots op scholen voor po en vo. Door afname van de scan ouderbetrokkenheid krijgen de pilotscholen helder inzicht in hun samenwerking met ouders. Tevens ontwikkelen ze een teambrede visie op ouders als partners bij passend onderwijs en stellen ze een verbeterplan op.

In het voortraject van het project worden regionale klankbordbijeenkomsten met ouders georganiseerd, om de samenwerking tussen ouders en school te evalueren en scholen te stimuleren ouders te horen. Het project wordt afgerond met een rapportage waarin ideeën uit verschillende verbeterplannen zijn verzameld. Deze zullen vervolgens breder worden verspreid.

Contracten dyslexie en basis ggz

Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdzorg. We hebben met alle zorgregio's waarin we voorheen actief waren op het gebied van ernstige enkelvoudige dyslexie, een contract kunnen afsluiten voor onze dienstverlening in 2015. In de meeste zorgregio's mogen we ook basis ggz blijven leveren. We kunnen de zorg niet alleen continueren, maar ook nieuwe cliënten aannemen. In de onderhandelingen hebben we gemerkt hoe waardevol de samenwerking is van onderwijsadviesdiensten binnen de brancheorganisatie Edventure en de gezamenlijke coöperatie Onderwijszorg Nederland (ONL). We konden de zorgregio's laten zien dat we goede kwaliteit en schoolnabije zorg verlenen.

We behielden in het verslagjaar ook het keurmerk van het Kwaliteitsinstituut Dyslexie.

Samenwerking christelijke jeugdhulp

Door de transitie van de jeugdzorg verandert het speelveld van de jeugdzorg ingrijpend. Om de toegang tot christelijke/reformatorische jeugdzorg zo veel mogelijk te waarborgen, is Driestar onderwijsadvies zich met twaalf andere landelijk werkende christelijke/reformatorische aanbieders gezamenlijk gaan profileren en presenteren onder het label Samenwerking Christelijke Jeugdhulp, met behoud van eigenheid en zelfstandigheid van iedere organisatie. Samen hebben we een compleet aanbod in het preventieve en curatieve deel van de jeugdhulp rond onderwijs en zorg op scholen, in gezinnen en andere woonvormen. We lanceerden onder andere de website www.christelijkejeugdhulp.nl. De zorgaanbieders werken samen met het landelijk reformatorisch samenwerkingsverband voor primair passend onderwijs Berséba, het landelijk reformatorisch samenwerkingsverband voor voortgezet passend onderwijs, het Hoornbeek College en onze hogeschool. Samen hebben we ruim 65.000 leerlingen en studenten.

Vorming/opvoeding en ICT

Onderzoek mediagebruik reformatorische jongeren

Ons lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs wil onderwijsgeevenden, opvoeders, ambtsdragers en ouders handvatten bieden voor goede keuzes op het vlak van mediaopvoeding. In het verslagjaar leverde het lectoraat enkele deelrapportages en de slotrapportage op over het onderzoek naar mediagebruik onder 3500 reformatorische jongeren uit het po en vo en hun ouders. Doel van dit onderzoek was onder meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de opvoedstijl van ouders en hun attitude ten aanzien van mediagebruik bij hun kinderen. Als vervolg op het kwantitatieve onderzoek startte het lectoraat in het voorjaar van 2014 met een kwalitatief onderzoek. Via interviews met ouders en kinderen wordt onder andere in kaart gebracht hoe mediaopvoeding in de gezinspraktijk vorm krijgt, welke 'succesfactoren' er zijn en waar de knelpunten liggen. We werken toe naar een praktische handreiking mediaopvoeding voor ouders en opvoeders, die najaar 2015 gereed zal zijn.

Raamwerk mediawijsheid

Eind 2014 leverde het lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs een raamwerk mediawijsheid op, dat inmiddels is gepubliceerd onder de naam Media Attitude Model. Hierin geven we onze visie op mediaopvoeding in de opvoedingsdomeinen gezin, school en kerk geïntegreerd weer. In het ontwikkeltraject spraken we met diverse deskundigen op het terrein van opvoeding en mediawijsheid, om het raamwerk te toetsen en aan te scherpen. In januari 2015 werd een opinieartikel gepubliceerd in het Reformatorisch Dagblad. In de eerste helft van 2015 vervolgt het lectoraat het project met praktische uitwerkingen per domein.

#SeeYou2Learn

In 2013 startte hetzelfde lectoraat het onderzoek #SeeYou2Learn onder ruim 160 vmbo 4-scholieren op het Van Lodenstein College in Kesteren. Dit project is in 2014 voortgezet, onder 199 scholieren en met de inzet van enkele docenten. Er is gewerkt aan een theoretisch kader en geëxperimenteerd met verschillende vormen van begeleiding van de leerlingen. Doel van het project is leerlingen in de eindexamenklas te helpen om verstandig om te gaan met hun beschikbare tijd, door ze bewust te maken van hun gedrag op sociale media. Eind schooljaar 2014-2015 komt het lectoraat met een afgerond lespakket. Schooljaar 2015-2016 wordt dit breder getest, waarna het in het najaar van 2016 officieel gelanceerd kan worden.

Symposium, publicaties, lezingen en workshops

Het lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs organiseerde een drukbezocht symposium over mediaopvoeding, 'Onwijs online', met lezingen van onder anderen lector dr. ir. Steef de Bruijn. Op deze dag publiceerden we ook een themabijlage bij het Reformatorisch Dagblad en een adviesrapport over mediaopvoeding. Verder werden resultaten gepresenteerd van het onderzoek naar het gebruik van WhatsApp onder vo-scholieren en de inzet van WhatsApp om het studeren onder scholieren te stimuleren. Het lectoraat verzorgde diverse publicaties in de media. Daarnaast waren er lezingen en workshops op scholen, ambtsdragersbijeenkomsten en conferenties.

Vorming/opvoeding en Internationalisering

Internationale contacten hbo-opleiding pedagogiek

Onze opleiding pedagogiek kent een samenwerking met het Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen in Brussel voor onder andere gezamenlijk onderzoek, gastdocentschap en studentenuitwisseling en externe validatie. Daarnaast zijn er in het verslagjaar contacten gelegd met de Károli Gáspár University in Hongarije, die we verder willen uitbouwen.

De opleiding is bezig met een verkenning van overige mogelijkheden voor internationalisering.

Ten years of Facebook

Vertegenwoordigers van het lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs hielden een lezing op de conferentie 'Ten years of Facebook. The third Argumentor Conference', georganiseerd door de Partium Christian University in Oradea (Roemenië) in samenwerking met twee Hongaarse universiteiten. Lector dr. ir. Steef de Bruijn presenteerde als tegenhanger van de 21st-century skills een aantal persoonlijke, cognitieve, sociale en organisatorische attitudes om kinderen en jongeren te leren wijs om te gaan met Facebook en andere (sociale) media. Een van de kenniskringleden sprak over de eerder in het jaarverslag genoemde interventie #SeeYou2Learn. De conferentie was voor het lectoraat een goede gelegenheid om kennis te delen en te verbreden.

Overige ontwikkelingen op het gebied van vorming/opvoeding

Pedagogisch vakmanschap

De tendens bij vo-scholen om orthopedagogen in eigen dienst te nemen, zette zich in 2014 voort. Wij hebben voor deze orthopedagogen een aanbod ontwikkeld om hun pedagogisch vakmanschap te onderhouden en verder te ontwikkelen. In 2014 hebben we het concept vertaald naar aanbod voor leerlingbegeleiders. In 2015 hopen we te starten met de uitvoering daarvan.

Verkenning Wonderlijk gemaakt voor het voortgezet onderwijs

Na de presentatie van de herziene versie van Wonderlijk gemaakt voor het vo in 2013, startten we in 2014 een verkenning van de mogelijkheid om deze methode voor seksuele vorming door te ontwikkelen voor het vo. Wonderlijk gemaakt kan in het vo dienen als manier om met jongeren in gesprek te gaan over thema's als relaties, verschillen tussen jongens/meisjes, pornografie, identiteit en homofilie. Met verschillende scholen is een oriëntatiegesprek gevoerd over de behoefte aan materiaal voor seksuele vorming en over passende vormen hiervoor. Deze verkenning zal in 2015 worden voortgezet.

Ontwikkelingen hbo-opleiding pedagogiek

Cursusjaar 2014-2015 is het vierde jaar van de nieuwe bekostigde pedagogiekopleiding.

Dit cursusjaar studeert het eerste cohort studenten af. In de eerste helft van 2014 ronden we de ontwikkeling van de laatste programmaonderdelen af. Deze worden nu uitgevoerd.

De docenten van onze opleiding ontvingen teamscholing op het gebied van toetsing. Iedereen heeft nu de basiskwalificatie examinering.

In 2014 hebben we daarnaast externe validatie op poten gezet met de Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Zeeland en het Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen in Brussel, om samen de kwaliteit van de opleidingen te bewaken.

Losse modules pedagogiek

We introduceerden de mogelijkheid om losse modules uit de pedagogiekopleiding te volgen, rekening houdend met eerdere opleiding, werkervaring en samenhang tussen modules. Op deze manier flexibiliseren we de opleiding en dragen we bij aan levenslang leren. Belangstellenden die een gezin of baan hebben, kunnen via losse modules precies die kennis opdoen waar ze behoefte aan hebben, zonder de drempel van het volgen van een volledige opleiding.

Een tweede doel is de band met het werkveld te versterken door het aanbieden van bepaalde losse modules die relevant zijn voor (nieuwe) medewerkers.

De pedagoog in de spotlights

Enkele collega's van de hbo-opleiding pedagogiek werkten mee aan het boek 'De pedagoog in de spotlights! Opvoedingsidealen vanuit verschillende contexten'. Dit is een uitgave van de Vereniging ter Bevordering van de Studie Pedagogiek (VBSP), waarin de bijdragen zijn opgenomen van het congres van deze vereniging in 2013.

Ouderfestival Gouda

Als ExpertisePunt Ouderbetrokkenheid organiseerden we in het verslagjaar opnieuw een Gouds Ouderfestival, in samenwerking met onder andere de gemeente Gouda en het Centrum voor Jeugd en Gezin. Deze activiteit is gericht op ouders en kinderen van 4 tot 16 jaar. Het thema was 'Ik tel tot 10'. Hiermee sloten we aan bij het thema van de landelijke week van de opvoeding. Op de informatiemarkt en in praktische workshops konden ouders kennis en handige tips krijgen over opvoeding en onderwijs. Dankzij de inzet van pabodocenten en -studenten was er ook weer van alles te beleven voor de kinderen.

Schouder aan schouder

De afdeling Onderwijsadvies-po breidde haar aanbod uit met gesprekskringen over opvoeding aan de hand van 'Schouder aan schouder', een serie leesbrieven ontwikkeld door het ds. G.H. Kerstencentrum. De gesprekskringen kunnen door schoolbesturen of kerkenraden onder eigen verantwoordelijkheid worden georganiseerd. Driestar educatief kan de training van de gespreksleiders verzorgen.

Op het puntje van je stoel

In september 2014 ontvingen we ruim 230 leerkrachten, clubleiders en zondagsschoolleiders voor het symposium vertellen 'Op het puntje van je stoel'. Na een inspirerende plenaire vertelling waren er workshops over onder andere de Bijbel in verhaalvorm, en vertellen en stemgebruik. De deelnemers ontvingen tevens het boekje 'De kunst van het vertellen'. Wij zijn voornemens in de toekomst vaker dit soort symposia te organiseren.

Hoofdstuk 3

Randvoorwaarden: Facilitair bedrijf, personeel, financiën, Marketing & communicatie

Om de strategische doelen te bereiken, moeten de randvoorwaarden in orde zijn. In dit hoofdstuk worden de resultaten uit 2014 beschreven.

Facilitair bedrijf

Huisvesting

Nazorg nieuwbouw

In 2013 waren diverse huisvestingsprojecten afgerond. In 2014 zijn de laatste nazorgpunten weggewerkt, werden installaties optimaal op elkaar ingesteld en hebben we de technisch afgeschreven airco's vervangen en aangesloten op de Warmte Koude Installatie (WKO). Deze installatie komt daardoor steeds meer in balans en voorziet ons in de zomer van opgeslagen koude en in de winter van warmte. Een mooie invulling van onze duurzaamheidsdoelstellingen.

We zijn gestart met de voorbereidingen om het 'oude' gebouw ook in de nieuwe huisstijlkleuren te schilderen en het meubilair in de lokalen te vernieuwen.

Locaties Barneveld en Kapelle

Naast de locatie in Gouda, heeft Driestar educatief ten behoeve van de onderwijsadviseurs en als faciliteit voor het houden van symposia en scholingen ook locaties in Kapelle en Barneveld. In het verslagjaar is de huurovereenkomst voor de locatie Barneveld met vijf jaar verlengd en zijn we hier minder m² gaan huren. In Kapelle is de verhuur van ruimten aan medegebruikers uitgebreid. Deze twee stappen zorgen voor een betere benutting van de gebouwen en lagere kosten.

Verhuur gebouw

Het gebouw in Gouda gebruiken we niet alleen voor Driestar educatief-activiteiten. Steeds meer andere organisaties maken gebruik van onze faciliteiten. In het afgelopen jaar werden er diverse conferenties en studiedagen van organisaties in de zorg en het onderwijs gehouden. Met de Cursus Godsdienst Onderwijs (CGO) maakten we afspraken voor wekelijks gebruik van onze ruimten. De studentenhuisvesting werd in de zomervakantie ook gebruikt voor de zomerschool. En er waren diverse (internationale) gasten die deze faciliteit tot tevredenheid gebruikten.

Kosten huisvesting (x € 1.000)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten huisvesting	2.148	2.075	2.118
% totale omzet	10,37	10,48	10,47

Kosten mediatheek (x € 1.000)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten mediatheek	433	468	434
% totale omzet	2,09	2,36	2,14

Uitgeefactiviteiten

Driestar educatief is betrokken bij de uitgave van een aantal onderwijsmethoden. In 2014 hebben we alle uitgeefprocessen onder de loep genomen en meer gestroomlijnd. Een aantal boeken is in eigen beheer uitgegeven, zoals 'Gids, laat je gidsen!', 'Een venster op de hemel' en 'De kunst van het vertellen'. Al deze uitgaven kunnen worden besteld via onze webwinkel.

ICT

Care4

In 2013 is een nieuw registratiesysteem voor dyslexiebehandelingen geïmplementeerd, Care4. We doen dit in ONL-verband en kunnen zo de structurele groei in de dyslexiedienstverlening nog beter en efficiënter ondersteunen. Door de transformatie in de zorg vroeg dit project in 2014 ook veel aandacht van verschillende collega's. Door nieuwe processen moesten ook de software en ons interne bedrijfsproces daarop worden ingericht.

Kosten ICT (x € 1.000)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten ICT	1.062	944	920
% totale omzet	5,13	4,77	4,55

Duurzaamheid

In een aparte werkgroep van studenten en collega's wordt continu gewerkt aan een bewustwordingsproces. Een mooi voorbeeld daarvan is de plaatsing van nieuwe afvalbakken die gescheiden afvalinzameling mogelijk maken.

Kosten Facilitair bedrijf (x € 1.000)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten Facilitair bedrijf	4.543	4.216	4.252
% totale omzet	21,94	21,29	21,02

Studenttevredenheid

Ook in 2014 was de tevredenheid van studenten over onze faciliteiten hoog, zoals blijkt uit de gegevens van de Nationale Studenten Enquête en de Elsevier (cijfer 92 tegenover landelijk gemiddelde van 60).

Tevredenheid studiefaciliteiten Nationale Studenten Enquête (NSE)

	NSE 2014	NSE 2013	Landelijk gemiddelde
Tevredenheid studenten	4,2	4,0	3,3

Personeel

In het strategisch beleidsplan van Driestar educatief, Talent in ontwikkeling, zijn over het personeel(sbeleid) voor de periode 2012-2015 de volgende doelen geformuleerd:

- Medewerkers van Driestar educatief werken brongericht.
- Driestar educatief investeert in persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.
- De organisatie wordt gekenmerkt door een professionele cultuur, heldere aansturing, eigenaarschap, bereidheid tot het afleggen van verantwoording, ontwikkelingsgerichtheid en transparante communicatie.
- Medewerkers van Driestar educatief beschikken over onderzoeksvaardigheden, ondernemend vermogen en vaardigheden om studenten en klanten te trainen en te begeleiden.
- Iedere medewerker heeft zijn eigen kwalificaties en competenties en zorgt ervoor dat deze op peil zijn en blijven in het licht van actuele ontwikkelingen.
- De medewerkers van Driestar educatief hebben een antenne voor ontwikkelingen die zich buiten het instituut voordoen en spelen daarop in.

In 2014 hebben op het gebied van personeelsbeleid de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden:

Identiteit

In het verslagjaar volgde opnieuw een deel van de medewerkers de toerustingsmodule. Hierin bestuderen medewerkers christelijke bronnen en de betekenis daarvan voor de praktijk van het werk.

Volgens de planning hebben in 2015/2016 alle vaste medewerkers de module gevolgd.

De medewerkers van de afdeling Onderwijsadvies dachten met de lector Christelijk leraarschap na over present zijn in een seculiere samenleving. Aanleiding was de ontwikkeling dat de afdeling steeds meer opdrachten ontvangt van seculiere scholen of scholen van een andere denominatie. De doordenking resulteerde in een visiestuk en concrete handvatten voor de dagelijkse praktijk.

Met de raad van toezicht spraken we over het belang dat te benoemen medewerkers zich kunnen en willen verbinden aan de identiteit van de organisatie.

Internationalisering

Ook hebben we gewerkt aan het opzetten van een leerroute Internationaal bekwaam, voor medewerkers die regelmatig buiten Nederland werken of internationale groepen studenten opleiden. De route komt binnenkort gereed.

Daarnaast waren er enkele uitwisselingen van medewerkers met partnerinstututen in het buitenland. Ook haalde opnieuw een aantal collega's een Cambridge-certificaat voor hun vaardigheid in het communiceren in de Engelse taal.

Innovatie/kennisontwikkeling

In het verslagjaar dachten we na over de structuur van de kennisontwikkeling door met name de lectoraten die aan onze organisatie verbonden zijn.

Daarnaast wordt kennis over vakinhoudelijke thema's gedeeld en ontwikkeld in afdelingsoverstijgende expertiseteams en werkgroepen.

Verschillende medewerkers maken gebruik van de faciliteiten voor het doen van promotieonderzoek en het behalen van masters. Daarnaast werken we structureel aan het vergroten van het aantal g-zpsychologen en orthopedagogen-generalist in de afdeling Leerlingenzorg.

Negen collega's volgden in het verslagjaar een ontwikkeltraject in de TalentenTuin.

Vlootshouw

In het kader van Driestar educatief naar 2020 hebben we ook over ons personeelsbeleid nagedacht. Een van de uitspraken in het koersdocument is bijvoorbeeld dat in 2020 een groot deel van de collega's naast vakbekwaam voor de eigen functie ook onderzoeksbekwaam, internationaal bekwaam of projectbekwaam moet zijn. Per afdeling zijn de aard en omvang van de benodigde kwaliteiten verder uitgewerkt.

Via een zogenoemde 'vlootshouw' hebben we in het verslagjaar de huidige competenties en het potentieel van onze medewerkers in kaart gebracht. Op basis daarvan weten we waar we nu staan en welke ontwikkeling nodig is tot 2020. De cyclus van functionerings- en beloningsgesprekken zal de komende jaren in het teken staan van de ontwikkeling naar 2020.

Professionaliseringsplan

In het verslagjaar kwam het professionaliseringsplan 2014-2017 gereed.

Een belangrijk principe binnen Driestar educatief is dat professionalisering een onderdeel is van het functioneren van iedere medewerker.

Als instituut bieden we ruimte en faciliteiten om te professionaliseren en geven we richting aan de ontwikkeling van onze mensen. Deze richting wordt onder andere bepaald door de missie en kernwaarden van Driestar educatief en het eerdergenoemde koersdocument 2020.

Driestar educatief werkt vanuit een visie die we hebben ontwikkeld op leren. We zien het als een uitdaging om deze essenties van leren ook te hanteren in het beleid en de keuzes voor professionalisering van onze eigen medewerkers.

We stimuleren met name professionaliseringsactiviteiten die passen binnen onze kerngebieden leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding en de strategische speerpunten identiteit, innovatie, internationalisering en ICT.

Beoordelen en belonen

Binnen Driestar educatief werken we met een tweejarige cyclus van afwisselend beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken. In 2014 hebben alle afdelingen beoordelingsgesprekken gevoerd.

Uitkomsten tevredenheidsonderzoek

Begin 2014 kwamen de resultaten van het jongste medewerkertevredenheidsonderzoek beschikbaar. De tevredenheid van de medewerkers is hoog. We waren blij met het cijfer van 8 of hoger gemiddeld op de diverse aandachtsgebieden. Op een tienpuntsschaal werd gemiddeld een 8,78 gescoord op identiteitsaspecten. Ook de inhoud van het werk en de sfeer/het werkklimaat werden met 8,7 respectievelijk 8,27 punten hoog gewaardeerd. Voor het eerst was de vragenlijst zodanig samengesteld dat een goede benchmark mogelijk was met andere hogescholen.

Aanpak werkdruk

Hoewel significant minder dan op andere hogescholen, bleek in het hiervoor genoemde tevredenheidsonderzoek dat onze medewerkers een vrij hoge werkdruk ervaren. In het verslagjaar hebben we extern advies ingewonnen over de aanpak van deze werkdruk. Op basis daarvan zullen we in 2015 binnen de pabo met een pilot starten voor het in beeld brengen van de zaken die tot de beleving van werkdruk leiden. Als het instrument dat we daarvoor inzetten geschikt blijkt, zullen we dit vervolgens ook in de andere afdelingen gebruiken.

Wijzigingen in de organisatie

In het verslagjaar evalueerden we de pilot die we het jaar ervoor deden met thuisbasisteams in de afdelingen Onderwijsadvies-po en Leerlingenzorg. Op basis van de positieve uitkomsten besloten we de structuur definitief te maken. Dat betekent dat de afdeling Onderwijsadvies-po opgedeeld is in vier kernteams: Jonge kind, Oudere kind, ICT en Leiderschap. Leerlingenzorg is opgedeeld in drie regioteams, te weten Zeeland, Gouda en Barneveld. Elk team heeft een teamleider of bedrijfsman/-vrouw en is resultaatverantwoordelijk. De afdeling Managementadvies is opgegaan in Onderwijsadvies-po; de activiteiten worden voornamelijk uitgevoerd door het team Leiderschap. Extern blijven we de naam Managementadvies voeren.

Arbeidsmarktcommunicatie

Met regelmaat zijn wij op zoek naar nieuwe collega's. In het verslagjaar hebben we nagedacht over de vraag hoe we effectief kunnen communiceren met de arbeidsmarkt. We kozen ervoor om naast of in plaats van klassieke vormen van werving vooral ambassadeurschap en netwerken in te zetten. We communiceren regelmatig met onze medewerkers over vacatures en vragen hen deze te delen met hun sociale netwerk. Medewerkers vullen hun ambassadeurschap verder in via bijvoorbeeld ervaringsverhalen op onze website over waarom zij gemotiveerd zijn om te werken bij Driestar educatief.

Daarnaast zijn we gestart met het organiseren van periodieke netwerkbijeenkomsten. Deze zijn bedoeld voor mensen die toe zijn aan een nieuwe uitdaging, een stageplek zoeken of interesse hebben in een

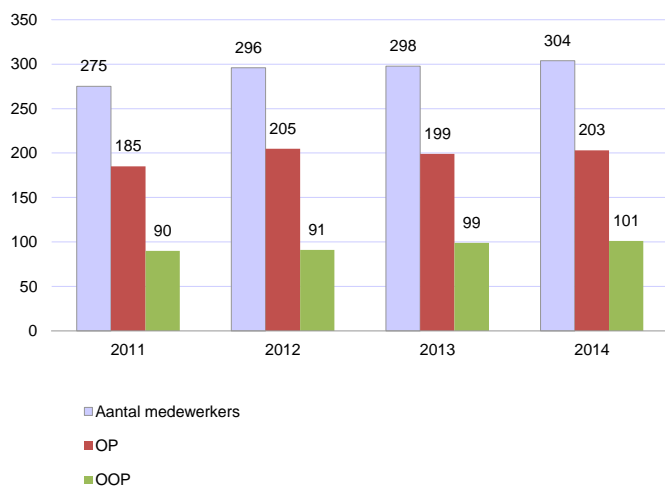
traineeship en meer willen weten over onze organisatie. Tijdens de bijeenkomst krijgen ze de kans in gesprek te gaan met collega's van verschillende afdelingen en rond te kijken op de werkplekken.

Nieuwe cao

Eind 2014 werd een akkoord bereikt over de nieuwe cao hbo. De looptijd van deze cao is van 1 oktober 2014 tot 1 april 2016. Een belangrijk onderdeel van de afspraken betreft een nieuwe regeling duurzame inzetbaarheid. Deze regeling is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om het werk goed, gezond en gemotiveerd te blijven doen. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan hierbij voorop. De regeling gaat in per 1 augustus 2015.

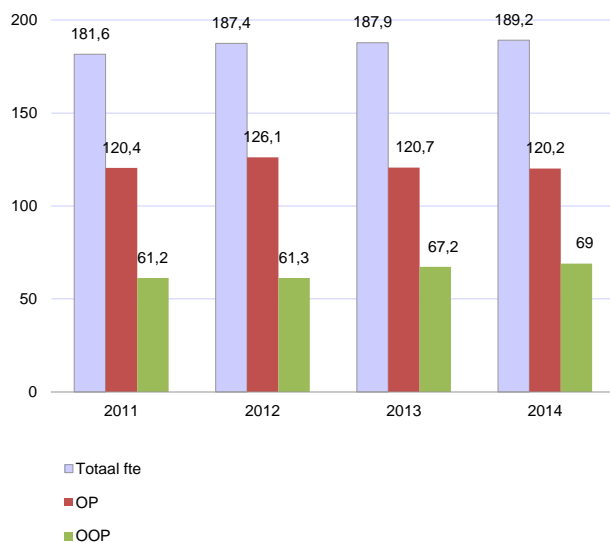
Personeel 2014 in cijfers

Personeel (aantal)



	Mannen		Vrouwen	
OP	90	(29,6%)	113	(37,2%)
OOP	28	(9,2%)	73	(24,0%)
Totaal	118	(38,8%)	186	(61,2%)

Personeel (fte)



	Mannen		Vrouwen	
OP	60,7	(32,1%)	59,5	(31,4%)
OOP	24,4	(12,9%)	44,6	(23,6%)
Totaal	85,1	(45,0%)	104,1	(55,0%)

Toelichting:

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat het aantal medewerkers in 2014 gestegen is, waarbij het aantal fte relatief gezien een minder grote stijging vertoont. Ten opzichte van 2013 is het aantal mannen in fte gedaald en het aantal vrouwen in fte gestegen.

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

Fte

Afdelingscategorie	Fte
Pabo	51,21
Hbo-pedagogiek	1,64
Lectoraten en masters	1,80
Lvo	16,86
Leerlingenzorg	25,88
Onderwijsadvies-po	29,41
Onderwijsadvies-vo	9,4
Facilitair bedrijf	33,18
Staf	19,2
Studentenhuisvesting	0,63

Verdeling fulltime - parttime

	Man	Vrouw	Totaal	%
< 0,3	27	30	57	18,7
0,3 - 0,5	9	50	59	19,4
0,5 - 0,7	7	40	47	15,5
0,7 - 1	75	66	141	46,4
Totaal	118	186	304	100

Toelichting:

De verhouding tussen fulltimers en parttimers is niet relevant gewijzigd.

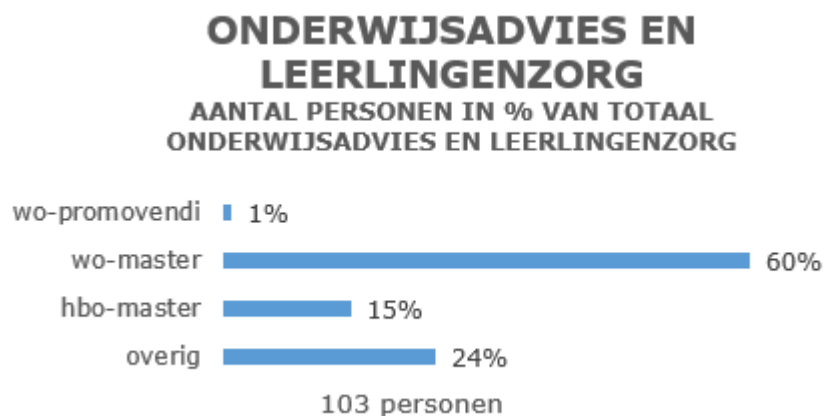
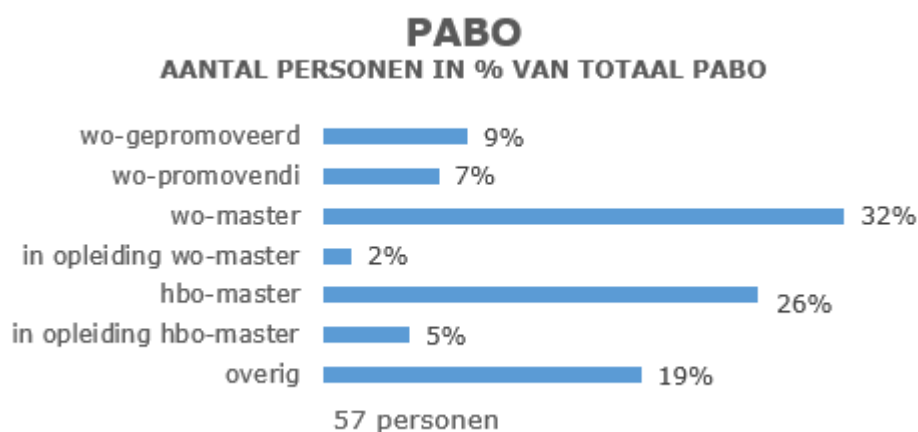
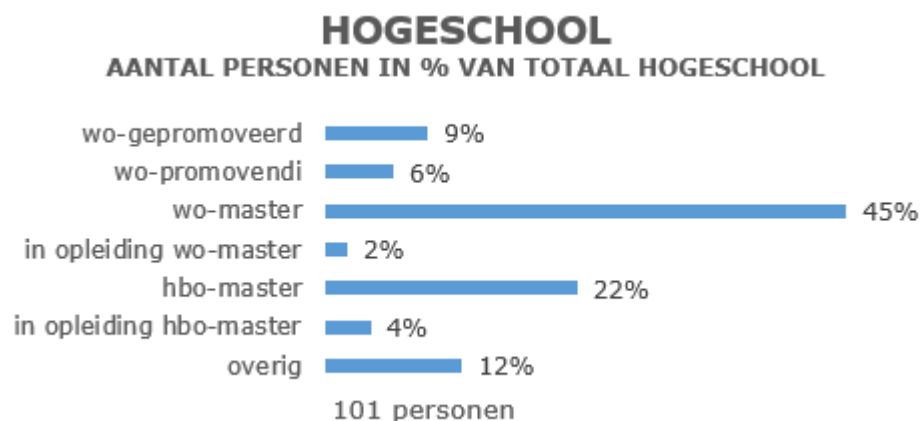
Verzuim personeel

Totaal	2013	2014	Doelstelling	Landelijk hbo (2013)
	3,8%	3,2% (4,1% inclusief zwangerschapsverlof)	< 4%	4,12%

Toelichting:

De doelstelling met betrekking tot het ziekteverzuim binnen Driestar educatief is in 2014 weer ruim behaald en ten opzichte van 2013 zijn we er zelfs in geslaagd om het verzuim terug te dringen. Op de verschillende locaties van Driestar educatief wordt gewerkt met afzonderlijke arbocommissies, omdat arbobeleid mede samenhangt met de huisvesting. In 2014 hebben deze commissies zich met name gericht op gezondheidsbeleid.

Kennis- en opleidingsniveau



Toelichting:

Ook het faciliteren van promotieonderzoek en het behalen van masters heeft in 2014 vruchten afgeworpen. Aan het begin van het verslagjaar waren acht medewerkers bezig met promotieonderzoek. In het verslagjaar zijn twee collega's daarmee gestopt. Van één ander traject vindt de afronding naar verwachting in 2015 plaats, in 2016 zal nog een traject worden afgerond. De andere vier trajecten zullen vermoedelijk in 2017/2018 afgerond worden. In het verslagjaar is één nieuwe medewerker gestart met promotieonderzoek.

Negen collega's zijn bezig met hun masteropleiding, sommigen met hun tweede master.

Vier collega's in het eerste jaar en vijf in het tweede jaar. Dit betreft zes collega's van de pabo en drie medewerkers van de Ivo. Twee medewerkers (één van Onderwijsadvies-vo en één van Onderwijsadvies-po ronden begin 2015 respectievelijk de opleiding tot gz-psycholoog en de opleiding tot orthopedagoog-generalist af. Eén medewerker van de afdeling Onderwijsadvies-po bevindt zich in het tweede jaar van de opleiding voor schoolpsycholoog. Eén medewerker van de afdeling Leerlingenzorg-po is in het verslagjaar gestart met de opleiding tot orthopedagoog-generalist.

Financiën

Financieel beleid

Binnen Driestar educatief werken we met een eenduidig financieel beleid. Managers zijn, binnen bepaalde kaders, resultaatverantwoordelijk voor hun afdeling (resultaatverantwoordelijke eenheden). Bij Onderwijsadvies en Leerlingenzorg wordt gestuurd op het behalen van omzetdoelen (declarabiliteit).

Financieel resultaat

Resultaat 2014 (x € 1.000)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Rijksbijdrage	9.006	8.231	8.506
Collegegelden	2.286	2.317	2.166
Baten werk in opdracht van derden	7.330	7.405	7.751
Overige baten	2.091	1.847	1.805
Totaal baten	20.713	19.800	20.228
Personeelslasten	15.529	15.161	15.358
Afschrijvingen	996	1.094	1.067
Huisvestingslasten	1.438	1.202	1.313
Overige lasten	2.484	2.350	2.278
Totaal lasten	20.447	19.807	20.016
Saldo baten en lasten	266	-7	212
Financiële baten en lasten	112	115	139
Resultaat voor belasting	378	108	351
Venootschapsbelasting	-82	-10	-16
Resultaat na belasting	460	118	367

Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Rentabiliteit	2%	1%	2%

De stijging van de rentabiliteit ten opzichte van de begroting wordt verklaard in de bespreking van het resultaat.

Resultaten per 31 december 2014

(per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Hogeschool	762	238	1.080
Onderwijsadvies	-259	-42	-78
Overige private activiteiten	-43	-78	-307
Facilitair bedrijf en Bestuur & staf	0	0	-328
Resultaat na belasting	460	118	367

Het financieel resultaat over 2014 is € 342.000 hoger dan begroot.

Bij de Hogeschool dragen de hogere rijksbijdrage en hogere overige opbrengsten bij aan een hoger financieel resultaat dan begroot. De hogere personele lasten en een hogere doorbelasting van kosten verminderen dit effect.

In 2014 is de omzet bij Onderwijsadvies ten opzichte van 2013 gedaald. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door niet-vervulde vacatures en investeringen in professionalisering en acquisitie.

Het verlies bij de overige private activiteiten is conform de begroting.

De operationele kosten van Facilitair bedrijf en Bestuur & staf zijn door hogere personele lasten, niet-gerealiseerde begrote bezuinigingen en onverwachte urgente uitgaven voor de onderhoud van het gebouw hoger dan begroot.

De kosten van de ondersteunende diensten worden doorbelast aan de afdelingen Hogeschool (publiek) en Onderwijsadvies (privaat). Doorberekening vindt plaats op basis van vastgestelde criteria zoals werktijdeenheden en studentenaantallen.

Balans

Balans per 31 december 2014 (x € 1.000)

	2014	2013
	werkelijk	werkelijk
Materiële vaste activa	13.249	13.808
Voorraden	79	78
Onderhandenwerk	0	476
Vorderingen	3.123	2.974
Liquide middelen	9.551	7.812
Totaal activa	26.002	25.148
Eigen vermogen	19.734	19.274
Voorzieningen	342	358
Kortlopende schulden	5.926	5.516
Totaal passiva	26.002	25.148

Publiek/privaat

De Hogeschool verzorgt de activiteiten die uit publieke middelen worden gefinancierd. De afdeling Onderwijsadvies verzorgt de private activiteiten. De overige private activiteiten betreffen activiteiten gerelateerd aan de Hogeschool die niet zijn bekostigd en algemene investeringen in onderwijs ten behoeve van de achterban van de organisatie, en de studentenhuysvesting. 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 € 460.000 en bedraagt € 19.734.000.

Vermogen en liquiditeit

Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2014	2013
	werkelijk	werkelijk
Solvabiliteit	0,76	0,77
Liquiditeit	2,15	2,08

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

Kasstroomoverzicht

De mutatie liquide middelen is als volgt:

Kasstroomoverzicht (x € 1.000)

	2014	2013
	werkelijk	werkelijk
Saldo 1 januari	7.812	9.482
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.211	1.296
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-472	-2.966
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Saldo 31 december	9.551	7.812

De post liquide middelen is gestegen met € 1.739.000.

Profileringfonds

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een student niet tijdig de opleiding kan afronden, of waarin om andere redenen financiële ondersteuning nodig is. Iedere instelling kent daarom op grond van artikel 7.51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een Profileringsfonds. In 2014 is geen beroep gedaan op dit fonds.

Opgave aantallen studenten en vergoedingen Profileringsfonds 2014

Aantal EER-studenten dat in 2014 een tegemoetkoming heeft ontvangen uit het Profileringsfonds	Subtotaal van de in 2014 aan EER-studenten verstrekte vergoedingen uit het Profileringsfonds (x € 1.000)	Aantal niet-EER-studenten dat in 2014 een tegemoetkoming heeft ontvangen uit het Profileringsfonds	Subtotaal van de in 2014 aan niet-EER-studenten verstrekte vergoedingen uit het Profileringsfonds (x € 1.000)	Grand totaal van de in 2014 verstrekte vergoedingen uit het Profileringsfonds (x € 1.000)
Geen EER-studenten	€ 0	Geen niet-EER-studenten	€ 0	€ 0

Beleggingsbeleid

In 2014 is gehandeld binnen het treasurystatuut en binnen de richtlijnen belenen en beleggen. Driestar educatief heeft geen beleggingen of beleningen afgesloten.

Rechtmatigheid ('Notitie helderheid')

In aansluiting op de jaarrekening volgt hieronder een verantwoording van 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, studentenhuysvesting, onbekostigde opleidingen).
- opleiding medewerkers hogeschool. Op 1 oktober 2014 waren drie 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 2014 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.
- collegegeld niet betaald door de student zelf. Deze situatie heeft zich niet voorgedaan: de student betaalt zelf of de student heeft schriftelijk verklaard dat hij instemt dat een derde betaald, veelal de ouders.
- studenten volgen modules van opleidingen. Er worden modules aangeboden die leiden tot een deelcertificaat.
- de student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven. De hogeschool heeft geen studenten die ingeschreven zijn voor een opleiding terwijl ze daadwerkelijk een andere opleiding volgen en op een diploma gericht zijn van die laatste opleiding.
- bekostiging van buitenlandse studenten en internationale uitwisselingsovereenkomsten. Driestar educatief heeft geen buitenlandse studenten. Wel zijn er uitwisselingsprogramma's. De kosten daarvan werden gedekt vanuit beurzen of door de student zelf. Bij uitwisseling met buitenlandse studenten wordt met gesloten beurzen gewerkt, omdat het de intentie is een gelijk aantal studenten bij één instelling in en uit te wisselen.
- het verlenen van vrijstellingen. Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissie. De werkwijze van de examencommissie is vastgelegd in de OER.
- bekostiging van het kunstonderwijs. Dit is niet van toepassing.

Marketing & communicatie

Strategie

Marketingcommunicatie

In het verslagjaar maakte de organisatie een beweging naar meer vraaggerichte marketingcommunicatie. Vooral binnen Onderwijsadvies werd gewerkt aan marktgericht denken. Per doelgroep van Driestar onderwijsadvies moet bepaald worden op welke wijze de organisatie aan de behoefte bij de klant kan voldoen. De bijbehorende belofte bepaalt welke communicatie daarvoor nodig is. Binnen Driestar educatief is dit doelgroepgerichte denken een blijvende uitdaging.

Werving hogeschool

Om jongeren van 12 tot 16 jaar warm te maken voor het beroep van leraar basisonderwijs, is in het verslagjaar ingezet op gerichte werving, waarbij vragen die kinderen stellen centraal stonden. Daarnaast werd uitvoering gegeven aan het plan 'Men only' om meer jongens te interesseren voor de pabo. Voor diverse voorlichtingsbijeenkomsten werd gewerkt aan een frissere uitstraling door het gebruik van sterke foto's, film en een lessimulator.

Middelen

Themajaarkalender

Driestar educatief heeft een groot aanbod van diensten en producten. Om studenten en klanten duidelijk te maken wat Driestar educatief te bieden heeft, is ook in 2014 een themajaarkalender verschenen. Elke maand komt een specifiek thema, bijvoorbeeld opvoeding, leiderschap of identiteit, aan de orde, waaraan we zowel intern als extern op allerlei manieren aandacht geven.

Huisstijl

De nieuwe huisstijl en het bijbehorende merkenbeleid van Driestar educatief werd in 2014 officieel in gebruik genomen. Opvallend is vooral dat de verschillende merken Driestar hogeschool, Driestar onderwijsadvies en Driestar managementadvies sterker als zelfstandige entiteiten naar voren komen, terwijl ze tegelijkertijd ook in het beeldmerk verbonden blijven aan het moedermerk Driestar educatief. De nieuwe huisstijl biedt kansen voor integratie en betere afstemming van diverse communicatie-uitingen.

Website

In lijn met de nieuwe huisstijl werd in februari 2014 de nieuwe website van Driestar educatief gelanceerd. Van vier verschillende websites zijn we naar één website gegaan voor de drie merken van Driestar educatief: Driestar hogeschool, Driestar onderwijsadvies en Driestar managementadvies. In het nieuwe online gezicht van Driestar educatief is de omslag gemaakt van een organisatie(aanbod)gerichte naar een klant(vraag)gerichte opzet. De (responsive) website is thematisch opgebouwd, met onder andere slimme filters waardoor per themapagina relevante nieuwsberichten, evenementen et cetera worden getoond.

Sociale media

De accounts van de organisatie op sociale media zoals Facebook, Twitter en LinkedIn zijn in 2014 verder uitgebouwd, met meer interactie met de achterban tot gevolg. Ook is intern het gebruik van bijvoorbeeld LinkedIn verder gestimuleerd bij onder anderen onze onderwijsadviseurs, die sociale media meer en meer gaan inzetten bij het klantcontact. Daarmee werd een belangrijke slag gemaakt in de online presentatie van de organisatie en haar medewerkers. Tegelijkertijd zal ook de komende jaren blijvend veel aandacht uitgaan naar meer en sterkere online presentie van Driestar educatief, inclusief online marketing.

Werkprocessen

Intern werkte Marketing & communicatie in samenwerking met het secretariaat van Onderwijsadvies de wensen voor het relatiesmanagementsysteem verder uit, waaronder de opzet voor een goede structuur

en de beschrijving van processen. Dit biedt in de toekomst onder andere kansen voor acquisitie. Ook werd samen met het secretariaat een werkproces opgezet om evenementen te organiseren.

Wegwijsbeurs

Een hoogtepunt in het verslagjaar was de aanwezigheid van Driestar educatief op gezinsbeurs Wegwijs in Ahoy Rotterdam tijdens de herfstvakantie. Vanuit de Hogeschool rekruteerde het pr-team van de pabo geïnteresseerden voor een van de opleidingen en bij Onderwijsadvies stond het gesprek over opvoeding centraal.

Alumni

Alumnibeleid

In 2014 is een nieuwe alumni-coördinator benoemd. De volgende activiteiten zijn ontplooid: alumni ontvangen na hun afstuderen een voucher waarmee zij gratis of met korting praktijkgerichte bijscholing kunnen volgen, gericht op primaire processen in de klas en ingroeien in het leraarschap. Alumni zijn ook welkom op bijeenkomsten die bij Driestar educatief worden georganiseerd en kunnen daarvoor hun voucher inzetten. Het contact met de oud-studenten is onderhouden via de Facebookgroep. Er zijn 178 leden in deze groep. De Facebookgroep wordt voornamelijk gebruikt voor het delen van vacatures. Daarnaast worden de alumni geattendeerd op bijeenkomsten en nascholingen die plaatsvinden. In 2015 zullen de behoeften van zowel onze organisatie als van de alumni in kaart gebracht worden. Vanuit deze inventarisatie zal bekeken worden hoe we het contact met onze alumni op de beste manier vorm kunnen geven, zodat een blijvend contact voor zowel Driestar educatief als de alumna's interessant is.

Bijlage 1

Hogeschool in cijfers

Driestar hogeschool in 2014 in één oogopslag

Aantal studenten	2013	2014
Hogeschool	1326	1363
Pabo	784	832
Lvo	400	376
Hbo-pedagogiek	107	102
Master Leren en innoveren	35	53

Rendement	2013	2014
Pabo bachelor	84%	83%
Pabo propedeuse	70%	61%
Lvo bachelor	58%	54%
Lvo propedeuse	47%	59%
Pedagogiek bachelor	81%	59%
Pedagogiek propedeuse	58%	43%

Studentinstroom en studierendement (1 oktober 2014)

Aantal studenten

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hogeschool	1328	1367	1436	1414	1327	1326	1363
Voltijd	811	763	787	772	724	696	729
Deeltijd	445	455	483	477	446	470	478
Duaal	72	149	166	165	157	160	156
Pabo	938	901	904	879	815	784	832
Voltijd	811	763	787	772	724	696	729
Deeltijd	125	93	77	69	65	62	75
Duaal	2	45	40	38	26	26	28
Lvo	390	454	519	392*	387	400	376
Deeltijd	320	350	393	265	256	266	248
Duaal	70	104	126	127	131	134	128
Master L&I	-	12	13	5	10	35	53
Deeltijd	-	12	13	5	10	35	53
Pedagogiek	-	-	-	138	115	107	102
Deeltijd	-	-	-	138	115	107	102

*Daling lvo hangt samen met het met ingang van 2011 apart vermelden van hbo-pedagogiek.

Toelichting:

Onder lvo wordt tot 2011 verstaan de opleidingen: Duits, economie, Engels, geschiedenis, Nederlands, wiskunde en hbo-pedagogiek. Sinds 1 september 2011 is hbo-pedagogiek bekostigd en wordt deze opleiding apart vermeld in het overzicht.

Het aantal studenten is als volgt over deze opleidingen verdeeld:

	2013 totaal	2013 deeltijd	2013 duaal	2014 totaal	2014 deeltijd	2014 duaal
Lvo	400	266	134	376	248	128
Duits	45	34	11	38	28	10
Economie	53	37	16	64	48	16
Engels	127	85	42	112	74	38
Geschiedenis	44	20	24	41	21	20
Nederlands	76	49	27	71	45	26
Wiskunde	55	41	14	50	32	18

Aantal studenten: leeftijd

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hogeschool	1367	1436	1414	1327	1326	1363
< 20	563	584	565	490	420	520
20-24	505	540	521	502	545	484
25-29	91	107	112	105	105	113
30-39	208	205	216	103	107	111
40 >				127	149	135
Pabo (totaal)	901	904	879	815	784	832
< 20	479	484	487	430	363	449
20-24	371	380	348	340	381	329
25-29	19	21	24	21	19	27
30-39	32	19	20	17	13	19
40 >				7	8	8
Pabo (voltijd)				724	696	729
< 20				425	361	438
20-24				296	330	285
25-29				3	5	6
30-39				0	0	0
40 >				0	0	0
Pabo (deeltijd)				65	62	75
< 20				1	0	3
20-24				25	29	26
25-29				16	12	19
30-40				16	13	19
> 40				7	8	8
Pabo (duaal)				26	26	28
< 20				4	2	8
20-24				19	22	18
25-29				2	2	2
30-40				1	0	0
> 40				0	0	0

Lvo (totaal)	454	519	392*	387	400	376
< 20	84	100	59	52	49	62
20-24	134	160	123	119	125	112
25-29	72	82	66	60	62	55
30-39	164	177	144	68	70	65
> 40				88	94	82
Lvo (deeltijd)				256	266	248
< 20				10	8	13
20-24				37	43	41
25-29				54	52	47
30-39				68	70	65
> 40				87	93	82
Lvo (dual)				131	134	128
< 20				42	41	49
20-24				82	82	71
25-29				6	10	8
30-39				0	0	0
> 40				1	1	0
Master L&I	12	13	5	10	35	53
20-24				1	2	2
25-29		4	3	1	3	7
30-39	12	9	2	3	9	16
> 40				5	21	28
Pedagogiek			138	115	107	102
<20			19	8	8	9
20-24			50	42	37	41
25-29			19	23	21	24
30-39			50	15	15	11
> 40				27	26	17

*Daling lvo hangt samen met het met ingang van 2011 apart vermelden van hbo-pedagogiek.

Aantal studenten: vooropleiding

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hogeschool	1367	1436	1414	1327	1326	1363
Havo	673	727	718	714	655	587
Mbo	321	333	346	194	165	232
Vwo	152	188	200	179	127	110
Ho	155	128	123	109	212	280
Overig	66	60	27	131	167	54
Pabo (totaal)	901	904	879	815	784	832
Havo	535	557	544	534	497	458
Mbo	229	229	220	129	103	165
Vwo	74	85	90	85	72	64
Ho	30	12	18	14	47	131
Overig	33	21	7	53	65	14
Pabo (voltijd)				724	696	729
Havo				512	483	444
Mbo				86	71	125
Vwo				78	67	61
Ho				5	27	96
Overig				43	48	3
Pabo (deeltijd)				65	62	75
Havo				18	10	8
Mbo				25	16	27
Vwo				6	4	1
Ho				9	17	29
Overig				7	15	10
Pabo (duaal)				26	26	28
Havo				4	4	6
Mbo				18	16	13
Vwo				1	1	2
Ho				0	3	6
Overig				3	2	1
Lvo (totaal)	454	519	392	387	400	376
Havo	138	170	135	141	136	110
Mbo	92	104	75	35	34	29
Vwo	78	103	85	71	41	39
Ho	113	103	83	81	110	163

Overig	33	39	14	59	79	35
Lvo (deeltijd)				256	266	248
Havo				62	48	43
Mbo				23	24	19
Vwo				40	21	20
Ho				80	103	134
Overig				51	70	32
Lvo (duaal)				131	134	128
Havo				79	88	67
Mbo				12	10	10
Vwo				31	20	19
Ho				1	7	29
Overig				8	9	3
Master L&I	12	13	5	10	35	53
Havo	12	13	2	8	1	1
Mbo					1	
Ho			3	0	30	50
Vwo				1	1	0
Overig				1	2	2
Hbo- pedagogiek	-	-	138	115	107	102
Havo			37	31	21	18
Mbo			51	30	27	38
Vwo			25	22	13	7
Ho			19	14	25	36
Overig			6	18	21	3

Instream: voltijd, deeltijd, duaal (1 oktober 2014)

	2010	2011	2012	2013	2014
Hogeschool	406	380	356	377	417
Voltijd	222	227	215	190	238
Deeltijd	136	117	106	145	140
Duaal	48	36	35	42	39
Pabo	261	260	239	219	278
Voltijd	222	227	215	190	238
Deeltijd	28	19	21	24	32
Duaal	11	14	3	5	8
Lvo	141	82	86	109	91
Deeltijd	104	60	54	72	60
Duaal	37	22	32	37	31
Master L&I	4	0	10	27	25
Deeltijd	4	0	10	27	25
Hbo- pedagogiek		38	21	22	23
Deeltijd		38	21	22	23

Instream: vooropleiding

	2010	2011	2012	2013	2014
Hogeschool	406	380	356	377	417
Havo	196	199	196	176	191
Mbo	93	99	27	37	94
Vwo	74	46	40	44	40
Ho	28	31	32	59	77
Overig	15	5	61	61	15
Pabo	261	260	239	219	278
Havo	151	155	159	128	153
Mbo	64	69	12	23	73
Vwo	40	27	24	32	28
Ho	2	7	5	7	17
Overig	4	2	39	29	7
Lvo	141	82	86	109	91
Havo	45	32	31	42	34

Mbo	29	15	8	9	4
Vwo	34	13	12	12	12
Ho	22	20	18	23	34
Overig	11	2	17	23	7
Master L&I	4	0	10	27	25
Vwo			1	1	0
Ho			8	25	24
Overig			1	1	1
Hbo-pedagogiek	4	38	21	22	23
Havo		12	6	5	4
Mbo		15	7	5	17
Vwo		6	3	0	0
Ho		4	1	4	2
Overig		1	4	8	0

Studierendement pabo

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rendement hoofdfase	76%	75%	67%	87%	84%	83%
Rendement propedeuse	71%	78%	84%	70%	70%	61%

Studierendement Ivo

		2010	2011	2012	2013	2014
Rendement hoofdfase		30%	41%	62%	58%	54%
Rendement propedeuse		74%	62%	59%	47%	59%

Studierendement hbo-pedagogiek

					2013	2014
Rendement hoofdfase					81%	59%
Rendement propedeuse					58%	43%

Toelichting:

1. rendementgegevens per 31 augustus, in % van instroom;
2. rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar;
3. rendement propedeuse: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar.

Bachelorrendement pabo-voltijd (prestatieafspraken)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rendement bachelor	87%	84%	83%	88%	87,8%	86,9%

Toelichting:

Met OCW is een prestatieafpraak gemaakt over het rendement pabo-voltijd in 2015 (zie ook hoofdstuk 1). Daarbij wordt de volgende definitie gebruikt: het aandeel van de voltijdbachelorstudenten dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herschrijvers) en dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma haalt. (Bron: 1 cijfer ho)

Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Aantal BAS pabo	9	22	19	7	11
Aantal BAS Ivo	10	14	10	10	8
Aantal BAS hbo-pedagogiek				0	0

Studenttevredenheid

Nationale Studenten Enquête (NSE) 2014

	NSE 2012	NSE 2013	NSE 2014	Landelijk gemiddelde 2014
Inhoud	3,75	3,7	3,71	3,5
Vorbereiding beroepsloopbaan	3,99	4,04	4,05	3,59
Docenten	4,02	3,91	3,9	3,51
Informatievoorziening	3,83	3,6	3,62	3,15
Studielast		3,3	3,4	3,32

Interne onderzoeken: studenttevredenheid pabo-voltijd en -deeltijd

	2011	2012	2013	2014	Doelstelling
Karakter van de hogeschool	4,1	4,1	4,1	4,2	3,5
Inhoud van de opleiding	3,9	3,8	3,8	3,9	3,5
Aandacht beroepspraktijk	3,8	3,7	3,9	3,9	3,5
Studielast	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5
Minor	4,1	3,7	3,8	3,8	3,5

Interne onderzoeken: studenttevredenheid Ivo

	2011	2012	2013	2014	Doelstelling
Karakter van de hogeschool	4,0	4,1	4,0	4,0	3,5
Inhoud van de opleiding	3,5	3,8	3,7	3,8	3,5
Studielast	3,7	3,5	3,4	3,4	3,5
Minor	3,9	-	3,5	3,6	3,5
Uitvoering van het opleidingsprogramma	3,7	3,8	3,7	3,4	3,5
Uitvoering van het pedagogisch-didactisch programma	3,5	3,4	3,2	3,7	3,5

Interne onderzoeken: studenttevredenheid hbo-pedagogiek

	2011	2012	2013	2014	Doelstelling
Karakter van de hogeschool	4,2	4,1	4,1	4,1	3,5
Inhoud van de opleiding	3,7	3,7	3,8	4,0	3,5
Aandacht beroepspraktijk	-	-	-	-	3,5
Studielast	3,7	3,4	3,4	3,3	3,5
Uitvoering van het opleidingsprogramma	3,6	3,7	3,6	3,9	3,5

Interne onderzoeken: master Leren en innoveren

	2014	Doelstelling
Karakter van de hogeschool	4,2	3,5
Inhoud van de opleiding	4,2	3,5
Aandacht beroepspraktijk	-	3,5
Studielast	3,4	3,5
Uitvoering van het opleidingsprogramma	3,9	3,5

Bijlage 2

Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2014

Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur

- drs. L.N. Rottier
- lid raad van toezicht Stichting Red een Kind (onbezoldigd)
- lid bestuur Net Foundation (onbezoldigd)
- lid bestuur IAPCHE, International Association for the Promotion of Christian Higher Education, voor West Europa (onbezoldigd)
- voorzitter bestuur stichting Vrienden van Radiance (onbezoldigd)
- drs. R.W. Zoutendijk
- bestuurslid van de vereniging EDventure, de brancheorganisatie voor onderwijsadviesbureaus (bezoldigd)
- lid raad van toezicht Verus (bezoldigd)

Specificatie bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Leidinggevende topfunctionarissen

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk
Functie(s)	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband in 2014	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	nee	nee
Bezoldiging		
Beloning	127.073	120.683
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	21.608	19.131
Totaal bezoldiging	148.681	139.814
Toepasselijk WNT-maximum	199.905	199.905
Declaraties*	3.537	2.112

*De leden van het college van bestuur ontvangen geen vaste onkostenvergoeding, maar declareren de werkelijke kosten.

Toezichthoudende topfunctionarissen

	drs. P.J. Vergunst	ds. G. Clements	drs. P.M. v/d Dorpel
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Beloning	4.900	3.400	3.400
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	4.900	3.400	3.400
Toepasselijk WNT-maximum	14.993	9.995	9.995

	dr. A. Goudriaan	dr. A. Bout	ing. J.L. Pieper
Functie(s)	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Beloning	3.400	3.400	3.400
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	3.400	3.400	3.400
Toepasselijk WNT-maximum	9.995	9.995	9.995

	mr. A. Weggeman
Functie(s)	Lid
Duur dienstverband	01/01 - 31/12
Bezoldiging	
Beloning	3.400
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Totaal bezoldiging	3.400
Toepasselijk WNT-maximum	9.995

Kosten Bestuur & staf (x € 1.000)

	2014	2014	2013
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten Bestuur & staf	1.786	1.838	1.661
% totale omzet	8,62	9,28	8,21

Overige gegevens leden raad van toezicht

- Drs. P.J. Vergunst (1960), voorzitter vanaf 1 januari 2010
beroep: algemeen secretaris Gereformeerde Bond
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)
overige nevenfuncties: geen
datum aftreden: 31-12-2017
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 13-12-2012 herbenoemd t/m 31-12-2017.
profiel: opvoeding en onderwijs, identiteit
- Ds. G. Clements (1955)
beroep: predikant
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: docent aan de Theologische School van de Gereformeerde Gemeenten
datum aftreden: 31-12-2015
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 16-12-2010 herbenoemd t/m 31-12-2015.
profiel: opvoeding en onderwijs, identiteit
- Dr. A. Goudriaan (1969)
beroep: universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Vrije Universiteit te Amsterdam
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)
overige nevenfuncties: lid bestuur stichting Guido de Brès, lid wetenschappelijke adviesraad Driestar educatief
datum aftreden: 31-12-2016
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 14-12-2011 herbenoemd t/m 31-12-2016.
profiel: opvoeding en onderwijs
- Ing. J.L. Pieper (1958)
beroep: manager Projects & Operation Support Evides Waterbedrijf
kerkgenootschap: Hersteld Hervormde Kerk
overige nevenfuncties: lid raad van toezicht Calvin College
datum aftreden: 31-12-2017
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2009, herbenoemd.
profiel: financiën en bedrijfsleven
- Mr. A. Weggeman (1968)
beroep: directeur directie Advisering van de Raad van State
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten in Nederland
overige nevenfuncties: lid gemeenteraad Capelle aan den IJsselroute
, 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 Lodenstein College, Amersfoort
datum aftreden: 31-12-2017
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2010, herbenoemd.
profiel: bestuurlijk en overheid
- Drs. P.M. van den Dorpel (1966)
beroep: CEO BioTech Venture
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: voorzitter bestuur basisschool
datum aftreden: 31-12-2015
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2011
profiel: financiën

- Dr. A. Bout (1960)
beroep: CEO Bioceros
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: geen
datum aftreden: 31-12-2016
tijdstip eerste benoeming: 01-03-2012
profiel: bedrijfsleven

Bijlage 3

Overzicht bachelor- en masteropleidingen Driestar hogeschool + post-hbo

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 geschiedenis (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

- Special educational needs (in samenwerking met de Hogeschool Utrecht);
- Leren en innoveren (in samenwerking met de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en Viaa);
- Educational Leadership (Penta Nova, samenwerkingsverband tussen Christelijke Hogeschool Ede, Viaa, Marnix Academie en Driestar educatief).

Post-hbo

- Post-hbo-opleiding Taalcoördinator
- Post-hbo-opleiding Rekencoördinator
- Post-hbo-opleiding Supervisor en coach
- Post-hbo-opleiding Vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Post-hbo-opleiding Vakspecialist muziek
- Post-hbo-opleiding School Video Interactie Begeleider (SVIB)
- Opleiding voor bouwcoördinatoren (Management Ontwikkeltraject 1)
- Management Ontwikkeltraject 2
- Post-hbo-opleiding Basisvaardigheden onderwijsmanagement
- Post-hbo-opleiding Directeur primair onderwijs