



# Bestuursverslag

2022



**Driestar educatief**

# **BESTUURSVERSLAG 2022**

**Driestar educatief**

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	1
Woord vooraf .....	3
Leeswijzer .....	4
Bericht van de raad van toezicht .....	5
Organogram Driestar educatief per 1 maart 2023.....	9
1 Missie.....	10
2 Organisatie .....	10
2.1 Organisatorische eenheden .....	10
2.2 Vestigingen .....	10
2.3 Deelnemingen .....	11
3 Governance .....	11
3.1 College van bestuur en managers .....	11
3.2 Medezeggenschapsraad en cliëntenraad.....	11
3.3 Horizontale verantwoording en dialoog .....	12
4 Strategisch beleid.....	14
4.1 Instellingsplan 2023-2026.....	14
4.2 Resultaten 2022.....	15
5 Personeel .....	20
6 Partnerschappen.....	23
7 Kwaliteit.....	26
7.1 Tevredenheid, keurmerken, visitaties en accreditaties .....	26
7.2 Examencommissies .....	27
7.3 Studie- en functiebeperking.....	28
7.4 Vertrouwenspersonen, aandachtsfunctionarissen, individuele begeleiders.....	28
7.5 Klachten, beroepszaken .....	29
7.6 Duurzaamheid .....	29
7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).....	29
8 Financiën en continuïteitsparagraaf.....	30
8.1 Financieel beleid .....	30
8.2 Financiën 2022 .....	30
8.3 Profileringsfonds .....	33
8.4 Beleggingsbeleid .....	33
8.5 Rechtmatigheid (Notitie Helderheid).....	34
8.6 Continuïteitsparagraaf .....	34
9. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap .....	38
9.1 Praktijkgericht onderzoek.....	38
9.2 Kansengelijkheid en studentenwelzijn.....	46
9.3 Onderwijskwaliteit.....	46
9.4 Sociale veiligheid en inclusie.....	46
9.5 Kennisveiligheid .....	46

10 Kwaliteitsafspraken .....	46
10.1 Inleiding.....	46
10.2 Betrokkenheid van belanghebbenden.....	46
10.3 Voortgang per thema.....	46
10.4 Financiële verantwoording .....	52
10.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad.....	52
11 Coronaparagraaf/NPO.....	53
11.1 Algemeen.....	53
11.2 Monitoring en verantwoording.....	53
11.3 Voortgang tot januari 2023.....	54
11.4 Reflectie medezeggenschapsraad .....	58
Bijlage 1 Bachelor-, master, post-hbo-opleidingen.....	59
Bijlage 2 Hogeschool in cijfers.....	60
Bijlage 3 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht.....	63

## Woord vooraf

Na twee coronajaren werden vanaf begin 2022 de meeste coronamaatregelen opgeheven. We waren dankbaar dat we weer zonder afstand konden werken en studeren. Tegelijk werd de impact van de afgelopen periode op studenten, collega's en het werkveld nog duidelijker. De hogeschool spande zich ook het afgelopen jaar in om coronavertragingen aan te pakken, het studentenwelzijn te verhogen en het onderwijs te verbeteren op basis van lessen uit de coronaperiode. Onderwijsadviseurs en hulpverleners hadden te maken met grote (inhaal)vraag vanuit de scholen. Ook de betrokkenheid en het welzijn van onze medewerkers zelf hadden onze aandacht.

Een belangrijk traject in 2022 was het opstellen van het instellingsplan 2023-2026. Veel mensen van binnen en buiten de organisatie dachten mee over onze kracht en aandachtspunten, over trends in onze omgeving en over onze koers voor de komende jaren. Een rode draad daarin is het levenslang leren. Het nieuwe plan kreeg als titel 'Gids op een levenslange ontwikkelingsweg'. Dat is wat we willen zijn voor onderwijs- en opvoedingsprofessionals en hun organisaties. We willen in hen en in onszelf de kracht van het leren, de leer-kracht, aanwakkeren vanuit de christelijke identiteit. Daarvoor gaan we meer dan voorheen het geheel van onze organisatie inzetten in plaats van de afzonderlijke onderdelen. Ook blijven we werken aan onze weerbaarheid en wendbaarheid. Weerbaar willen we zijn op onze missie, de bedoeling van onze organisatie. Die is onopgeefbaar. Om van betekenis te blijven, moeten we tegelijkertijd de manier waarop we onze missie vormgeven toespitsen op de huidige tijd en proactief en soepel reageren op ontwikkelingen: wendbaar zijn.

In het afgelopen jaar gaf Rens Rottier aan dat hij besloten had af te treden als voorzitter van het college van bestuur. In februari jl. vond inmiddels zijn afscheid plaats. Ruim 24 jaar stond Rens aan het roer van onze organisatie. We zijn dankbaar en erkentelijk voor alles wat hij in deze periode betekende voor Driestar educatief en voor het christelijk-reformatorisch onderwijs binnen en buiten Nederland. Rens hoopt zijn kennis en ervaring nog enkele jaren in te zetten vanuit de afdeling Onderwijsadvies. We zijn blij met de komst van Jan Kloosterman als nieuwe bestuurder. Met ingang van 1 februari 2023 vormt hij samen met Robert Zoutendijk het college van bestuur.

We zeggen alle collega's dank voor het werk dat zij het afgelopen jaar hebben verzet. De Heere gaf er de kracht voor en spaarde ons. We bidden of Hij het gedane werk wil zegenen en met ons wil gaan in de nieuwe periode.

Gouda, april 2023  
College van bestuur,  
Drs. J. (Jan) Kloosterman MBA  
Drs. R.W. (Robert) Zoutendijk

## Leeswijzer

Omdat Driestar educatief zowel bekostigd onderwijs als jeugdhulp biedt, zijn voor de jaarverantwoording zowel de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek als de Jeugdwet van toepassing. Vanuit de onderwijsfunctie volgen we in dit bestuursverslag de inrichtingsvereisten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW), en we vullen het verslag aan met informatie die in Jaarverantwoording Zorg en Jeugd 2022 wordt gevraagd voor het maatschappelijk verslag. Hetzelfde geldt voor de jaarrekening. De informatie over jeugdhulp plaatsen we steeds onder herkenbare kopjes. Daarnaast worden kwantitatieve gegevens over jeugdhulp aangeleverd via de webapplicatie DigiMV.

Op 14 juli 2022 sloten de Vereniging Hogescholen, de Vereniging Universiteiten van Nederland en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een bestuursakkoord. Daarin is afgesproken dat hogescholen en universiteiten via een apart hoofdstuk in het bestuursverslag verantwoording afleggen over een aantal onderwerpen uit dat bestuursakkoord. Onze verantwoording is te lezen in hoofdstuk 9.

Conform de Regeling jaarverslaglegging onderwijs is een apart hoofdstuk toegevoegd over de inhoudelijke en procesmatige voortgang van de kwaliteitsafspraken (hoofdstuk 10). Daarbij is een aparte rapportage opgenomen van de medezeggenschap. Zoals overeengekomen in het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is in het jaarverslag ook een zelfstandig leesbare coronaparagraaf opgenomen (hoofdstuk 11).

Indien u opmerkingen of vragen heeft bij dit bestuursverslag, dan vernemen we die graag via [P.A.L.Wendt@driestar-educatief.nl](mailto:P.A.L.Wendt@driestar-educatief.nl).



# Bericht van de raad van toezicht

## *Algemeen*

De raad van toezicht heeft de taak toezicht te houden op de ontwikkeling en uitvoering van strategie en beleid door het college van bestuur 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 principes zijn verwerkt in de statuten en in het bestuurs- en beheersreglement. Genoemde branchecode is in lijn met de branchecode zorg, die op onze jeugdhulp betrekking heeft.

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 bestuursverslag en heeft het goedgekeurd.

## *Samenstelling en kerncommissies*

De raad van toezicht bestond in 2022 uit zeven leden. In het verslagjaar was geen sprake van aftredende leden. De raadsleden W.J. Punt en S. Stoop zijn per 1 januari beiden herbenoemd voor een periode van vier jaar, vanwege het verlopen van hun eerste termijn als raadslid. Tijdens de decembervergadering is besloten de heer B. Visser, die per 1 januari 2023 aftredend is, voor een nieuwe periode van vijf jaar te benoemen. Afwijking van de termijn van vier jaar is ingegeven door de wens te komen tot een gefaseerde wisseling van raadsleden. Tijdens de decembervergadering is ook afscheid genomen van ds. G.W.S. Mulder, die per 1 januari 2023 zijn zittingsperiode beëindigde. In zijn opvolging hopen we in het eerste kwartaal van 2023 te voorzien. Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties en vergoeding, is te vinden in bijlage 3.

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk. De raad kent een auditcommissie (de heren W.J. Punt en B. Visser) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden, en een remuneratiecommissie (de heren W. Büdgen en J.N. van de Poel). De auditcommissie heeft drie keer vergaderd over de jaarrekening, de begroting en de financiële ontwikkelingen op langere termijn. Bijzondere aandacht is besteed aan (een onderzoek naar) de cybersecurity binnen de organisatie. Het college van bestuur is gevraagd om voortaan – naast de jaarlijkse rapportage van de accountant - jaarlijks te rapporteren op het gebied van IT-veiligheid.

De remuneratiecommissie heeft – naast afzonderlijke (functionerings)gesprekken – diverse gesprekken gevoerd met het college van bestuur. Deze gesprekken stonden voornamelijk in het licht van het door de heer Rottier genomen besluit om begin 2023 te stoppen als voorzitter van het college van bestuur, de opvolging en de daaruit voortvloeiende verandering in samenwerking binnen het college van bestuur.

## *Verslag over 2022*

De raad van toezicht is in 2022 tien keer plenair bijeengewees, waarvan drie keer digitaal. Vijf keer betrof het een reguliere vergadering, één keer een vergadering over de herinrichting van de topstructuur van de organisatie. In 2021 is geconstateerd dat de wendbaarheid en weerbaarheid binnen Driestar educatief moeten worden vergroot. Mede naar aanleiding van de wens van de heer Rottier begin 2023 te stoppen als bestuurder, is aan de Galan Groep opdracht gegeven onderzoek te doen naar de wenselijke inrichting van de topstructuur, in relatie tot het instellingsplan voor de periode 2023-2027. Besloten werd om het college van bestuur niet langer te laten bestaan uit een voorzitter en een lid, maar uit een collegiaal werkend college met een collectieve verantwoordelijkheid voor het totaal van het gevoerde beleid. Dit betekent o.a. een wijziging in de samenwerking tussen college van bestuur en raad van toezicht. Naar aanleiding hiervan is besloten tot wijziging van de statuten, met daaruit voortvloeiende wijziging van het bestuurs- en beheersreglement.

De overige vier vergaderingen betroffen de opvolging van de heer Rottier (vaststellen profielschets, bespreking long- en shortlist kandidaten en benoeming). De vergaderingen vonden nagenoeg allemaal plaats in Gouda, de vergadering in oktober is gehouden ten kantore van het CPS in Amersfoort, een van de deelnemingen van Driestar educatief.

In het verslagjaar is een nieuwe bestuurder benoemd, de heer drs. J. Kloosterman MBA. De wervingsprocedure is uitgevoerd door een selectie- en adviescommissie, en heeft plaatsgevonden onder begeleiding van een extern bureau. Na een positief advies door de medezeggenschapsraad, heeft de raad van toezicht besloten de heer Kloosterman per 1 februari 2023 te benoemen als bestuurder van Driestar educatief.

Tijdens de reguliere vergaderingen is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. Deze rapportages vonden plaats volgens een vast toezichtkader op zes beleidsterreinen, te weten Identiteit, Strategie, Personeelsbeleid, Financiën, Onderwijs en kennisontwikkeling, en Private activiteiten. Naast deze rapportage stonden tal van onderwerpen op de agenda. Hieronder een samenvatting van de besproken onderwerpen.

- *Identiteit:* Gesproken is over de verbondenheid met de achterban. We constateerden dat we te maken hebben met een bepaalde bandbreedte en proberen daarin onze eigenheid te bewaren, uiteraard met aandacht voor het geheel van de achterban. We merken dat op de uitgave van publicaties en methoden verschillend wordt gereageerd, en proberen recht te doen aan de verschillende zienswijzen, waarbij we ons optimaal willen richten op onderlinge verbondenheid.
- *Personeelsbeleid:* Kennis is genomen van het sociaal jaarverslag. Ook over het belang van een goed strategisch personeelsbeleid is gesproken, evenals over de plannen om meer geld en tijd te investeren in de werving van nieuw personeel. Gesproken is over de problemen die zich hebben voorgedaan bij de invoering van nieuwe geautomatiseerde systemen.
- *Opleiding en kennisontwikkeling:* Het college van bestuur heeft de raad van toezicht geïnformeerd over het nieuwe lectoraat Herbergzaam Onderwijs, een vervolg op het lectoraat Inclusieve klassen. Ook is gesproken over onderbrenging van het onderzoekscentrum bij de het management van de hogeschool, in plaats van positionering rechtstreeks onder het college van bestuur. De raad van toezicht heeft uitgesproken het wenselijk te vinden dat de zeven lerarenopleidingen voortgezet onderwijs vooralsnog gehandhaafd blijven, ondanks het feit dat de studentenaantallen bij een aantal opleidingen laag zijn.
- *Private activiteiten:* Veranderingen in de samenwerking tussen Gouwe Academie en softwareleverancier Topicus zijn diverse malen besproken. Het beleid van het college van bestuur in zijn rol als aandeelhouder van CPS en Gouwe Academie BV is door de raad van toezicht goedgekeurd. Per 1 september is de directeur van CPS vanwege het aanvaarden van een andere functie vertrokken. In de vacature is tijdelijk voorzien door de aanstelling van een interim-directeur.
- *Strategisch beleid:* Een belangrijk onderwerp van bespreking was de totstandkoming van het nieuwe instellingsplan voor de periode 2023-2027. Verschillende leden van de raad zijn aanwezig geweest bij brainstormsessies met medewerkers en externen.
- *Financieel beleid:* De jaarrekening over 2021 en de begroting voor 2023 zijn goedgekeurd, na positief advies van de auditcommissie. Door de accountant is in maart een goedkeurende verklaring afgegeven over de jaarrekening 2021. De raad heeft de honorering van de raads- en bestuursleden vastgesteld, conform het voorstel van het college van bestuur, op grond van de Wet Normering Topinkomens.



- Regelmatig is de raad geïnformeerd over de besteding van gelden die vanuit de Kwaliteitsafspraken beschikbaar kwamen. Ook over de besteding van de NPO-gelden is aan de raad gerapporteerd.

Tijdens de vergaderingen van de raad waren regelmatig medewerkers van Driestar educatief aanwezig om een presentatie te houden of een toelichting te geven op een van de geagendeerde onderwerpen. Ook in dit verslagjaar 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. Belangrijkste onderwerpen van gesprek waren het instellingsplan en de benoeming van een nieuwe bestuurder. In deze benoemingsprocedure is de mr meegenomen, onder andere door het opnemen van twee mr-leden in de selectiecommissie.

Verder hebben leden van de raad van toezicht geparticipeerd in de vergaderingen van de klankbordgroep Strategisch beleid en was een lid van de raad aanwezig bij het laatste gesprek met vrijwel elke te benoemen sollicitant.

In november heeft een van de raadsleden deelgenomen aan de Algemene Ledenvergadering van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen.

#### *Overig*

In het verslagjaar was geen sprake van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden die van materiële betekenis waren voor organisatie, bestuur of toezichthouders.

In het kader van een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het college van bestuur en de raad van toezicht is bij sollicitatieprocedures in het verleden expliciet in de advertentietekst aangegeven dat zowel mannen als vrouwen worden uitgenodigd te solliciteren. Sollicitatiegesprekken zijn met mannen en met vrouwen gevoerd, maar de uitkomst daarvan heeft niet geleid tot benoeming van vrouwen. Op de vacature voor een nieuwe bestuurder hebben geen vrouwelijke kandidaten gereageerd.

#### *Vooruitblik*

Het is belangrijk om in het Bericht van de raad van toezicht niet alleen terug te kijken op 2022, maar ook vooruit te kijken naar een nieuwe periode. Driestar educatief staat voor belangrijke uitdagingen. We noemen hieronder enkele speerpunten waarop de raad zich in zijn toezichthoudende taak zal richten.

#### *Governance*

In verband met de bewuste keuze voor een collegiaal bestuur met een collectieve verantwoordelijkheid zal de governance opnieuw tegen het licht gehouden worden, waarbij meer scherpheid moet worden aangebracht. In het kader van strategisch partnerschap zullen we helderder onderscheid aanbrengeen tussen de adviserende rol en de toezichthoudende rol van de raad van toezicht. Concreet betekent dit dat de agendering hierop zal worden aangepast. Bij meer bezinnende verkenningen zal de gezamenlijkheid voorop staan, waarbij ieders deskundigheid zal worden uitgedaagd om te komen tot richtingsbesef. Bij voortgangsrapportages zal de raad concreter toetsen of de organisatie zich beweegt volgens de afgesproken koers en het gesprek voeren over de dilemma's die zich daarbij voordoen en de manier waarop het bestuur hiermee omgaat. Het instellingsplan en de operationalisering daarvan zullen hierbij leidend zijn.

#### *Beleid*

Bij de toetsing van beleid zullen de drie programmalijnen en vijf beloften centraal staan in de dialoog tussen raad van toezicht en college van bestuur. Hoofdpunten voor de raad van toezicht bij het kijken naar de drie programmalijnen (zie hoofdstuk 4) zijn:

- Zien we een beweging richting leren op alle niveaus (voorwaarde voor professionele wendbaarheid), gepaard gaand met vergroting van de executiekracht en aansturing vanuit het geheel naar de delen in plaats van andersom?
- Zien we helder terug hoe Driestar educatief zich verhoudt tot het hogescholenveld, de onderwijsadviesmarkt, de overheid, het werkveld en de eigen achterban, waarbij verbinding en onafhankelijkheid in de juiste balans aanwezig zijn?
- Zien we in nauwe relatie met professionele wendbaarheid ook de permanente verdieping vanuit onze bronnen een plaats hebben?
- Nauw verbonden met bovenstaande thema's is de noodzaak van een langetermijn-HRM-beleid waardoor collega's zich uitgedaagd en voldoende gefaciliteerd weten om bij Driestar educatief te gaan werken en zich daaraan langdurig te verbinden.

Een en ander zal betekenen dat de huidige toezichtkaders vervangen moeten worden door nieuwe, die nauw aansluiten bij het instellingsplan 2023-2026.

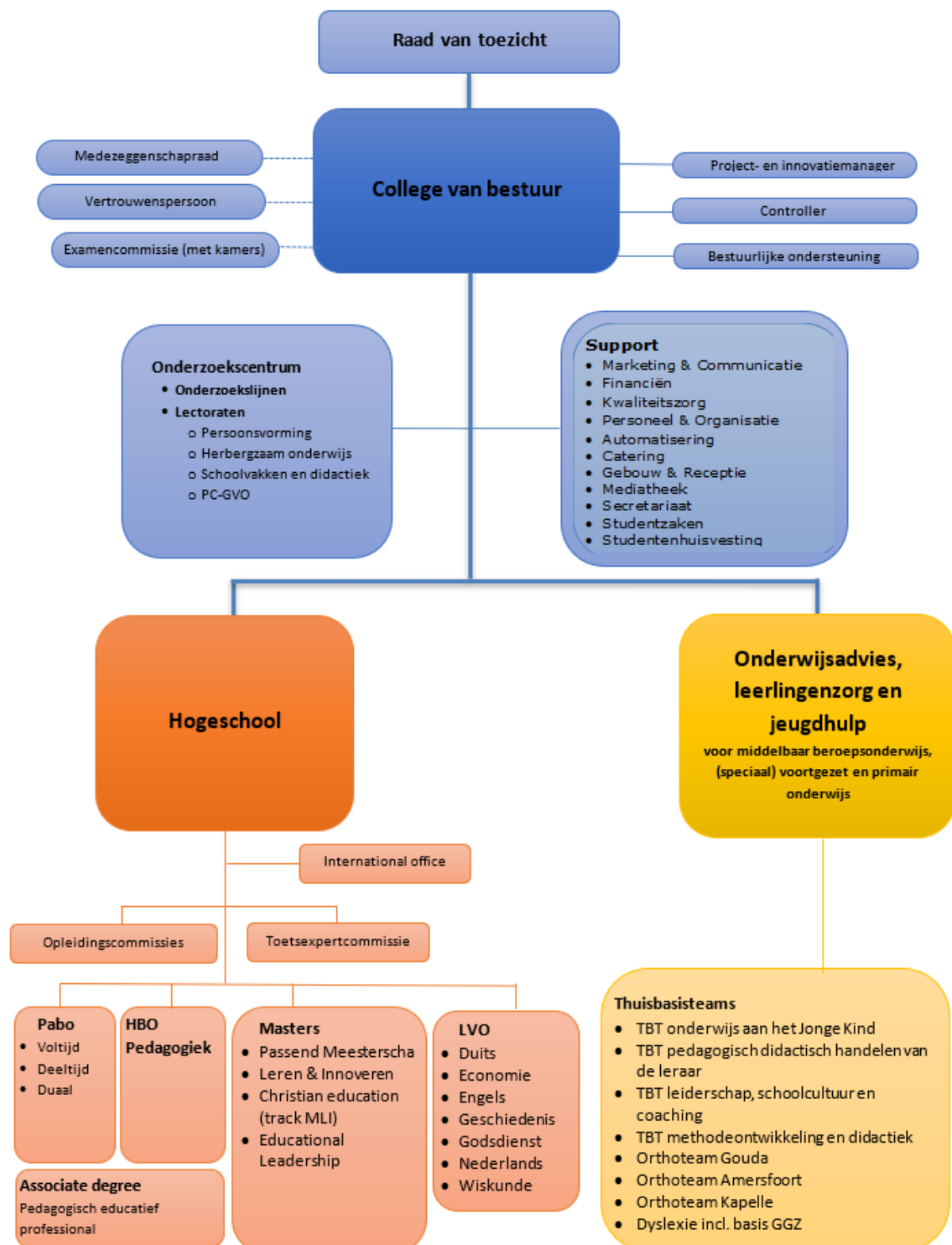
#### *Tot slot*

De raad van toezicht ziet met dankbaarheid terug op het jaar 2022. Veel is onder Gods zegen tot stand gebracht. Met veel waardering is begin 2023 afscheid genomen van Rens Rottier, die vele jaren het boegbeeld was van onze organisatie. Met zijn vele kwaliteiten en grote inzet heeft hij samen met zijn mensen Driestar educatief de afgelopen decennia mogen besturen en ook door de moeilijke corona-jaren heen mogen leiden. Tijdens een mooie bijeenkomst in de Sint-Janskerk te Gouda is zijn afscheid gevierd. We zijn blij dat hij zijn capaciteiten nog een aantal jaren wil inzetten bij de afdeling Onderwijsadvies, met name rondom het thema leiderschapsontwikkeling. Blij zijn we ook met de komst van drs. Jan Kloosterman MBA die met ingang van 1 februari 2023 samen met drs. Robert Zoutendijk het nieuwe college van bestuur vormt.

Het is geen gemakkelijk jaar geweest. De noodzakelijke transitie om naast weerbaarheid ook te werken aan meer wendbaarheid is geen eenvoudige. De samenleving verandert snel en om daarin te werken aan blijvende relevantie van Driestar educatief in het veld van hogescholen, is geen kleine opgave. Daar komt bij dat de snel veranderende samenleving ook grote impact heeft op onze levensbeschouwelijke achterban. Tegenstellingen worden daarin groter en scherper. Driestar educatief ziet het als haar taak om met de gereformeerde gezindte in verbinding te blijven en de verschillende flanken daarbij te bedienen. Dit was nooit een geringe opdracht, maar de complexiteit hiervan is zonder meer toegenomen. Ontmoeting en het open gesprek zijn meer dan ooit nodig. Het is onze bede dat de Heere ons de wijsheid en zegen wil geven om aan deze opdracht te werken.

W. Büdgen,  
voorzitter raad van toezicht

# Organogram Driestar educatief per 1 maart 2023



De stichting Driestar educatief houdt sinds november 2018 alle aandelen van CPS bv. De bestuurders van stichting Driestar educatief zijn tevens bestuurder van CPS bv. CPS bv kent een eigen benoemings- en arbeidsvoorwaardenbeleid en wordt geleid door een eigen directeur.

De stichting Driestar educatief houdt sinds januari 2021 alle aandelen van Gouwe Academie bv. De bestuurders van stichting Driestar educatief zijn tevens bestuurder van Gouwe Academie bv. Gouwe Academie bv kent een eigen benoemings- en arbeidsvoorwaardenbeleid.

# 1 Missie

De huidige tijd stelt ons voor nieuwe vragen over de manier waarop we ons verhouden tot de samenleving. In het traject om te komen tot ons instellingsplan 2023-2026 hebben we daarom met collega's uit het werkveld en uit de eigen organisatie nagedacht over onze missie: wat drijft ons om ons werk te doen? Op basis daarvan hebben we onze missie opnieuw beschreven, zonder af te wijken van onze identiteit en grondslag en van het doel waartoe Driestar educatief in 1944 is opgericht: het vormen en opleiden van christelijke leraren. Ons verlangen hierbij is dat we ons onderwijs en onze manier van werken baseren op onze christelijke identiteit. Dit is een 'hoog' verlangen, dat we ontleen aan de Bijbelse opdracht. Tegelijkertijd voelen we bescheidenheid in het kunnen realiseren ervan. We geven de missie hieronder samengevat weer.

*Driestar educatief levert een bijdrage aan goed en inspirerend christelijk onderwijs. Vanuit onze bron, de Bijbel, zien we het als onze opdracht om, samen met het werkveld, christelijke professionals te vormen, op te leiden en toe te rusten. Daarmee dienen we de opbouw van de samenleving en het Koninkrijk van God.*

*Deze opdracht houdt in dat we leraren en pedagogen opleiden, en jeugdigen, pedagogen, leraren, leiders en scholen adviseren en begeleiden bij hun ontwikkeling. Praktijkgericht onderzoek helpt ons hierbij: het voedt ons doen, ons denken en onze innovatie.*

*In ons denken en handelen staat de Bijbel, Gods Woord, centraal. Daarbij zijn we verworteld in de rijke gereformeerde traditie en belijdenissen. Het is ons verlangen dat iedereen met en voor wie wij werken, God dient en in Jezus Christus gelooft.*

## 2 Organisatie

### 2.1 Organisatorische eenheden

Driestar educatief bestaat uit de volgende organisatorische eenheden:

- *Driestar hogeschool* biedt lerarenopleidingen po, vo en mbo, de hbo-opleiding Pedagogiek en de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional. Voor een overzicht van onze opleidingen, inclusief de master- en post-hbo-opleidingen, zie bijlage 1.
- *Driestar onderwijsadvies* verzorgt onze dienstverlening in het onderwijsveld. We zijn specialist in passend onderwijs, identiteit en vorming, mediawijsheid, leiderschap en coaching, schoolvakken en concepten, en leerlingenzorg.
- *Driestar jeugdhulp* biedt dyslexiezorg (onderzoek en behandeling) aan kinderen in het po en basis ggz aan kinderen en jongeren in po en vo, grotendeels onder het label van Onderwijszorg Nederland (ONL), een coöperatie van onderwijsadviesbureaus aangesloten bij Onderwijsontwikkeling Nederland (OON).
- In het *onderzoekscentrum Christelijk leraarschap* is het praktijkgerichte onderzoek ondergebracht dat voortvloeit uit de opdracht van het hbo. De overkoepelende vraag van de onderzoeksprojecten is hoe christelijk leraarschap kan worden versterkt.
- In de *afdeling Support* zijn alle teams ondergebracht die het primaire proces ondersteunen.

### 2.2 Vestigingen

De hoofdvestiging van Driestar educatief staat in Gouda. Het Goudse pand hebben we in eigendom. Daarnaast hebben we twee locaties in Amersfoort (samen met CPS) en Kapelle voor de onderwijsadviseurs en als faciliteit voor scholingen en symposia. Conform ons huisvestingsbeleid huren we deze locaties en werken we er samen met diverse onderwijspartners. In Gouda huren we ook studentenhuisvesting.

## **2.3 Deelnemingen**

Driestar educatief is eigenaar van CPS bv, specialist in schoolontwikkeling en professionalisering op het gebied van vakinhoud, vakdidactiek, pedagogiek, hoe leerlingen tot leren komen en leiderschap. Sinds 1 januari 2021 is Driestar educatief daarnaast honderd procent aandeelhouder van Gouwe Academie bv. Gouwe Academie biedt scholingsactiviteiten aan op het snijvlak van onderwijs en ICT.

# **3 Governance**

## **3.1 College van bestuur en managers**

Driestar educatief kent een tweelagenstructuur van een college van bestuur (cvb) en daaronder de managers van de verschillende afdelingen, die aan het cvb rapporteren. Het cvb geeft tevens direct leiding aan het team bestuursondersteuning, zie hiervoor ook het organogram

In de afgelopen jaren bestond het cvb uit een voorzitter en een lid. Zij waren integraal verantwoordelijk voor alle aandachtsgebieden, waarbij de voorzitter de focus richtte op de innovatie- en kennisontwikkelingsagenda en het lid op de uitvoeringsagenda. Het leidinggeven aan de samenwerking met externe partijen was een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Vanwege het aanstaande vertrek van de voorzitter van het cvb en met het oog op het nieuwe instellingsplan, is aan de Galan Groep gevraagd advies uit te brengen over een wenselijke topstructuur. Naar aanleiding van dit advies is besloten het cvb om te vormen tot een collegiaal werkend college met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totaal van het gevoerde beleid. Deze wijziging is ingegaan bij het aantreden van de nieuwe bestuurder per 1 februari 2023. Het cvb overlegt driewekelijks formeel in de bestuursvergadering. Daar vindt ook de besluitvorming plaats.

Het cvb overlegde tot 1 oktober 2022 met de voltallige managementteams van de afdelingen in het mt. Sindsdien functioneert conform het advies van de Galan Groep een kern-mt. Het kern-mt bestaat uit het cvb, één vertegenwoordiger per afdelings-mt en de controller, en houdt zich vooral bezig met de operationalisering van het instellingsplan en het sturen op de uitvoering ervan. De bijeenkomsten van het voltallige mt hebben een meer strategisch-tactische agenda gekregen. Deze wijzigingen dragen bij aan meer executiekracht. De bijbehorende verandering naar een meer wendbare cultuur en leiderschapsgedrag wordt begeleid door het bureau Change Studio.

We realiseren ons dat het meer wendbaar worden geen sinecure is. We zijn content met de voorbereidende stappen en maatregelen in 2022. Voor het jaar 2023 volgen we een stevig plan dat ons weer verder helpt. Zie ook paragraaf 4.1.

De concept jaarbeleidsplannen van de afdelingen worden opgesteld aan de hand van de kaderbrief en door het cvb goedgekeurd. De managers hebben drie keer per jaar een formeel overleg met het cvb over de viermaandsrapportages, gericht op inhoud, personeel, financiën, kwaliteit, en marketing & communicatie. Hiermee heeft het cvb instrumenten in handen om te (be)sturen.

## **3.2 Medezeggenschapsraad en cliëntenraad**

### *Verslag van de medezeggenschapsraad*

De medezeggenschapsraad (mr) bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding (pmr) en de andere helft uit en door de studentengeleding (smr).

Zowel de mr als de smr hebben in 2022 viermaal vergaderd. Daarnaast waren er extra bijeenkomsten in het kader van de benoemingsprocedure van het lid van het cvb. Twee leden vanuit de mr hebben deelgenomen aan de adviescommissie rond de benoeming van het lid van het cvb. Ook is extra vergaderd over het instellingsplan. De pmr had vijf reguliere vergaderingen, met en zonder het cvb. Bij de vergaderingen van de smr was naast het cvb altijd iemand van het pabomanagement aanwezig. Naast het overleg met het cvb heeft de mr tweemaal per jaar een overleg met de raad van toezicht.

In de gezamenlijke vergaderingen van de smr en de pmr (de mr) ging het onder andere over de curriculumvernieuwing, de sociale veiligheid, het integraal huisvestingsplan, het instellingsplan, de onderwijs- en examenregelingen, het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschappen, de kaderbrief, de jaarrekening en begroting en de uitwerking van het adviesrapport van de Galan Groep.

In de pmr-vergaderingen werd gesproken over de businesscase van Onderwijsadvies, het overurenbeleid, de ontwikkeling van de langetermijnvisie van Onderwijsadvies, het voorstel voor wijziging van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), het strategisch Human Resource-beleid 2022-2027, de reiskostenvergoeding, het thuiswerkbeleid, de werkdruk, de interne communicatie, professionalisering op identiteit, het sociaal jaarverslag en de urenregistratie van het onderwijsondersteunend personeel.

De impact van de vernieuwing van de studentinformatiesystemen zoals Osiris op studenten en docenten had hoge prioriteit binnen de smr. De smr heeft actief meegedacht over het Integraal Huisvestingsplan. De smr heeft afgelopen jaar geïnvesteerd in de verbetering van de structuur van de smr.

#### *Cliëntenraad*

Op grond van de Jeugdwet zijn jeugdhulpaanbieders in beginsel verplicht een cliëntenraad in te stellen. De wetgever veronderstelt ook dat binnen kleinere organisaties of locaties de lijnen dusdanig kort zijn, dat cliënten en ouders via informele routes hun wensen kenbaar kunnen maken. Aangezien wij op vele locaties in het land op kleine schaal jeugdhulp bieden, is dit op ons van toepassing. Indien jeugdzorgregio's en/of gemeenten het instellen van een cliëntenraad desondanks wenselijk achten voor de jeugdhulp, kunnen we daartoe overgaan.

### **3.3 Horizontale verantwoording en dialoog**

Driestar educatief betreft belanghebbenden actief bij de organisatie en het beleid.

#### **Onderwijs**

##### *Studenten*

In het verslagjaar vond twee keer het klassenvertegenwoordigersoverleg plaats met de jaargroepen van studenten onder leiding van het pabomanagement of de studietoelichting. Ook bij de hbo Pedagogiek is er een klassenvertegenwoordigersoverleg. Bij de Ivo worden de studenten uitgenodigd voor rondetafelgesprekken. Zaken die besproken zijn waren de module-evaluaties, het rooster, de tentamens, het geven van gerichte feedback, begeleiding van de stage en (informatie)voorzieningen. Iedere opleiding kent ook een opleidingscommissie waarin docenten en studenten zijn vertegenwoordigd. In 2022 zijn daar de onderwijs- en examenregelingen aan de orde geweest, de toetsing en diverse aspecten van de nieuwe curricula.

##### *Klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief*

De klankbordgroep Strategisch beleid bestaat uit personen uit de achterban die betrokken zijn bij onderwijs of jeugd- en jongerenwerk en uit bestuurders/directeuren van scholen. Met dit gremium wisselen het college van bestuur en de raad van toezicht van gedachten over identitaire en strategische onderwerpen. In 2022 is deze klankbordgroep twee keer bij elkaar geweest. We dachten na over het nieuwe instellingsplan en in het bijzonder over de vraag hoe Driestar educatief dienstbaar kan zijn aan de christelijke achterban en omgeving (kerken, gezinnen en organisaties). Het college van bestuur waardeert de inbreng van de klankbordgroep (en andere platforms voor de horizontale dialoog) zeer en heeft de aangedragen feedback en ideeën zo veel mogelijk verwerkt in zijn beleid.

##### *Wetenschappelijke adviesraad*

De wetenschappelijke adviesraad (WAR) bestaat uit (doorgaans gepromoveerde) leden die deskundig en actief zijn op een relevant terrein en is zo gevarieerd mogelijk samengesteld. De leden doen hun werk vanuit een christelijk ethos, ze zijn onafhankelijk, kunnen een kritisch tegenover zijn en vormen een goede vertegenwoordiging van de achterban. De WAR bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar



de ontwikkelingen binnen het onderzoekscentrum en voorziet deze van commentaar en advies. In 2022 is gesproken over het boek 'Gidsen' en over de betekenis van promoties voor het hbo. Daarbij is erover nagedacht hoe follow-up kan worden gegeven aan dissertaties en wat organisatorische randvoorwaarden zijn.

#### *Resonansgroepen hogeschool*

In de resonansgroep hogeschool (pabo en Ivo) vindt overleg plaats met directeuren uit het primair onderwijs die een vereniging, federatie of regio vertegenwoordigen en met bestuurders uit het vo en mbo. De managers van Onderwijsadvies zijn daarbij ook aanwezig. In 2022 is nagedacht over Samen opleiden en het nieuwe instellingsplan. De resonansgroep hbo Pedagogiek bestaat uit professionals uit de opvoedingsondersteuning en jeugdhulp. Deze groep komt drie keer per jaar bij elkaar om onderdelen van de opleiding te spiegelen aan het werkveld. Het werkveld brengt actuele thema's ter bespreking in.

#### *LOBO en ADEF*

De managers van de pabo en Ivo maken deel uit van respectievelijk het Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs (LOBO) en het Algemeen Directeurenoverleg Educatieve Faculteiten (ADEF), beide gelieerd aan de Vereniging Hogescholen.

#### *Berséba*

De managers van de hogeschool en Onderwijsadvies overleggen enkele keren per jaar met de regiovertegenwoordigers van het reformatorisch samenwerkingsverband passend onderwijs Berséba, om elkaars vraagstukken scherp te krijgen en elkaar tot een hand en een voet te zijn in de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs op de scholen. De aspecten van de strategische samenwerking zijn verwoord in een document. In 2022 hebben we vooral met elkaar nagedacht over het starten van een gezamenlijk lectoraat (zie paragraaf 4.2).

#### *Federaties, directiekringen en bestuurdersoverleg*

Medewerkers van de hogeschool en Onderwijsadvies zijn nauw betrokken op ontwikkelingen in het veld. We bezoeken federaties en bovenschoolse directiekringen. Daar zijn actualiteiten besproken zoals burgerschapsonderwijs, Samen opleiden en Engels in het po. Daarnaast zijn we aanwezig bij het bestuurdersoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs en het netwerk voor primair onderwijs. Hiermee wordt het werkveld geconsulteerd en geven we aan dat onze organisatie van en voor de mensen in het werkveld is.

#### *Kerkelijke achterban*

In het Netwerk Pedagogiek, Theologie en Onderwijs wisselen we met vertegenwoordigers van scholen en kerken en met theologen van gedachten over pedagogische en theologische antropologie. Ook sturen we twee keer per jaar een nieuwsbrief naar kerken in de achterban. Eind 2022 is het college van bestuur gestart met gesprekken met deputaatschappen en werkgroepen van de kerkelijke achterban. Onderwerpen waren de koers van Driestar educatief zoals verwoord in het instellingsplan en de vraag wat hogeschool/onderwijsadviesdienst en kerk voor elkaar kunnen betekenen in de gezamenlijke zorg voor de jongere generatie. Begin 2023 worden de laatste gesprekken van deze ronde gevoerd. Deze contacten zijn zeer waardevol.

#### **Jeugdhulp**

Driestar educatief voert periodiek overleg met gemeenten (al dan niet verenigd in zorgregio's) die ons voor de jeugdhulp gecontracteerd hebben, over de kwaliteit van de behandeling en de samenwerking met het onderwijs. Wij verlenen schoolnabije zorg: onderzoek en behandelingen vinden zo veel mogelijk plaats op de school van het kind. We hebben daardoor nauw contact met zowel de kinderen als de ouders, de leerkracht en de intern begeleider van betreffende kinderen. Ook werken we goed samen met de verschillende samenwerkingsverbanden en scholen in het kader van preventie en de poortwachtersrol voor dyslexie.

## 4 Strategisch beleid

### 4.1 Instellingsplan 2023-2026

Ons vorige instellingsplan liep eind 2021 af. In het bestuursverslag 2021 hebben we verantwoording afgelegd over de realisatie van de doelen uit dit plan. Het jaar 2022 hebben we gebruikt om een nieuw instellingsplan op te stellen. Samen met mensen van binnen en buiten onze organisatie hebben we nagedacht over onze kracht en onze aandachtspunten, en over trends in de samenleving, in de gereformeerde gezindte en in het onderwijs. Een rode draad is dat we in de samenleving een trend zien van levenslange ontwikkeling van professionals en scholen. Op deze trend willen we inspelen, door een gids te zijn op de levenslange ontwikkelingsreis van onderwijs- en opvoedingsprofessionals en hun organisaties. We willen onszelf en onze middelen, kennis en ervaring hier integraal voor inzetten. Daarmee bedoelen we dat we vooral "het geheel" van driestar educatief ter beschikking stellen in plaats van afzonderlijke afdelingen.

In ons instellingsplan doen we beloftes aan studenten, leraren, schoolleiders en scholen, aan onze samenwerkingspartners, aan onze achterban en aan onze collega's. We zien de beloftes die we doen als een roeping, waar we in afhankelijkheid van onze God naar ons beste kunnen invulling aan wensen te geven. Onze belangrijkste belofte aan allen die bij ons studeren, voor wie we werken en met wie we werken, is dat we er zijn voor hun groei, op welk moment in hun loopbaan of in welke organisatiefase ze ook zitten. We wakkeren leer-kracht aan! Wij willen zelf ook een lerende organisatie zijn, gericht op de ontwikkeling en het levenslang leren van onze medewerkers. De doelstellingen uit het instellingsplan worden verder concreet gemaakt in de jaarplannen van de afdelingen. Deze doelstellingen zijn georganiseerd langs drie programmalijnen:

1. Gids voor het levenslang leren van professionals en scholen, met waar relevant elementen van samenwerken en support;
2. Gids voor de achterban;
3. Inspirerende werkomgeving voor ons personeel.

Iedere programmalijn heeft een programma-eigenaar. Deze is inhoudelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de projecten. In het najaar van 2022 organiseerden we ontwerpdagen, waarop de teams en afdelingen zelf aan de slag gingen om de programma's gestalte te geven. In de teams en de afdelingen ligt uiteindelijk het zwaartepunt van de uitvoering van de projecten. Monitoring van de voortgang en resultaten vindt plaats in het kern-mt.

#### *Weerbaarheid en wendbaarheid*

In de nieuwe planperiode hopen we onze tachtigste verjaardag te vieren. We hebben een rijke historie van goed christelijk onderwijs, goed onderzoek en goede onderwijsbegeleiding. Die willen we koesteren, bewaren en vitaal houden. Daarvoor moeten we zowel weerbaar als wendbaar zijn. De christelijk-reformatorische identiteit vinden wij onopgeefbaar. Daar willen we weerbaar op zijn. Daar hoort bijvoorbeeld bij dat we vorming van studenten belangrijk vinden en daarom ook hechten aan ontmoeting en fysieke colleges. Tegelijk is er ook wendbaarheid nodig. We doen ons werk in een context met veel externe ontwikkelingen, zoals regionalisering, samen opleiden, onderwijskundig beleid vanuit de overheid, enzovoort. We proberen nieuwe ontwikkelingen een goede plek te geven, maar het kost intern moeite om tijdig en proactief te reageren. Dat heeft meerdere oorzaken, maar een belangrijke reden is onvoldoende vrije denk- en werkruimte. Onze conclusie is dat we per saldo niet wendbaar genoeg zijn. In de komende periode willen we daaraan werken. We hebben daarbij de hulp ingeroepen van het bureau Change Studio. Dit bureau heeft nagedacht over patronen in gedrag en cultuur die ons stimuleren en belemmeren om wendbaar te zijn. In het verandertraject worden het hele MT en de teams in de afdelingen betrokken. In principe gaat het om een traject van twee jaar, waarin we per stap een evaluatieronde aanbrenge.

## 4.2 Resultaten 2022

Ondertussen werkten we verder aan lopende projecten en ontwikkelingen. Hieronder noemen we de belangrijkste. Voor sommige van de projecten ontvangen we middelen op grond van de Kwaliteitsafspraken of het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Een volledige verantwoording over de Kwaliteitsafspraken en het NPO is te vinden in hoofdstuk 9 en 10.

### *Curriculumvernieuwing*

Na een periode van ontwikkelwerk en uitvoeren van pilots, startten we cursusjaar 2022-2023 in heel pabo 1 met het vernieuwde curriculum. In de komende jaren volgen pabo 2 t/m 4. In het nieuwe curriculum hebben we onze christelijke identiteit sterker verbonden aan actuele vraagstukken en kregen ontwikkelingen in de diverse vakken een plek. Ook past het nieuwe curriculum bij de wettelijke eis om alle studenten in gezamenlijkheid met het werkveld op te leiden. Studenten moeten minimaal 40% van de opleiding volgen in de praktijk. Het nieuwe curriculum is ontwikkeld samen met een heel aantal schoolopleiders. De hogeschool en de basisscholen voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opleiding van nieuwe leraren. Het beroepsprofiel van de christelijke leraar staat centraal in het curriculum. De persoonsvorming van de student blijft een belangrijke plaats innemen, naast het verwerven van kennis en vaardigheden die een leraar nodig heeft in de praktijk van elke dag.

In plaats van de oude reguliere route en de SAM-route hebben we nu één voltijdroute voor de pabo, in een blokvariant en een lintvariant. In beide varianten krijgen studenten dezelfde colleges, toetsen en stages, maar in de blokvariant volgen studenten steeds vijf à zes weken de opleiding op de hogeschool en lopen ze daarna drie weken stage, terwijl ze in de lintvariant wekelijks twee dagen stagelopen. Voor welke variant studenten kiezen, heeft vooral te maken met leervoorkeuren: leggen ze liever een theoretische basis voor ze de praktijk ingaan, of proberen ze wat ze op de hogeschool meekrijgen graag direct uit in de praktijk? Ook kunnen studenten hun woonvoorkeur mee laten wegen. Een andere vernieuwing is dat studenten na een brede oriëntatie al aan het einde van het eerste jaar een keuze maken voor het oudere kind of het jongere kind. Vooral in de beroepstaken ligt in het tweede jaar het accent op de leeftijdsspecialisatie. De schoolvakken hebben een breder aanbod gezien de kennisbasis. Daarnaast kunnen de studenten zich vanaf jaar 3 verdiepen in keuzeonderwerpen, zodat ze met een eigen profiel het werkveld ingaan. In het werkplekleren zoeken we naar meer diversiteit, zoals lesgeven in het speciaal (basis)onderwijs of op een christelijke school met veel allochtone leerlingen.

De vwo-route wordt vanaf 2023-2024 een geheel nieuwe opleiding. De verkorte paboroute voor onderwijsassistenten (OA-route) bieden we niet meer aan in de dagopleiding, maar alleen in de duale variant. De instroom voor deze route is al enkele jaren laag. Veel studenten hebben een voorkeur voor werken-leren of de alternatieven, zoals de associate degree Pedagogisch Educatief Professional. Deze hbo-opleiding op niveau 5 is aantrekkelijk voor onderwijsassistenten, omdat deze de overstap van mbo naar hbo wat minder ingrijpend maakt dan wanneer ze meteen voor de pabo zouden kiezen. De deeltijdroutes van de pabo maken dezelfde vernieuwing door. Voor de studenten in deze routes zoeken we naar meer maatwerk en flexibiliteit.

In de route voor zij-instromers stemmen we af op wat de student meeneemt vanuit kwaliteiten, ervaring en eerdere werkcontext. Persoonsvorming is in deze opleiding eveneens een belangrijk aspect. Daarnaast sluiten we aan op de vragen van de startende zij-instromer voor de klas. Er is ook een aanbod vanuit de schoolvakken. Met de partners die komen, zoeken we naar mogelijkheden om een groep te starten. Hierin zien we een duidelijk inspelen op het lerarentekort. Bij een groep van negen zij-instromers starten we op welk moment dan ook in het schooljaar.

De Ivo was in cursusjaar 2021-2022 al gestart met het vernieuwde generieke programma in jaar 1. In september 2022 volgde jaar 2. Dit cursusjaar worden jaar 3 en 4 herzien met het oog op invoering per september 2023. De visitatie van de Ivo eind 2021 leverde enkele aandachtspunten op die op onderdelen hebben geleid tot een aanpassing van de curriculumherziening. Het nieuwe generieke

curriculum maakt het gemakkelijker om twee opleidingen te combineren, door te stromen van de ene naar de andere opleiding en flexibeler te studeren.

De hbo-opleiding Pedagogiek werkt al volledig met het nieuwe curriculum.

#### *Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA)*

2022 was het eerste jaar dat de ELA volledige functioneerde. De ELA is een van de negen allianties in Nederland die samen met het werkveld het lerarentekort moeten tegengaan. De hoofdfocus van de ELA is het thema 'normatieve professionaliteit'. Het doel is het beroep van leerkracht aantrekkelijker te maken én leraren te behouden voor het onderwijs, door hen in de initiële opleiding en latere professionalisering meer en beter toe te rusten op thema's als burgerschap, omgaan met verschillende meningen en diversiteit onder collega's, in de klas en in de samenleving. Hiermee willen we (aanstaande) leraren toerusten tot veerkrachtige professionals, die vanuit hun professionele identiteit passend en effectief kunnen omgaan met normatieve verschillen. Afgelopen jaar gingen zes werkgroepen van start met opdrachten rond onder andere het ontwikkelen en delen van kennis, harmonisatie van de opleidingsscholen en openstelling voor de partners, waardoor een bredere doelgroep aan studenten wordt bereikt.

#### *Christelijke opleidingsschool (COS)*

De lerarenopleidingen vo van Driestar educatief en CHE en acht protestants-christelijke vo-scholen werkten in de afgelopen periode intensief samen om een nieuwe opleidingsschool te starten. De subsidieaanvraag bij het ministerie van OCW is inmiddels gehonoreerd. COS is nu een officiële aspirant-opleidingsschool en werkt de komende vier jaar richting een erkend partnerschap. Studiejahr 2023-2024 gaat de opleidingsschool van start. Door onze krachten te bundelen, willen wij het lerarentekort in het christelijk vo terugdringen. Daarbij is gekozen voor opleiden met de vo-school als thuisbasis. COS leidt op vanuit een christelijke levensbeschouwing. Studenten worden opgeleid tot onderwijsprofessionals die hun schoolvak op een goede manier doceren, maar ook toegerust zijn om bij te dragen aan de vorming van hun leerlingen. Deelnemende vo-scholen zijn: CSG De Lage Waard (Papendrecht), CSG Prins Maurits (Middelharnis), De Meerwaarde (Barneveld), Johannes Fontanus College (Barneveld), Ichthus College (Veenendaal), GSR (Rotterdam en Rijswijk), GSG Guido (Amersfoort en Arnhem) en Yuverta (Alphen a/d Rijn en Ottoland).

Het beleid van het ministerie van OCW is erop gericht dat over enkele jaren alle leraren opgeleid worden via het concept Samen opleiden. Driestar educatief doet dit voor een deel van de studenten al, in de samenwerkingsverbanden SAM (po), RAOS en ZAOS (vo) en HODOS (mbo).

#### *Instroom*

De instroom in de pabo bleef achter ten opzichte van voorgaande jaren. De terugloop deed zich voor in het hele land, maar voor Driestar educatief leek deze iets groter. Een landelijke trend is dat studenten vanwege het lerarentekort vaker al een aanstelling krijgen op een basisschool en de opleiding in deeltijd volgen. Dit zien we ook in onze pabo terug in een verdubbeling van het aantal nieuwe deeltijd/duale studenten. Ook het aantal zij-instromers nam toe. Per saldo blijft er echter sprake van een verminderde instroom in de pabo. Hierin kan de komende wijziging in de studiefinanciering meespelen. Studenten wachten wellicht liever een jaar dan dat ze een studieschuld opbouwen. Specifiek voor Driestar educatief geldt ook dat we te maken hebben met een krimpende achterban. Bovendien lijkt in de achterban naast identiteit geografische afstand zwaarder mee te gaan wegen bij de keuze voor een hogeschool. Het hogeschoolmanagement en de afdeling marketing zetten diverse middelen in om potentiële studenten te bereiken (bijvoorbeeld online marketing, online open avonden en verdieping van de relatie met de aanleverende vo-scholen), maar we hebben niet op alle factoren invloed. Bij de lvo was er sprake van een lichte groei. De opleidingen hbo Pedagogiek en associate degree Pedagogisch Educatief Professional ontwikkelden zich stabiel. Het aantal inschrijvingen voor de masters liep terug, maar elke master kon wel met nieuwe groep starten. De master Leren en Innoveren startte daarnaast een incompany-opleiding voor vo-docenten van de Greijdanus scholengemeenschap.

### *Onderwijsadvies*

Het financieel resultaat van de afdeling Onderwijsadvies heeft zich na de coronaperiode boven verwachting hersteld. De collega's hebben enorm veel werk verzet. De loyaliteit aan de organisatie en de opdrachtgevers hebben echter als keerzijde dat het bewaken van de eigen grenzen onder druk kan komen te staan. We zullen de komende tijd daarom veel aandacht besteden aan het welzijn van de adviseurs en weer meer tijd inruimen voor ontwikkeling en professionalisering.

Onderwijsadvies wordt op veel terreinen ingehuurd, ook voor langer lopende trajecten. Voor de toekomst blijft het wel zaak om alert te zijn. Momenteel vinden veel activiteiten plaats in het kader van de NPO-gelden, maar het duurzaam rendement daarvan voor Driestar educatief is niet altijd duidelijk. Daarbij komt dat sommige scholen door het tekort aan leerkrachten en directeurs geen ruimte hebben om te werken aan scholing en ontwikkeling. De eerder gekozen strategie van klantnabijheid blijft voor Onderwijsadvies gehandhaafd. Bij de ontwikkeling van aanbod betrekken we de scholen meer dan voorheen. Ook is het werkveld meer betrokken bij de investeringen die op dit gebied worden gedaan. Op die manier is niet zozeer sprake van een klant-leverancier-relatie, maar van het samen staan voor goed onderwijs. Behalve op de schoolontwikkeling willen we ook inzetten op de begeleiding en professionalisering van individuele (startende) leraren en op de verhouding tussen deze beide thema's. Conform de lijn in het instellingsplan verdiepen we daarvoor de samenwerking tussen Onderwijsadvies en de hogeschool. Daarnaast kunnen Onderwijs, Gouwe Academie en CPS elkaar meer versterken. Door cultuurverschillen en door de coronaperiode is de samenwerking tussen deze drie onderdelen nog onvoldoende tot stand gekomen. In de komende periode zal er meer aandacht zijn voor het faciliteren van de ontmoeting tussen collega's en het delen van expertise rond concrete thema's.

### *Penta Nova*

Penta Nova, de schoolleidersacademie waar we samen met zes andere hogescholen eigenaar van zijn, is een nieuwe fase ingegaan. We vinden het onze maatschappelijke opdracht het toenemende tekort aan gekwalificeerde schoolleiders en leidinggevendenden te helpen oplossen. Daarom heeft het bestuur van Penta Nova een hogere ambitie geformuleerd. Er is een nieuwe directeur benoemd met een profiel dat bij de ambitie past. Het bestuur kreeg een toezichthoudende rol. Het gezamenlijke netwerk van de deelnemende hogescholen is enorm groot, en nog weinig bekend met het aanbod van Penta Nova. Onderdeel van de nieuwe aanpak is dat veel meer dan voorheen alle hogescholen gaan bijdragen aan het positioneren van de opleidingen van Penta Nova in hun werkveld. Hetzelfde geldt voor het lectoraat Waardengericht leiderschap van Penta Nova. Dit lectoraat liep zomer 2022 af en is met wat nieuwe accenten voortgezet, zij het met een andere lector. Voor Driestar educatief is de participatie in Penta Nova strategisch van groot belang. We nemen met veel medewerkers deel in Penta Nova, met name vanuit Onderwijsadvies, en we bedienen met Penta Nova veel mensen uit de achterban.

### *Lectoraat Herbergzaam onderwijs*

Na het aflopen van het lectoraat Inclusieve klassen in 2021, wilden we een volgend lectoraat samen met het werkveld invullen. De gesprekken resulteerden er in 2022 in dat we met een aantal organisaties – Berséba, Hoornbeek College, KOC Diensten, RefSVO, VGS en Driestar educatief – het lectoraat Herbergzaam onderwijs konden starten. Het gezamenlijke eigenaarschap zorgt voor goede verankering in het werkveld en een focus op de vraagstukken die binnen onze scholen leven. De nog te benoemen lector zal vier jaar lang praktijkonderzoek doen naar actuele vragen rond passend onderwijs en leraren ondersteunen bij de uitvoering van passend onderwijs.

### *Promoties*

In 2022 hebben zes collega's na jaren van hard werken en studie hun promotie afgerond. Voor een instituut van de omvang van Driestar educatief is dat een buitengewoon resultaat. De wetenschappelijke adviesraad (WAR) die aan ons onderzoekscentrum verbonden is, heeft ook gereflecteerd op deze promoties. Naast veel waardering kregen we een advies voor toekomstige onderzoeken: Veel van de recente onderzoeken zijn beschrijvend en conceptueel van aard. We kunnen de focus nog meer leggen op het daadwerkelijk verbeteren van de beroepspraktijk.

### *Onderwijslogistiek*

In 2021 is de hogeschool overgestapt naar een nieuw studentinformatiesysteem, Osiris. Dit project bleek veel complexer dan gedacht, is uitgelopen en heeft veel overlast veroorzaakt voor studenten, docenten en collega's van Support. Ook in 2022 hebben we de naweeën nog ervaren. De lessen die we uit de evaluatie van het project geleerd hebben, nemen we mee in nieuwe projecten. Nieuwe logistieke ontwikkelingen stemmen we nu bijvoorbeeld af in het zogenoemde ketenoverleg met docenten, studenten, experts van Support en mt-leden. In 2022 zijn we gestart met de implementatie van een nieuwe onderwijslogistieke applicatie voor roostering en urenplaatjes. In Radiant-verband gaven we opdracht aan Fundatis om onze flexibiliseringsvisie voor de komende jaren op te stellen. De resultaten van het onderzoek moeten ons in staat stellen in alle opleidingen op een standaard wijze de flexibilisering van het onderwijs te ondersteunen. De samenwerking in SURF-verband en met collega-Radiantinstellingen is erg waardevol. Samen werken we aan onderwijslogistieke oplossingen waarin de student en docent centraal staan.

### *Cybersecurity*

In 2022 hebben we veel tijd besteed aan het actualiseren van ons informatiebeveiligingsbeleid. De documenten zijn extra gecheckt door onze accountant. Hierbij hebben we ons laten begeleiden door een externe IT-adviseur. In Radiant-verband sloten we een overeenkomst met FOX IT voor een penetratietest en voor een waakvlamfunctie. Intern deden we gedurende het jaar drie oefeningen op het gebied van ICT-crisissen. Ook was er continue informatievoorziening naar collega's over cybersecurity. In november is in Radiant-verband opnieuw een SURF-audit uitgevoerd. De uitslag was hoopgevend: we naderen de beoordeling 3 (uit 5). Doordat de normen steeds strenger worden, zullen we hard moeten werken om deze score vast te houden op weg naar de externe audit in 2023. Ook op het gebied van kennisveiligheid deden we een audit. Directbetrokkenen, de auditcommissie en de raad van toezicht werden in het verslagjaar bijgepraat over het nieuwe overheidsbeleid en actuele ontwikkelingen.

### *Sustainable development goals (SDG's)*

De SDG's of duurzame ontwikkelingsdoelen zijn zeventien doelen om eraan bij te dragen dat de wereld een betere plek wordt in 2030. De SDG's zijn vastgesteld door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN), waaronder Nederland. De Vereniging Hogescholen heeft namens haar leden het SDG Charter ondertekend. Aan de hand van een in 2021 opgesteld beleidsdocument vertalen we de doelen vanuit de missie en visie van onze organisatie naar concrete acties. Zo hebben we een uitvoeringsagenda opgesteld, waarin is aangegeven waar in onze organisatie aan deze doelen wordt gewerkt. De werkgroep duurzaamheid speelt hierbij een belangrijke rol. Driestar educatief neemt haar verantwoordelijkheid om vanuit onder andere de opdracht tot rentmeesterschap, het najagen van gerechtigheid en het zoeken naar shalom bij te dragen aan een duurzamere wereld – dichtbij en ver weg. Dat doen we in het besef dat we leven voor Gods aangezicht, dat we talenten ontvangen en die als een goed rentmeester zorgvuldig moeten inzetten op de plaats die we hebben gekregen, en dat wij leven in een gebroken wereld en geheel afhankelijk zijn van Gods genade en de kracht die we van Hem ontvangen.

### *Internationalisering*

Na twee jaar onderbreking konden we in 2022 onze international class weer fysiek aanbieden. In 2020 ging de international class niet door en in 2021 boden we onze tiende editie online aan. Nu gelukkig weer on campus. We ontvingen zeven internationale studenten die samen met zeven van onze pabo 4-studenten een periode optrokken rondom het thema christelijk onderwijs. Daarnaast volgden enkele pabostudenten een minor bij een van onze internationale partners. Acht studenten gingen in september van start met de internationale master Learning and Innovation – Track Christian Education. Ook waren er weer internationale werkweken en studiereizen voor onze studenten, ontvingen we buitenlandse gasten, bezochten onze collega's internationale partners en conferenties en verzorgden ze weer trainingen in het buitenland.



### *Wonderfully Made*

De internationale belangstelling voor Wonderlijk Gemaakt, onze methode voor relationele en seksuele vorming, groeit. In 2022 presenteerden we Wonderfully Made op een conferentie in Slowakije. Daarnaast zijn we in onderhandeling met ACSI francophone om het programma te laten vertalen in het Frans. De Franstalige versie heeft ook de interesse van partners Dedras en Credo in Benin en Burkino Faso. De projectleider van Woord & Daad van deze landen is hierin de linking pin. Verder zijn er gesprekken met ACSI Southern Africa om het programma in Zuid-Afrika te introduceren. In de Spaanstalige context gaven we een onlinetraining aan de Mission Hollandesa Maranatha (Ecuador). De funding vond plaats via de zendingsorganisatie van de Gereformeerde Gemeenten (ZGG). Ook het totale programma is afgenomen. Met de Hope schools in Ethiopië hielden we contact na de train-the-trainer-sessies eind 2021. In tegenstelling tot de docenten ziet het bestuur van Hope momenteel (culturele) belemmeringen om het programma in hun zes scholen in te zetten. De onafhankelijke consultant Edify maakt hoe dan ook het contextualiseringsproces af. Samen met Woord & Daad kijken we nu of Wonderfully Made Ethiopia voor andere partijen in het land interessant kan zijn. Tot slot maakten we met Perspectiva en stichting Kom Over En Help een begin met de voorbereidingen voor het vertaal- en contextualisatiewerk van Wonderfully Made Special.

### *Oekraïne*

Als Driestar educatief hebben we een lange en nauwe band met Oekraïne, vooral met onze christelijke partnerschool Radiance in Zhytomir en de mensen en kerken die bij deze school betrokken zijn. Talloze keren zijn mensen vanuit Driestar educatief in Zhytomir geweest of kwamen mensen van Radiance naar Nederland. Jaarlijks (behalve tijdens de covid-lockdown) organiseerden we ook een reis voor studenten uit pabo 3. De oorlog in Oekraïne raakt ons dan ook diep. Aan het begin van de oorlog startten we het project 'Education for Ukraine'. Enerzijds om de school in Radiance bij te staan, anderzijds om achterbanscholen te ondersteunen bij het opstarten van het onderwijs aan Oekraïense kinderen in Nederland. Aan het eind van het schooljaar 2021-2022 stelden we ons gebouw beschikbaar voor een bijeenkomst van vluchtelingengezinnen die bij de school uit Zhytomir betrokken waren. De directeur luidde via een videoverbinding de laatste schoolbel van het schooljaar. We hebben veel respect voor de manier waarop de directeur en het overgebleven deel van het team de school ondanks moeilijke omstandigheden draaiend houden.

### **Jeugdhulp**

#### *Dyslexiezorg*

De diagnostiek en behandeling van ernstige enkelvoudige dyslexie (EED) vindt plaats op basis van contracten met gemeenten, al dan niet verenigd in zorgregio's. Driestar educatief is gecontracteerd in Eemland, Foodvalley, Gooi en Vechtstreek, Haaglanden, Haarlemmermeer, Holland Rijnland, IJsselland, Krimpen aan den IJssel, Lekstroom, Maasdriel, Midden-Holland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noordoostpolder, Noord-Veluwe, BAR-gemeenten (Barendrecht, Ridderkerk, Albrandswaard), Rivierenland, Twente, Urk, Utrecht West, West-Brabant Oost, Zaltbommel, Zeeland, Zuid-Holland Zuid en Zuidoost Utrecht. In Alphen a/d Rijn, Kaag en Braassem en Lelystad is Driestar educatief werkzaam als onderaannemer.

Vanwege de scholensluitingen tijdens de coronapandemie is de CITO begin 2022 uitgesteld. De instroom is daardoor later op gang gekomen en gaat gepaard met een grote inhaalslag. De grote instroom van cliënten zorgt voor druk op de bestaande formatie inclusief flexibele schil. Er ontstaan wachttijden en de arbeidsmarkt is krap, nieuwe collega's zijn lastiger te vinden.

De verandering die we al eerder signaleerden in de tariefopbouw zet zich door: steeds meer gemeenten besluiten na kostprijsonderzoek hun tarieven passend te maken bij de hulp die wordt geboden. Hier zijn we dankbaar voor. Wij moedigen andere gemeenten aan dit voorbeeld te volgen, om zo kwalitatief goede dyslexiezorg blijvend te kunnen aanbieden. Tegelijkertijd leidt de druk op de jeugdhulpbudgetten tot aanbestedingen om het aantal aanbieders fors te verlagen. Hier hebben wij zorgen om, temeer omdat wij in veel regio's verbonden zijn aan een beperkt aantal (reformatorisch) christelijke scholen en als kleine aanbieder gezien worden. Om keuzevrijheid te

garanderen, werken gemeenten vaak met een 'escape'. We gaan ervoor om deze mogelijkheid te behouden, zodat cliënten kunnen kiezen voor de zorgaanbieder die bij hen past en de beste zorg levert. Met de gemeenten zoeken we naar manieren om dyslexiezorg beschikbaar te houden voor kinderen die deze zorg nodig hebben. Goede samenwerking tussen gemeenten, samenwerkingsverband/scholen en zorgaanbieders is hiervoor essentieel.

#### *Basis ggz*

Basis ggz wordt verleend aan kinderen en jongeren met lichte tot matige psychische problemen, zoals depressiviteit of sociaal-emotionele problematiek. Vaak zijn deze kinderen al meerdere keren besproken in het periodieke meerpartijenoverleg op school en is al hulp verleend op school en in het gezin, bijvoorbeeld in de vorm van een training sociale vaardigheden en/of extra begeleiding tijdens de lessen. Wanneer de problematiek het welbevinden van het kind belemmert en een psychische oorzaak vermoed wordt, kan een gemeente een beschikking afgeven voor een basis ggz-traject. Deze zorg valt onder de Jeugdwet en wordt gefinancierd door de gemeente waarin de leerling woont. De lange wachttijden in de specialistische ggz hebben tot gevolg dat veel relatief 'zware' casussen toch binnen de basis ggz opgelost moeten worden. Ook fungeert basis ggz als overbruggingshulp. Dit zorgt ervoor dat onze collega's te maken hebben met langere behandeltrajecten. Gesprekken in de regio's zijn erop gericht langere behandeltrajecten mogelijk te maken. Driestar educatief biedt basis ggz aan in de zorgregio's BAR-gemeenten, Foodvalley, Haaglanden, Holland Rijnland, Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem, IJsselland, Midden-Holland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noord-Veluwe, Krimpen aan den IJssel en Capelle aan den IJssel, Rivierenland, Zaltbommel en Maasdriel, Twente, Utrecht West, Utrecht Zuidoost, West-Brabant Oost, Zeeland en Zuid-Holland Zuid.

#### **Samenvattend**

We zijn dankbaar voor alle resultaten die we met elkaar hebben kunnen en mogen behalen. Bij meerdere afdelingen en teams gold dat tijdens de verbouwing de winkel openbleef. Collega's hebben zich daar extra voor ingespannen. Dat blijkt uit de goede reviews en beoordelingen van studenten en klanten. Daar zijn we blij mee. Daarnaast hebben we gemerkt dat we ook kwetsbaar zijn, bijvoorbeeld bij die teams die onderbezet waren of waar een meer dan gemiddeld personeelsverloop was. De betrokkenheid van onze collega's op de missie van ons instituut is bovengemiddeld, en dat stemt ons dankbaar.

## **5 Personeel**

Waarmaken van de beloften uit ons instellingsplan kan alleen met betrokken medewerkers die de juiste randvoorwaarden hebben om het werk te doen. Personeelsbeleid is dan ook een van de meest vitale onderdelen van ons beleid.

#### *Wijzigingen organisatiestructuur*

Met het oog op de uitvoering van het nieuwe instellingsplan hebben we de Galan Groep gevraagd ons te adviseren hoe we de organisatie zo kunnen inrichten dat er meer executiekracht ontstaat. Binnen onze organisatie is zeker veranderbereidheid aanwezig. Er is sprake van een grote betrokkenheid. Toch komen veranderingen lastig van de grond en vragen ze veel tijd. Wijzigingen naar aanleiding van het advies met betrekking tot het cvb en het mt kwamen in paragraaf 3.2 al aan de orde. Een derde punt betreft integrale aansturing op programmalijnen. Ons instellingsplan kent drie programmalijnen, met elk een programma-eigenaar die inhoudelijk verantwoordelijk is voor de uitvoering van de projecten binnen de programmalijn. Er is niet gekozen voor kanteling van de organisatie via programmasturing, maar verder gedacht vanuit het bestaande organisatiemodel. Wel is het belangrijk dat de programmalijnen stevig worden neergezet. Ten slotte hebben we het advies overgenomen om het onderzoekscentrum te laten aansturen door het hogeschool-mt in plaats van rechtstreeks door het cvb. Deze wijziging is ingegaan per 1 februari 2023.

### *De basis op orde*

In het instellingsplan beloven we aan medewerkers dat we hun werk zullen ondersteunen met goed werkende ICT, efficiënte (administratieve) processen en een heldere taakverdeling. Van daaruit willen we werken aan een cultuur van samenwerken en wendbaarheid. We noemen dat 'de basis op orde'. In de afgelopen periode hebben we ervaren dat die basis op onderdelen tekortschiet, waardoor medewerkers gehinderd worden bij het uitvoeren van hun werk. Eind 2022 is aan de interim-manager van de afdeling Support gevraagd advies uit te brengen over de vormgeving van het doorontwikkelingstraject van Driestar educatief in het algemeen en de afdeling Support in het bijzonder, gericht op het op orde krijgen van de basis.

### *Personeelwisselingen*

2022 was een jaar met een meer dan gemiddeld verloop van personeel. Er vertrokken 35 medewerkers, soms na een lang dienstverband. Acht collega's gingen met pensioen. In de exitgesprekken met de overige oud-medewerkers werden het zetten van een nieuwe loopbaanstap en het terugbrengen van reistijd als belangrijkste overwegingen aangegeven. Overigens wordt landelijk de trend benoemd dat de coronapandemie heeft geleid tot meer mobiliteit. Tijdens zulke ingrijpende gebeurtenissen gaan mensen hun leven evalueren en dat leidt meer dan gemiddeld tot het zoeken van ander werk. Een en ander betekent dat er veel kennis en ervaring is weggegaan. We zijn dankbaar dat we ook weer veel mensen konden aannemen. We geven veel aandacht aan het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers. Met name bij personeelszaken en financiën hebben we nog lastig te vervullen vacatures.

### *Arbeidsmarktcommunicatie*

In een krappe arbeidsmarkt is goede arbeidsmarktcommunicatie van groot belang. Onze oude manier van werven leverde onvoldoende respons op. Op korte termijn lossen we dit op door inzet van onze flexibele schil. Daarnaast hebben we er in het afgelopen jaar met Marketing & communicatie over nagedacht hoe we proactiever kunnen werven en Driestar educatief beter kunnen positioneren als aantrekkelijke werkgever. Dit heeft geresulteerd in het plan 'Meer mensen voor onze missie'. In de nieuwe manier van werven staat de missie van Driestar educatief centraal. De aanpak is verschoven van 'hierom zouden we je willen aannemen', naar 'hierom wil je bij ons komen werken'. Intern hebben we ambassadeurs gezocht die actief bijdragen aan het verspreiden van vacatures en het uitbouwen van het netwerk. Ook gaan we meer werken met recruiters. Een concreet voorbeeld van een activiteit uit 2022 is een open avond, waarop belangstellenden laagdrempelig kennis konden maken met Driestar educatief. Deze avond heeft een lijst opgeleverd van belangstellenden die we bij vacatures gericht kunnen benaderen.

### *Teamontwikkeling*

We merken dat door de coronaperiode en de lockdowns de binding van medewerkers aan de organisatie en het werk is afgenomen. Dat blijkt ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het aantal medewerkers per manager is zo groot, dat zij zeker in coronatijd onvoldoende aandacht aan de eigen mensen konden besteden. We zien dat we daarin weer moeten investeren. In de achterliggende jaren hebben we gewerkt aan een omslag naar zelfsturende teams, om daarmee de organisatie wendbaarder te maken. Van dit model hebben we geen afscheid genomen. Ook al willen we in bepaalde teams weer een teamleider aanstellen, we blijven het wel belangrijk vinden dat teams zelf regie en zeggenschap hebben over het eigen werk. Wanneer een team daaraan toe is, krijgt het tevens een aantal human-resource-taken, zoals het gezamenlijk evalueren van het functioneren en het invullen van de gesprekkencyclus. We kijken echter per team in welke mate zelforganisatie haalbaar is en in welk tempo. Belangrijk is dat de randvoorwaarden op orde zijn. We gaan hier de komende tijd ook nadrukkelijk aandacht aan geven ter uitvoering van Belofte 5 uit ons nieuwe instellingsplan, die gaat over inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap.

### *Sociale veiligheid*

Als christelijke organisatie kunnen we niet genoeg aandacht besteden aan sociale veiligheid. We willen met elkaar een veilige organisatie zijn. Het gaat daarbij niet alleen om seksuele diversiteit, maar ook om de veiligheid in de relatie tussen leiding en medewerker, de veiligheid in een team van

collega's, de veiligheid van studenten in hun klas of groep. Driestar educatief vormt en professionaliseert (aankomende) leraren. Het thema is voor deze doelgroep zeer belangrijk, omdat zij zelf in hun beroepspraktijk gestalte hebben te geven aan veiligheid. Daarin moeten wij een voorbeeld zijn en hen leren hoe ze dit aspect vorm kunnen geven in hun omgaan met leerlingen en collega's. Het onderwerp sociale veiligheid komt regelmatig aan de orde in het gesprek tussen het college van bestuur en de vertrouwenspersonen. Daarbij zijn er geen signalen dat het beleid niet op orde zou zijn. Dat geldt ook voor de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Maar alertheid blijft geboden. Mede om die reden was 'sociale veiligheid' ons jaarthema voor 2022 en dat loopt door in 2023. Met de keuze voor dit jaarthema willen we allereerst meer bewustwording creëren. We willen ook beter begrijpen waar en hoe de veiligheid in het geding is of kan zijn. En als er onvoldoende veiligheid wordt ervaren, willen we dit verbeteren. Waar nodig willen we medewerkers toerusten om veiligheid gestalte te geven en het te borgen door afspraken of regels. In 2022 gaven sprekers onder andere aandacht aan het thema op de jaaropening en op de jaarlijkse personeelsdag. Verder hebben we groeps gesprekken gevoerd met collega's over het onderwerp, om meer zicht te krijgen op de beleefde sociale veiligheid en een cultuur van openheid te creëren. Hieruit bleek met name dat duidelijkheid over taken en organisatiestructuur een belangrijke bijdrage levert aan de ervaren veiligheid. We hebben ook alle teams opgeroepen om het onderwerp te bespreken in hun vakgroep- of teamoverleg.

#### *Overig*

- In het verslagjaar zijn de reiskostenregeling, het thuiswerkbeleid en de ouderschapsregelingen geactualiseerd en geaccordeerd. Het beleid thuiswerken gaat uit van maximaal 50% thuiswerken en een vaste thuiswerkvergoeding van € 2,15 per dag.
- In januari 2023 keerden we aan alle medewerkers € 150,- netto (bij 1,0 fte) uit als bijdrage in de gestegen kosten voor levensonderhoud.
- We namen een nieuw HR-systeem in gebruik, waarin medewerkers zelf hun gegevens kunnen bekijken en bijwerken via een self-service-portaal. Het vertrouwd maken van medewerkers met het portaal vraagt nog de nodige aandacht.
- 1 april 2022 ging de nieuwe cao-hbo in. De belangrijkste punten waren een salarisverhoging per juni 2022 van 4%, een eenmalige uitkering van € 600,- bruto (bij 1,0 fte) en een onderstreping van het belang van een longcovid fonds. De afspraken uit het vorige akkoord over werkdruk en vitaliteit kregen nog geen vervolg in de nieuwe cao. Partijen zagen dat er hard gewerkt wordt aan het concretiseren van de afspraken, maar dat er meer tijd nodig is om te komen tot verdere besluitvorming. Daarom kreeg de cao een looptijd van een jaar.
- We zien dat mensen vooral gericht zijn op de professionele vorming op hun vak- of expertisegebied. Als bestuur vinden we persoonlijke vorming echter net zo belangrijk. Vanaf 2023 geldt daarom een verplichting om een deel van de professionaliseringstijd te besteden aan persoonlijke vorming. Het management zal hierop sturen in de functioneringsgesprekken. Het vormingsaanbod waaruit medewerkers kunnen kiezen hebben we verbreed en verdiept.

#### **Jeugdhulp**

Alle medewerkers betrokken bij jeugdhulp zijn geregistreerd in het SKJ (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd). We hebben een meerjarenplanning voor de opleiding van orthopedagogen die nog niet over een registratie als gezondheidszorgpsycholoog (GZ) of NVO orthopedagoog-generalist beschikken. Daarnaast vond herregistratie plaats of is deze gepland van de orthopedagogen in de registers van SKJ en BIG (Beroepen in de individuele gezondheidszorg). De meeste medewerkers zijn tevens aangesloten bij het NVO (Nederlandse Vereniging van Orthopedagogen) of het NIP (Nederlands Instituut van Psychologen). Wij hanteren de beroepscode van beide organisaties.

We werken samen met meerdere ZZP'ers en met organisaties als StudieQ en Via Socium Zorg en Onderwijs voor de inzet van onze collega's in de flexibele schil. Dit betreft ongeveer veertig tot vijftig procent van onze behandelaren. De regiebehandelaar is altijd in dienst van Driestar educatief. Bij de werving wordt altijd rekening gehouden met de identiteit van Driestar educatief.

## Personeel in cijfers

### Toelichting op de categorieën in de tabellen

Onder OP wordt verstaan onderwijzend personeel, onderwijsadviseurs en orthopedagogen. OOP staat voor het onderwijsondersteunend personeel, inclusief de managers en lectoren. In verband met de jaarverantwoording zorg en jeugd worden de gegevens over het personeel voor dyslexiebehandeling steeds apart vermeld. De hoofdbehandelaars en overige betrokkenen bij jeugdhulp zijn meegerekend bij OP en OOP, omdat hun werkzaamheden ook op andere terreinen liggen dan jeugdhulp.

### Personeelsomvang

	Aantallen						Fte		
	2020		2021		2022		2020	2021	2022
OP	206	65,2%	189	65,2%	187	64,5%	121	115	113
OOP	110	34,8%	101	34,8%	103	35,5%	75	70	71
Totaal	316	100,0%	290	100,0%	290	100,0%	196	185	184
Waarvan Dyslexie	18	5,7%	17	5,9%	14	4,8%	7	7	7

### Aantallen personeelsleden per afdeling

Afdeling	Fte	Afdeling	Fte
Pabo	58	Onderwijsadvies po	36
Lvo	17	Dyslexie	7
Hbo Pedagogiek	2	Support	53
Lectoraten en masters	3	Bestuur en staf	4
Onderzoekscentrum	3	Studentenhuisvesting	1

### Ziekteverzuim

	OP en OOP		Dyslexie		Doelstelling
	2021	2022	2021	2022	
Excl. zwangerschapsverlof	5%	4,9%	1,6%	1,9%	< 4%
Incl. zwangerschapsverlof	5,5%	6,2%	3,3%	10,9%	

De doelstelling voor het ziekteverzuim binnen Driestar educatief is niet behaald. Er is een aantal medewerkers met long covid, waardoor het langdurige verzuim hoger ligt. Tegelijkertijd meldt het CBS dat in de meeste bedrijfstakken in 2022 een hoger ziekteverzuim gold, met griep, verkoudheid en stress/werkdruk als grootste veroorzakers van het verzuim. Bij de medewerkers dyslexie zijn de doelstellingen wel behaald. Wij blijven investeren in preventief beleid, onder andere op het gebied van werkdruk, en in zorgvuldige begeleiding bij re-integratie.

## 6 Partnerschappen

De snelheid van veranderen, de complexiteit van het werk en de eisen die daaraan gesteld worden, nemen steeds meer toe. Een stand alone positie voor alle functies is voor een instituut van de omvang van Driestar educatief steeds minder houdbaar en gewenst. Onze strategie is daarom sterk inzetten op samenwerken met partners, met zo veel mogelijk behoud van eigenheid. Een portfolio van

samenwerkingsverbanden helpt ons bij het maken van de juiste keuzes en het stellen van prioriteiten. Bij de totstandkoming van samenwerkingsovereenkomsten wordt de notitie *Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs* in acht genomen. Alle samenwerkingsverbanden worden periodiek geëvalueerd. Dit maakt deel uit van het risicomangement. Hieronder volgt een globaal overzicht van onze samenwerkingsverbanden. Enkele belangrijke ontwikkelingen daarin in 2022 kwamen reeds aan de orde in paragraaf 4.2.

#### *Opleidingsscholen*

De pabo werkt met circa 120 basisscholen uit de achterban samen in de opleidingsschool Samen in ontwikkeling (SAM). Samen zijn we verantwoordelijk voor de opleiding van studenten tot startbekwame en uiteindelijk excellente leerkrachten.

De Ivo participeert in vier opleidingsscholen:

- RAOS (Reformatorische Academische Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met zeven christelijke en reformatorische vo-scholen;
- ZAOS (Zeeuwse Academische Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met alle scholen voor vo en mbo in Zeeland;
- Hodos (Hoornbeek Driestar Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met alle locaties van het Hoornbeek College voor de opleiding tot docent in het mbo;
- COS (Christelijke Opleidingsschool), een samenwerkingsverband met acht protestants-christelijke vo-scholen.

#### *Samenwerking met andere hogescholen en universiteiten*

- Met Christelijke hogeschool Ede (CHE) en Hogeschool Viaa Zwolle exploiteren we de master Leren en Innoveren. Binnen de master exploiteert Driestar educatief zelf de track master Christian Education.
- Binnen Radiant werken we samen met andere kleinschalige, waardengedreven hogescholen met een pabo: De Kempel Helmond, IPabo Amsterdam, Iselinge Hogeschool Doetinchem, Thomas More Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Viaa Zwolle, Katholieke Pabo Zwolle en Marnix Academie Utrecht. We bundelen krachten op het gebied van kennisontwikkeling en het ontwikkelen van masters, zoals de master Passend Meesterschap.
- Onder de naam Penta Nova werken we samen met de Marnix Academie, Christelijke hogeschool Ede, Hogeschool Viaa Zwolle, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland. Vanuit dit samenwerkingsverband worden opleidingen voor schoolleiders aangeboden.
- Voor de post-hbo-opleiding Jonge kind werken we samen met OnderwijsAdvies Zoetermeer.
- Met CGO (Cursus Godsdienstonderwijs van de Gereformeerde Gemeenten) werken we samen voor de opleiding tot docent godsdienst.
- Binnen de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA) werken we samen met de hogescholen Viaa en CHE, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht, Theologische Universiteit Apeldoorn, Open Universiteit en de Universiteit voor Humanistiek aan de aanpak van het lerarentekort en het flexibeler maken van lerarenopleidingen. De Vrije Universiteit Amsterdam participeert met onderzoek vanuit de faculteit Religie en Theologie. Voor realisatie van de kennisinfrastructuur werken we samen met andere regionale allianties.
- We zijn lid van Verus, een vereniging van christelijke scholen die een Diploma Christelijk Basisonderwijs uitgeeft dat pabo's als aanvullend diploma kunnen uitreiken aan studenten. Een aantal jaren hebben wij dit niet gedaan, omdat de inhoud van de te volgen modules te ver afstond van onze visie op identiteit. In het verslagjaar is een nieuw stelsel gepresenteerd waar we ons wel in kunnen vinden. Daarom willen we weer participeren in de verdere uitwerking hiervan, inclusief het uitreiken van diploma's.
- Het lectoraat PC-GVO is een samenwerking tussen Driestar educatief en het Protestants Centrum Godsdienstig Vormingsonderwijs.
- Aan het lectoraat Herbergzaam onderwijs werken we zes partners samen. Naast Driestar educatief zijn dat de reformatorische samenwerkingsverbanden passend onderwijs Berséba (po) en RefSVO (vo), het Hoornbeek College, KOC Diensten en VGS.



- Driestar Educatief, met name het onderzoekscentrum, heeft een nauwe relatie met de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA). Onze lector persoonsvorming bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de TUA.

### *ICT*

Driestar hogeschool is lid van SURF, de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek.

Binnen Radiant lerarenopleidingen werken we eveneens intensief samen op dit gebied.

We nemen deel in het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie en ICT, een samenwerking van de Vereniging van Universiteiten, Vereniging Hogescholen en SURF.

### *Onderwijsadvies*

Voor Onderwijsadvies zijn we aangesloten bij Onderwijsontwikkeling Nederland (OON), de vereniging van adviesbureaus voor onderwijs en jeugdhulp. Met een aantal leden van OON bieden we Acadin aan, een digitale leeromgeving voor onderwijs aan hoogbegaafde kinderen.

### *Bezinning en toerusting*

Met VGS en RMU/GOLV geven we het DRS-magazine uit, organiseren we seminars en vormen we stuurgroepen rondom de vrijheid van onderwijs.

We zijn lid van het panel Presentie, dat zich bezighoudt met maatschappelijke ontwikkelingen, hun impact op kerken en organisaties in de gereformeerde gezindte en de manier waarop deze daarop kunnen reageren. Een van de initiatieven is de zomerschool voor christelijke hoger opgeleide professionals, die we jaarlijks organiseren in samenwerking met Erdee Media Groep (EMG) en de Reformatorische Maatschappelijke Unie (RMU).

Daarnaast nemen we deel in het platform Waarden en Normen, dat zich tot doel stelt 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.

### *Internationale samenwerking*

De hogeschool heeft internationale samenwerkingsovereenkomsten met onderwijsinstellingen binnen en buiten Europa. Deze overeenkomsten zijn uitgewerkt in onderwijsprogramma's waarin uitwisseling van docenten en studenten en delen van kennis centraal staan. Voor een overzicht van de instellingen zie onze website.

Ook hebben wij contacten met andere scholen/instituten in diverse andere landen.

We zijn lid van het netwerk INCHE (International Network for Christian Higher Education).

Met Woord en Daad werken we aan de ontwikkeling van het onderwijs in ontwikkelingslanden en binnen de eigen achterban. Gedragsverandering, kennisontwikkeling en wederkerigheid zijn daarbij belangrijke kernwoorden. Activiteiten in het kader van deze samenwerking worden uitgevoerd binnen INCE (International Network for Christian Education).

Daarnaast werken we samen met andere stichtingen die in het buitenland werkzaam zijn. Waar kennis op het gebied van onderwijs gemist wordt, vullen wij als kennisinstituut de werkzaamheden van de stichting aan. Dit krijgt vorm in advies, onderzoek, training en stages voor studenten.

### *Overige partners*

We hebben overeenkomsten met partners als culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen en educatieve organisaties.

### **Jeugdhulp**

In 2022 was Driestar educatief nog lid van Onderwijszorg Nederland (ONL), een landelijke coöperatie van bij OON aangesloten onderwijsadviesbureaus. Onder het label ONL boden we diagnose en behandeling aan van ernstige enkelvoudige dyslexie (EED) en gedragsproblemen (basis ggz). Daarnaast zijn we lid geworden van de nieuwe Branchevereniging voor Dyslexiezorgaanbieders (BDZA), gericht op effectieve en doelgerichte samenwerking tussen dyslexiebureaus. Omdat de BDZA vrijwel dezelfde rol heeft als ONL, wordt ONL in 2023 opgeheven.

Samen met twaalf andere landelijk werkende christelijke en reformatorische aanbieders van jeugdhulp presenteren we ons onder het label Samenwerking Christelijke Jeugdhulp (SCJ).

## 7 Kwaliteit

### 7.1 Tevredenheid, keurmerken, visitaties en accreditaties

#### *Studenttevredenheid volgens Keuzegids en Nationale Studenten Enquête*

De pabo van Driestar hogeschool is volgens de keuzegids 2023 de beste van West-Nederland. Ook landelijk scoren de opleidingen van Driestar hogeschool goed: Leraar basisonderwijs, Leraar Engels en Leraar wiskunde worden 'topopleidingen' genoemd. Grote gemene deler is de waardering voor het studieklimaat op de kleinschalige hogeschool en de voorbereiding op het beroep. Ook de twee pedagogische opleidingen van Driestar hogeschool komen goed uit de bus: de hbo-opleiding Pedagogiek staat landelijk op de tweede plaats. Vooral de inhoud van de opleiding springt eruit in de beoordelingen. De associate degree Pedagogisch Educatief Professional valt net als de andere opleidingen op door de positieve studiesfeer. Ook uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat studenten de opleidingen waarderen.

#### *Resultaten Nationale Studenten Enquête*

	Pabo		Lvo		Pedagogiek		Master L&I		Ad-pep	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Inhoud en opzet onderwijs	3,76	3,67	3,78	3,81	3,87	3,94	4,36	4,27	3,95	3,94
Aansluiting beroepspraktijk	4,23	4,22	4,00	4,06	3,92	4,01	4,31	4,38	4,04	3,99
Docenten aan de opleiding	3,99	3,94	4,13	4,17	4,09	4,11	4,52	4,61	4,10	3,98
Studiebegeleiding	4,05	3,95	4,04	4,13	4,13	3,97	4,50	4,33	3,84	3,89
Toetsing en beoordeling	3,60	3,44	3,84	3,80	3,73	3,74	4,20	4,29	3,45	3,55
Betrokkenheid en contact	3,98	3,86	4,01	4,10	4,15	4,07	4,41	4,61	4,13	3,95
Algemene vaardigheden	3,96	3,93	3,93	3,98	3,95	3,92	4,46	4,44	3,98	4,00
Studielast	3,27	2,96	3,71	3,55	3,49	3,62	3,83	4,25	3,38	3,51
Internationale aspecten	3,74	3,68	3,47	3,55	3,35	3,46	3,74	3,92	3,21	3,29
Structuur en samenhang	3,39	3,22	3,58	3,56	4,12	3,91	4,29	4,08	3,64	3,68
Verdiepend leren	3,78	3,78	3,83	3,77	4,01	4,05	4,53	4,54	4,21	4,16
Flexibiliteit studieprogramma	3,24	3,15	3,35	3,27	3,05	3,16	3,21	3,56	3,21	3,09
Gemiddelde	3,75	3,65	3,81	3,81	3,82	3,83	4,20	4,27	3,76	3,75

#### *Accreditatie*

Naar aanleiding van de visitatie in december 2021 hebben we in 2022 de formele accreditatiebesluiten van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontvangen. Voor de Ivo was men lovend over de veranderingen die de laatste jaren waren ingezet en de unieke positie van onze christelijke lerarenopleiding. De NVAO wil echter over twee jaar zien dat de ingezette veranderingen werkelijk effect sorteren. Wat betreft de pabo ontvingen we complimenten voor het beroepsprofiel en de ingeslagen koers. Ook de verbinding met het werkveld werd sterk genoemd.

#### *Bezoek onderwijsinspectie*

In het verslagjaar kregen we bezoek van de onderwijsinspectie. Deze voert sinds 2014 gesprekken met alle hbo-instellingen, om (opnieuw) kennis te maken, na te gaan wat er speelt in het hbo en te spreken over een thema dat bij de inspectie hoog op de agenda staat. In dit bezoek ging het vooral over taal(achterstanden). Op onze hogeschool zien we geen duidelijke trends in de taalvaardigheid van instromende studenten. Wel vinden we het belangrijk het leesplezier van studenten – en via hen van leerlingen in het po – te stimuleren. We kunnen de aansluiting tussen de vooropleiding en de hogeschool nog versterken door in de contacten nog meer toe te lichten wat het startniveau van de pabo is.

### *Keurmerk onderwijsontwikkeling*

Driestar onderwijsadvies kreeg in 2022 het Keurmerk Onderwijsontwikkeling, een onafhankelijke erkenning voor kwaliteit en professionaliteit in de onderwijsadviesmarkt. Het keurmerk wordt afgegeven door Onderwijsontwikkeling Nederland, de brancheorganisatie van adviesbureaus voor onderwijs en jeugdhulp. Om het keurmerk te mogen dragen ondergingen we een onafhankelijke kwaliteitstoetsing. Een tweede voorwaarde was dat we moesten beschikken over een CEDEO-erkenning voor klanttevredenheid. Hiervoor moet 80% van de opdrachtgevers tevreden zijn met de dienstverlening. Tot slot moesten we een aantal leidende principes onderschrijven uit het ledenstatuut van de vereniging. Het keurmerk vervangt het oude keurmerk Onderwijsadvies. Voor het nieuwe keurmerk zijn de criteria rond kennismanagement aangescherpt.

### *Klanttevredenheid Driestar onderwijsadvies*

Januari 2022 ontvingen we de CEDEO-rapportage over klanttevredenheid bij onderwijsadvies. De tevredenheidsscore bedraagt 4,3 (op een schaal van 5). Op basis van deze positieve uitslag kunnen we weer voor de periode van twee jaar het predicaat 'CEDEO-erkend' voeren.

### *Onderzoeken Dienst Kwaliteitszorg*

De Dienst Kwaliteitszorg heeft in 2022 diverse tevredenheids- en documentonderzoeken gedaan voor de opleidingen, voor Onderwijsadvies, voor Support en voor de organisatie als geheel. Samen met de gegevens van externe onderzoeken geven de uitkomsten van het onderzoek van de Dienst Kwaliteitszorg een goed beeld van de tevredenheid over en de kwaliteit van de geleverde diensten en het gegeven onderwijs. De resultaten zijn gerapporteerd en hebben geleid tot verbeteracties.

## **Jeugdhulp**

Driestar educatief heeft het keurmerk van het Nederlands Kwaliteitsinstituut Dyslexie (NKD). In 2021 ontvingen we na een succesvolle KIWA-audit een nieuw NKD-certificaat.

Dit jaar is de Brede Vakinhoudelijke Richtlijn Dyslexie (BVRD) gepubliceerd. Het NKD heeft in aansluiting hierop een nieuw protocol dyslexie diagnostiek & behandeling (PDDDB 3.0) opgesteld. Belangrijkste wijziging hierin betreft de definitie. Vergoeding wordt ook beschikbaar voor ernstige dyslexie die niet per definitie enkelvoudig is.

Hoge kwaliteit van onderzoek en behandeling is erg belangrijk voor ons en heeft voortdurend de aandacht. We maken gebruik van nieuwe wetenschappelijke inzichten en werken goed samen met ouders, school en hulpverleners. We ronden jaarlijks ongeveer 500 dyslexietrajecten af. Na de behandeling ontvangen ouders een tevredenheidsenquête via het Nationaal Kennisinstituut Dyslexie. Uit de resultaten over 2022 blijkt dat ouders vertrouwen hebben in de aanpak van onze behandelaren. Ze voelen zich betrokken bij de behandeling en ervaren dat de behandelaar het kind motiveert om met lezen aan de slag te gaan. Een opvallend resultaat: 60% van de ouders ervoer dat school en onze behandelaar op één lijn zaten qua aanpak, tegenover 30% bij andere organisaties. We zien hier een voorbeeld van de kracht van Driestar educatief: we kennen het onderwijs en de zorg, en weten deze aan elkaar te verbinden.

Samenvattend zijn we trots op de kwaliteit die door al onze collega's is geleverd! We staan er goed voor!

## **7.2 Examencommissies**

Voorheen kende Driestar educatief vier examencommissies: voor pabo, lvo, hbo Pedagogiek/associate degree Pedagogisch Educatief Professional en voor de master Leren en Innoveren. Om de toets- en examencultuur te verbeteren en de samenwerking te bevorderen, zijn we in 2021 overgegaan op een structuur met één hogeschoolbrede examencommissie met vier kamers. Daarnaast is in 2022 een hogeschoolbrede toetsexpertcommissie ingesteld. De belangrijkste taak van deze commissie is meedenken met, adviseren aan en professionaliseren van degenen die toetsen maken. Zo worden alle nieuwe toetsen aan deze commissie ter beoordeling voorgelegd. In 2022 heeft ook een evaluatie plaatsgevonden van de doelmatigheid en efficiency van de nieuwe structuur en van de kwaliteitsontwikkeling. Het belangrijkste aandachtspunt dat uit de evaluatie kwam, was dat er soms onduidelijkheden bestaan over de taakverdeling tussen het centrale deel en

de kamers. In een huishoudelijk reglement wordt deze taakverdeling verduidelijkt en hierover wordt duidelijk gecommuniceerd met alle betrokkenen. Om efficiencyredenen is de (kleine) kamer van de master Leren en innoveren samengevoegd met de pabo-kamer

### 7.3 Studie- en functiebeperking

Driestar hogeschool heeft diverse voorzieningen voor studenten met een functiebeperking, handicap of chronische beperking, waaronder de mogelijkheid om aanpassingen in het programma te maken. Als kleine hbo-instelling kennen we zorg-op-maatbeleid en een persoonlijke aanpak. De hogeschool heeft vier decanen voor studie- en functiebeperking. Zij werken samen door het afstemmen van werkwijzen, delen van informatie en intervisie.

Er is een lichte toename van het aantal studenten dat zich wendt tot het decanaat functiebeperking. We vermoeden dat dit te maken heeft met de covidperiode, waardoor meer studenten een beroep deden op de decanen voor uitstel van bepaalde studieverplichtingen. Daarnaast stijgt de bekendheid van het decanaat, waardoor er vaker een beroep op wordt gedaan. De aantallen studenten die gebruik maken van de ondersteuning geven ons zorg. Hoewel het beeld landelijk gezien niet afwijkt, zien wij de individuele student achter deze cijfers. We hebben nog niet **de** oplossing gevonden, ook in komende jaren experimenteren we met meerdere interventies, waaronder meer studiebegeleiding.

*Aantal begeleide studenten*

	2019	2020	2021	2022
Pabo	194	181	203	215
Lvo	17	23	16	20
Hbo pedagogiek	12	8	19	12
AD PEP				12

### 7.4 Vertrouwenspersonen, aandachtsfunctionarissen, individuele begeleiders

In het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag functioneren twee medewerkers als vertrouwenspersoon voor de hogeschool en één voor Onderwijsadvies. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen maken per cursusjaar een verslag van hun werkzaamheden. In 2022 is zes keer een melding gedaan van ongewenst gedrag. De betreffende vertrouwenspersoon is hierover in gesprek gegaan met betrokkenen. De meldingen hebben niet geleid tot een formele klacht. Voor de certificering bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV) vindt scholing plaats en is er drie keer per jaar intervisie met de collega's van Christelijke hogeschool Ede, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en iemand die werkzaam is in het bedrijfsleven.

In het kader van de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling zijn er twee aandachtsfunctionarissen voor de hele organisatie. Zij zijn aangesloten bij de LVAK, de landelijke vereniging aandachtsfunctionarissen huiselijk geweld en kindermishandeling. Zij verzorgen interne scholingen over het gebruik van de meldcode en de handelwijze bij signalen van huiselijk geweld en kindermishandeling. Ze zijn vraagbaak voor collega's en geven hun advies bij vermoedens van huiselijk geweld en kindermishandeling onder leerlingen, studenten en collega's.

Driestar educatief heeft twee individuele begeleiders die gesprekken kunnen voeren met studenten met psychische problemen of studieproblemen. Dit betreft geen grote aantallen studenten. De gesprekken gaan vaak over faalangst en zelfbeeld. Daar worden ook scholingen over aangeboden. De individuele begeleiders hebben tweemaal per jaar intervisie met pastores/psychologen van Christelijke hogeschool Ede en Hogeschool Viaa. Ook vindt intervisie plaats met contextuele hulpverleners en worden scholingen voor studenten georganiseerd.

Driestar educatief wil uiteraard voor iedereen een veilige en inspirerende studie- en werkomgeving bieden. Daarop is het bestuur ook aanspreekbaar. In het nieuwe instellingsplan is een inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap een van de vijf beloften.

## **7.5 Klachten, beroepszaken**

### **Hogeschool en Onderwijsadvies**

De reglementen en algemene voorwaarden van Driestar educatief geven aan waar een beroep tegen een besluit of een klacht over een bepaalde handelwijze of situatie kan worden ingediend.

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) ontving in het cursusjaar 2021-2022 negen beroepsschriften (betrekking hebbend op de pabo). Dat waren in het voorgaande cursusjaar vier beroepsschriften. Alle beroepen zijn minnelijk geschikt.

Er zijn in het verslagjaar voor het overige geen klachten ontvangen.

### **Jeugdhulp**

Voor jeugdhulp geldt de klachtenregeling van Onderwijszorg Nederland (ONL), die te vinden is op onze website. Klachten worden behandeld door een klachtencommissie bestaande uit drie leden, waaronder een jurist. Leidt de behandeling niet tot een bevredigende oplossing, dan is hoger beroep mogelijk bij de geschillencommissie van ONL. In 2022 zijn geen klachten ontvangen.

## **7.6 Duurzaamheid**

Al een aantal jaren werken we binnen Driestar educatief aan een meerjarenduurzaamheidsprogramma. Concrete resultaten ervan zijn zonnepanelen en verbetering van de warmtekoude-installatie. De energiemeters dalen dan ook al een tijdje in Gouda. Dat werd nog versterkt door deelname aan de landelijke actie van de overheid 'Zet de knop ook om'. Op het gebied van afvalstromen optimaliseren wij het gescheiden inzamelen en hebben we een nieuw contract afgesloten met Pre zero. Via ons onderwijs stimuleren we studenten om duurzaamheid te omarmen in hun toekomstige lespraktijk. We hebben een duurzaamheidscommissie bestaande uit collega's en studenten. Deze organiseerde onder andere een vegan maaltijd met de studentenvereniging Semper fidelis en een groene week met plantjes in de klas, met afsluitend een bezoek van wethouder Michel Klijmij-van der Laan.

2022 was ook de start van het integrale huisvestingsproject 'De Goudse parel'. Hierin hebben we onze meerjarenvisie op huisvesting herijkt voor Gouda, Kapelle en Amersfoort. In Amersfoort hebben we de eerste stappen gezet voor laadpalen en stimuleren we ook het gebruik van de fiets door een mooie nieuwe fietsenberging. Voor Kapelle realiseerden we samen met de andere huurders een beter klimaat met airco's, zonnepanelen en ledverlichting. In Gouda startten we met de plannen voor het realiseren van zeven leergemeenschapsruimten. Ook de eerste stiltecabines zijn gerealiseerd. We ontwikkelden de plannen samen met collega's en studenten.

### *Integriteitscode*

Driestar educatief heeft een integriteitscode waar iedere collega, bestuurder en toezichthouder zich aan moet houden. Deze code is gebaseerd op het branchemodel integriteitscode van Onderwijsontwikkeling Nederland, de vereniging van adviesbureaus voor onderwijs en jeugdhulp, en is te vinden op onze website.

## **7.7 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)**

Onze organisatie voldoet aan de eis van de AVG en heeft een functionaris gegevensbescherming. In 2022 was er één datalek bij een van de leveranciers in de keten van onze leveranciers van onderwijslogistiek. De impact was heel laag, omdat we de functionaliteit niet gebruikten.

## 8 Financiën en continuïteitsparagraaf

### 8.1 Financieel beleid

Het startpunt voor het financiële beleid is de kaderbrief die het college van bestuur, met instemming van de medezeggenschapsraad, aan het management aanbiedt. Het management maakt jaarlijks de afdelingsbegroting en afdelingsplannen. De controller voorziet deze begrotingen en plannen van feedback, waarna het college van bestuur de plannen vaststelt. De managers zijn vervolgens verantwoordelijk voor de realisatie van de begrotingen en de plannen.

### 8.2 Financiën 2022

In deze paragraaf publiceert de stichting haar jaarcijfers en overige kengetallen.

In dit bestuursverslag zijn de gegevens uit de enkelvoudige jaarrekening opgenomen, omdat de onderwijsactiviteiten die in de andere entiteiten worden ontplooid niet vallen onder de regelgeving van het ministerie van OCW.

#### Financieel resultaat (enkelvoudig)

Resultaat 2022 (x € 1.000)

	2022	2022	2021
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rijksbijdrage	14.921	14.658	12.986
Collegegelden	1.780	1.644	1.926
Baten werk in opdracht van derden	8.334	7.446	7.995
Overige baten	3.094	2.890	2.555
<b>Totaal baten</b>	<b>28.129</b>	<b>26.638</b>	<b>25.462</b>
Personeelslasten	20.903	19.868	19.534
Afschrijvingen	1.061	1.010	976
Huisvestingslasten	1.633	1.508	1.470
Overige lasten	3.458	3.147	2.773
<b>Totaal lasten</b>	<b>27.055</b>	<b>25.532</b>	<b>24.753</b>
Saldo baten en lasten	1.074	1.106	709
Financiële baten en lasten	-29	-18	-22
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>1.045</b>	<b>1.088</b>	<b>687</b>
Vennootschapsbelasting	-48	24	-27
Resultaat deelnemingen	476	-77	787
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>1.473</b>	<b>1.035</b>	<b>1.447</b>

Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2022	2022	2021
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Rentabiliteit	5,2%	3,9%	5,7%

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



*Resultaten 2022 per resultaatverantwoordelijke eenheid (x € 1.000)*

	2022	2022	2021
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Hogeschool	1.518	1.503	932
Onderwijsadvies	268	-102	246
Overige private activiteiten	43	31	26
Support en Bestuur & staf	-832	-320	-545
Deelnemingen	476	-77	787
Resultaat na belasting	1.473	1.035	1.447

In het resultaat is een aantal eenmalige opbrengsten en kosten opgenomen. Het genormaliseerde resultaat is hieronder weergegeven.

*Genormaliseerd resultaat per 31 december 2022 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)*

	2022	2021
	Werkelijk	Werkelijk
Resultaat na belasting	1.319	1.447
Vrijval goodwill deelneming CPS	0	-100
NOW, deelneming CPS	-30	-143
NPO-gelden	-682	-258
Genormaliseerd resultaat	-607	946

Het financieel resultaat van de hogeschool is € 15.000 hoger dan begroot. Het positieve resultaat bij de hogeschool ontstaat met name door hogere rijksbijdragen en minder investeringen in innovatieve projecten. De personele lasten zijn hoger door extra uitbreiding van de formatie. In de personele lasten is een extra personele inzet opgenomen voor de ontwikkeling van het nieuwe curriculum.

Het positieve resultaat bij Onderwijsadvies ontstaat door een hogere omzet dan begroot. Deze stijging in de omzet is voor een groot deel veroorzaakt door extra opdrachten van derden.

De kosten van Support en Bestuur & staf zijn hoger dan begroot door hoge personele lasten door inhuur van derden in verband met ziekte, projecten en vacatures.

De kosten van de ondersteunende diensten worden doorbelast aan de afdelingen Hogeschool (publiek) en Onderwijsadvies en de deelneming (privaat). Doorberekening vindt plaats op basis van vastgestelde criteria, zoals werktijdeenheden, studentenaantallen en doorbelasting van gerealiseerde uren. De doorbelasting van de kosten aan de hogeschool en Onderwijsadvies is vanaf 2020 gemaximeerd, waardoor zowel in de begroting als in de realisatie een negatief resultaat ontstaat.

**Balans (enkelvoudig)**

*Balans per 31 december 2022 (x € 1.000)*

	2022	2021
	Werkelijk	Werkelijk
Vaste Activa	15.173	14.914
<i>Materiële vaste activa</i>	10.270	10.487
<i>Financiële vaste activa</i>	4.903	4.427
Vlottende Activa	13.090	11.318
<i>Voorraden</i>	271	335

<i>Vorderingen</i>	2.125	2.716
<i>Liquide middelen</i>	10.694	8.267
<b>Totaal activa</b>	<b>28.263</b>	<b>26.232</b>
Eigen vermogen	19.794	18.321
<i>Algemene reserve</i>	10.515	9.566
<i>Bestemmingsreserve, privaat</i>	9.279	8.755
Voorzieningen	884	912
Kortlopende schulden	7.585	6.999
<b>Totaal passiva</b>	<b>28.363</b>	<b>26.232</b>

#### *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 studentenhuisvesting. De splitsing van activiteiten komt ook tot uitdrukking in de indeling van het eigen vermogen. In onderstaande paragraaf 'rechtmatigheid' wordt aangegeven hoe het onderscheid publiek/privaat gerealiseerd wordt.

Het eigen vermogen stijgt door de verwerking van het resultaat met € 1.319.000 (positief), en bedraagt € 19.640.000. De eigenvermogenspositie van Driestar educatief is onverminderd zeer sterk. Het is bewust beleid van het bestuur om een deel van het vermogen via extra investeringen ten goede te laten komen aan de kwaliteitsverbetering van de opleidingen en daarmee aan de studenten van onze hogeschool.

#### **Deelnemingen**

Stichting Driestar educatief is sinds 28 november 2018 100% aandeelhouder van CPS bv. Op 14 januari 2021 is Gouwe Academie bv opgericht, waarin door juridische afsplitsing de activiteiten van ParnasSys Academie (onderdeel van Driestar onderwijsadvies) zijn ingebracht. Beide deelnemingen zijn opgenomen als financieel vast actief.

#### **Vermogen en liquiditeit**

##### *Vermogenspositie en liquiditeitspositie*

	2022	2021
	Werkelijk	Werkelijk
Solvabiliteit II	0,73	0,73
Liquiditeit	1,73	1,62
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	13.397	11.318
Huisvestingsratio	0,08	0,08
Normatief publiek vermogen (€ 1.000)	16.514	16.024
Algemene reserve hogeschool (€ 1.000)	10.439	9.566
Ratio eigen vermogen	0,64	0,60

Uit deze ratio's blijkt de gezonde financiële positie van Driestar educatief. Deze kengetallen voldoen aan de signaleringswaarden van de onderwijsinspectie. Deze zijn voor de solvabiliteit 0,3, voor liquiditeit 0,75 en voor de absolute omvang liquide middelen € 2.000.000. Tevens blijkt het eigen vermogen van Driestar hogeschool lager te zijn dan het normatieve vermogen.

## Kasstroomoverzicht

De mutatie liquide middelen is als volgt:

*Kasstroomoverzicht (x € 1.000)*

	2022	2021
	Werkelijk	Werkelijk
Saldo 1 januari	8.267	6.558
Kasstroom uit operationele activiteiten	3.278	2.476
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-851	-767
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
<b>Saldo 31 december</b>	<b>10.694</b>	<b>8.267</b>

De post liquide middelen is gestegen met € 2.427.000. Driestar educatief kent een onveranderd goede liquide positie.

## 8.3 Profileringsfonds

Er kunnen zich situaties voordoen waarin 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 2022 is beroep gedaan op dit fonds.

*Overzicht uitkeringen Profileringsfonds 2022*

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen (€)	Gemiddelde hoogte van de toekenningen (€)	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties <i>Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen</i>	<i>Aanvragen</i>			
	-			
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	<i>Toewijzingen</i>			
	-			
Overige categorieën <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.</i>	<i>Aanvragen</i>			
	5			
	<i>Toewijzingen</i>			
	5	4.800	1.000	6 maanden
	<i>Aanvragen</i>			
	-			
	<i>Toewijzingen</i>			
	-			

## 8.4 Beleggingsbeleid

In 2022 is gehandeld binnen het treasury statuut en binnen de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Driestar educatief heeft geen beleggingen. Er zijn geen leningen afgesloten. De spaarrekeningen zijn ondergebracht bij een Nederlandse bank die door drie ratingsbureaus is gewaardeerd met een A+-rating of hoger.

## 8.5 Rechtmatigheid (Notitie Helderheid)

Driestar educatief heeft in de jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke geldstromen (hogeschool) en private geldstromen (Onderwijsadvies en studentenhuysvesting). De baten en lasten van de publieke en private afdelingen worden separaat verantwoord in de boekhouding. Uitwisseling van medewerkers tussen publieke en private afdelingen wordt verrekend middels de integrale kostprijsystematiek en algemene kosten worden op basis van verdeelsleutels toegerekend aan de private en publieke afdelingen.

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.

- *Uitbesteding*. De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
- *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 kostenneutraal uitgevoerd. Dit geldt ook voor de inzet van personeel bij de samenwerking met andere partners binnen het hoger onderwijs.
- *Het verlenen van vrijstellingen*. Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissie. De werkwijze van de examencommissie is vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling.
- *Bekostiging van buitenlandse studenten en internationale uitwisselingsovereenkomsten*. Onze buitenlandse studenten betalen (instellings)collegegeld. Daarnaast zijn er uitwisselingsprogramma's. De kosten daarvan worden 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.
- *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 ermee instemt dat een derde betaalt, 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.
- *Maatwerktrajecten*. De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
- *Bekostiging van het kunstonderwijs*. Dit is niet van toepassing bij Driestar educatief.

## 8.6 Continuïteitsparagraaf

Om iedere belanghebbende of belangstellende kennis te laten nemen van de wijze waarop het college van bestuur omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, is in het bestuursverslag een continuïteitsparagraaf opgenomen. Dit is overeenkomstig het format van het ministerie van OCW en in lijn met de jaarverantwoording zorg en jeugd. In deze paragraaf worden de verwachte ontwikkelingen besproken op het gebied van personeel, financiën en studentenaantallen, maar ook op het gebied van onderwijsadvies en jeugdhulp.

### Gegevensset (A)

Er zijn in de beleidsperiode geen plannen om relevante wijzigingen aan te brengen in de huisvesting in Gouda, Amersfoort en Kapelle. De reden daarvoor is dat we in de afgelopen jaren in Gouda hebben uitgebreid en alle nevenlocaties opnieuw hebben geselecteerd en ingericht. We zijn alleen voornemens om in Gouda de indeling te wijzigen. Het betreft dan bijvoorbeeld het centraliseren van de mediatheek en het faciliteren van meer ruimte voor leergemeenschappen. Daarvoor loopt nu een onderzoek en we hopen dit in 2023 en verder te realiseren.

Voor ICT wordt een programma uitgevoerd om de kwalitatieve continuering van de ICT-faciliteiten te garanderen. In 2020/2021 is het studentinformatiesysteem vervangen en in 2020 heeft uitbesteding van het technisch ICT-beheer plaatsgevonden. De implementatie van nieuwe software voor financiën, HR en CRM heeft plaatsgevonden in 2021. Dit betekent dat de ICT-faciliteiten weer up-to-date zijn voor de komende jaren, waarbij continue verbetering van belang blijft. In samenwerking met Radiant en SURF voeren we actief beleid ter verhoging van onze cybersecurity.

De meerjarenbegroting 2023-2025 is gebaseerd op de volgende gegevens (exclusief deelnemingen):

	2022	2023	2024	2025
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Personele bezetting (fte)</b>	<b>184</b>	<b>195</b>	<b>196</b>	<b>194</b>
Bestuur en management	9	9	9	9
Personeel Hogeschool	81	85	85	85
Personeel Onderwijsadvies	43	45	46	46
Personeel afdelingen Support en Bestuur en staf	51	56	56	54
<b>Aantal studenten</b>				
Studenten (t-2)	1.518	1.472	1.550	1.561

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie. De studentenaantallen (t-2) vertonen een stabiel beeld.

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

*Balans (enkelvoudig) per 31 december (x € 1.000)*

	2022	2023	2024	2025
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Activa</b>				
Vaste activa	15.173	15.053	14.704	14.336
<i>Materiële vaste activa</i>	10.270	10.152	9.385	8.378
<i>Deelnemingen</i>	4.903	4.901	5.319	5.958
Vlottende activa	13.090	12.801	13.688	15.371
<i>Vorraden</i>	271	250	250	250
<i>Vorderingen</i>	2.125	3.150	3.150	3.150
<i>Liquide middelen</i>	10.694	9.402	10.289	11.971
<b>Totaal activa</b>	<b>28.263</b>	<b>27.855</b>	<b>28.393</b>	<b>29.707</b>
<b>Passiva</b>				
Totaal eigen vermogen	19.974	20.420	20.957	22.271
<i>Algemene reserve (*)</i>	10.515	11.547	11.682	12.204
<i>Bestemmingsreserve privaat</i>	9.279	8.873	9.275	10.067
Voorzieningen	884	735	735	735
Kortlopende schulden	7.585	6.700	6.700	6.700
<b>Totaal passiva</b>	<b>28.263</b>	<b>27.855</b>	<b>28.392</b>	<b>29.706</b>

(\*) Door het opnemen van werkelijke en begrote cijfers is er voor de mutatie 2022-2023 geen aansluiting op het resultaat.

Uit deze balans blijkt dat de financiële positie stabiel is. Dit blijkt ook uit de (hiernavolgende) kengetallen van solvabiliteit en liquiditeit. De investeringen bij de hogeschool leiden, naar verwachting, tot een daling van de algemene reserve.

	2022	2023	2024	2025
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
Solvabiliteit II	0,73	0,76	0,76	0,77
Liquiditeit (current ratio)	1,73	1,91	2,04	2,29
Absolute omvang liquiditeit (€ 1.000)	11.090	12.801	13.688	15.371
Ratio normatief vermogen	0,64	0,68	0,71	0,75

De solvabiliteit laat nog steeds een gezonde financiële positie zien.

De liquiditeit laat een zeer gezonde financiële situatie zien. De ratio normatief vermogen stijgt in de komende jaren door positieve resultaten binnen de hogeschool. De genoemde kengetallen voldoen aan de criteria van de onderwijsinspectie.

*Resultaatrekening (x € 1.000)*

	2022	2023	2024	2025
	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	14.921	14.595	14.116	14.279
Collegegelden	1.780	2.590	2.700	2.861
Baten werk in opdracht van derden	8.334	8.312	8.454	8.635
Overige baten	3.094	2.985	2.885	2.790
<b>Totaal baten</b>	<b>28.129</b>	<b>28.480</b>	<b>28.154</b>	<b>28.564</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	20.903	22.107	21.682	21.636
Afschrijvingen	1.061	1.186	1.164	1.058
Huisvestingslasten	1.633	1.685	1.683	1.695
Overige lasten	3.458	3.505	3.472	3.439
<b>Totaal lasten</b>	<b>27.055</b>	<b>28.482</b>	<b>28.000</b>	<b>27.828</b>
Saldo baten en lasten	1.074	-2	155	737
Financiële baten en lasten	-29	0	0	0
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>1.045</b>	<b>-2</b>	<b>155</b>	<b>737</b>
Vennootschapsbelasting	-48	-12	-35	-62
Resultaat deelnemingen	476	-10	417	639
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>1.473</b>	<b>-24</b>	<b>537</b>	<b>1.314</b>

De hogeschool investeert de komende jaren extra in vernieuwing van het curriculum. Het doel is verhoging van de kwaliteit van de opleidingen. Het bestuur heeft dit investeringsprogramma



afgebouwd naar een meer regulier niveau van investeren. Tevens worden in 2022, 2023 en 2024 projecten uitgevoerd in het kader van het NPO.

Onderwijsadvies blijft werken aan een concurrerende positie op de markt. Dit vraagt constante innovatie van producten en professionalisering van medewerkers. Met name de markt voor dyslexie is voor de komende jaren onzeker qua tarieven en marktontwikkeling. De personeelsbezetting is daarom voor een deel flexibel ingevuld. De verwachting voor het geheel van Onderwijsadvies is een stabiele omzet en resultaatontwikkeling.

Doelstelling is de kosten van de ondersteunende diensten te laten dalen in relatie tot de omzet.

### **Overige rapportages (B)**

#### *De aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem (B1)*

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. De inrichting van het project- en portfoliomanagement en het portfolio van samenwerkingsverbanden zal leiden tot aanscherping van deze analyses. Het kwaliteitszorgsysteem is een instrument van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

#### *De aanwezigheid en werking van het interne controlesysteem met betrekking tot publiek-private arrangementen (B1)*

Voor de beheersing van het onderscheid in de geldstromen van de publieke en private activiteiten wordt in de administratie en jaarrekening segmentatie toegepast. De onderlinge uitwisseling van medewerkers wordt geregistreerd en afgerekend tegen integrale kostprijs. Voor de overheadkosten is een geaccordeerd systeem van kostendoorbelasting van toepassing. Dit systeem van kostendoorbelasting is gebaseerd op objectieve verdeelsleutels op basis van inzet van ondersteunende subafdeling voor de hogeschool, Onderwijsadvies, Gouwe Academie en CPS. De beheersing van de private activiteiten vindt plaats op basis van strategie en beleidsvorming, een strakke planning-en-controlcyclus en het opstellen van businesscases voor nieuwe activiteiten.

#### *Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden (B2)*

Voor de komende jaren spelen de volgende risico's met impact voor Driestar educatief. De impact van deze risico's is niet voldoende kwantificeerbaar. Daarachter opgenomen zijn de beheersingsmaatregelen.

- Daling van de studenteninstroom -> Goede marketing, voorlichting aan en 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. Voor alle opleidingen zetten we in op flexibilisering en we hebben het aanbod uitgebreid door toevoeging van de associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional. Ook onderhouden we nauwe contacten met vo-scholen.
- Regionalisering hoger onderwijs -> Samenwerking binnen de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie en uitbreiding opleidingsscholen.
- Verliezen accreditatie of certificering -> Basis op orde en goede kwaliteitszorg.
- 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. 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. Daarnaast versterkt de multilabelstrategie (CPS, Onderwijsadvies, Gouwe Academie) de marktpositie van Onderwijsadvies.
- 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. We hebben intern

ketenoverleg opgezet om de (onderwijs)logistieke processen op peil te houden. Daarnaast werken we aan de professionele cultuur en zijn we een mobiliteitsproject gestart.

- Krapte arbeidsmarkt -> Inrichten flexibele schil bij OA, tijdelijke inhuur, inzet trainees.
- Negatieve invloed corona op omzet -> Gebruik maken van online dienstverlening.
- Kwaliteit samenwerking met partners -> Zorgvuldig onderhandelingstraject lopen.
- Cybersecurity -> Inrichten IT-audit, aansluiting bij SURF en samenwerking binnen Radiant.
- 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 (B3)*

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

## **9. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap**

Op 14 juli 2022 sloten de Vereniging Hogescholen, Vereniging Universiteiten van Nederland en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een bestuursakkoord. In dat akkoord is afgesproken dat hogescholen en universiteiten via een apart hoofdstuk in het bestuursverslag verantwoording afleggen over een aantal onderwerpen uit dat bestuursakkoord.

### **9.1 Praktijkgericht onderzoek**

In deze paragraaf is het verplicht voorgeschreven format ingevuld dat door de Vereniging Hogescholen is ontwikkeld in afstemming met OCW.

#### **9.1.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek**

*Deze paragraaf bevat een reflectie op de stand van zaken van het praktijkgericht onderzoek en bestaat volledig uit verplichte basis-indicatoren zoals voorgeschreven in het format.*

##### **9.1.1.1 Strategie en visie**

*Praktijkgericht onderzoek vervult binnen een hogeschool verschillende functies. a. Geef kort aan wat de strategie en visie op het praktijkgericht onderzoek binnen uw instelling is van het afgelopen jaar.*

Onze onderzoeksprojecten zijn praktijkgericht, we willen zichtbare impact hebben op de onderwijspraktijk. De kennis en inzichten die we verwerven zijn dienstbaar aan onze eigen opleidingen en aan scholen in po, vo en mbo. Dat kan zijn via methoden en producten, maar met name ook door participatief actieonderzoek waarin leerkrachten direct betrokken zijn. Ook zijn de lectoren inhoudelijk betrokken bij de masters. Op deze manier willen we bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de hele onderwijspraktijk. Concreet richten we ons op het verbreden en verdiepen van kennis, curriculumontwikkelingen en het professionaliseren van leerkrachten.

*b. Reflecteer hierna op de uitvoering van bovengenoemde strategie in het afgelopen jaar.*

In het jaar 2022 is vanuit drie lectoraten aan voornoemde strategie en visie invulling gegeven. De drie lectoraten hebben een eigen onderzoeksgebied met diverse onderzoekers die samenwerken in onderzoeksgroepen. Elk lectoraat staat onder leiding van een (associate) lector. Samen met een projectmedewerker en de regisseur van het onderzoekscentrum vormen zij het dagelijks bestuur (presidium) van het onderzoekscentrum aan Driestar Educatief. Een relevante ontwikkeling in 2022 is de start en vormgeving van een nieuw lectoraat, genaamd Herbergzaam onderwijs.

Vanuit de lectoraten wordt gewerkt aan verbeteringen, onderzoek en innovaties in het onderwijsveld. Terugkijkend op 2022 zijn we erin geslaagd om betekenisvol praktijkgericht onderzoek uit te voeren. Verbeterde handelingsalternatieven formuleren we regelmatig binnen de onderzoeksgroepen op basis van onderzoek en de impact in de praktijk. De focus van het onderzoekscentrum blijft op de verbetering en ondersteuning van de onderwijspraktijk. De uitkomsten van onderzoeken worden op diverse wijzen gedeeld of geïmplementeerd in de onderwijspraktijk, afhankelijk van het soort

onderzoek dat is gedaan. Te denken valt aan verspreiding van publicaties, houden van lezingen of teambijeenkomsten en deelname van leraren aan professionaliseringstrajecten.

### 9.1.1.2 Onderzoek en thema's

a. In onderstaande tabel geven we aan of en met welke organisatorische eenheden (bijvoorbeeld lectoraat of Centre of Expertise) onze hogeschool structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de [strategische onderzoeksagenda](#).

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja op welke manier?
Gezondheid en Welzijn	
Onderwijs- en talentontwikkeling	Lectoraat Persoonsvorming Lectoraat Schoolvak en didactiek Lectoraat Godsdienstige vorming
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Lectoraat Herbergzaam onderwijs (burgerschap/diversiteit)
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	
Energietransitie en duurzaamheid	
Kunst en de creatieve industrie	
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	
Anders namelijk .....	

b. Overzicht van de lectoraten van onze instelling in het jaar van het betreffende bestuursverslag.

Lectoraat	Naam/namen lector/lectoren	Korte omschrijving lectoraat
Persoonsvorming	dr. A. (Bram) de Muynck	<a href="#">Onderzoeksthema's - Driestar educatief (driestar-educatief.nl)</a>
Schoolvak & didactiek	dr. ir. P.M. (Piet) Murre	idem
Herbergzaam onderwijs	Vacant	idem
Godsdienstig vormingsonderwijs	dr. J.H. (Jan) van Doleweerd	Idem en <a href="https://www.pcgvo.nl/algemeen">https://www.pcgvo.nl/algemeen</a>

### 9.1.1.3

### Inkomsten

Geef de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek aan.

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	465.000
2	Inkomsten 2e geldstroom	15.000
3	Inkomsten 3e geldstroom	68.000

4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	22.000
	Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	570.000

### 9.1.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

De VH en het ministerie van OCW zijn tot drie bestedingsdoelen gekomen die samenhangen met de ambities uit de strategische onderzoeksagenda en de doelstellingen uit [de beleidsbrief](#) die de minister van OCW in juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde. Dit format is opgebouwd langs deze drie bestedingsdoelen:

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem;
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek;
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

Deze bestedingsdoelen sluiten nauw aan op de vier ambities uit de strategische onderzoeksagenda 2022 - 2025 van de Vereniging Hogescholen, namelijk 1) versterken van de verbinding en samenwerking, 2) de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van praktijkgericht onderzoek vergroten, 3) het uitbouwen van de kwaliteitscultuur en 4) het versterken van de onderzoekscultuur- en structuur.

Per bestedingsdoel is er een aantal basisindicatoren genoemd welke verplicht zijn om in te vullen en een aantal keuze-indicatoren waaruit per instelling een selectie gemaakt kan worden omdat niet alle indicatoren voor elke instelling (even) relevant zijn. Wij willen u vragen om te proberen om zo volledig mogelijk te zijn en de genoemde definities van onderstaande indicatoren nauwkeurig te volgen.

#### 9.1.2.1 Integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisysteem' verwijst naar een aantal soorten activiteiten die kunnen worden ingezet om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over hoe er geïnvesteerd is in de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds hoe er is geïnvesteerd in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid.

##### 9.1.2.1.1 Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

a. Overzicht van de Centres of Expertise waar onze instelling bij betrokken is.

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
Voorheen: CEPM Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap → Radiant Onderzoek	Netwerk en platform voor alle onderzoekers van de Radiant Lerarenopleiding waarbinnen samengewerkt wordt aan onderzoeksprojecten en waarbinnen professionalisering, delen en uitwisselen plaatsvindt.
SPRONG Educatief consortium	Consortium met Radiantonderzoekers en primaire onderwijsinstellingen. Met de focus op "Waardengedreven handelen bij complexe beroepssituaties in de klas in een context van diversiteit". Met het aanbrengen van deze focus heeft het consortium als doelstelling om in 2025 een gewaardeerde, landelijke, kennispartner te zijn op het gebied van dit thema.

*b. Invulling verbinding met de regio.*

*Geef aan hoe de samenwerking met de regio is vormgegeven en hoe de samenwerking met de regio het afgelopen jaar is versterkt. Vul dit aan met drie aansprekende voorbeelden.*

#### **ELA**

Driestar Educatief werkt samen in een van de (regionale) allianties, namelijk de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA). De ELA is een alliantie waarin negen partners met hun lerarenopleidingen deelnemen: (lerarenopleidingen van) Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Viaa, Driestar educatief, Universiteit Utrecht, Wageningen Universiteit, Universiteit van Humanistiek, Theologische Universiteit Apeldoorn, Open Universiteit en de faculteit Religie en theologie van de Vrije Universiteit. De ELA richt zich op de verbreding en verdieping van samen opleiden en professionaliseren (SO&P) en innoveren en onderzoeken. Dit ten behoeve van leraren (in opleiding) en lerarenopleiders in zowel het bijzonder als openbaar po, vo en mbo.

#### **Lectoraat Herbergzaam onderwijs**

Driestar Educatief werkt samen met de praktijk in het nieuwe lectoraat Herbergzaam onderwijs. Zes partners (inclusief Driestar educatief) hebben zich duurzaam verbonden aan dit project, namelijk Berséba (samenwerkingsverband passend onderwijs van de reformatorische basisscholen en speciale (basis)scholen), RefSVO (Vereniging Reformatorisch Passend Onderwijs voor vo), het Hoornbeek College (reformatorisch mbo), KOC diensten (onderwijsondersteuning bij christelijk onderwijs) en VGS (belangenbehartiger voor christelijk-reformatorisch onderwijs).

#### **PC-GVO**

Driestar Educatief heeft een overeenkomst met het Protestants Centrum – Godsdienstig vormingsonderwijs (PC-GVO) waarvan het lectoraat PC-GVO deel uitmaakt. Binnen dit lectoraat wordt onderzoek gedaan ten behoeve van toerusting en professionalisering van GVO-docenten. In dit project wordt samengewerkt met regiobegeleiders en medewerkers van PC-GVO, onderzoekers en de (associate) lector van Driestar educatief.

#### **TUA**

Driestar Educatief, met name het onderzoekscentrum, heeft een nauwe relatie met de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA). Bram de Muynck (lector) bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de TUA. Gezamenlijke scholing voor de onderzoekers van beide instituten wordt jaarlijks georganiseerd. De promovendi aan de TUA begeleid door Bram de Muynck maken gebruik van de onderzoeksinfrastructuur van Driestar educatief, zodat kennisoutput mede ten dienste komt van Driestar educatief.

#### **Radiant onderzoek**

Driestar educatief werkt op het gebied van onderzoek samen met de Radiant Lerarenopleidingen waar zij deel van uitmaakt. Binnen deze samenwerking zijn gezamenlijke onderzoeksprojecten uitgevoerd en wordt hard gewerkt aan de opbouw van SPRONG educatief consortium. Daarin participeren lectoren en docent-onderzoekers van de Radiant hogescholen en leraren uit het primair onderwijs.

### **9.1.2.1.2 Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem**

**a. Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden**  
*Hoeveel lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten heeft uw instelling met (kennis)partners – bijv. universiteiten, TO2, (KNAW/NWO) instituten, RKI's en ROM's. Geef hierbij aan met welke (kennis)partners deze samenwerkingen zijn.*

- **INCE:** Driestar educatief en Woord & Daad hebben de ambitie om samen te werken in het International Network of Christian Education.
- **Canterbury Christ Church University:** Canterbury Christ Church University (CCCU) en Driestar educatief hebben in 2017 een Memorandum of Understanding ondertekend. Daarin

spreken beide instituten de intentie uit te willen samenwerken, onder andere op onderzoeksgebied.

- **Radiant Lerarenopleidingen:** Driestar educatief werkt in dit onderzoeksnetwerk samen met de zeven hogescholen: Viaa, KPZ, De Kempel, Iselinge Hogeschool, Ipabo, Thomas More en de Marnix Academie.
- **TUA:** Bram de Muynck bekleedt de leerstoel Christelijke pedagogiek aan de Theologische Universiteit Apeldoorn.
- **PThU:** er is een postdoctoraal onderzoek over godsdienstige vorming. Dit project vindt plaats in samenwerking met de Protestantse Theologische Universiteit.
- **Partners Lectoraat Herbergzaam onderwijs:** zie vorige paragraaf

**b. Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners.**

Beschrijf een aantal succesvolle samenwerkingsverbanden en geef aan waarom deze succesvol zijn.

- **Partners Lectoraat herbergzaam onderwijs**  
Vraagarticulatie vond plaats in 2022 met diverse leraren uit meerdere opleidingen/opleidingsniveaus. Op deze manier werden alle partijen eigenaar van het proces van het nieuwe lectoraat. Daarbij is de intrinsieke motivatie groot, doordat vanuit de praktijk de vragen opkomen en mét die praktijk gewerkt gaat worden.
- **Samenwerken vo**  
Binnen het lectoraat 'Schoolvak en didactiek' participeren scholen voor reformatorisch voortgezet onderwijs. Zij investeren hierin in de vorm van docenten die samen de teams vormen rond de vastgestelde thema's. Deze zijn succesvol vanwege het feit dat leraren dicht op de lespraktijk zitten en ontwikkeling en onderzoek hand in hand gaan.
- **Samenwerken met TUA**  
De samenwerking met TUA is succesvol te noemen, onder andere vanwege de organische en logische vice-versa contacten van promovendi en de verzilvering van hun onderzoeksuitkomsten voor curricula en kennis voor de opleidingen van Driestar educatief.

**c. Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals (fieldlabs/ living labs) die voor de onderzoeksstrategie van uw instelling relevant zijn**

- N.v.t.

**d. Aantal lectorale redes of onderzoekcongressen georganiseerd door uw instelling.**

Geef aan welke voor onderzoek relevante grotere bijeenkomsten er het afgelopen jaar zijn geweest, die hebben bijgedragen aan de verbinding/integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

- Symposium christelijk leraarschap (25 januari 2022)
- Netwerk Pedagogiek, Theologie en onderwijs (21 september 2022)
- Expertmeeting Hoe open? (16 november 2022).

**e. Deelname aan onderstaande aanvragen**

	Totaal aantal <b>gehonoreerde</b> aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal <b>gehonoreerde</b> aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- topsectorenbeleid en		
Nationale Wetenschaps Agenda		
GroEIFonds		
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)		



Andere aanvragen met kennispartners.	Aanvraag gedaan NRO - call 'Onderwijsondersteuning'	
	Aanvraag Comenius beurs 2022	

### 9.1.2.1.3 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

1. Door de lectoren en andere medewerkers van het onderzoekscentrum zijn 51 lezingen/workshops gegeven in binnen- en buitenland. Voor de grootte van ons kennisinstituut is dit een indicatie van de reikwijdte van de kennis vanuit het onderzoekscentrum.
2. Duurzame samenwerking in het SPRONG educatief consortium, onder de vlag van Radiant Lerarenopleidingen. Op het gebied van 'waardengedreven handelen' vinden lectoren, docent-onderzoekers en leraren elkaar en ontplooiën ze meerdere initiatieven om samen te werken en onderzoeken uit te voeren.

### 9.1.2.2 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

*Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Dit bestedingsdoel draagt met name bij aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.*

#### 9.1.2.2.1 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	3	1,5
Onderzoekers en docent-onderzoekers	5	1,2
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	n.v.t.	
Promovendi	8	
Postdocs	2	0,8
Onderzoeksondersteuning	2	1,0
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: <b>100%</b>	Percentage lectoren met tijdelijk contract:
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,5	
Aantal lectoren met een <u>dubbelaanstelling</u> bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	1	

#### 9.1.2.2.2 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

De eerdergenoemde deelname aan het SPRONG-consortium is een vorm van verduurzaming en uitbreiding in kwantitatief opzicht, omdat er samengewerkt wordt in onderzoeksgroepen op een gelijkwaardige manier met leraar-onderzoekers en collega-onderzoekers/lectoren van andere hogescholen. Dit geeft meer mogelijkheden als kennisinstituut om kennis te delen en uit te wisselen en in gezamenlijkheid impact te hebben.

Op andere wijze is dit ook zichtbaar in het doorlopen traject van 'vraagarticulatie' als voorbereiding op het nieuwe lectoraat Herbergzaam onderwijs. De samenwerking (gelijkwaardig) met verschillende partners vertaalt zich in het letterlijk samenwerken in onderzoeksgroepen met leraren uit het so,

mbo en vo. Samen met de praktijk wordt er gewerkt aan vraagstukken, op deze manier werken we met meer personen samen aan dezelfde ambitie.

### 9.1.2.3 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambities van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur/-structuur.

#### 9.1.2.3.1 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

##### A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Onderzoekscentrum Christelijk leraarschap	Voldoende-goed	Voldoende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenhang/focus in het onderzoekscentrum</li> <li>- Netwerkverbreding</li> <li>- Aanvraag extra middelen</li> <li>- Ontwikkeling normindicatoren en kwaliteitsstandaarden</li> </ul>

##### B. Voorbeelden

Geef drie voorbeelden van relevante bijdragen van het afgelopen jaar aan de verbinding tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt en drie voorbeelden van succesvolle bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs en geef aan waarom deze succesvol zijn.

##### Voorbeeld 1: Gidsen

In 2021 is het boek 'Gidsen. Een christelijke schoolpedagogiek', gepubliceerd. In tal van bijeenkomsten in het onderwijsveld is dit boek met leraren, opleiders, directeuren en onderwijsadviseurs besproken. De focus daarbij is tweeledig, namelijk wat zijn fundamentele en theoretische pedagogische uitgangspunten voor het onderwijs en welke consequenties verbinden we daaraan in onze onderwijspraktijk? Dit project geeft niet alleen een impuls aan het theoretisch doordenken van een schoolpedagogiek, maar vooral aan een kwalitatieve doordening van het onderwijs door leraren. Dit project gaat door en heeft de ambitie om een handboek te ontwikkelen voor leraren.

##### Voorbeeld 2: Lectoraat Schoolvak en didactiek

Binnen het lectoraat Schoolvak en didactiek hebben vo-leraren, onder leiding van de lector, gewerkt aan inzichten en lesvoorbeelden binnen het reken- en wiskundeonderwijs. Praktische lesvoorbeelden zijn gebundeld in een katern en zijn breed verspreid onder de vo-scholen. De mate van succes in dit project hangt samen met het feit dat in gezamenlijkheid hieraan is gewerkt en dat beproefde voorbeelden opgenomen zijn in dit katern.

##### Voorbeeld 3: Postdoconderzoek

Het postdoconderzoek 'De invloed van bronteksten op persoons- en beroepsvorming' is een onderzoek met derde- en vierdejaarsstudenten. Anderhalf jaar is met hen opgetrokken tijdens de studie én LIO-stage, waarbij de vraag centraal stond op welke wijze het lezen van bronnen invloed heeft op hun vorming en handelen in de praktijk. Na een succesvol traject zijn de resultaten van dit onderzoek vertaald naar een onderdeel in het curriculum van de pabo. Het vervolgetraject van dit onderzoek zal zich richten op leraren in de inductiefase en op leraren die langer werkzaam zijn in het primair onderwijs.

## **C. Functiehuis**

*Zijn er dit jaar activiteiten gedaan voor de doorontwikkeling van het onderzoeksfunctiehuis en wat zijn dat voor activiteiten? Denk bijvoorbeeld aan activiteiten zoals: functieomschrijvingen aanscherpen, bieden van steun voor professionele ontwikkeling van een onderzoeker, meer functies of posities bieden op onderzoek, carrièreperspectieven bieden voor een onderzoeker binnen de instelling etc.*

De aansturing van het onderzoekscentrum wordt gedaan door de regisseur, samen met het presidium. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van het onderzoekscentrum ligt bij de opleidingsmanagers met de portefeuille onderzoek. Deze functies zijn in december 2022 in breed verband opnieuw doorgesproken en op een aantal punten gewijzigd.

## **D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek**

*Welke activiteiten zijn dit jaar ondernomen voor het stimuleren van diversiteit en inclusie van het onderzoekspersoneel, denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een Gender Equality Plan of het instellen van plan voor kansengelijkheid etc.*

De onderzoeksgroepen en het onderzoekscentrum zijn zo gevarieerd mogelijk samengesteld. Er zijn onderzoekers afkomstig uit de verschillende afdelingen binnen Driestar educatief én van buiten Driestar educatief. Variatie is ook te zien in geslacht en leeftijd en er is verscheidenheid in opleidingsniveau, van hbo-bachelor tot phd-degree.

### **9.1.2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming**

#### **a. Professionaliseringsactiviteiten personeel**

*Welke activiteiten zijn ondernomen om het onderzoekspersoneel te professionaliseren (zoals trainingen)?*

Er zijn per jaar drie studiedagen voor medewerkers van het onderzoekscentrum.

#### **b. Wat heeft uw instelling gedaan aan Open Science activiteiten?**

- Er worden regelmatig (gratis) webinars gegeven waarin onderzoeksinzichten gedeeld worden. Daarnaast is er een actief publicatiebeleid (8 academische publicaties, 9 professionele publicaties, 6 gepopulariseerde publicaties en 12 overige publicaties).
- Driestar maakt deel uit van Radiant Opleidingen en werkt daarin samen aan de uitwerking van het Open Science beleid. Initiatieven vanuit de Vereniging Hogescholen worden gevolgd via het HON-netwerk en daar waar mogelijk wordt aangehaakt.

#### **c. Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem**

Ja, er is een kennisbank, waarin publieksvriendelijke publicaties vanuit het onderzoekscentrum zijn geplaatst. Hiervan kan extern en intern gebruik worden gemaakt.

#### **d. Aanwezigheid datamanagementsystemen**

Een projectgroep binnen Radiant houdt zich bezig met de Research Drive en beleid over research datamanagement. De focus ligt in het jaar 2023 op het publiceren van data in open acces en het archiveren van data.

#### **e. Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming**

*Wat heeft uw instelling dit jaar gedaan om de medezeggenschap op het terrein van onderzoek binnen uw instelling te bevorderen? Of onderzoekers beter te betrekken bij beleidsvorming?*

De medewerkers van het onderzoekscentrum zijn nadrukkelijk betrokken bij de totstandkoming van het nieuwe instellingsplan. Het onderwerp kennisontwikkeling en de positionering van het onderzoekscentrum is ook aan de orde geweest bij de vergaderingen van de medezeggenschapsraad.

## **9.2 Kansengelijkheid en studentenwelzijn**

Zie paragraaf 7.3. en 7.4

## **9.3 Onderwijskwaliteit**

Zie hoofdstuk 10 – kwaliteitsafspraken.

## **9.4 Sociale veiligheid en inclusie**

Zie hoofdstuk 5 (sociale veiligheid)

## **9.5 Kennisveiligheid**

Zie paragraaf 4.2

# **10 Kwaliteitsafspraken**

## **10.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk leggen we verantwoording af over de realisatie van het plan Kwaliteitsafspraken in 2022. We gaan in op de betrokkenheid van belanghebbenden bij het proces (10.2) en de inhoudelijke voortgang per activiteit uit ons plan (10.3). Ook is een financiële verantwoording opgenomen (10.4). Een reflectie van de medezeggenschapsraad is opgenomen in 10.5.

## **10.2 Betrokkenheid van belanghebbenden**

Eens per vier maanden wordt de uitvoering van het plan Kwaliteitsafspraken geëvalueerd en rapporteert de manager van de hogeschool in samenwerking met de projectleider in een verantwoordingsdocument over de voortgang. De rapportage wordt besproken met: de raad van toezicht, het college van bestuur, de medezeggenschapsraad, het kernteam kwaliteitsafspraken, de opleidingscommissie en de klassenvertegenwoordigers. Alle medewerkers en studenten worden over de voortgang geïnformeerd via nieuwsberichten. De Dienst Kwaliteitszorg is nauw betrokken bij de uitvoering van evaluaties en pilots en het peilen van de tevredenheid van studenten en docenten. Een aantal projecten liep door de coronacrisis vertraging op, andere projecten namen juist een vlucht. We hebben de wijzigingen gedeeld met belanghebbenden; zij konden zich vinden in de manier waarop we inspelen op de actualiteit.

## **10.3 Voortgang per thema**

### **Thema 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs**

We zetten niet primair in op dit thema, mede omdat we als hogeschool met gemiddeld 1400 studenten al kleinschalig georganiseerd zijn. Onze plannen raken wel aan dit thema, onder andere vanwege de overlap met bijvoorbeeld thema 2.

### **Thema 2 Meer en betere begeleiding van studenten**

#### **Doel**

Studenten krijgen zodanige begeleiding dat ze sneller wegwijs raken binnen een opleiding en meer gezien en gevormd worden. Dit draagt bij aan de optimalisatie van het welbevinden en de ontwikkeling van de studenten binnen de flexibiliseringsmogelijkheden die wij hen willen bieden.

#### **Subdoel 2.1 Inrichting ENTREE**

Er is een ENTREE ingericht voor alle opleidingen in de hogeschool, waarbinnen studentzaken, studieleders en decanaat effectief met elkaar samenwerken, zodat studenten passend advies krijgen

over de te volgen studieroute. Denk aan het in kaart brengen van hun beginsituatie (elders verworven competenties) en het geven van een passend advies over de route binnen onze hogeschool en de tijdens de opleiding geboden begeleiding. Daarbij wordt ook de aan de studie gelieerde werksituatie van de (deeltijd) student betrokken.

Activiteit 1, het onderzoek naar hoe de ENTREE kan worden ingericht, is in 2019 afgerond.

Activiteit 2, het inrichten van de Entree, is in 2021 afgerond. Het aandachtspunt doorstromen/overstappen binnen de opleidingen is meegenomen in activiteit 4.4.2.

#### *Subdoel 2.2 Opleidingsteams en voorkomen studie-uitstelgedrag*

In de hogeschool zijn voor alle opleidingen vakgroepen/opleidingsteams ingericht (kleine groepen docenten) die zich verantwoordelijk weten voor begeleiding van een specifieke groep studenten.

In april 2022 is aan dit subdoel toegevoegd: Onderstaande activiteiten borgen de onderwijskwaliteit, het welzijn en de studievoortgang als volgt:

1. De vakgroepleiders staan garant voor de kwaliteit van het onderwijs.
2. De begeleiders van de leergemeenschappen (LG-begeleiders) die het opleidingsteam vormen, bewaken de studievoortgang van studenten en hebben oog voor het welzijn van de studenten.
3. De stage-/werkplekbegeleiders begeleiden het praktijkleren van de studenten.

Het opleidingsteam is de spreekwoordelijke spin in het web en zorgt dat vakgroepleiders, LG-begeleiders en stage-/werkbegeleiders goed communiceren en samenwerken.

Activiteit 1	De opleidingsteams worden ingericht, teamvorming vindt plaats, de kaders zijn helder voor de teamleden.
Wie	Mt-hogeschool, betrokken docenten in de opleidingsteams.
Beoogd resultaat	In juni 2020 zijn de teams startklaar, zodat deze functioneren met ingang van cursusjaar 2020/2021.
Stand 31-12-2022	Deze activiteit betreft alleen nog de pabo; voor de overige opleidingen is het doel eerder al behaald. In augustus 2022 (tegelijk met de invoering van het nieuwe curriculum in leerjaar 1) zijn we in heel pabo 1 gestart met het werken in leergemeenschappen (LG's). Dit wordt komende cursussen uitgebouwd naar de overige leerjaren. Elke LG is een halve klas en heeft een mentor/begeleider. De LG-begeleiders vormen samen het opleidingsteam pabo 1. Zij zijn gericht op het welzijn van studenten, bewaken de studievoortgang en zijn alert op eventuele knelpunten in het nieuwe curriculum. De LG's functioneren conform planning. Aandachtspunt blijft het centraal stellen van de inhoud, gekoppeld aan thema's van de profielijn. De LG-begeleiders vormen zelf ook een LG, om samen na te denken over de inhoud van de begeleiding. De hogeschool ziet het werken met LG's als een groeiproces, dat om tijd en doorgaande professionalisering vraagt (zie ook thema 3, activiteit 3). Als het hele pabocurriculum vernieuwd is, is idealiter elke docent LG-begeleider. Momenteel worden LG-begeleiders nog jaarlijks geworven op basis van vrijwilligheid. Een aandachtspunt van het MT is de zelfsturing van de LG-begeleiders als opleidingsteam. Deze komt nog niet goed genoeg van de grond. Er wordt gewerkt aan een plan waardoor deze zelfsturing beter kan verlopen.

Activiteit 2	Een medewerker van de hogeschool die begin 2020 promoveert op studie-uitstelgedrag van pabo-studenten, levert uiterlijk september 2020 een rapport op waarin verbeteringen worden voorgesteld voor passende begeleiding van studenten.
Wie	Promovendus, mt-hogeschool.
Beoogd resultaat	Rapport met aanbevelingen die leiden tot betere begeleiding en tot welbevinden van studenten, voorkomen studie-uitstelgedrag.
Stand 31-12-2022	Na de pilots in het afgelopen kalenderjaar is begin 2021 besloten te starten met het begeleidingstraject Studieboost. Het doel voor zover dat binnen de

	<p>kwaliteitsafspraken viel, is behaald. De verdere voorbereidingen op en de uitvoering van Studieboost worden gefinancierd met NPO-middelen. De verantwoording vindt dan ook plaats in het hoofdstuk NPO (zie hoofdstuk 11 van dit bestuursverslag).</p>
--	---

Activiteit 3	<p>De opleidingsteams zijn vanaf september 2021 verantwoordelijk voor de begeleiding van studenten binnen hun stream, organiseren passende begeleiding (zowel individueel als in groepsverband) voor studenten in opleiding, stage en afstuderen. Dit binnen de door het mt aangegeven kaders en middelen en op basis van adviezen vanuit de ENTREE en de uitkomsten van het rapport over studie-uitstelgedrag.</p>
Wie	Mt-hogeschool, betrokken docenten in de opleidingsteams, studenten.
Beoogd resultaat	Welbevinden van studenten en voorkomen studie-uitstelgedrag.
Stand 31-12-2022	<p>Momenteel werken we voor het vijfde jaar met leergemeenschappen (LG's). Eerst gebeurde dit experimenteel binnen de SAM- en deeltijdopleiding, vanaf dit studiejaar participeren alle pabo 1-studenten in een LG (zie ook thema 2, activiteit 1). De keuze voor een LG is gemaakt met het oog op de ontmoeting in kleiner verband (halve klas) en het persoonlijke contact met de begeleider en tussen studenten onderling. We zien de LG als een goed werkbaar setting om persoonsvormende thema's te behandelen en om op een veilige manier te leren samenwerken in een team. De LG is ook een geschikte plek om te reflecteren op de eigen professionele identiteit en hoe deze invulling krijgt in de praktijk.</p> <p>Omdat het werken in een LG plaatsheeft in kleine groepen, zijn er veel begeleiders nodig. Vanwege de uitbreiding van het werken in LG's over de hele opleiding, moeten in korte tijd veel nieuwe begeleiders gevonden en toegerust worden. Om een goed vormingsproces op gang te krijgen in de LG, moet de begeleider – meer nog dan bij het lesgeven – inspelen op het hier en nu. Ook vraagt het begeleiden van een LG inzicht in teamprocessen en vaardigheden om daarmee om te gaan. Dit vraagt voortdurende ontwikkeling van de begeleiders. Hiervoor is een LG voor begeleiders ingericht, die momenteel vier keer per jaar bij elkaar komt. In deze LG brengen begeleiders vraagstukken uit hun eigen praktijk in en ervaren zij wat het betekent om in een LG te participeren. Dit wordt als versterkend ervaren.</p> <p>De vormende thema's in de LG worden inhoudelijk gevoed door zogenaamde masterclasses (MC). Deze worden gegeven door docenten die hun expertise op gekozen onderwerpen met studenten delen. Het is mooi dat expertise gericht wordt ingezet, de schaduwzijde is dat studenten door het participeren van verschillende docenten verbrokkeling ervaren. Studenten zien in een aantal gevallen minder goed de relatie tussen het centrale thema van de leergemeenschap met bijbehorende opdracht en het aanbod in de MC. Op dit moment wordt in het eerste jaar geëxperimenteerd met een vaste docent voor verschillende MC's. De eerste ervaringen worden begin 2023 geëvalueerd.</p>

### Thema 3 Studiesucces

#### Doel

Vergroten van de kans op studiesucces voor studenten door te zorgen voor een helder curriculum, waarin diepgaand leren en duurzame ontwikkeling een plaats hebben. Dit in afstemming met het werkveld, binnen de flexibiliseringsmogelijkheden die er zijn binnen de hogeschool.



### Subdoel 3.1 Revisie curriculum > minder toetsmomenten

Revisie van het huidige curriculum in de pabo om op korte termijn te realiseren dat studenten minder toetsmomenten hebben. Dit subdoel is behaald in 2019.

### Subdoel 3.2 Een nieuw samenhangend curriculum

Invoering van een nieuw curriculum in alle opleidingen in de hogeschool.

Activiteit 1	De pilot voor een geheel nieuw curriculum (op basis van beroepstaken en professionele identiteit) wordt doorgezet in pabo 2 met één klas binnen samen opleiden (SAM).
Wie	Mt-hogeschool, kernteam SAM, onderwijsontwerpers, betrokken docenten, support.
Beoogd resultaat	In augustus 2022 is de pilot afgerond (t/m pabo 4). Opbrengsten uit de evaluatie worden gebruikt om de nieuwe opleiding verder te doordenken.
Stand 31-12-2022	De pilot met het nieuwe curriculum is afgerond. We hebben nog wel twee jaar studenten die te maken hebben met een overgangsfase van SAM. Verbeterpunten die studenten in de evaluatie van de pilot hebben aangegeven, zijn opgepakt. Deze betreffen onder andere een goede toetstegel en het leggen van verbinding tussen de programma's door docenten. Met name in deeltijdpabo 3 is het ingewikkeld om de overstap van oud naar nieuw curriculum te maken. We hebben in gesprek met studenten nagedacht hoe we dit proces vloeiend kunnen laten verlopen.

Activiteit 2	Alle opleidingen binnen de hogeschool gaan werken met een nieuw curriculum (op basis van beroepstaken en professionele identiteit) dat flexibel is voor studenten en dat samenhang aanbrengt tussen vakinhoud, praktijkervaring, vorming en onderzoek.
Wie	Mt-hogeschool, onderwijsontwerpers, docenten, support.
Beoogd resultaat	Het nieuwe curriculum wordt stapsgewijs ingevoerd in de verschillende opleidingen. In augustus 2024 werken alle leerjaren in alle opleidingen met het nieuwe curriculum.
Stand 31-12-2022	We werken op dit moment vier lijnen uit met projectleiders: 1. Evaluatie pabo 1 + zo nodig reparatie: Na elke periode volgt een evaluatie met studenten, docenten en werkveld. De eerste evaluatie is klaar, op dit moment zijn we bezig met verwerking van de respons. 2. Ontwikkeling pabo 2: Het tijdspad is uitgezet en studiedagen zijn gepland. De uitvoering verloopt volgens planning. 3. Verkorte routes (verkorte deeltijd + vwo): Deze lijn staat onder druk vanwege gebrek aan tijd/capaciteit. 4. Ontwikkeling pabo 3 en 4 (keuzemodules, vakverdieping, etc.): Dit staat gepland, volgt.

## Thema 4 Onderwijsdifferentiatie

### Doel

Het ontwerpen van flexibele opleidingsroutes, zodat beter gedifferentieerd kan worden in het aanbod voor studenten. We creëren mogelijkheden om te verdiepen, te versnellen richting een diploma en meer maatwerk te bieden in een opleidingsroute. Ook is het mogelijk modules te volgen binnen de andere opleidingen van Driestar hogeschool.

### Subdoel 4.1 Vwo-studenten > maatwerk

Het ontwerpen en inrichten van een nieuwe route binnen de pabo voor vwo-studenten, zodat zij op eigen niveau uitgedaagd worden.

Activiteit 1	Er wordt een nieuwe route voor vwo-studenten ontworpen en ingericht op basis van dezelfde uitgangspunten (profielijn en beroepstaken) die nu gelden in de SAM-pilot, waarbij het lesaanbod wordt afgestemd op de kennis en vaardigheden van een vwo-student.
Wie	Mt-hogeschool, innovatiemanager, opleidingsteam vwo, onderwijs-ontwerpers, vwo-studenten.
Beoogd resultaat	Aan het einde van cursus 2019/2020 is het ontwerp voor de nieuwe opleiding klaar. Aan het einde van cursus 2020/2021 is de opleiding ingericht, zodat gestart kan worden in cursus 2021/2022.
Stand 31-12-2022	Op basis van een brainstorm met een groep docenten en studenten over de nieuwe vwo-route hebben we een projectplan opgesteld. Cursusjaar 2023-2024 gaan we starten met de nieuwe opleiding. Een kaderdocument is uitgewerkt. Dit document is met vakgroepopleiders gedeeld en wordt besproken. Het uitgangspunt is een eenvoudige basis te ontwikkelen die ook gebruikt kan worden om andere verkorte routes op te stelen.

#### *Subdoel 4.2 Flexibele studieroutes*

Uitwisseling tussen opleidingen binnen de hogeschool mogelijk maken, zodat studenten een meer flexibele route kunnen volgen, passend bij persoonlijke ontwikkelmogelijkheden.

Activiteit 1	Bij het ontwerpen en inrichten van nieuwe curricula binnen de opleidingen in de hogeschool vindt afstemming plaats op proces en inhoud van de opleidingen, zodat (een deel van) de modules uitwisselbaar zijn in de verschillende opleidingen (eerst standaardiseren, dan flexibiliseren).
Wie	Mt-hogeschool, studieleiders, projectleiders, onderwijsontwerpers.
Beoogd resultaat	Dit proces vindt plaats in de cursusjaren 2019 t/m 2024. Daarna draait in iedere opleiding een nieuw curriculum op basis van dezelfde uitgangspunten en moet deze uitwisseling mogelijk zijn.
Stand 31-12-2022	Nu het nieuwe curriculum ingevoerd wordt, is het volgen van twee bachelorprogramma's makkelijker. Aan een concreet plan wordt gewerkt. De afstemming tussen de nieuwe curricula vindt vooral plaats op de persoonsvorming van de professional en de onderzoekslijn. Afstudeerwerk op niveau bachelor NLQF6 wordt gezamenlijk ontwikkeld, waardoor afstudeerwerk ook door de andere opleiding gehonoreerd wordt. De verkenning van twee bachelors in één opleiding is nog gaande. Hiervoor zijn we ook in gesprek met de examencommissie.

#### *Subdoel 4.3 Versnellen*

Versnellen binnen een opleiding mogelijk maken, zodat eerder een diploma behaald kan worden. Op dit moment kan een verkorte LIO-stage aangevraagd worden. Deze activiteit wordt verder meegenomen in de curriculumvernieuwing. De activiteit is hier afgerond.

### **Thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten**

#### **Doel**

Het zorgdragen voor passende onderwijsfaciliteiten, die aansluiten bij bovenstaande voornemens en toekomstbestendig onderwijs mogelijk maken.

#### *Subdoel 5.1 Digitale leermiddelen*

In ieder lokaal is een digitaal bord (Prowise) aanwezig en zijn er voldoende stopcontacten voor studenten, zodat digitale leermiddelen optimaal benut kunnen worden. Dit doel is in 2019 behaald.

#### *Subdoel 5.2 Werkplekken*

Er zijn genoeg werkplekken voor studenten om te kunnen werken in stilte of in groepsverband. Dit doel is in 2019 behaald.

### Subdoel 5.3 Lokaal van de toekomst

Er is een ruimte gerealiseerd waarin het onderwijs van de toekomst centraal staat, waar studenten kunnen oefenen met nieuwe technologische ontwikkelingen in het onderwijs en waar voldoende mogelijkheden zijn om te werken met nieuwe technologische middelen.

Activiteit 1	Een lokaal van de toekomst wordt ontworpen, ingericht en up-to-date gehouden voor studenten, personeel en het werkveld.
Wie	Mt-hogeschool, innovatiemanager, personeel mediatheek
Beoogd resultaat	Deze ruimte functioneert in cursusjaar 2023/2024. Na invoeren van het nieuwe curriculum zal deze ruimte structureel worden gebruikt voor lessen aan studenten en aan leerlingen van basisscholen.
Stand 31-12-2022	Dit project is opgenomen in het nieuwe Innovatielab dat uiterlijk augustus 2023 wordt ingericht en waar ook de mediatheek onderdeel van zal uitmaken. De kaders voor de inrichting zijn helder. Het maakt inmiddels onderdeel uit van het Integraal Huisvestingsplan. Het project zal ook onderdeel zijn van het versnellingsplan van Radiant, waar het gaat over professionalisering van docenten op het vlak van innovatie (technische ontwikkelingen, blended learning, didactiek). Enkele vakgroepen in de pabo zijn gestart met pilots in het kader van blended learning en feedback fruits.

### Subdoel 5.4 Catering

De catering voor studenten krijgt een ruimer en duurzaam aanbod. Dit doel is in 2019 behaald.

## Thema 6 Professionalisering

### Doel

Het professionaliseren van docenten op het gebied van pedagogische vaardigheden (met name in de individuele begeleiding van studenten), didactische vaardigheden en digitale vaardigheden, zodat zij in staat zijn inhoud te geven aan de in dit plan geformuleerde doelen en voornemens.

### Subdoel 6.1 Scholing digitale leermiddelen

Docenten worden geschoold in het gebruiken van nieuwe digitale leermiddelen.

Dit doel is behaald in 2020. Het gebruik van digitale middelen blijft in coronatijd een punt van verdere ontwikkeling, maar dat wordt in de reguliere professionalisering van docenten opgenomen.

### Subdoel 6.2 VELON-registratie docenten

Minimaal tachtig procent van de docenten binnen de lerarenopleidingen zijn VELON (lerarenopleider) geregistreerd. Dit is een landelijke registratie met een geldigheid van zes jaar.

Activiteit 1	We pakken dit gezamenlijk op met de Radiant-hogescholen. We hebben zelf enkele trainers, maar zullen ten dele dit ook inkopen. Elk jaar worden trainingen hiervoor gegeven waaraan docenten kunnen deelnemen. Na registratie moeten docenten de registratie up-to-date houden.
Wie	Mt-hogeschool, docenten.
Beoogd resultaat	In 2024 is minimaal 80% van de docenten VELON geregistreerd. VELON-registratie wordt opgenomen in het personeelsbeleid, zodat op termijn alle docenten VELON geregistreerd zijn.
Stand 31-12-2022	In overleg met de studenten-mr was in 2021 besloten dit doel en de VELON-registratie uit te stellen. Onze prioriteit lag bij het omgaan met de coronamaatregelen en bij de herziening van het curriculum. VELON-registratie was een Radiant-afspraken. Omdat net als Driestar hogeschool ook andere hogescholen deze doelstelling niet realiseren, staat professionalisering van docenten opnieuw op de agenda van Radiant-

	bestuurders en Radiant-managers. Inmiddels zijn we met VELON in gesprek om een eigen maatwerktraject in te richten voor Radiant. Professionaliseringsuren en -budget worden grotendeels gebruikt voor scholing rond het nieuwe curriculum: LG's, studiedagen personeel, etc.
--	--

#### *Subdoel 6.3 Werken aan een professionele cultuur*

Alle teams van docenten binnen de hogeschool laten in hun teamplan of vakgroepplan zien hoe zij in de periode 2019-2024 werken aan een professionele cultuur, waarin reflecteren en het geven van feedback aan elkaar belangrijke uitgangspunten zijn.

Dit doel is behaald in 2020.

### **10.4 Financiële verantwoording**

In onderstaand overzicht is de jaarbegroting 2022 opgenomen naast de werkelijke kosten zoals deze momenteel gerealiseerd worden op kalenderjaar.

Thema	Besteding	Ontvangen bedrag	Saldo
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	0	0	0
2. Meer en betere begeleiding studenten	255	300	+45
3. Studiesucces	487	350	-137
4. Onderwijsdifferentiatie	12	60	+48
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	47	115	+68
6. Professionalisering docenten	241	152	-89
Totaal	1.042	977	-65

#### **Cumulatief overzicht besteding Kwaliteitsafspraken (€ 1.000)**

Jaar	Besteding	Ontvangen bedrag	Saldo	Toezegging
2019	473	345	-128	
2020	486	389	-97	
2021	750	745	-5	
2022	1.042	977	-65	
2023				1.030
2024				1.166

De bedragen voor 2023 en 2024 zijn gebaseerd op peildatum 2020 en daarmee nog onzeker. In overleg met de gesprekspartners zal het eventueel resterende beschikbare budget in de plannen opgenomen worden.

### **10.5 Reflectie van de medezeggenschapsraad**

In 2019 heeft de mr geparticipeerd in het tot stand brengen van een plan voor de kwaliteitsafspraken en sindsdien zijn we betrokken bij de voortgangsbewaking. Een aantal leden van de pmr (vier) en de smr (twee) denkt mee in het kernteam; totaal zijn er zes leden van de mr betrokken bij het kernteam. In het kernteam zitten ook de opleidingsmanager, de controller en een beleidsmedewerker. Het proces van komen tot adequate kwaliteitsafspraken voor onze opleidingen en het bespreken van de voortgang ervan was een nieuwe ervaring voor ons. Door nauwe samenwerking en afstemming verliep dit echter voorspoedig. Er is in 2022 twee keer overleg geweest

over de voortgangsrapportage, waarbij de stand van zaken is besproken. Onderstaande bevindingen kwamen naar voren:

- Verschillende doelen zijn behaald. De mr heeft bijzondere aandacht gevraagd voor langstudeerders. Doordat we de afgelopen cursusjaren werden geconfronteerd met de (gevolgen van de) coronamaatregelen, hebben we gemerkt dat intensivering van (reguliere) studentbegeleiding belangrijk is. Veel studenten hebben baat bij extra ondersteuning voor hun loopbaan, studiesucces en welzijn.
- In verband met corona is vertraging opgelopen bij de implementatie van een aantal doelen (bijvoorbeeld de curriculumvernieuwing). Dat wordt duidelijk verantwoord in de rapportages. De smr heeft, gelet op eerdere ervaringen, aandacht gevraagd voor een zorgvuldige invoering van het nieuwe curriculum. De planning is nu realistischer en ook het verrijkte beroepsprofiel helpt bij het zorgvuldig uitrollen.
- De verwachting is dat we de voor 2024 geformuleerde doelen halen, maar het is wel een stevige uitdaging. De mr is hier nauw bij betrokken

## 11 Coronaparagraaf/NPO

### 11.1 Algemeen

Aan het begin van cursusjaar 2021-2022 is er sprake geweest van afschalen van fysiek onderwijs, beperkende maatregelen rondom groepsgroottes en een lockdown vanaf december 2021. Toen begin 2022 de coronamaatregelen langzaam versoepeld werden, werd fysiek onderwijs weer mogelijk, konden studenten elkaar in groepsverband ontmoeten en konden de NPO-interventies verder worden uitgerold. Het besluit van de minister om de looptijd van besteding van NPO-middelen te verlengen, geeft ons de mogelijkheid om dit op een goede manier verder te plannen en te realiseren.

### 11.2 Monitoring en verantwoording

De implementatie van de NPO-interventies monitoren we intern met het kernteam van studenten en docenten dat zich namens de hogeschool ook bezighoudt met de kwaliteitsafspraken. Dit gebeurt onder toezicht van zowel de opleidingsmanagers als de medezeggenschapsraad.

Voor de externe verantwoording leveren we monitoringsdata aan via de voorgeschreven NPO implementatie-monitoringstool. Rond de tijd dat de monitor ingevuld wordt, delen we intern een rapportage met het kernteam. Deze interne rapportages verschijnen in januari en rond de zomer.

Na de zomervakantie is een NPO-monitoringsronde uitgevoerd door Berenschot (namens OCW) waarvan Driestar hogeschool deel uitmaakte. Daartoe hebben we een uitvoerige monitoringstool ingevuld. Op 3 oktober 2022 hadden we een gesprek met consultants van Berenschot over de totstandkoming van de interventies, het verloop ervan en de aandachtspunten. We hebben aangegeven dat het door de tijdsdruk een uitdaging was om goede interventies te ontwikkelen die ècht ten dienste zijn van onze studenten. Om die reden hebben we gekozen voor zo veel mogelijk interventies die door bestaand personeel kunnen worden uitgevoerd (zoals extra stage- en mentoraatsbegeleiding). De gespreksopbrengst is geanonimiseerd en opgenomen in de sectorrapportage voor de Tweede Kamer in november: [Kamerbrief bij 3e voortgangsrapportage Nationaal Programma Onderwijs | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#).

Via Berenschot hebben wij kennisgenomen van de studentenrapportage Hoger Onderwijs. In april 2022 gaven ruim 31.000 studenten (mbo en hoger onderwijs) gehoor aan de oproep om deel te nemen aan een studentenpeiling over studentenwelzijn en studievoortgang in relatie tot de coronamaatregelen. De instellingsrapportage van Driestar hogeschool is met ons gedeeld en geeft inzage in hoe onze studenten ervoor staan als het gaat om studentenwelzijn en studievertraging. De vragenlijst voor de studentenpeiling is ontwikkeld in samenspraak met diverse experts (RIVM, studentenorganisaties en beleidsmedewerkers van OCW): [221003 - Instellingsrapportage Hoger](#)

[Onderwijs Driestar educatief - Berenschot.pdf](#). Driestar hogeschool zal ook in de vierde monitoringsronde meedoen. Deze monitoringsronde is aangekondigd voor de zomer van 2023.

In september heeft Berenschot een online meeting georganiseerd met MR-leden van onderwijsinstellingen. Centraal stond de vraag hoe de MR betrokken is geweest bij de totstandkoming van de NPO-interventies. Namens onze MR heeft de voorzitter deze vergadering bijgewoond.

### 11.3 Voortgang tot januari 2023

Bij de meeste interventies maken we gebruik van onze bestaande capaciteit en geven we hogeschooldocenten, mentoren en studieloopbaancoördinatoren een tijdelijke uitbreiding van taken en uren. De interventies zoals bepaald in 2021 zijn grotendeels gecontinueerd. Onderstaande tabellen geven een overzicht van de interventies m.b.t. looptijd, personele inzet en voortgang. In kolom 'Voortgang' is beknopt de stand van zaken per januari 2023 beschreven.

*Pabo (ca. 950 studenten)*

	Interventie	Looptijd	Personele inzet	Voortgang tot januari 2023
<b>Thema 5. Lerarenopleidingen</b>				
5.1	1. Extra stage-begeleiding voor alle studenten	2021-2022/ 2022-2023	Studieloopbaanbegeleiders vanuit hogeschool en werkveld	Wordt uitgevoerd, in mindere mate dan vorig jaar (1 uur per student), omdat 1 uur per student meer dan standaard begeleiding voldoende bleek.
5.1	2. Educatieve Levensbeschouwend Alliantie (ELA) – opstart/ voorbereiding	2021-2022/ 2022-2023	Externe projectleider startfase + medewerkers hogeschool	Gericht op betere afstemming van opleidingen (studeerbaarheid, doorstroming, persoonlijke leerwensen) en inzet van PLG's. Werkgroepen zijn bezig met uitvoering van het Koersplan 2023.
5.2	3. Studieboost (coachingsprogramma om uitval en studievertraging te voorkomen bij studenten)	2021-2022/ 2022-2023	Regisseur Driestar Onderzoekscentrum/ externe trainers en Driestar hogeschool-docenten	Begin '22 is het Studieboostprogramma uitgevoerd. Het programma bestaat uit zes bijeenkomsten waarin studenten leren hoe ze op een krachtgerichte manier om kunnen gaan met hun uitstelgedrag en motivatiegebrek. Het programma is gebaseerd op een wetenschappelijke studie (Visser, 2019) welke binnen de hogeschool is uitgevoerd. Ook bevat de training studievaardigheden. De krachtgerichte coaching is gebaseerd op positieve psychologie en is uitgevoerd door docent- en studentcoaches. De studenten die het programma af hebben gerond hebben het positief geëvalueerd. Vanaf cursusjaar 2022-2023 starten er twee nieuwe groepen.
5.2	4. Extra mentoraat voor alle studenten, incl. klassenactiviteiten	2021-2022/ 2022-2023	Mentoren hogeschool	Extra mentoraat is gecontinueerd in Studenten waarden uitbreiding mentoraat. Dat blijkt uit gesprekken met klassenvertegenwoordigers en mentoren. Een mentor vertelt: "In het afgelopen jaar heb ik de extra uren gebruikt om te werken aan het welzijn van de studenten, zowel individueel als ook als groep. Wanneer er behoefte was

				aan een persoonlijk gesprekje, was daar tijd voor. Daarnaast hebben we als klas de tijd genomen om na te denken welke klas wij willen zijn en welk gedrag daarbij hoort. De studenten hebben gereflecteerd op hun eigen gedrag en inzet tijdens de colleges en hun manier van samenwerken. (...) Collega's gaven terug dat zij konden merken aan de sfeer en de inzet van de groep dat hier aandacht aan was besteed. Op zo'n moment ben ik heel blij met het mentoraat, voor mij zijn dat betekenisvolle momenten om aan het welzijn van de individuele student, de groep (en wellicht ook de docent) te werken."
5.2	5. Extra werving studenten en zij-instromers en support door Studentzaken*	2022-2023	Medewerker Communicatie, nieuwe medewerker Support	Een nieuwe medewerker Studentzaken houdt zich bezig met werving, voorlichting en begeleiding.
5.2	6. Inhalen achterstanden curriculum-gerelateerde zaken, o.a. minor Bewegingsonderwijs	2021-2022	Hogeschool-docenten	Minor Bewegingsonderwijs is ingehaald voor de studenten en docenten die het betrof. Er is nog budget beschikbaar.
5.2	7. Werkweken (gekoppeld aan de opleiding, om verbinding tussen studenten en aan de opleiding te intensiveren)	2021-2022/ 2022-2023	Hogeschool-docenten, externe organisaties	Vanwege coronamaatregelen/ lockdown uitgesteld naar 2022-2023. Dit cursusjaar geen werkweken meer, want bleek roostertechisch niet mogelijk. Er is besloten de bijdragen voor de studenten voor werkweken te verlagen vanuit dit NPO-budget.
5.2	8. Professionalisering docenten, met name m.b.t. blended learning	2021-2022/ 2022-2023	Externen/ Digitaal Ontwikkelingsteam hogeschool	Voor enkele vakgroepen zijn onderdelen van het curriculum uitgewerkt m.b.t. blended learning (o.a. vakgroep rekenen). Daarnaast zijn docenten getraind in Management Drives, om interactieprocessen in de klas te optimaliseren.
5.2	9. Realiseren studentwerkplekken/ vernieuwing lokalen en mediatheek** om samenwerking, kleine groepen en blended learning te faciliteren	2022-2024	Externe organisaties	Dit wordt onderdeel van het interne huisvestingsplan dat in 2022-2024 uitgevoerd gaat worden. Er wordt o.a. meer ruimte gemaakt voor werken in (kleinere) leergemeenschappen en er worden plekken gemaakt voor individuele studenten en docenten (o.a. stiltecabines).
5.3	10. Gratis Cambridge-cursus voor studenten	2021-2022/ 2022-2023	Cambridge-cursusleiders Driestar onderwijsadvies	De animo was groot: 158 studenten zijn gestart. Gratis aanbieden maakte dat er ook vrij snel een aantal studenten afhaakte. Er ontstond ruimte voor 11 Ivo-studenten om de Cambridge-cursus te volgen. In cursusjaar 2022-2023



				wordt de Cambridge-cursus met korting aangeboden.
--	--	--	--	---

\* Voor deze interventie is voor 2021 subsidie aangevraagd vanuit de regeling 'Extra hulp voor de klas'. Op die manier hopen we volledige capaciteit t.a.v. de doelen van deze interventie te kunnen financieren.

\*\* Vanuit NPO reserveren we een bedrag, deels zal dit ook worden bekostigd vanuit de middelen beschikbaar vanuit de kwaliteitsafspraken.

LVO (ca. 300 studenten)

	#. Interventie	Looptijd	Personele inzet	Voortgang januari 2023
<b>Thema 5: Lerarenopleidingen</b>				
5.1	11. Samen opleiden + professionaliseren in de Christelijke Academische Opleidingsschool i.o (CAOS)	2021-2022/ 2022-2023	Hogeschool-docenten en vakdocenten uit vo-scholen	In 2022 is de Christelijke Opleidingsschool (COS) verder uitgewerkt, is een subsidievoorstel geschreven (toegekend in november) en wordt er momenteel gewerkt aan het daadwerkelijk van start laten gaan van COS per cursusjaar 2023-2024. In COS werkt Driestar hogeschool samen met de CHE en acht scholen voor christelijk voortgezet onderwijs. Middelen zijn ingezet voor projectleiding en scholing schoolopleiders.
5.1	12. Stagebegeleiding deeltijd	2021-2022/ 2022-2023	Stage-begeleiders hogeschool	De stagebegeleiding voor deeltijdstudenten is beter georganiseerd. Er is een goed draaiboek en stagebezoeken vinden plaats.
5.1	13. Begeleiding langstudeerders	2021-2022/ 2022-2023	Mentoren hogeschool	Deaan studiebeperking en mentoren hebben een extra impuls gegeven aan de begeleiding van langstudeerders. Individuele begeleidingsgesprekken bleken effectief.
5.2	14. Optimalisering ENTREE (aanmelding, studiekeuze-check, gesprek)	2021-2022/ 2022-2023	Stagebegeleiders hogeschool	Uitgewerkt in 2021-2022, vernieuwing ENTREE ingevoerd per 2022-2023. Er staat een nieuw kernteam rond ENTREE. De ENTREE is beter gestroomlijnd en de informatievoorziening is verhelderd.
5.2	15. Extra mentoraat voor alle studenten	2021-2022/ 2022-2023	Mentoren hogeschool	Wordt uitgevoerd conform plan. Blijkt nodig en nuttig t.b.v. studentenwelzijn.
5.2	16. Vergroten sociale binding studenten (klassen-activiteiten)	2021-2022/ 2022-2023	Externen	Volgens plan. Klassen organiseerden zelf activiteiten, soms met een vakgroep, om sociale binding te verbeteren.
5.2	17. Ontwikkeling ondersteunende didactiek (blended learning)	2021-2022/ 2022-2023	Digitaal Ontwikkelings-team hogeschool/ externen	Is uitgerold t.b.v. leren van de studenten in nieuwe curriculum (effectief gebruik kunnen maken van ICT-tools en systemen om optimaal studieloopbaan te doorlopen).
5.2	18. Professionalisering docenten	2021-2022/ 2022-2023	Externe trainer/ Digitaal	Met name besteed in 2022-2023. Professionalisering richt zich op vakdidactiek en BKE/ SKE.

			Ontwikkelings- team hogeschool	
5.2	19. Revitalisering vakgroepen Engels en generiek (kwaliteitsimpuls)	2021-2022/ 2022-2023	Hogeschool- docenten	Beide vakgroepen hebben hun programma-ontwikkeling verbeterd.
5.2	20. Revitalisering vakgroepen (ontwikkel-budget)	2022-2023	Hogeschool- docenten	Budget is besteed aan samen ontwikkelen rond examinering.
5.3	21. Ondersteuning internationaliserings-activiteiten	2021-2022/ 2022-2023	Medewerker internationa- lisering hogeschool + partners onderwijs- instellingen	Vanwege beperkende coronamaatregelen niet mogelijk om al vorm te geven, want buitenlandse reizen zijn opgeschort tot ten minste 1 maart 2022. Er is gewerkt aan kleinschalige internationaliseringsmogelijkheden voor studenten.

*Besteding NPO 2021 (€ 1.000)*

Thema	Besteding Thema 5	Besteding totaal	Ontvangen bedrag	Saldo
1: Soepele in- en doorstroom		18	84	+66
2: Welzijn en sociale binding met de opleiding		2	5	+3
3: Stageondersteuning en -begeleiding		2	5	+3
Extra stagebegeleiding voor alle studenten	76			
Studieboost	19			
Extra mentoraat	47			
Professionalisering docenten	17			
Cambridgecursus studenten	27			
Begeleiding langstudeerders	3			
Overige activiteiten	47			
5. Lerarenopleidingen:		236	875	+639
<b>Totaal</b>		<b>258</b>	<b>969</b>	<b>+711</b>

*Besteding NPO 2022 (€ 1.000)*

<b>Thema</b>	<b>Besteding Thema 5</b>	<b>Besteding totaal</b>	<b>Ontvangen bedrag</b>	<b>Saldo</b>
1: Soepele in- en doorstroom		47	69	+22
2: Welzijn en sociale binding met de opleiding		8	8	0
3: Stageondersteuning en -begeleiding		10	10	0
Extra stagebegeleiding voor alle studenten	207			
Studieboost	20			
Extra mentoraat	60			
Professionalisering docenten	83			
Cambridgecursus studenten	63			
Begeleiding langstudeerders	31			
Overige activiteiten	153			
5. Lerarenopleidingen:		617	998	+381
<b>Totaal</b>		<b>682</b>	<b>1.085</b>	<b>+403</b>

*Cumulatief overzicht besteding NPO (€ 1.000)*

<b>Jaar</b>	<b>Besteding</b>	<b>Ontvangen bedrag</b>	<b>Saldo</b>	<b>Besteding gepland</b>
2021	258	969	+711	
2022	682	1.085	+403	
2023				933
2024				181

**11.4 Reflectie medezeggenschapsraad**

In het Bestuursakkoord van mei 2021 hebben het Ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen, alle mbo's en universiteiten thema's vastgesteld waarbinnen de onderwijsinstellingen hun interventies konden ontwikkelen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Om passende interventies op te stellen voor Driestar hogeschool is in de jaarevaluatie van onze opleidingen onder onze studenten en hogeschooldocenten een aantal concrete vragen voorgelegd. Zo konden zij zelf inzicht geven in de studievertraging of uitdagingen die zij in coronatijd hebben ervaren. Daarnaast is gepeild welke behoeften studenten en docenten hadden ten aanzien van ondersteuning en inlopen van vertraging.

De NPO-interventies worden intern gemonitord in het kernteam kwaliteitsafspraken/NPO-gelden, waarin docenten en studenten zitting hebben. We zijn als mr gehoord en betrokken in het formuleren van passende interventies. Daarnaast zijn we betrokken bij de voortgangsbewaking ervan middels tussentijdse besprekingen (per kwartaal). Ieder halfjaar bespreken we de NPO-rapportages waar we een open gesprek voeren met studenten en opleidingsmanagers. De interventies voor onze hogeschool zijn met name voor de pabo en Ivo al vrij snel daadwerkelijk uitgerold vanaf de aanvang van cursusjaar 2021-2022. Het was een uitdaging om bemensing en benodigde tijd goed te organiseren. Voor de pabo-interventies zijn de benodigde uren opgenomen in de urenplaatjes van docenten. Interventies voor hbo Pedagogiek en associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal zijn gestart in 2022. We merken dat de interventies daadwerkelijk bijdragen aan het stimuleren van het welzijn en welbevinden van onze studenten. We waarderen het dat de interventies eveneens (in)direct bijdragen aan de studieloopbaan en begeleiding van onze studenten. We verwachten dat alle interventies uiteindelijk binnen de looptijd van het NPO gerealiseerd zullen worden.

# Bijlage 1 Bachelor-, master, post-hbo-opleidingen

## Bacheloropleidingen

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
<b>Educatie</b>			
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 Godsdienst (tweede graad)		▪	▪
<b>Gedrag en maatschappij</b>			
Hbo Pedagogiek		▪	
Associate degree Pedagogisch Educatief Professional		▪	

## Masteropleidingen

- Passend meesterschap (i.s.m. Radiant Lerarenopleidingen)
- Leren en innoveren (i.s.m. lerarenopleidingen Christelijke Hogeschool Ede en Hogeschool Viaa);
- Educational Leadership (Penta Nova, samenwerkingsverband tussen Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Viaa, Marnix Academie en Driestar educatief).

## Post-hbo-opleidingen

- Mediawijsheidscoach
- Ouderbetrokkenheid
- Jonge kind
- Schoolvideo-interactiebegeleider
- Intern begeleider
- Schoolopleider
- Supervisor/coach
- Schoolleiderschap Penta Nova
- Vakspecialist muziek
- Vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Rekencoördinator
- Taalcoördinator

## Bijlage 2 Hogeschool in cijfers

### Studentenaantallen per 1-10-2022

Aantal studenten	2019	2020	2021	2022
Hogeschool	1367	1517	1453	1536
Pabo	904	969	952	985
Lvo	265	288	283	297
Hbo Pedagogiek	85	96	92	88
Master L&I	37	30	21	46
AD PEP	76	134	105	120

### Verdeling pabo en lvo in voltijd-deeltijd-duaal

Pabo	2019	2020	2021	2022	Lvo	2019	2020	2021	2022
Voltijd	720	769	717	676	Voltijd	-	-	-	-
Deeltijd	83	77	74	76	Deeltijd	173	187	184	185
Duaal	101	123	161	233	Duaal	92	101	99	112
Totaal	904	969	952	985	Totaal	265	288	283	297

### Aantallen lvo-studenten (totaal, deeltijd + dual) per opleiding

Lvo	2019	2020	2021	2022
Duits	32 (23+9)	30 (21+9)	31 (22+9)	24 (18+6)
Economie	34 (27+7)	35 (21+14)	32 (18+14)	30 (18+12)
Engels	84 (53+31)	77 (47+30)	72 (44+28)	68 (44+24)
Geschiedenis	28 (12+16)	32 (18+14)	36 (21+15)	45 (25+20)
Nederlands	49 (32+17)	56 (39+17)	51 (35+16)	55 (34+21)
Wiskunde	38 (26+12)	30 (20+10)	28 (16+12)	37 (18+19)
Godsdienst	n.v.t.	28 (21+7)	33 (28+5)	38 (28+10)

*Studierendement per 31 augustus, in % van instroom*

Rendement	2018	2019	2020	2021	2022
Pabo-bachelor	76%	69%	79%	74%	84%
Pabo-propedeuse	56%	58%	65%	59%	52%
Lvo-bachelor	66%	52%	67%	66%	57%
Lvo-propedeuse	57%	54%	44%	59%	52%
Pedagogiek-bachelor	64%	50%	50%	67%	47%
Pedagogiek-propedeuse	60%	59%	47%	57%	88%
Master Leren en innoveren	79%	60%	92%	88%	96%

Toelichting:

1. rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar;
2. rendement propedeuse: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar.

Door investering in goede voorlichting aan aanstaande studenten en door het voeren van een intakegesprek probeert Driestar educatief het rendement hoog te houden. Bij alle opleidingen volgen we de studievoortgang van studenten steeds intensiever en besteden we meer tijd aan begeleiding van studenten met studieachterstand. Bij de lvo en hbo Pedagogiek leveren door het aantal studenten kleine variaties grote procentuele verschillen op. De score wordt mede veroorzaakt door de combinatie van studie met een drukke baan in het onderwijs. Dit is ook landelijk een belangrijke oorzaak van studievertraging, met name in de deeltijd lvo's

*Instroom voltijd-deeltijd-duaal (peildatum 1 oktober)*

	2019	2020	2021	2022
Hogeschool	402	434	498	461
Voltijd	227	251	206	181
Deeltijd	133	127	185	134
Duaal	42	56	107	146

*Instroom 2021 voltijd-deeltijd-duaal per opleiding*

2021	Pabo	Lvo	Master L&I	Pedagogiek	AD PEP
Voltijd	181	-	0	-	-
Deeltijd	24	45	35	22	-
Duaal	110	36	-	-	-
Totaal	315	81	35	22	-

*Instroom 2022 per vooropleiding (excl. AD PEP)*

Hogeschool	2019	2020	2021	2022
Havo	200	225	205	253
Mbo	90	74	115	98
Vwo	51	51	41	54

Ho	41	56	79	35
Overig	20	28		21
Totaal	402	434	440	461

*Instream 2022, vooropleiding per opleiding (excl. AD PEP)*

2021	Pabo	Lvo	Master L&I	Hbo Pedagogiek
Havo	212	38		9
Mbo	79	14		7
Vwo	15	17		4
Overig	9	12	35 (HBO)	2
Totaal	315	81	35	22

*Bindend afwijzend studieadvies (BAS)*

	2018- 2019	2019-2020	2020-2021*	2021-2022
Pabo	12	1	12	15
Lvo	Duits: 2, Economie: 1 Engels: 3, Gesch.: 1 Wiskunde:4	0	0	0
Hbo Pedagogiek	0	1	0	0

I.v.m. Corona zijn veel bindend afwijzend studieadviezen aangehouden tot 1 september 2022.



## Bijlage 3 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht

### Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur

- drs. L.N. Rottier  
lid bestuur Net Foundation (onbezoldigd)  
voorzitter bestuur stichting Vrienden van Radiance (onbezoldigd)
- drs. R.W. Zoutendijk  
plv. lid College voor Toetsen en Examens (onkostenvergoeding)  
lid bestuur Stichting Mediauitgaven De Reformatorische School (onbezoldigd)  
lid ledenraad Coöperatie SURF ua, namens Vereniging Hogescholen (onbezoldigd)

### Professionalisering college van bestuur

- drs. L.N. Rottier: geen
- drs. R.W. Zoutendijk: geen

### Specificatie bezoldiging topfunctionarissen (WNT) tabellen

#### Leidinggevende topfunctionarissen

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk
Functie	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging 2022</b>		
Beloningen en belaste kostenvergoeding	138.285	133.949
Beloningen betaalbaar op termijn	23.303	22.991
Subtotaal	161.588	156.940
Toepasselijk WNT-maximum	168.000	168.000
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2021	161.588	156.940
<i>Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken voor inwerkingtreding van de sectorale regeling WNT II, waardoor een beroep wordt gedaan op overgangsrecht.</i>		

In de bezoldiging is de fiscale bijtelling voor de leaseauto opgenomen. Het in 2022 fungerende afgesproken maximale bedrag (ex. Btw en brandstof) per maand voor de leasetermijn is € 925. Bij een hogere leasetermijn aan het begin van de overeenkomst wordt het verschil in mindering gebracht op de bezoldiging van de bestuurder.

<b>Gegevens 2021</b>	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
<b>Bezoldiging 2021</b>		
Beloning en belaste kostenvergoeding	134.829	130.635
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	22.194	21.832
Subtotaal	157.023	152.467
Toepasselijk WNT-maximum	163.000	163.000
Totaal bezoldiging 2020	157.023	152.467

*Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties*

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk	Gezamenlijk	Totaal
1. Reiskosten binnenland	341	131	0	472
2. Reiskosten buitenland	0	0	0	0
3. Representatie	65	65	0	130
4. Professionalisering	380	0	0	380
5. Overige kosten	1.095	679	0	1.774
<b>Totaal</b>	<b>1.881</b>	<b>875</b>	<b>0</b>	<b>2.756</b>

*Toezichthoudende toefunctionarissen*

	W. Büdgen	ds. G.W.S. Mulder	drs. Ing. W.J. Punt
<b>Functie</b>	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2022</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	7.560	5.040	5.040
Toepasselijk WNT-maximum	25.200	16.800	16.800
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging 2022</b>	<b>7.560</b>	<b>5.040</b>	<b>5.040</b>
Gegevens 2021			
Duur dienstverband	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging 2021</b>			
Beloningen en belaste kostenvergoeding	6.300	3.650	3.650
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Subtotaal	6.300	3.650	3.650
Toepasselijk WNT-maximum	24.450	16.300	16.300
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>6.300</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>

	drs J.N. van de Poel		drs. S. Stoop	dr. C.A. Rietveld
<b>Functie</b>	Lid		Lid	Lid
Duur dienstverband 2022	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2022</b>				
Beloningen en belastbare onkostenvergoedingen	5.040	5.040	5.040	
Toepassing WNT-maximum	16.800	16.800	16.800	
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
<b>Totaal bezoldiging 2022</b>	<b>5.040</b>	<b>5.040</b>	<b>5.040</b>	
Gegevens 2021				
Duur dienstverband	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2021</b>				
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.650	3.650	3.650	
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	
Subtotaal	3.650	3.650	3.650	
Toepasselijk WNT-maximum	16.300	16.300	16.300	
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>	

	Ir. B. Visser
<b>Functie</b>	Lid
Duur dienstverband 2022	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging 2022</b>	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	5.040
Toepasselijk WNT-maximum	16.800
Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging 2022</b>	<b>5.040</b>
Gegevens 2021	
Duur dienstverband	n.v.t.
<b>Bezoldiging 2021</b>	
Beloningen en belaste kostenvergoeding	3.650
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	3.650
Toepasselijk WNT-maximum	16.300
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>3.650</b>

<i>Complexiteitspunten</i>	
Baten boekjaar t-2	4
Aantal studenten jaar t-2	1
Onderwijssoorten jaar t-2	4
<i>Totaal</i>	9

De bijbehorende klasse-indeling is D.

### **Overige rapportageverplichtingen WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2022 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden gemeld of die in eerdere jaren gemeld zijn of hadden moeten worden.

### **Overige gegevens leden raad van toezicht**

- W. Büdgen (1952)  
beroep: voormalig voorzitter college van bestuur Wartburg College  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten  
overige nevenfuncties: voorzitter van de Raad van Toezicht van RefSVO, secretaris van het bestuur van de stichting PC GVO, lid bestuur Stichting In de Rechte Straat, 2e voorzitter van het bestuur van de Stichting Smytegeelfonds  
aftredend per: 01-01-2024  
tijdstop eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021  
profiel: strategisch beleid, identiteit
  
- Drs. G.W.S. Mulder (1973)  
beroep: predikant  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten  
overige nevenfuncties: voorzitter deputaatschap Zending Gereformeerde Gemeenten, vice-voorzitter hoofdbestuur Staatkundig Gereformeerde Partij  
aftredend per: 01-01-2023  
tijdstop eerste benoeming: 01-01-2016, herbenoemd per 01-01-2020  
profiel: identiteit
  
- Drs. Ing. W.J. Punt (1965)  
beroep: directeur-bestuurder Sint Jozefmavo Vlaardingen  
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland  
overige nevenfuncties: commissie intern toezicht passend onderwijs Goeree-Overflakkee, lid bestuur stichting Schuilplaats, lid raad van toezicht Gevangenenzorg Nederland  
aftredend per: 01-01-2026  
tijdstop eerste benoeming: 01-01-2018, herbenoemd per 01-01-2022  
profiel: financiën en bedrijfsleven
  
- Drs. J.N. van de Poel (1954)  
beroep: zelfstandig consultant en adviseur openbaar bestuur  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten  
overige nevenfuncties: secretaris deputaatschap Kerk en overheid Gereformeerde Gemeenten, secretaris Breed beraad protestantse kerken  
aftredend per: 01-01-2025  
tijdstop eerste benoeming: 01-01-2017, herbenoemd per 01-01-2021  
profiel: bestuurlijk en overheid

- Drs. S. Stoop (1962)  
 beroep: burgemeester gemeente West Betuwe  
 kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland  
 overige nevenfuncties: voorzitter raad van toezicht Gevangenenzorg Nederland, voorzitter ledenraad passend onderwijs Goeree-Overflakkee (tot 23 november 2022), lid identiteitscommissie VGS, voorzitter bestuur stichting Voorzieningsfonds hospice Calando, Voorzitter Stichting van der Koppel-van den Heuvel, Lid Algemeen Bestuur Stichting Fruit Tech Campus aftreden per: 01-01-2027  
 tijdstip eerste benoeming: 01-01-2018, herbenoemd per 01-01-2022  
 profiel: bestuurlijk en overheid
- Dr. C.A. Rietveld (1988)  
 beroep: universitair hoofddocent Economie, Erasmus Universiteit  
 kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland  
 overige nevenfuncties: lid raad van advies Kliksafe, Bestuurslid Vereniging voor Reformatorisch Onderwijs te Papendrecht  
 aftredend per: 01-04-2023, met mogelijkheid tot herbenoeming  
 tijdstip eerste benoeming: 01-04-2019  
 profiel: opvoeding, onderwijs en wetenschap
- Ir. B. Visser (1961)  
 beroep: zelfstandig organisatieadviseur en mediator  
 kerkgenootschap: Hersteld Hervormde kerk  
 overige nevenfuncties: Commissie Zending Hersteld Hervormde Kerk, bestuurslid StAK W. Ploeg Beheer B.V. & Ploeg Texel B.V.  
 aftredend per: 01-01-2023, met mogelijkheid tot herbenoeming  
 tijdstip eerste benoeming: 01-01-2019  
 profiel: financiën en bedrijfsleven



## **Driestar educatief**

Burg. Jamessingel 2 Postbus 368 2800 AJ Gouda

T 0182-540333 info@driestar-educatief.nl

[www.driestar-educatief.nl](http://www.driestar-educatief.nl)

*Driestar educatief is een praktijkgericht kenniscentrum dat een inspirerende bijdrage levert aan het christelijk onderwijs in binnen- en buitenland.*

*Dat doen wij met opleidingen, diensten en producten van*

*Driestar hogeschool en Driestar onderwijsadvies.*