



**Driestar** *educatief*

HOGESCHOOL | HULPVERLENING | ONDERWIJSADVIES

Jaarverslag 2005

**Betrokken op onderwijs**

# *Driestar educatief Jaarverslag 2005*

Gouda, maart 2006



## Inhoud

<b>Voorwoord</b>		<b>3</b>
<b>ORGANISATIE</b>		<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Strategie</b>	<b>6</b>
	Organisatieprofiel	6
	Strategische koersbepaling	6
	Beleidsontwikkelingen en continuïteitsrisico's	7
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Governance</b>	<b>8</b>
	Horizontale verantwoording	8
	Bestuur en toezicht	8
	Samenwerking	9
	Medezeggenschap	10
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Personeel</b>	<b>11</b>
	Personeelsbeleid	11
	Personeel in cijfers	13
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Voorzieningen</b>	<b>14</b>
	Interne kwaliteitszorg	14
	Huisvesting	14
	Facilitair Bedrijf	15
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Financiën</b>	<b>16</b>
	Financieel beleid	16
	Beleggingsbeleid	18
	Doelmatigheid	18
	Rechtmatigheid	19
	Letter of representation	19
<b>RESULTATEN</b>		<b>20</b>
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Hogeschool</b>	<b>21</b>
	Visie en beroepskwalificaties	21
	Opleidingen	21
	Voorbereiding op accreditatie	23
	Opleiden in school	24
	Studenttevredenheid	24
	Studentinstroom en studierendementen	25
	Lectoraat Onderwijs en Identiteit	27
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Onderwijsadvies</b>	<b>28</b>
	Visie en uitgangspunten	28
	Organisatie	28
	Resultaten	28
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Hulpverlening</b>	<b>31</b>
	Visie en uitgangspunten	31
	Organisatie	31
	Resultaten	32
<b>BIJLAGEN</b>		<b>36</b>
	Bijlage 1: Samenstelling en bezoldiging bestuur en directie	37
	Bijlage 2: Overzicht opleidingen hogeschool <i>Driestar educatief</i>	39

# Voorwoord

Met veel genoegen presenteer ik u het Jaarverslag 2005 van *Driestar educatief*.

*Driestar educatief* profileert zich in de markt als christelijk kenniscentrum voor onderwijs, opleiding en begeleiding. We hebben een duidelijk herkenbare identiteit en willen ons samen met ons werkveld inzetten voor vitaal christelijk onderwijs. Dat doen we onder meer door het doordenken en ontwikkelen van gedegen onderwijsconcepten die passen bij het christelijk-reformatorisch gedachtegoed.

*Driestar educatief* is op 1 januari 2005 ontstaan door een fusie van christelijke hogeschool de Driestar, Begeleidingscentrum Gereformeerd Schoolonderwijs (BGS), Dienstverlening Gereformeerd Schoolonderwijs (DGS) en Talent. Sinds deze datum is er veel werk verzet. Het aanpassen van de interne organisatie heeft veel tijd en energie gekost. De eerste resultaten van deze inspanning zijn positief: de organisaties zijn dichter naar elkaar toegegroeid.

Op allerlei manieren hebben we in 2005 laten zien dat *Driestar educatief* betrokken is op onderwijs en opvoeding. Dat vormt dan ook het thema van dit jaarverslag, waarin u leest wat er door de afdelingen hogeschool, hulpverlening en onderwijsadvies is gerealiseerd. In het 'echte' jaarverslag vindt u feiten, achtergronden en cijfers. De publieksversie, die u deze keer gerust op uw bureau kunt laten liggen, biedt een doorkijkje naar activiteiten en producten waarin *Driestar educatief* in 2005 haar betrokkenheid bij onderwijs en begeleiding heeft getoond.

2005 was een intensief jaar. Zonder de inzet van onze medewerkers waren onze activiteiten niet geslaagd. Hen wil ik op deze plaats dan ook speciaal bedanken. Onze gezamenlijke dank gaat uit naar de Heere God, Die de mogelijkheden en de kracht gaf om ons werk te verrichten. Van Hem mogen we het ook in de toekomst verwachten.

*Drs. L.N. (Rens) Rottier,*  
Algemeen directeur



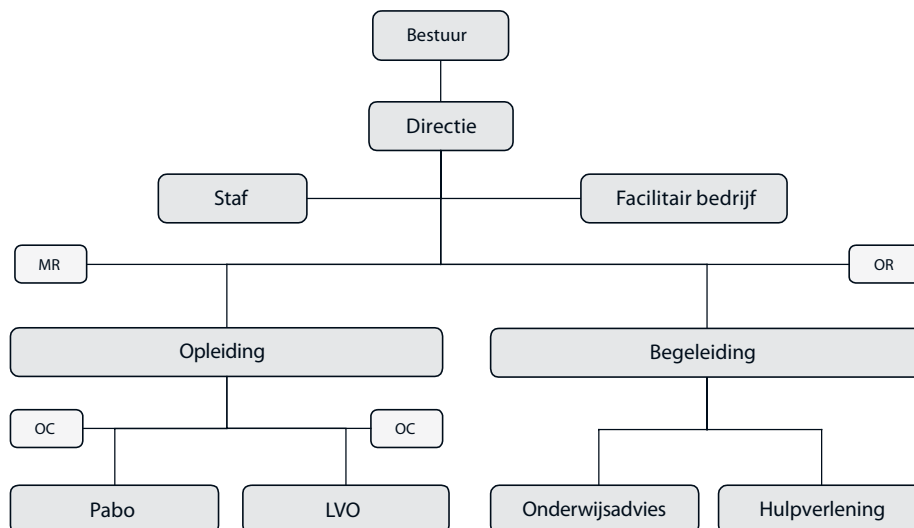
ORGANISATIE

ORGANISATIE

## Wijziging in organisatorische opbouw

*Driestar educatief* is op 1 januari 2005 ontstaan door een fusie van christelijke hogeschool de Driestar, Begeleidingscentrum Gereformeerd Schoolonderwijs (BGS), Dienstverlening Gereformeerd Schoolonderwijs (DGS) en Talent. In de jaarverslagen van 2004 hebben de fusie-organisaties afzonderlijk verantwoording afgelegd over de veranderingen in de organisatorische opbouw van de nieuwe organisatie. In 2005 is ten opzichte van de in deze jaarverslagen genoemde situatie geen wijziging aangebracht. *Driestar educatief* bestaat uit drie afdelingen: hogeschool, hulpverlening en onderwijsadvies.

### Organogram



### Beleidscyclus

Dit jaarverslag is een verantwoording van het gevoerde beleid binnen *Driestar educatief* in 2005, zoals vastgelegd in de Hoofddijnennotitie 2005-2006 en de begroting van 2005. Bovendien wordt met dit jaarverslag verantwoording afgelegd over de uitvoering van het Strategisch beleidsplan 2005-2008.

Omdat binnen *Driestar educatief* gebruik wordt gemaakt van het INK-model is dit jaarverslag geschreven volgens de indeling van dit model. De ondersteunende processen worden beschreven in het eerste deel (Organisatie, hoofdstukken 1-5). De resultaatgebieden worden beschreven in het tweede deel (Resultaat, hoofdstukken 6-8).

# 1 | Strategie

## Organisatieprofiel

*Driestar educatief* profileert zich in de markt als christelijk kenniscentrum voor onderwijs, opleiding en begeleiding. De organisatie bestaat uit drie afdelingen: hogeschool, hulpverlening en onderwijsadvies.

*Driestar educatief* heeft een sterke christelijke identiteit, die duidelijk herkenbaar is. Deze identiteit vormt een integraal onderdeel van de pedagogische, onderwijskundige en organisatorische aspecten van de instelling, de opleidingen en de ontwikkelde producten. De duidelijke profilering en de praktijkgerichte kennisontwikkeling worden in het onderwijsveld hoog gewaardeerd.

### Missie

#### *Focus op onderwijs*

*Driestar educatief* levert vanuit haar identiteit op relevante, inspirerende en professionele wijze een bijdrage aan het protestants-christelijk en reformatorisch onderwijs door de ontwikkeling van kennis over onderwijs en opvoeding.

#### *Brede doelgroep*

Met een totaalaanbod van opleiding, onderwijsadvies en hulpverlening wil *Driestar educatief* deze toepassingsgerichte kennis ten dienste stellen van (toekomstige) leraren en scholen, maar ook van kerkelijke gemeenten en gezinnen in haar achterban.

#### *Duidelijke identiteit*

Voor de instelling en haar medewerkers zijn de Bijbel, als het gezaghebbende Woord van God, en de belijdenisgeschriften van de Reformatie in woord en daad leidend.

### Visie

- We geloven dat de Bijbel de blijvend vitale Bron is die ons basisrichtlijnen geeft voor onderwijs en opvoeding.
- Bij *Driestar educatief* zien we het daarom als onze opdracht om onderwijsontwikkelingen telkens opnieuw vanuit deze richtlijnen te doordenken en in de samenleving het eigen geluid van het protestants-christelijk en reformatorisch onderwijs te laten horen. Die opdracht weegt des te meer in een omgeving waarin niet de Bijbel, maar de mens zelf als norm wordt gezien.
- De kennis die *Driestar educatief* ontwikkelt, is toepassingsgericht. De activiteiten van de organisatie liggen op snijvlak van theoretische doordenking en praktische toepasbaarheid.
- We vinden het daarbij van groot belang dat nieuwe kennis tot stand komt in nauwe samenwerking met ons werkveld en andere instellingen, ook over de landsgrenzen heen.

## Strategische koersbepaling

Net als de hele samenleving is ook het onderwijs onderhevig aan ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen. Door individualisering en mondialisering is er bij de consument (klant, student) een toenemende keuzebehoefte. Marktwerving en commercialisering vragen om het pro-actief en slagvaardig ontwikkelen van kwalitatief hoogstaande opleidingen en producten. Kennis is een belangrijke maatschappelijke factor, die in de huidige kennissamenleving van steeds grotere economische waarde is. Voor onderwijsinstellingen als *Driestar educatief* is er de uitdaging om enerzijds in te spelen op de vraag van het individu door maatwerk en persoonlijke aandacht, en anderzijds te investeren in innovatieve, toekomstgerichte kennisontwikkeling die verder gaat dan de huidige vraag van de markt. Temidden van deze sterk veranderende omgeving was het een uitdaging om in het Strategisch beleidsplan 2005-2008 de koers te bepalen voor de toekomst. Het strategisch beleid van *Driestar educatief* is in de volgende speerpunten samen te vatten:

#### *Kenniscentrum voor christelijk onderwijs*

*Driestar educatief* heeft als missie om een bevolgen bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van goed christelijk onderwijs. In de breedte van de samenleving is *Driestar educatief* de kennispartner bij uitstek voor vragen op het gebied van christelijke pedagogiek en didactiek. Binnen onze kernactiviteiten onderwijs en opvoeding willen we ons dan ook zo breed mogelijk ontwikkelen, in samenwerking met het onderwijsveld.

### ***Van aanbodsturing naar vraaggerichtheid***

*Driestar educatief* heeft de afgelopen jaren een transitie doorgemaakt van een aanbodgestuurde naar een vraaggerichte organisatie. Door (toekomstige) klanten en andere belanghebbenden uit het onderwijsveld vroegtijdig te betrekken bij de ontwikkeling van opleidingen en producten, wordt er sterker dan voorheen ingespeeld op de behoeften van het werkveld.

### ***Innovatief toegepast onderzoek***

Het onderzoek dat binnen *Driestar educatief* wordt uitgevoerd, is gericht op toepassing in de onderwijspraktijk. De innovatieve kracht van de lerarenopleidingen, gekoppeld aan de werkveldexpertise van de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening, biedt een unieke kans om kennisontwikkeling vanuit de praktijk gestalte te geven. Het lectoraat vervult hierbij in toenemende mate een belangrijke rol, doordat het bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van de opleidingen, en bovendien de externe oriëntatie van de organisatie versterkt.

### ***Persoonlijke aandacht en maatwerk***

*Driestar educatief* biedt een veilige werk- en leeromgeving met heldere waarden en normen. Een cultuur waar de individuele medewerker en student zich goed herkent in de gemeenschappelijke waarden van de organisatie. *Driestar educatief* richt zich in de vormgeving van haar producten en onderwijs steeds meer op maatwerk, met ruimte voor individuele profilering. Door de betrokkenheid van medewerkers op hun vak is er alle ruimte voor persoonlijke aandacht voor en begeleiding van studenten en klanten. De kleinschaligheid van de instelling zorgt ervoor dat medewerkers, studenten en klanten geen nummer zijn. Dit wordt gewaardeerd, zoals blijkt uit de hoge tevredenheid onder studenten, klanten en medewerkers.

### ***Hoge klant- en studenttevredenheid***

De kleinschaligheid en de persoonlijke benadering maken het mogelijk om optimaal in te spelen op de vraag van de markt en op de behoeften van de student en de klant. Door continu gericht te zijn op de actuele vragen binnen het onderwijs én door vraaggericht aandacht te geven aan de student (flexibel onderwijs) en de klant (maatwerk), wil *Driestar educatief* de huidige hoge klant- en studenttevredenheid continueren.

### ***Oog voor duurzaamheid***

Het imago van het onderwijs (en van de lerarenopleidingen in het bijzonder) is er door de jaren heen niet beter op geworden. Dat blijkt niet alleen uit de vele krantenartikelen en opiniebijdragen die aan dit onderwerp worden gewijd in de media, maar ook uit uitspraken van politici tijdens kamerdebatten over het onderwijs. De oplossingen die worden voorgesteld lijken vaak een politiek doekje voor het bloeden, en leiden tot een bestuurlijk schimmenspel dat weinig raakvlakken heeft met de onderwijspraktijk. *Driestar educatief* wil hierin niet meegaan. Het onderwijs verdient meer dan een aaneenschakeling van hypes. Daarom richt *Driestar educatief* zich op duurzaamheid. Pedagogische, onderwijskundige en organisatorische ontwikkelingen bezien we vanuit het perspectief van bijbels rentmeesterschap. We ontwikkelen hierin een eigen koers: gericht op duurzaamheid en kwaliteit, vanuit onze eigen identiteit.

## **Beleidsontwikkelingen en continuïteitsrisico's**

De beleidsomgeving van het hoger onderwijs en de onderwijsbegeleiding is sterk aan verandering onderhevig. In 2004 besloten christelijke hogeschool de Driestar en de onderwijsorganisaties BGS en DGS tot een fusie. Eén van de belangrijke motieven daarvoor was het vergroten van de continuïteit van (met name) de schoolbegeleidingsactiviteiten. De verwachting was en is dat door samenwerking een sterke profilering ten opzichte van de concurrentie mogelijk blijft. Vanwege de dynamiek in de onderwijsmarkt zijn er voor een organisatie als *Driestar educatief* verschillende continuïteitsrisico's. *Driestar educatief* probeert als volgt op deze risico's in te spelen:

### **1. Nieuwe bekostigingsstelsels**

- a. In het hoger onderwijs zal naar verwachting in 2007 een nieuw bekostigingsstelsel worden ingevoerd. De contouren hiervan worden steeds duidelijker. Zowel budgettair als organisatorisch (inrichting studenten- en financiële administratie) probeert *Driestar educatief* hier pro-actief rekening mee te houden. Omdat de instroom van studenten de afgelopen jaren fors is toegenomen, zal deze ontwikkeling naar verwachting geen negatieve gevolgen voor de organisatie hebben.
- b. Flankerend aan de lumpsumbekostiging in het primair onderwijs zal er voor de onderwijsbegeleidingsdiensten een stelselwijziging intreden waarbij in de komende jaren de omslag zal worden gemaakt naar volledige vraagfinanciering. Deze stelselwijziging zal naar verwachting van invloed zijn op de vraagstelling van scholen. *Driestar educatief* probeert op de verwachte vraaguitval vooruit te lopen door enerzijds de doelgroep te verbreden (niet alleen dienstverlening in het onderwijs, maar ook



ondersteuning bij opvoeding in kerk en samenleving) en te verdiepen (niet alleen reformatorische scholen, maar ook het orthodox protestants-christelijk, evangelisch en gereformeerd onderwijs), en daarnaast door pro-actief, innovatief en vraaggericht in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Bovendien wordt de komende jaren gewerkt met een voorzichtige begrotingsstrategie: een nulbegroting voor 2006 en een plus 3%-begroting voor 2007.

## 2. *Businessplan lerarenopleidingen*

In 2005 heeft de minister van OCW samen met de HBO-raad op bestuurlijk niveau gewerkt aan de formulering van een beleidsagenda voor de lerarenopleidingen. Hoofddoelstelling van deze agenda is de bevordering en de borging van de kwaliteit van de lerarenopleidingen. *Driestar educatief* kan zich deels goed vinden in deze doelstelling, maar plaatst vraagtekens bij de uitvoering van de agenda op bestuurlijk niveau. Bij de uitvoering van de agenda zal *Driestar educatief* vasthouden aan haar strategische uitgangspunten van duurzaamheid en kwaliteit, zoals hierboven beschreven. Voor een doelmatige uitvoering van de agenda zal de aansluiting bij de beroepspraktijk van groot belang zijn.

## 3. *Nieuwe sectorwet hoger onderwijs*

Vanwege de politieke turbulentie rond de nieuwe sectorwet (WHOO) zijn de gevolgen van deze wet voor het hoger onderwijs nog niet heel duidelijk. *Driestar educatief* houdt in het organisatiebeleid rekening met (toekomstige) gevolgen van de nieuwe wet voor de inrichting en de accreditatie van de opleidingen, en voor de vormgeving van medezeggenschap.

## 4. *Governance*

In aanloop op de nieuwe sectorwet hebben de hogescholen in 2005 gezamenlijk een branchecode governance opgesteld. Eén van de eisen van deze code is een strikte scheiding van toezicht en bestuur, zowel formeel als in de praktijk. Omdat *Driestar educatief* op dit moment werkt met een bestuur en een directie (en dus, althans formeel, geen toezichhoudend orgaan kent), zullen in 2006 voorbereidingen worden getroffen voor de aanpassing van de bestuurlijke inrichting aan de nieuwe sectorwet en de branchecode governance (RvT-model).

# 2 | Governance |

## Horizontale verantwoording

Voor *Driestar educatief* is het afleggen van verantwoording aan de omgeving een belangrijke strategische doelstelling. Eén van de manieren waarop deze 'horizontale verantwoording' plaatsvindt is door het intensief te betrekken van belanghebbenden bij de ontwikkeling van het opleidings- en productaanbod, en bij de (strategische) koersbepaling van de organisatie. Voorbeelden van deze werkwijze zijn de verschillende resonansgroepen die betrokken zijn geweest bij de beschrijving van het beroepsbeeld van de christelijke leraar (onderwijsvisie *Driestar educatief*) en de klankbordgroepen die vanuit de beroepspraktijk een adviesrol hadden bij de vernieuwing van de opleidingen en producten. Van groot belang voor *Driestar educatief* waren verder de regionale bijeenkomsten die in het voorjaar van 2005 zijn georganiseerd voor klanten en andere belanghebbenden. Enerzijds werd tijdens die bijeenkomsten duidelijk gemaakt wat *Driestar educatief* wil zijn en wil betekenen voor het onderwijsveld. Anderzijds was er voor de aanwezigen ruimschoots gelegenheid om feedback te geven op het gevoerde beleid. Dat leverde veel boeiende gesprekken op. Horizontale verantwoording verrijkt. Het motiveert de organisatie en het leidt tot verbetering. Daarom zal *Driestar educatief* in de toekomst op verschillende manieren intensief blijven investeren in deze verrijkende vorm van verantwoording.



## Bestuur en toezicht

Het bestuur en toezicht van *Driestar educatief* was in 2005 in handen van het bestuur van de stichting *Driestar educatief*. Onder verantwoordelijkheid van het instellingsbestuur heeft de directie de leiding over de voorbereiding en de uitvoering van het beleid van de

hogeschool, en over de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken en van het beheer van de hogeschool. Het instellingsbestuur bestuurt volgens het concept 'besturen op hoofdlijnen'. In de praktijk betekent dit dat het stichtingsbestuur een toezichhoudende rol heeft. De directie voert met een mandaat van het bestuur de taken van het bestuur uit. Dit mandaat is omschreven in een directiestatuut. Het stichtingsbestuur houdt zich alleen op strategisch niveau bezig met het beleid: het stelt de kaders vast en ziet erop toe dat (uitgevoerd) beleid past binnen deze kaders.

### Bericht van het bestuur

Het instellingsbestuur is in 2005 zesmaal plenair bijeengewest, in bijzijn van de directie. Tijdens deze vergaderingen kwamen naast de jaarrekening, de begroting en de managementrapportages van de afdelingen hogeschool, hulpverlening en onderwijsadvies onder meer de volgende onderwerpen aan de orde: de inrichting van het bestuur en management van de gefuseerde organisatie, de samenwerkingsmogelijkheden met de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle en de Christelijke Hogeschool Ede, de oprichting van een adviesraad, de strategische positionering van *Driestar educatief* in plannen van de gemeente Gouda voor de inrichting van een educatief centrum rond de hogeschool, en de gevolgen van de branchecode governance en de WHOO voor de bestuurlijke inrichting van *Driestar educatief*. Het bestuur van de hogeschool vergaderde eenmaal met het bestuur van VGS, de besturenorganisatie voor het reformatorisch onderwijs. Belangrijke onderwerpen van bespreking waren de veranderende relatie van de VGS met *Driestar educatief* als gevolg van de fusie, de gevolgen van het ontstaan van sectororganisaties voor zowel primair als voortgezet onderwijs voor de posities van VGS en *Driestar educatief*, en de behoefte van *Driestar educatief* aan een platform (zoals het DORVO voor het voortgezet onderwijs) om contacten te kunnen onderhouden met vertegenwoordigers van het primair onderwijs. Het bestuur heeft op 15 december 2005 afscheid genomen van de heer J. Slingerland. Op 31 december 2005 had het bestuur 10 leden.

*Zie voor de samenstelling en bezoldiging van het bestuur en de directie blz.37*

## Samenwerking

*Driestar educatief* werkt op basis van een overeenkomst samen met de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle (GH-GPC) en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). De inzet van deze strategische alliantie is optimale samenwerking met behoud van eigen identiteit en bestuurlijke autonomie. Op projectbasis werken de instellingen samen (personeelsbeleid, ICT- en kwaliteitsbeleid, internationalisering) en in bestuurlijke organen vertegenwoordigen ze elkaar als samenwerkende christelijke hogescholen.

### Internationalisering

*Driestar educatief* is lid van de International Association for the Promotion of Christian Higher Education (IAPCHE). IAPCHE is een netwerk waarin christelijke instellingen voor hoger onderwijs uit verschillende landen hun kennis delen. Daarnaast participeert *Driestar educatief* in het European Forum for Freedom in Education (EFFE), een organisatie die colloquia organiseert rondom de vrijheid van onderwijs in Europa en die deze vrijheid waar mogelijk bevordert. De deelnemers aan de conferenties zijn vooral afkomstig uit de zogenaamde 'traditionele vernieuwingscholen'.

### Formele samenwerkingsovereenkomsten

*Driestar educatief* heeft een intensieve samenwerking met de North-West University in Potchefstroom (Zuid-Afrika). In samenwerking met het lectoraat Onderwijs en Identiteit is in 2005 gewerkt aan een onderwijs- en onderzoeksprogramma waarin uitwisseling van studenten en docenten en het delen van kennis over onderwerpen die betrekking hebben op onderwijs en identiteit (door een onderzoekslijn en een mentoraatraining) een belangrijke plaats hebben.

*Driestar educatief* heeft verder formele samenwerkingsovereenkomsten met de volgende instellingen:

- Eötvös Loránd Universiteit te Boedapest (Hongarije);
- Gaspar Károly Universiteit te Boedapest (Hongarije);
- Pädagogische Hochschule te Heidelberg (Duitsland);
- Pädagogische Hochschule Basel-Landschaft te Liestal (Zwitserland).

Deze overeenkomsten zijn uitgewerkt in onderwijsprogramma's waarin de uitwisseling van docenten en studenten en het delen van kennis centraal staat.

### Overige contacten met internationale instellingen

In het kader van stage en internationale uitwisseling zijn er naast bovengenoemde formele programma's contacten met onderwijsinstel-

lingen wereldwijd. Een overzicht van deze contacten is te vinden op de website [www.driestar-educatief.nl/algemeen/international](http://www.driestar-educatief.nl/algemeen/international).

### **Afronding MATRA-project in Hongarije**

In 2005 heeft *Driestar educatief* een meerjarig MATRA-project afgerond waarin samen met Hongaarse (universitaire) lerarenopleidingen kennis is gedeeld over onderwijsprocessen, en onderwijsondersteunende processen zoals de inrichting van een mediatheek in Hongarije. In het voorjaar van 2005 is een afsluitende conferentie georganiseerd, waarbij naast vertegenwoordigers van de participerende instellingen ook de Hongaarse staatssecretaris van onderwijs en de Nederlandse ambassadeur aanwezig waren. Het project werd door de ambassadeur gecompliceerd als een van de meest succesvolle MATRA-projecten van de afgelopen jaren.

### **Samenwerking op opleidingsniveau**

De opleidingen voor leraar voortgezet onderwijs (LVO) van *Driestar educatief* werkten in 2005 samen met Christelijke Hogeschool Windesheim voor een aantal studierichtingen, om zo een breed scala aan opleidingen aan het werkveld te kunnen aanbieden. De kern van de opleiding, het vakdeel, wordt verzorgd door Windesheim, waar de studenten ook ingeschreven zijn. Het pedagogisch-didactisch programma (waarin onze identiteit duidelijk tot uitdrukking komt) wordt door hogeschool *Driestar educatief* verzorgd. Voor een aantal eerstegraads LVO-opleidingen is er in een soortgelijke constructie een samenwerkingsovereenkomst met hogeschool INHOLLAND. Per 1 september 2006 zullen de overeenkomsten met Windesheim en INHOLLAND eindigen. De opleiding LVO zal vanaf deze datum samenwerken met de Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes).

### **Samenwerkingsovereenkomsten**

In 2005 zijn er samenwerkingsovereenkomsten gesloten met onderwijsinstellingen (MBO) ter bevordering van de doorstroming in de beroepskolom, en met partners voor commerciële trajecten (culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen, educatieve organisaties). Bij deze overeenkomsten zijn de bepalingen van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs' in acht genomen.

### **Bestuurlijke betrokkenheid**

*Driestar educatief* is lid van de HBO-raad (brancheorganisatie hogescholen) en van EDventure (brancheorganisatie begeleidingsdiensten). Leden van bestuur, directie en management zijn op bestuurlijk vlak actief in diverse (branche)organisaties voor het christelijk onderwijs en het hoger onderwijs.

## **Medezeggenschap**

De medezeggenschapsstructuur van *Driestar educatief* kent sinds de fusie per 1 januari 2005 een medezeggenschapsraad voor de hogeschool en een ondernemingsraad voor de afdelingen hulpverlening en onderwijsadvies. De medezeggenschapsraad is samengesteld uit vertegenwoordigers van de opleidingen (pabo en LVO) en het ondersteunend personeel. De ondernemingsraad vertegenwoordigt het personeel dat valt onder de CAO-OBDD (onderwijsadviseurs en hulpverleners). In 2005 was de directie op de vergaderingen van beide raden telkens (kort) aanwezig of vertegenwoordigd, voor toelichting of vragenbeantwoording. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen de algemeen directeur en de voorzitters van de raden. De nieuwe medezeggenschapsstructuur werd in 2005 als constructief ervaren.

### **Bericht van de medezeggenschapsraad**

In 2005 is de medezeggenschapsraad zevenmaal plenair bijeengekomen. De personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad vergaderde tienmaal, en de studentengeleding zevenmaal. Na de meeste vergaderingen is een informatieve e-mail naar alle personeelsleden verzonden met een duidelijke samenvatting van de notulen. Vooral het functiebouwwerk en het inschalingsprotocol van de hogeschool heeft veel extra tijd van de personeelsgeleding gevraagd. De personeelsgeleding heeft de directie dringend geadviseerd om in geval van een lagere inschaling in onderling overleg te komen tot een voor beide partijen aanvaardbare oplossing. De medezeggenschapsraad heeft onder meer over de volgende onderwerpen gesproken: de begroting, de hoofdlijnennotitie 2005-2006, de cum laude- en scriptieprijsregeling, de inzage-regeling voor tentamens, de nieuwe onderwijs- en examenregeling LVO, en de groeps-grootte, de blokuren en de clusters van vier lessen in de opleidingen. De personeelsgeleding heeft vragen gesteld over de uitslag van het mede-werkertevredenheids-onderzoek, de faciliteitenregeling voor de directie, en de besteding van decentrale gelden. Het overleg binnen de medezeggenschapsraad was in 2005 constructief, en er konden veel zinvolle adviezen worden gegeven in een open sfeer.

### Bericht van de ondernemingsraad

In 2005 heeft de ondernemingsraad vier keer vergaderd. De raad heeft veel tijd geïnvesteerd in scholing en teamvorming. Dit heeft bijgedragen tot een constructieve, pro-actieve houding ten opzichte van de organisatie en de directie. Voor 2006 zijn de beleidsvoornemens beschreven, waarbij het vroegtijdig en constructief meedenken over beleidsontwikkelingen één van de speerpunten is van de ondernemingsraad. In 2005 zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: het personeelsbeleid (vacatures, werving en selectie, gedragscode nevenwerkzaamheden, sociaal statuut), diverse klachtenregelingen en –procedures, en de inrichting van het management. Verder is ingestemd met een groot aantal (organisatiebrede) beleidsdocumenten, na de verwerking van voorgestelde wijzigingen. De ondernemingsraad ziet terug op een jaar waarin op een prettige en doelmatige wijze vergaderd kon worden en overleg met de directie kon plaatsvinden.

## 3 | Personeel

### Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van *Driestar educatief* is gericht op de professionele ontwikkeling van de medewerkers en daarmee van de organisatie en de dienstverlening. Concreet betekent dit dat medewerkers gestimuleerd worden om (1) kennis en vaardigheden te onderhouden en te verwerven, (2) verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen professionele ontwikkeling, (3) zich binnen de professionele rol te ontwikkelen als expert en (4) intercollegiaal van elkaar te leren.

### Functieordening

In 2005 zijn alle medewerkers die onder de CAO-HBO vallen ingedeeld in de functieomschrijvingen van de FUWA-HBO-systematiek. Gedurende de invoering van het traject is er intensief overleg gevoerd met de betrokken CAO-partijen en de medezeggenschapsraad. Ook is er in een openbare meedenkbijeenkomst ruimte geweest voor een debat met de directie. Voor een aantal medewerkers heeft de nieuwe functieomschrijving geleid tot een gewijzigde waardering van de functie, zonder gevolgen voor salariering en pensioenopbouw.

### Personele gevolgen fusie

De personele gevolgen van de fusie tussen de hogeschool en de onderwijsorganisaties BGS en DGS bleven beperkt. Zoals overeengekomen met de CAO-partijen heeft de fusie niet geleid tot gedwongen ontslagen, conform het sociaal statuut. In overleg met de vakbonden is in 2005 een groot deel van de ondersteunende medewerkers van de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening, die voorheen onder de CAO-OBD vielen, overgeplaatst naar de CAO-HBO. Deze verandering heeft voor de medewerkers geen gevolgen gehad voor salariering en pensioenopbouw. Eventuele verschillen in de nieuwe salarisschaal zijn door middel van een maandelijkse toelage gecompenseerd.

### Professionalisering

De functieomschrijvingen zullen vanaf 2006 worden gebruikt om op verschillende manieren te werken aan professionalisering van de medewerkers. De profielen krijgen hun vertaling in instrumenten als werving en selectie, het inwerk- en ontwikkelplan en de beoordeling van het persoonlijk functioneren. In 2005 is voor de medewerkers van de ondersteunende afdelingen op basis van de nieuwe functieomschrijvingen een competentieprofiel ontwikkeld. In 2006 zal gewerkt worden aan de invoering van persoonlijke ontwikkelingstrajecten (POP) voor alle medewerkers.

	2005	Doelstelling
Tevredenheid professionalisering personeel	7,3	7,5

#### Toelichting

De meting van de tevredenheid over de professionalisering heeft alleen betrekking op het personeel van de hogeschool. Vanaf 2006 zal ook de medewerkertevredenheid in overige afdelingen gemeten worden.

### Doelgroepenbeleid

*Driestar educatief* is een organisatie met een gering personeelsverloop. Dat betekent dat er naar verwachting de komende vijf jaar een kan-

teling komt in de personeelsopbouw. Het percentage medewerkers van 45 jaar en ouder zal daardoor bij natuurlijk verloop toenemen van 43% tot 55%. Tegelijkertijd is het streven om als hybride organisatie optimaal in te spelen op innovaties in het onderwijs. Dit vraagt om voldoende inbreng van nieuwe expertise, en om een evenwichtige personeelssamenstelling. Om hier de komende jaren in te kunnen voorzien, is in 2005 gewerkt aan de ontwikkeling van het project Vitaal Integraal Personeelsbeleid. Dit project zal in 2006 worden geïntroduceerd.

### Arbobeleid

In het verslagjaar is het arbobeleidsplan 2005-2009 gepresenteerd, waarin de gewijzigde rolverdeling voor het arbobeleid binnen de gefuseerde organisatie is beschreven. In 2006 zal er een risicoinventarisatie en –evaluatie plaatsvinden voor de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening, en in 2007 voor de hogeschool.

### Kennisdeling en talentontwikkeling

Binnen *Driestar educatief* vindt kennisdeling plaats door (1) taakgerichte leergemeenschappen die in de organisatiestructuur zijn ingebed, zoals vakgroepen en units en (2) ontwikkelingsgerichte expertnetwerken die dwars door de organisatiestructuur heen gevormd zijn. In de expertgroepen brengen medewerkers uit alle geledingen van de organisatie hun kennis in op een bepaald thema. In 2005 waren er expertgroepen rond de rol van studie- en stagebegeleider, onderwijsadviseur, onderwijsgevende, hulpverlener en leidinggevende. In 2006 zullen medewerkers van *Driestar educatief* de gelegenheid krijgen om rond vooraf gedefinieerde thema's expertise op te bouwen. Deze thema's worden daarmee voor deze medewerkers gedefinieerd als 'personal brands'. Tijdens thema- en studiedagen hebben medewerkers de gelegenheid om op een ontspannen manier te werken aan professionalisering. De combinatie van ontmoeting en kennisdeling wordt gewaardeerd.

	2005	Doelstelling
Tevredenheid studiedagen personeel	7,9	7,5
Tevredenheid themadag personeel	7,9	7,5

### Medewerkertevredenheid

De medewerkertevredenheid is met een rapportcijfer van 7,7 hoog. Met name de betrokkenheid op de identiteit en op de kernactiviteiten van *Driestar educatief* draagt bij aan de hoge score. Medewerkers geven verder aan tevreden te zijn over de inhoud van hun werk, over de werkomgeving en de beschikbare faciliteiten. Uit het onderzoek blijkt dat er voor medewerkers meer ruimte moet komen om binnen de organisatie te groeien in hun baan. Verder zal er meer aandacht gegeven moeten worden aan duidelijke communicatie binnen de organisatie en vanuit de directie. Naar aanleiding van de verbeterpunten uit het medewerkertevredenheidsonderzoek is in 2005 op het gebied van communicatie een onderzoek uitgevoerd. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zullen in 2006 acties worden ondernomen. Wat het verbeterpunt van de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie betreft is de verwachting dat het nieuwe systeem van functieordening goede handvaten zal bieden voor loopbaanbevordering.

	2005	Doelstelling
Medewerkertevredenheid	7,7	7,5

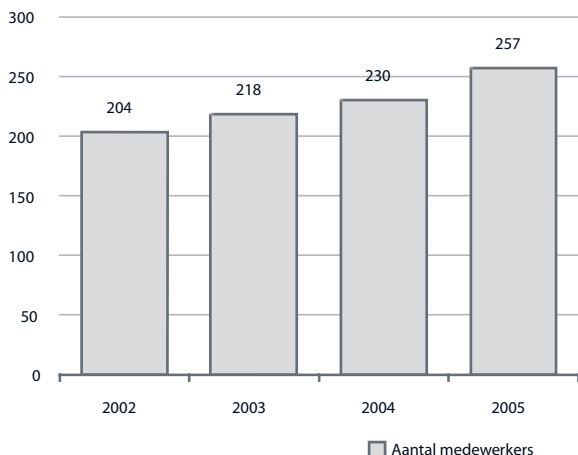
#### Toelichting

De meting van de medewerkertevredenheid heeft alleen betrekking op het personeel van de hogeschool. Vanaf 2006 zal ook de medewerkertevredenheid in overige afdelingen gemeten worden.

## Personeel in cijfers

Door invoering van een nieuw bedrijfsinformatiesysteem voor alle geledingen van de (gefuseerde) organisatie heeft voor een deel van de personeelscijfers een correctie plaatsgevonden. Voor een deel is dit het gevolg van de standaardisatie van processen en berekeningsmethoden. Waar deze correctie een vertekend beeld geeft van de werkelijke ontwikkeling van het personeelsbestand, is dit expliciet aangegeven.

■ Personeel (aantal)

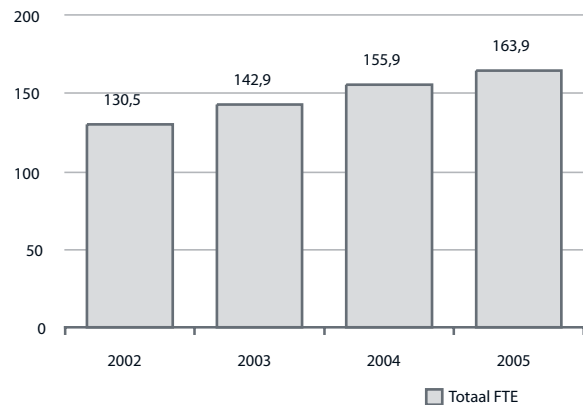


	Mannen	Vrouwen
Aantal	142	115
%	55 %	45 %

### Toelichting

Vanaf 2005 zijn ook de (parttime) medewerkers van de LVO-opleidingen in de personeelsoverzichten opgenomen. Het aantal medewerkers in het overzicht is hierdoor met 37 toegenomen. Na correctie (257-37) blijkt dat het aantal medewerkers in 2005 met 10 is afgenomen. De oorzaak hiervan is dat in 2005 medewerkers met een (zeer) kleine benoemingsomvang zijn gaan werken op oproepbasis.

■ Personeel (FTE)



	Mannen	Vrouwen
FTE	101,2	62,7
%	62 %	38 %

### Toelichting

Vanaf 2005 zijn ook de (parttime) medewerkers van de LVO-opleidingen in de personeelsoverzichten opgenomen. Het aantal FTE in het overzicht is hierdoor met 8,2 toegenomen. Er is in 2005 een werkelijke toename van het aantal FTE geweest van 4,4 % (164,1 > 171,4).

#### ■ Leeftijdsofbouw personeel

	Man	Vrouw	Totaal	%
< 25	2	6	8	3 %
25 - 34	18	52	70	27 %
35 - 44	41	30	71	28 %
45 - 54	57	21	78	30 %
55 - 59	19	6	25	10 %
60 >	5	0	5	2 %
Totaal	142	115	257	100 %

#### ■ Verzuim personeel

	2005	Doelstelling
Lang verzuim	3,1 %	4 %
Kort verzuim	1,4 %	--

##### Toelichting

Met lang verzuim wordt bedoeld: verzuim langer dan 1 maand. Het langdurig verzuim wordt grotendeels veroorzaakt door ziekte die niet gerelateerd is aan de werkverhoudingen of werkdruk.

## 4 | Voorzieningen

### Interne kwaliteitszorg

*Driestar educatief* hanteert een doorgaande kwaliteitscyclus die, volgens de principes van het INK-model, sturend is voor alle geledingen van de organisatie. Niet alleen de inhoud van het beleid, maar ook de kwaliteit en de identiteit van het onderwijs, van de interne en externe dienstverlening en van de overige primaire en secundaire processen binnen de organisatie is onderwerp van voortdurende evaluatie en (kwaliteits)verbetering. Kwaliteitszorg wordt ingezet om inzicht te verkrijgen in de onderlinge verbanden tussen bedrijfsvoeringsaspecten en de behaalde resultaten van de verschillende resultaatverantwoordelijke eenheden, om het beleid van de verschillende afdelingen op elkaar af te stemmen (synergie) en de strategische doelstellingen te evalueren.

In 2005 is *Driestar educatief* overgegaan op een beleidsvoering waarin nadrukkelijker dan voorheen gewerkt wordt in een planmatige beleids-cyclus. In samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle is een digitaal instrument ontwikkeld voor de integrale kwaliteitsmeting van alle organisatieonderdelen, aansluitend op de nieuwe beleidscyclus. De beleidscyclus zal vanaf 2006 bovendien worden ondersteund door een digitaal platform (Sharepoint) waarmee beleids-, evaluatie- en verantwoordingsdocumenten (in chronologische en thematische volgorde) worden gearchiveerd. Deze verandering van beleidsvoering zal naar verwachting bijdragen tot een doelmatige voorbereiding op de accreditatie van de opleidingen en de certificering van de overige organisatieonderdelen.

### Huisvesting

*Driestar educatief* heeft in 2005 overleg gevoerd met diverse partijen, waaronder de gemeente, om te komen tot uitbreiding van de huisvesting van het gebouw in Gouda. Hoewel het huidige moderne gebouw in Gouda een breed scala aan voorzieningen biedt, is er toch regelmatig de beperking van onvoldoende ruimte voor de opleiding van studenten en de werkzaamheden van de medewerkers. Er wordt aangesloten bij plannen van de gemeente om in de Spoorzone een onderwijspark te vestigen. Een herinrichting heeft voor de huisvesting van *Driestar educatief* de nodige gevolgen, en biedt de gelegenheid voor het ontwerpen van een optimale leeromgeving passend bij het strategisch beleid. De komende jaren worden de plannen verder voorbereid en zal definitieve besluitvorming plaatsvinden.

Voor het beheer van de vijf regiokantoren is in 2005 een integrale aanpak gepresenteerd. In 2006 zal een eerste strategische verkenning plaatsvinden over het toekomstige gebruik van de regiokantoren in het licht van de doelmatigheid en de bedrijfsvoering. Ook zal in 2006 planvorming plaatsvinden met betrekking tot eventuele wijzigingen in de inrichting van de gebouwen.

■ *Kosten huisvesting (x € 1.000)*

	2005	2005	2006
	<i>Werkelijk</i>	<i>Begroot</i>	<i>Begroot</i>
<b>Kosten huisvesting</b>	1.338	1.353	1.230
<b>% totale omzet</b>	8,8 %	9,2 %	8,4 %

■ *Tevredenheid huisvesting*

	2005	Doelstelling
<b>Tevredenheid personeel</b>	7,2	7,5
<b>Tevredenheid studenten</b>	8,0	7,5

**Toelichting**

De meting van de medewerkertevredenheid heeft alleen betrekking op het personeel van de hogeschool. Vanaf 2006 zal ook de medewerkertevredenheid in overige afdelingen gemeten worden.

## Facilitair Bedrijf

Sinds de fusie zijn bij *Driestar educatief* alle servicediensten ondergebracht in het Facilitair Bedrijf. In 2005 is gewerkt aan de integratie van de verschillende organisatieonderdelen op de verschillende locaties. Het Facilitair Bedrijf bestaat uit vijf units, die ondersteuning bieden aan de verschillende afdelingen. Veel aandacht is besteed aan de standaardisering van processen en de invoering van een efficiënte en professionele bedrijfsvoering. Vergroting van de klantgerichtheid en verbetering van de onderlinge afstemming van de diensten stonden hierbij centraal. Vanaf 2006 zal de meting van de klanttevredenheid van de diverse units worden opgenomen in het kwaliteitssysteem.

■ *Kosten Facilitair Bedrijf (x € 1.000)*

	2005	2005	2006
	<i>Werkelijk</i>	<i>Begroot</i>	<i>Begroot</i>
<b>Kosten Facilitair Bedrijf</b>	1.236	1.510	1.307
<b>% totale omzet</b>	8,1 %	10,2 %	8,9 %

## ICT en communicatie

In 2005 is *Driestar educatief* overgegaan op een nieuw, integraal (webbased) bedrijfsinformatiesysteem. Kort na de fusie op 1 januari zijn de processen op het gebied van financiën, projecten, relaties (CRM), P&O en logistiek volledig geïntegreerd in de nieuwe applicatie. De invoering van het automatiseringssysteem in de verschillende afdelingen is goed verlopen.

### *Vernieuwing website en implementatie CMS-systeem*

In 2005 is de website van *Driestar educatief* volledig vernieuwd. Na evaluatie van een tevredenheidsonderzoek is de website en het daaraan gekoppelde CMS-systeem volledig aangepast aan de strategische ambities van de organisatie en aan de nieuwe huisstijl. De website zal een belangrijke rol gaan vervullen in de presentatie van *Driestar educatief* als kenniscentrum voor christelijk onderwijs.

### *Overige ICT-projecten*

In 2005 zijn voorbereidingen getroffen voor de volgende projecten:

- Invoering Sharepoint-portal: dit systeem zal gebruikt worden als (1) communicatieplatform voor medewerkers, (2) samenwerkingsplatform voor kennisdeling en projecten, zowel voor interen als voor externe projecten, en (3) documentbeheersysteem voor beleidsdocumenten. Implementatie in 2006.



- Voorbereiding implementatie studentinformatiesysteem: de softwareapplicatie Trajectplanner zal gebruikt worden als communicatiemiddel en als cijfer-, tentamen- en roosterprogramma. Implementatie in 2006.
- Oriëntatietraject ELO: in 2006 zal er op onderwijskundig vlak onderzoek worden gedaan naar de eisen die de hogeschool stelt aan een (nieuwe) elektronische leeromgeving (ELO) voor studenten. Eind 2006 zal er een plan van aanpak zijn voor de invoering van een nieuwe ELO. Implementatie in 2007.

■ *Kosten ICT (x € 1.000)*

	2005	2005	2006
	<i>Werkelijk</i>	<i>Begroot</i>	<i>Begroot</i>
<b>Kosten ICT</b>	<b>1.183</b>	<b>1.079</b>	<b>1.408</b>
<b>% totale omzet</b>	<b>7,8 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>9,6 %</b>

### Mediatheek

*Driestar educatief* beschikt over een bibliotheek met een grote collectie boeken en materialen op het gebied van onderwijs en opvoeding, én over een onderwijswerkplaats waar een zeer uitgebreide collectie leermaterialen te vinden is. In 2005 is vooral geïnvesteerd in het verlenen van digitale diensten. De nieuwe website is voor de mediatheek van grote betekenis. Vrijwel de volledige collectie van de verschillende locaties van *Driestar educatief* is hiermee ontsloten voor intern gebruik en voor het werkveld. Door invoering van een nieuw zoekstelsel in 2006 zal de gebruiksvriendelijkheid en klantgerichtheid toenemen.

Er wordt veel aandacht besteed aan collectievorming voor de LVO-opleidingen. In 2005 is daarom geïnvesteerd in dit nieuwe segment. In 2006 zal de mediatheek voor elk van de opleidingen van LVO een uitgebreide collectie kunnen aanbieden.

## 5 | Financiën |

### Financieel beleid

In 2005 zijn de processen van de beleidscyclus en de financiële kaders gestandaardiseerd voor alle onderdelen van de organisatie, volgens het INK-model. Er wordt binnen alle geledingen van de organisatie gewerkt met een eenduidig financieel beleid. *Driestar educatief* kent vanaf 2005 resultaatverantwoordelijke eenheden. Dit zorgt voor efficiency en effectiviteit bij de inzet van medewerkers en middelen, en voor toename van de kwaliteit van de diensten en de klanttevredenheid. In de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening wordt sinds 2005 in de meeste organisatieonderdelen gestuurd op het behalen van omzetdoelen (declarabiliteit). De volledige invoering hiervan is door de invoering van een nieuw bedrijfsinformatiesysteem vertraagd. Vanaf 2006 zullen alle medewerkers van de beide afdelingen overgaan op het schrijven van uren.

## Financieel resultaat

■ Resultaat per 31 december 2005 (x € 1.000)

	2005	2005	2006
	<i>werkelijk</i>	<i>begroot</i>	<i>begroot</i>
Rijksbijdrage	7.034	6.768	6.783
Collegegelden	1.789	1.805	1.893
Contractactiviteiten	5.040	5.091	5.160
Overige opbrengsten	1.312	1.109	879
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>15.175</b>	<b>14.773</b>	<b>14.715</b>
Personele lasten	10.946	10.527	11.007
Afschrijvingen	1.173	1.169	1.217
Overige instellingslasten	2.584	3.125	2.503
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.703</b>	<b>14.821</b>	<b>14.727</b>
Saldo baten en lasten	472	-48	-12
Financiële baten en lasten	13	25	21
<b>Resultaat</b>	<b>485</b>	<b>-22</b>	<b>9</b>

	2005	2005	2006
	<i>werkelijk</i>	<i>begroot</i>	<i>begroot</i>
Rentabiliteit	3,19 %	-0,14 %	0,06 %

■ Resultaat per 31 december 2005 (per resultaatverantwoordelijke eenheid, x € 1.000)

	2005	2005	2006
	<i>werkelijk</i>	<i>begroot</i>	<i>begroot</i>
Hogeschool	634	84	140
Onderwijsadvies en hulpverlening	-26	3	36
Overige private activiteiten	-123	-109	-167
<b>Resultaat</b>	<b>485</b>	<b>-22</b>	<b>9</b>

Het resultaat van de afdeling hogeschool is € 550.000 hoger door (1) een hogere rijksbijdrage dan begroot en (2) lagere kosten door uitstel van een aantal projecten. Het gezamenlijk resultaat van de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening is lager dan begroot doordat de personele lasten sneller zijn gestegen dan de omzet.

### Begroting 2006

De begroting 2006 vertoont een positief verwacht resultaat van € 9.000. Voor de hogeschool is een positief resultaat begroot van € 140.000 en voor begeleiding van € 36.000. De overige private activiteiten vertonen een tekort van € 167.000 waarvan € 100.000 is bestemd voor methodeontwikkeling waarvoor een bestemmingsreserve is gevormd. Een belangrijke ontwikkeling in 2006 is de stelselwijziging in de subsidiering van de onderwijsbegeleiding.

## Balans

■ *Balans per 31 december 2005 (x € 1.000)*

	2005	2005	2006
	<i>werkelijk</i>	<i>begroot</i>	<i>begroot</i>
Materiële vaste activa	9.213	9.246	8.513
Financiële vaste activa	537	1.398	548
Voorraden	61	100	100
Vorderingen	2.895	3.000	3.000
Effecten	855	0	0
Liquide middelen	2.986	2.706	2.156
Totaal activa	16.547	16.450	14.317
Eigen vermogen	10.229	9.821	9.830
Voorzieningen	649	678	685
Langlopende schulden	53	1.763	183
Kortlopende schulden	5.616	4.188	3.619
Totaal passiva	16.547	16.450	14.317

## Vermogen en liquiditeit

■ *Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)*

	2005	2005	2006
	<i>werkelijk</i>	<i>begroot</i>	<i>begroot</i>
Solvabiliteit	0,62	0,60	0,69
Liquiditeit	1,21	1,39	1,45

De financiële positie van *Driestar educatief* is erg goed, zoals blijkt uit de gestegen solvabiliteit en de goede liquiditeit. In 2006 zal een langlopende lening van € 1.580.000 worden afgelost uit de liquide middelen.

## Beleggingsbeleid

In 2000 zijn effecten aangekocht. Deze aankoop was gericht op een risicomijdende belegging, waarbij gekozen is voor instellingen met een A-rating en spreiding in looptijd. In 2005 zijn geen nieuwe aankopen gedaan. De effecten betreffen obligatieleningen met een beurswaarde per 31 december 2005 van € 1.344.000. De resterende looptijd varieert van 1 tot 5 jaar. In 2006 zal het beleggingsbeleid opnieuw vastgesteld worden op basis van de gefuseerde organisatie.

## Doelmatigheid

Uit de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring blijkt dat er een doelmatige en rechtmatige inzet van publieke middelen is geweest in 2005.

In 2005 is voor zes LVO-opleidingen voor het eerst een rijksbijdrage ontvangen. Er heeft onderzoek plaatsgevonden naar de doelmatigheid van het voortzetten van LVO-opleidingen. Besloten is om de eerstegraadsopleidingen geschiedenis en maatschappijleer niet om te zetten naar masteropleidingen. Vanuit het perspectief van een gezonde en doelmatige bedrijfsvoering is er geen reden om te investeren in deze kleine en dure opleidingen. De verkenning naar de uitbreiding van het aantal tweedegraadsopleidingen heeft geresulteerd in de beslissing dit voorlopig niet zelfstandig te doen, maar aansluiting te zoeken bij bestaande opleidingen van andere hogescholen.

## Rechtmatigheid

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

- *Driestar educatief* heeft in de jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke en private geldstromen (contractactiviteiten, studentenhuysvesting, onbekostigde opleidingen).
- *Opleiding van studenten van andere hogescholen*  
De opleidingen LVO en Pedagogiek werken tot uiterlijk 31 augustus 2006 samen met hogeschool INHOLLAND en de Christelijke Hogeschool Windesheim voor een aantal studierichtingen, om zo een breed scala aan opleidingen aan ons werkveld te kunnen aanbieden. De kern van de opleiding, het vakdeel, wordt verzorgd door INHOLLAND en Windesheim, waar de studenten ook ingeschreven staan. Het pedagogisch-didactisch programma wordt door hogeschool *Driestar educatief* verzorgd.
- *Opleiding medewerkers hogeschool*  
Geen van de medewerkers van de hogeschool is ingeschreven als student.
- *Rijksbijdrage en private activiteiten*  
De hogeschool besteedt de Rijksbijdrage aan het onderwijs en de ondersteuning van het onderwijs aan de hogeschool. De middelen uit de Rijksbijdrage worden niet aangewend voor private activiteiten. De hogeschool verzorgt als kennisinstituut contractactiviteiten waarbij interne docenten betrokken zijn. Deze activiteiten zijn in 2005 kostenneutraal uitgevoerd. Hetzelfde geldt voor de inzet van personeel bij de samenwerking tussen hogeschool *Driestar educatief* en de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle en de Christelijke Hogeschool Ede.
- *Uitbesteding*  
De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
- *Maatwerktrajecten*  
De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
- *Uitwisselingsovereenkomsten*  
Er waren in 2005 geen studenten ingeschreven op basis van uitwisselingsovereenkomsten.

## Letter of representation

De jaarrekening van 2005 bevat een Letter of representation, waarin het instellingsbestuur van *Driestar educatief* verklaart:

- dat ten behoeve van de accountantsverklaring, bedoeld in artikel 2.9, derde lid, van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, alle bij hem bekende informatie is verstrekt aan de instellingsaccountant, en
- dat het instellingsbestuur niet betrokken is geweest bij onregelmatigheden. Hieronder wordt in elk geval verstaan handelen dat in strijd is met wet- en regelgeving of andere gedragingen, die erop gericht zijn de hoogte van de Rijksbijdrage van de instelling op oneigenlijke manier te beïnvloeden (bijvoorbeeld door bepaalde groepen studenten ten onrechte mee te tellen).

# RESULTATEN

RESULTATEN 6 | HOGESCHOOL



## 6 | Hogeschool |

### Visie en beroepskwalificaties

Studenten die bij *Driestar educatief* hun opleiding tot leraar volgen, beschikken aan het einde van hun studie niet alleen over de bekwaamheden die nodig zijn voor goed onderwijs (SBL-bekwaamheidseisen), maar ook over de motivatie om ontwikkelingen binnen het onderwijs in verband te brengen met de identiteit van de school waar zij gaan werken. De studenten zijn in staat om hun eigen onderwijs vorm te geven vanuit verschillende invalshoeken. Een leraar die bij *Driestar educatief* is afgestudeerd, kan gebruikmaken van uiteenlopende onderwijsconcepten en maakt daarbij verantwoorde keuzes in pedagogisch-didactisch opzicht. Deze beroepsgerichtheid binnen de opleidingen bereikt *Driestar educatief* door in haar onderwijsontwikkeling nauw aan te sluiten bij de wensen van het onderwijsveld. In ons onderwijs is er niet alleen aandacht voor de cognitieve aspecten van het leren, maar juist ook voor het leren binnen het totaal van ons menszijn. Wij geloven dat hart, hoofd en handen een eenheid vormen.

#### Ontwikkeling beroepsbeeld voor de christelijke leraar

In 2005 heeft *Driestar educatief* in samenwerking met vertegenwoordigers uit het onderwijs gewerkt aan een samenhangende visie op het christelijk leraarschap. Deze onderwijsvisie is neergelegd in een document met de titel 'Lerend onderweg. Een routekaart voor de christelijke leraar'. Naast een theoriegedeelte zorgen onder meer authentieke beroepservaringen van leraren voor de vertaling naar de praktijk. Door het onderwijsveld intensief te betrekken bij de formulering verwacht *Driestar educatief* dat dit visiedocument ook in het primair en voortgezet christelijk onderwijs kan gaan dienen als leidraad en als beroepsbeeld voor de christelijke leraar. Het document is dan ook bedoeld voor de breedte van het christelijk onderwijs én voor *Driestar educatief* zelf, zowel voor de opleidingen als voor de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening. Medio 2006 wordt een conferentie georganiseerd waarin het beroepsbeeld gepresenteerd zal worden.

### Opleidingen

Vanuit de onderwijsvisie zijn de opleidingen van de hogeschool in 2005 bezig geweest om in samenwerking met het werkveld het curriculum te actualiseren en te vernieuwen. Daarbij stonden gerichtheid op de beroepspraktijk, verhoging van de kwaliteit en samenhang van het onderwijsprogramma en gerichtheid op (bijbelse) zingeving centraal. Bij de vernieuwing van het curriculum wordt intensief gebruikgemaakt van klankbordgroepen, waarin vertegenwoordigers uit het VO en het PO zitting hebben. Onderwijsvernieuwingen worden voorbereid in ontwikkelgroepen. Deze groepen bestaan uit docenten en worden ondersteund door onderwijskundigen. Wijzigingen in het onderwijsprogramma worden eerst getest in een of meerdere pilotgroepen. Na een intensieve evaluatie wordt het programma bijgesteld en vervolgens geïmplementeerd in de rest van de opleiding. De dienst kwaliteitszorg heeft een belangrijke rol in het peilen van de tevredenheid van studenten en docenten. Het proces van doorgaande kwaliteitsverbetering maakt zo integraal onderdeel uit van het onderwijsbeleid.

#### Opleiding leraar basisonderwijs (pabo)

De eindtermen van de opleidingen binnen hogeschool *Driestar educatief* zijn gegroepeerd rond drie leerlijnen en een studie- en stagebegeleidingslijn. Binnen leerlijn 2 en de begeleidingslijn ontwikkelt de student kennis, vaardigheden en bekwaamheden die direct op de beroepspraktijk gericht zijn. Deze kennis, vaardigheden en bekwaamheden hebben zo veel mogelijk een relatie met de competenties die momenteel binnen de beroepsgroep worden gehanteerd en kunnen in concreet gedrag zichtbaar worden. Binnen leerlijn 1 vindt behalve ontwikkeling van kennis van vakinhouden en didactiek vooral persoonlijke vorming plaats, waarbij het naast vaardigheden ook gaat om het geven van rekenschap over het eigen functioneren. Leerlijn 3 is volledig gericht op vakinhouden en vakdidactiek. Vakconcepten zijn daarbij mede richtinggevend. Binnen de studie- en stagebegeleidingslijn vindt reflectie plaats op elementen uit de drie leerlijnen. Bovendien leert de student samenwerken in een team en wordt zijn omgevingsbewustzijn gestimuleerd.

In de bovengeschetste ontwikkeling van onderwijsvernieuwing is voor de hogeschool cruciaal dat er een directe relatie is tussen een eigen christelijke pedagogiek en de praktijk van de beroepsvorming, zoals die in leerlijn 2 van ons curriculum wordt vormgegeven. Rondom zeven pedagogische thema's (relatie, gezag, uniciteit, verantwoordelijkheid,



leeromgeving, ontwikkeling en organisatie) zijn pedagogisch-didactische ateliers ontworpen die de pedagogische grondlijnen verkennen, deze benoemen, en ze daarna praktisch toepassen door middel van vakdidactische ateliers. Studenten doen in deze ateliers pedagogische kennis op en volgen daarnaast trainingen die hen helpen om de vaardigheden te ontwikkelen die tot de essentie van het desbetreffende thema behoren. Deze vaardigheden zijn relevant voor de stage die erop volgt en komen overeen met de competenties die gevraagd worden van een goede leraar basisonderwijs.

### ***Vernieuwing onderwijsprogramma pabo 1-2***

Na een uitvoerige pilot is in het eerste leerjaar van de pabo een volledig vernieuwd programma geïmplementeerd. Voor het tweede leerjaar is een pilot gestart. Uitgangspunt hierbij is dat de pedagogische visie en de (vak)didactiek heel dicht bij elkaar blijven. Dat is merkbaar: de pedagogiek is sturend voor de werkvormen die door vakinhouden worden geëxpliciteerd. Naast de gerichtheid op het werkveld en op de onderwijspraktijk is bij de onderwijsontwikkeling ook het realiseren van 'betekenisvolle gehelen' een belangrijk ontwerpcriterium. Betekenisvolle gehelen zorgen voor meer eenheid in de ordening van het curriculum. Dit creëert rust in het onderwijsproces, doordat er minder verschillende (maar wel meer omvangrijke) taken voor studenten per onderwijsperiode zijn. Binnen zinvol gekozen eenheden kan de relevantie van een onderwijseenheid beter voor het voetlicht worden gebracht. Dat zorgt voor meer diepgang en meer plezier bij het leren én bij het doceren. Deze manier van werken brengt een betere balans in de taak van de docent, doordat deze zich op minder verschillende taken hoeft voor te bereiden. Uit evaluatie blijkt dat het werken in grote gehelen enerzijds door docenten en studenten als prettig en nuttig wordt ervaren, maar dat deze ervaring wel sterk afhankelijk is van de aangeboden inhouden met bijbehorende werkwijzen. Hierbij speelt de inzet en de professionaliteit van de docent, evenals het concentratie- en leervermogen van de student een grote rol. Om de invoering te laten slagen is daarom sterk gestuurd op interne en gezamenlijke professionalisering van de docenten. Uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat docenten en studenten de vernieuwde opleiding over het algemeen als positief, verdiepend en verrijkend ervaren.



### ***Herontwerp onderwijsprogramma pabo 3-4***

In 2005 is voor het onderwijsprogramma van de laatste twee leerjaren van de pabo een herontwerp gepresenteerd. Dit ontwerp sluit aan bij de onderwijsvernieuwing die in het curriculum van pabo 1-2 heeft plaatsgevonden. Kenmerken van de 'restyling' zijn (1) aanpassing van het curriculum aan het werken in grote betekenisvolle gehelen, (2) het ontwerpen van sterk conceptueel aangestuurde specialisaties, (3) de ontwikkeling van minoren in combinatie met de bestaande trajecten in de opleidingsscholen en (4) de invoering van werkplekleren. Deze ontwikkeltrajecten zijn in 2005 van start gegaan.

### ***Flexibilisering onderwijsprogramma en doorstroming in beroepskolom***

In 2005 zijn voor de eerste twee leerjaren van de pabo en voor de deeltijdopleiding aangepaste routes geïntroduceerd voor studenten die instromen vanuit MBO en VWO. Het curriculum is geflexibiliseerd om de doorstroming in de beroepskolom te bevorderen. In aansluiting op dit ontwikkeltraject zal in 2006 gewerkt worden aan de flexibilisering van verdiepings- en verbredingstrajecten binnen de opleiding.

### ***Major-minor***

Binnen het ontwikkeltraject herontwerp pabo 3-4 wordt ook gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe minoren. Vanaf het studiejaar 2005-2006 zullen de nieuwe minoren (1) jong management, (2) rekenen en wiskunde, (3) zorg en (4) onderwijskunst experimenteel worden aangeboden. In 2006 zal de volgende tranche minoren worden ontwikkeld, die naar verwachting in 2007 worden ingevoerd.

### ***Professionalisering***

In 2005 hebben de vakgroepen binnen de pabo in hun beleidsplannen doelstellingen geformuleerd voor professionalisering. Hierbij werd aangesloten bij de opleidings- en organisatie-doelstellingen. In samenspraak met de vakgroepvoorzitters zijn de persoonlijke professionaliseringsplannen van de individuele medewerkers afgestemd op de doelstellingen van de vakgroepen. Evenals andere jaren hebben docenten van de pabo in 2005 deelgenomen aan het Velon-traject voor registratie als lerarenopleider.

### Opleidingen leraar voortgezet onderwijs (LVO)

Om de doorstroming tussen de opleidingen te bevorderen gebruikt *Driestar educatief* voor LVO en pabo hetzelfde onderwijsconcept. Binnen het pedagogisch-didactische programma van de LVO-opleidingen wordt daarom eveneens gewerkt met de eerder genoemde zeven pedagogische thema's. Bij de inkleuring van de pedagogische thema's wordt nadrukkelijk uitgegaan van de christelijke visie op de werkelijkheid, waarbij onder meer in de moduleboeken en in het onderwijs expliciet aandacht is voor bijbelse noties. Om studenten startbekwaam te maken, zijn binnen de opleidingen drie niveaus geformuleerd die studenten dienen te behalen aan het einde van jaar 1, jaar 3 en jaar 4. Studenten zijn dan respectievelijk hoofdfasebekwaam, lio-bekwaam en – uiteindelijk – startbekwaam. Bij het onderwijs binnen deeltijdopleidingen van LVO wordt bewust gebruik gemaakt van de praktijkervaring van de docenten, van wie de meesten in het voortgezet onderwijs werkzaam zijn. De combinatie van innovatieve onderwijskundige vernieuwing en de inzet van deskundigen uit de onderwijspraktijk zorgt ervoor dat onze opleidingen voor leraar voortgezet onderwijs goed aansluiten bij de eisen van het beroep en bij de wensen van het werkveld.

### Vernieuwing onderwijsprogramma

Binnen de LVO-opleidingen is een vernieuwing doorgevoerd, die heeft geleid tot een integrale, doorgaande lijn in het pedagogisch-didactische programma en een vernieuwde opzet van de vakgebieden. Deze grootschalige vernieuwing heeft de opleidingen afzonderlijk en het opleidingsaanbod als geheel een beduidend sterker eigen profiel gegeven. In 2005 is gewerkt aan een herontwerp van het curriculum van LVO 2, en aan de implementatie van dit vernieuwde programma in de opleidingen. Daarnaast is in 2005 het herontwerp van het curriculum van LVO 3 in gang gezet. De implementatie zal naar verwachting in 2006 kunnen plaatsvinden.

### Major-minor

Het aanvankelijke plan om binnen de LVO-opleidingen verdiepingen en verbredingsminoren binnen de vakgebieden aan te bieden is om bedrijfsmatige overwegingen losgelaten. Er is daarom een keuze gemaakt voor minoren binnen het pedagogisch-didactische programma. Een nadere uitwerking van deze minoren zal in 2006 plaatsvinden.

### Professionalisering

Binnen de opleidingen van LVO zijn naast scholingstrajecten rond het pedagogisch-didactische programma professionaliseringsgroepen ontstaan rond thema's, waardoor inhoudelijke verdieping van het opleiderschap gerealiseerd wordt. Een aantal docenten is gestart met het Velon-traject voor registratie als lerarenopleider. Binnen de opleidingen is in 2005 het collegiaal lesbezoek geïntroduceerd, waarbij docenten elkaars lessen waarnemen om zo met en van elkaar te leren in het toepassen van vakdidactische aanpakken.

## Vorbereiding op accreditatie

Naar aanleiding van de visitaties en de interne studentenevaluaties en in voorbereiding op de accreditatie van de opleidingen in respectievelijk 2008 en 2009 zijn voor 2006 de volgende verbeteracties gepland:

- Vernieuwing van het curriculum
  - Zie voor een toelichting de vorige paragrafen.
- Inzichtelijk maken van samenhang in curriculum
  - In een overzichtsboekje wordt de relatie tussen onderwijsdoelen, modules en beroepspraktijk inzichtelijk gemaakt voor docenten, studenten en werkveld. Gereed 2006.
- Borging HBO-niveau
  - Door het definiëren en toetsen van kritische situaties wordt binnen de opleiding geëxpliciteerd aan welke vereisten de student moet voldoen in verschillende fasen van de opleiding. Op deze wijze worden persoonlijke ontwikkeling, begeleiding en beoordeling evenwichtig op elkaar afgestemd. De kritische situaties hebben enerzijds een duidelijke bedding in de opleidingsvisie met bijbehorende inhoudelijke keuzen, anderzijds bieden ze de studenten direct perspectief op de SBL-bekwaamheidseisen. Gereed 2006.
- Verbetering kwaliteit toetsingsbeleid
  - Binnen de opleidingen wordt een kaderstellend toetsingsplan geformuleerd. Hierin wordt enerzijds het toetsingsbeleid vastgelegd, en anderzijds worden de verschillende toetsvormen gedefinieerd en criteria vastgelegd voor de beoordeling van toetsen. Gereed 2006.
  - Daarnaast worden de reglementen van de opleidingen geactualiseerd. Gereed 2006.
- Verbetering kwaliteit stagebegeleiding



- Uit kwaliteitsonderzoek blijkt dat de stagebegeleiding nog niet in alle opleidingen tot hoge tevredenheidscores leidt. Daarom zullen in 2006 (additionele) middelen en professionaliseringstijd worden vrijgemaakt voor een intensief verbetertraject, waarin met name aandacht zal zijn voor de professionalisering van de betrokken docenten.

## Opleiden in school

Binnen de opleidingen pabo en LVO is de samenwerking met opleidingsscholen verder geïntensiveerd en uitgebreid. Om de kwaliteit van de opleidingen te bewaken is er in samenwerking met de dienst kwaliteitszorg een audit ontwikkeld die in een pilot op twee opleidingsscholen wordt afgenomen. Deze audit sluit aan bij de zelfevaluatie van de opleidingsscholen. Het concept van opleidingsscholen past goed bij visie van *Driestar educatief* op de gedeelde verantwoordelijkheid van de lerarenopleiding en de scholen in het werkveld bij de opleiding van (nieuwe) leraren.

In 2005 zijn in de nascholingstrajecten van *Driestar educatief* opnieuw coaches voor de opleidingsscholen opgeleid. Deze nascholingstraject leiden leraren van PO- en VO-scholen op tot het coachen van startende leraren en studenten van de opleiding. De cursisten leren met behulp van de reflectieve cyclus en kernreflectie de leervragen bij de ander te analyseren en daarbij oplossingen te formuleren. Er wordt gebruikgemaakt van het meester/gezelsmodel. De coaches begeleiden op hun eigen school studenten die vanuit de lerarenopleidingen van *Driestar educatief* stage lopen, maar ook startende collega's. De opleiders komen gedurende het cursusjaar regelmatig naar de opleiding om verslag te doen van de stageresultaten van de studenten die zij begeleiden. De reacties van studenten en stagescholen zijn onverminderd positief. Samen met het professionaliseringstraject binnen de hogeschool waarin docenten zich kunnen bekwamen tot 'expert studentenbegeleiding', zal het initiatief naar verwachting tot een kwaliteitsimpuls leiden. Uit evaluatie blijkt dat de tevredenheid van studenten én coaches over de studie- en stage begeleiding binnen de opleidingschool hoog is.

## Studenttevredenheid

De tevredenheid over de kwaliteit van het onderwijs binnen de hogeschool is onverminderd hoog. Continuering van deze hoge kwaliteit zal de komende jaren speerpunt zijn. Naar aanleiding van intern kwaliteitsonderzoek en in voorbereiding op de accreditatie van de opleidingen wordt gewerkt aan verhoging van de kwaliteit van de opleiding. Voor een overzicht van de verbeteracties voor 2006: zie de paragraaf 'Vorbereiding op accreditatie'.

### Hoge studenttevredenheid: pabo structureel in de landelijke top 5

De kwaliteit van de opleidingen van *Driestar educatief* wordt hoog gewaardeerd. In de Keuzegids Hoger Onderwijs staat de pabo op de derde plaats, na hogeschool Helicon te Zeist en de katholieke pabo te Zwolle. De opleiding Pedagogiek staat op de tweede plaats van de landelijke opleidingen. Van de overige opleidingen van *Driestar educatief* zijn geen scores opgenomen in de Keuzegids.

#### ■ Studenttevredenheid hogeschool

	2002	2003	2004	2005	Doelstelling
Studenttevredenheid	7,6	7,6	7,6	7,4	7,5

	2005
Inhoud onderwijs	7,2
Keuzeruimte onderwijsprogramma	7,7
Samenhang onderwijsprogramma	7,1
Werkvormen	7,2
Vorbereiding op loopbaan	7,6
Docenten	7,6
Communicatie	6,8
Studeerbaarheid onderwijsprogramma	7,8

## Studentinstroom en studierendement

### Aantal studenten

Het aantal ingeschreven studenten heeft in de periode 2002-2005 de volgende ontwikkeling doorgemaakt:

	2005	2004	2003	2002
<b>Hogeschool</b>	<b>1490</b>	<b>1352</b>	<b>1336</b>	<b>1080</b>
Voltijd	948	923	915	927
Deeltijd	460	429	421	153
Duaal	82	-	-	-
<b>pabo</b>	<b>1132</b>	<b>1079</b>	<b>1094</b>	<b>1080</b>
Voltijd	948	923	915	927
Deeltijd	154	156	179	153
Duaal	30	-	-	-
<b>LVO</b>	<b>358</b>	<b>273</b>	<b>242</b>	<b>-</b>
Deeltijd	306	273	242	-
Duaal	52	-	-	-

#### Toelichting

1. De cijfers van de duale studenten van de pabo zijn in de jaren 2002-2004 opgenomen in de cijfers van voltijd. Vanaf 2005 is dit gecorrigeerd en zijn deze cijfers afzonderlijk weergegeven.
2. De cijfers van de duale studenten van de LVO zijn in de jaren 2002-2004 opgenomen in de cijfers van deeltijd. Vanaf 2005 is dit gecorrigeerd, en zijn deze cijfers afzonderlijk weergegeven.

#### ■ Aantal studenten: vooropleiding

	2005
<b>Hogeschool</b>	<b>1490</b>
Havo	761
MBO	332
VWO	168
HO	151
Overig	78
<b>pabo</b>	<b>1132</b>
Havo	663
MBO	268
VWO	124
HO	35
Overig	42
<b>LVO</b>	<b>358</b>
Havo	98
MBO	64
VWO	44
HO	116
Overig	36

#### ■ Aantal studenten: leeftijd

	2005
<b>Hogeschool</b>	<b>1490</b>
< 20	672
20-24	524
25-29	121
30 >	173
<b>pabo</b>	<b>1132</b>
< 20	621
20-24	412
25-29	46
30 >	53
<b>LVO</b>	<b>358</b>
< 20	51
20-24	112
25-29	75
30 >	120

## Instream studenten

### ■ Instream: voltijd, deeltijd, duaal

	2005	2004	2003	2002
Hogeschool	447	418	454	284
Voltijd	307	268	265	215
Deeltijd	122	115	169	48
Duaal	18	35	20	21
pabo	344	312	327	284
Voltijd	307	268	265	215
Deeltijd	37	30	53	48
Duaal	0	14	9	21
LVO	103	106	127	-
Deeltijd	85	85	116	-
Duaal	18	21	11	-

### ■ Instream: vooropleiding

	2005	2004	2003	2002
Hogeschool	447	418	454	284
Havo	216	209	210	158
MBO	116	106	96	63
VWO	42	52	57	42
HO	58	37	57	9
Overig	15	14	34	12
pabo	344	312	327	284
Havo	187	174	178	158
MBO	99	82	79	63
VWO	33	39	44	42
HO	16	11	13	9
Overig	9	6	13	12
LVO	103	106	127	-
Havo	29	35	32	-
MBO	17	24	17	-
VWO	9	13	13	-
HO	42	26	44	-
Overig	6	8	21	-

## Studierendement

*Driestar educatief* was in 2005 opnieuw de hogeschool met het hoogste afstudeerrendement. Volgens de berekening van het ministerie van OCW (Kennis in kaart 2005) was ruim 84% van de studenten binnen 5 jaar afgestudeerd. *Driestar educatief* gaat in de berekeningen van de rendementen uit van de oorspronkelijke instroom, zonder daarin de uitval tijdens de studie te verrekenen. Daarom is in onderstaande tabel ook de uitval gedurende de studie vermeld.

### ■ Rendement hoofdfase en propedeuse

	2005	2004	2003
Rendement hoofdfase	79 %	84 %	74 %
Rendement propedeuse	63 %	79 %	76 %

#### Toelichting

1. Rendementgegevens per 31 augustus 2005, in % van instroom.
2. Rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar.
3. Propedeuserendement: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar.

### Ontwikkeling rendement

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

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

De verwachting is dat door de vernieuwde opleiding de opleidingsrendementen de komende jaren zullen teruglopen. Dit is een bewuste keuze. Eerste prioriteit is het bieden van een kwalitatief uitstekende opleiding. De persoonlijke motivatie van de student zal uiteindelijk blijken in het behaalde studierendement.

### Bindend afwijzend studieadvies

In alle opleidingen van *Driestar educatief* is er de mogelijkheid om een bindend afwijzend studieadvies uit te reiken. In de opleidingen van LVO is dit instrument in 2005 ingevoerd.

In 2005 werden in totaal zeven bindend afwijzende studieadviezen uitgereikt. Studievertraging wordt vaak al vroegtijdig gesignaleerd door een goede en persoonsgerichte begeleiding van propedeusestudenten, en studenten wordt geadviseerd in voorkomende gevallen vóór 1 februari te stoppen met de studie. Problemen die tijdens de propedeutische fase ontstaan, worden gezien als signalen om de studiebegeleiding te intensiveren. In coachingsgesprekken met de persoonlijke studie- en stagebegeleider wordt in voorkomende gevallen vroegtijdig overlegd of voortzetting van de studie in het belang van de loopbaanontwikkeling van de student is. Door deze 'natuurlijke' manier van werken behoeft het (wettelijke) instrument van een bindende afwijzing niet te worden gehanteerd.

## Lectoraat Onderwijs en Identiteit

*Driestar educatief* positioneert zich in het onderwijsveld als centrum voor kennisontwikkeling en als innovatiepartner voor goed christelijk onderwijs. Het lectoraat Onderwijs en Identiteit heeft hierin een aanjagende rol. In de kenniskring rond het lectoraat wordt samengewerkt met verschillende partners uit het christelijk onderwijs: de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle, de Christelijke Hogeschool Ede, en de begeleidingsdiensten GPC en Centraal Nederland. Er is daarnaast een intensieve samenwerking met universiteiten in binnen- en buitenland (onder meer VU, Universiteit voor Humanistiek, North West University in Zuid-Afrika) en met andere instanties en onderwijsinstellingen (PO, VO, MBO, non-profit). Het lectoraat is onderdeel van het kenniscentrum *Driestar educatief*. Daarom zijn de contractactiviteiten ondergebracht in de afdeling onderwijsadvies.

### Kennisontwikkeling voor opleidingen en werkveld

Speerpunt van het lectoraat is de relatie van de levensbeschouwelijke identiteit met de alledaagse praktijk van het onderwijs. Het onderzoek richt zich daarbij op het vormingsproces van de leraar in het christelijk onderwijs. Met de kennis wordt een relevante bijdrage geleverd aan de kwaliteit van de lerarenopleidingen. De nadruk ligt daarbij op het identiteitsaspect van nieuwe onderwijsconcepten en de filosofie achter onderwijsvernieuwingen. Het lectoraat heeft nog te weinig een aanjagende rol vervuld in de vernieuwing van de opleidingen binnen de hogeschool. In 2006 zal dit één van de speerpunten zijn van het beleid.

Er was op meerdere niveau's (onderzoek, ontwikkelgroepen, klankbordgroepen, individuele coaching) betrokkenheid bij de ontwikkeling van onderwijs op bachelor- en masterniveau, bij afstudeerprojecten van studenten, bij de professionalisering van docenten

en bij de verandering van opleidingsstructuren in het initieel en postinitieel onderwijs. Het lectoraat ziet een belangrijke taak in de ontwikkeling van onderzoeks- en kennisplannen per opleiding als basis voor de inrichting van kennismanagement. Belangrijke aandachtspunten zijn de doorontwikkeling van de docenten naar innovatieve kenniswerkers, en de betrokkenheid van studenten bij onderzoeksactiviteiten.

## 7 | Onderwijsadvies

### Visie en uitgangspunten

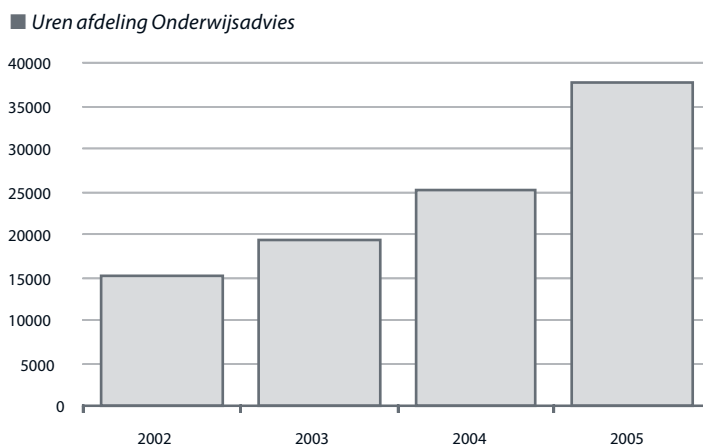
De afdeling onderwijsadvies maakt in de dienstverlening gebruik van een schoolontwikkelingsmodel waarin drie fasen worden onderscheiden: de beheerde school, de probleemgeoriënteerde school en de lerende school. Kenmerk van de beheerde school is dat ontwikkeling plaatsvindt onder invloed van externe factoren, bijvoorbeeld vanwege aanmerkingen van de inspecteur of veroudering van een methode. Op deze scholen wordt in de dienstverlening vooral aandacht besteed aan organisatie. Sturing vindt plaats van bovenaf, en het schoolteam is daar over het algemeen tevreden mee. In de probleemgeoriënteerde school komt ontwikkeling tot stand omdat het team zelf knelpunten ervaart. Het team merkt bijvoorbeeld dat bepaalde leerlingen niet voldoende profiteren van het onderwijs. Op deze scholen is het van belang dat de medewerkers in professioneel opzicht steeds meer op elkaar betrokken raken. De lerende school ten slotte ontwikkelt zich omdat er binnen het team een duidelijke visie is en er een helder schoolconcept wordt gehanteerd. Het beheer in deze scholen is goed ontwikkeld en er worden knelpunten gesignaleerd en opgelost. In de dienstverlening wordt het team ondersteund in de realisering van de visie. In de praktijk is het onderscheid tussen de fasen uiteraard minder strikt dan hier geschetst. Desondanks blijkt het model een goed hulpmiddel om zicht te krijgen op de situatie van scholen. Bij de inrichting van een advies- of ondersteuningstraject wordt gebruikgemaakt van dit schoolontwikkelingsmodel.

### Organisatie

De afdeling onderwijsadvies bestaat uit vijf units die zich bezighouden met advies- en ontwikkeltrajecten voor het primair onderwijs. De activiteiten voor het voortgezet onderwijs zijn gebundeld in het projectbureau VO. Deze unit biedt op projectbasis ondersteuning aan scholen voor voortgezet onderwijs bij de ontwikkeling van methoden en de professionalisering van bestuur en management en kwaliteitszorg.

### Resultaten

De omzet van de afdeling onderwijsadvies is de afgelopen jaren sterk gegroeid: van 15226 uur in 2002 tot ruim 26604 uur in het 2005.



#### Toelichting

Vanaf 1 januari 2005 worden ook de resultaten van het projectbureau VO vermeld in deze grafiek. Het totale resultaat (1) exclusief het resultaat van het projectbureau VO is 26604 uren, en (2) inclusief 37614 uur.

### ■ Klanttevredenheid onderwijsadvies

	2002	2003	2004	2005	Doelstelling
Klanttevredenheid	8,5	8,6	8,4	8,6	8,0

	2005
Behalen van de doelstelling(en)	8,4
Vormgeving materiaal	8,6
Presentatie advies	9,1
Inhoud advies	8,9
Afstemming advisering op de vragen van de klant	8,8
Hulp bij verdere implementatie	8,3
Bijdrage aan professionalisering klant	8,4

## Resultaten unit Bestuur en management

De dienstverlening van de unit Bestuur en management is geclusterd rond de thema's bestuursvernieuwing, kwaliteitszorg, integraal personeelsbeleid en managementondersteuning.

In 2005 werden de volgende activiteiten ontwikkeld:

- Vergroting beleidsvoerend vermogen van scholen door ontmenging van bestuur en management en de implementatie van transparante en integrale beleidscyclus.
- Versterking integraal leiderschap binnen christelijke scholen:
  - doordenking van essenties christen-zijn en leidinggeven, en de overdracht hiervan door conferentie, werkgroepen en publicaties;
  - ontwikkeling van directies en middenkader door coaching, advisering en traject 'integraal leiderschap';
  - ontwikkeling aankomend leiderschap in managementontwikkeltraject, opleiding bouwcoördinator en ontwikkeling van een minor Jong management (in samenwerking met de hogeschool).
- Voorzien in schoolleiderschap en -management op interimbasis:
  - Deze markt vraag is een gevolg van onvoldoende beleidsvoerend vermogen, conflicten en de krapte op de arbeidsmarkt. Interventie leidt vaak tot duidelijke verbetering van de kwaliteit van scholen en op langere termijn tot hechte klantrelaties.
- Advisering op het gebied van bestuurlijke samenwerking
  - Adviestrajecten steken vaak in op vragen over samenwerking of bestuurlijke onafhankelijkheid. Onvervulde directievacatures en publicaties over lumpsum zijn 'negatieve' prikkels die deze bewustwording krachtig ondersteunen. Adviesvragen leiden in de praktijk vaak tot vervolgt trajecten voor ondersteuning van bestuurlijke trajecten rond fusie, (verdiepte) federatievorming of franchising.
- Advisering op het gebied van samenhang visie en teamcompetenties van scholen
  - Advisering loopt uiteen van trajecten rond het formuleren en ontdekken van teamcompetenties tot de professionalisering van leraren met behulp van een competentieprofiel. In 2006 zal er bewustwording moeten plaatsvinden over vragen rond beoordelen en belonen.
- Ondersteuning bij ontwikkeling van kwaliteitszorg op scholen door zelfevaluatie en visitatie.



## Resultaten unit Adaptief onderwijs

De dienstverlening van de unit Adaptief onderwijs richt zich op de ontwikkeling van onderwijsconcepten die passen bij de identiteit van het christelijk primair onderwijs, en op de implementatie van deze onderwijsconcepten in de curricula van scholen. Vanuit *Driestar educatief* is er met name aandacht voor de concepten Onderwijskunst, Anders Adaptief en Ontwikkelingsgericht onderwijs (OGO). In de projecten wordt gestreefd naar het bereiken van een goede samenhang tussen klassenmanagement, de zorg voor leerlingen en de pedagogische taak van de school. In 2005 zijn er naast de bovengenoemde activiteiten adviestrajecten geweest rond het Zwols model II, waarin een differentiatie model wordt gekoppeld aan het pedagogisch klimaat, met daarbinnen een doordachte lijn voor het leerstofaanbod. In

samenwerking met de hogeschool is er gewerkt aan de inrichting van werkplekieren voor pabostudenten. In 2005 is er een ontwikkeltraject gestart waarin het concept Ontwikkelingsgericht onderwijs uitgewerkt wordt voor de groepen 3 en 4 van het primair onderwijs.

### Resultaten unit ICT

De dienstverlening van de unit ICT richt zich op (1) advisering over mediagebruik, (2) implementatie van ICT en nieuwe media, in samenhang met de ontwikkeling van adaptief onderwijs en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en (3) ondersteuning van scholen bij het opzetten van informatiemanagement. In 2005 is gewerkt aan de inrichting van ICT-trajecten voor betekenisvol onderwijs, in aansluiting op de onderwijsvisie die *Driestar educatief* samen met het werkveld heeft ontwikkeld. POVO, waarbij ICT doelgericht wordt ingezet in de dagelijkse onderwijspraktijk in primair en voortgezet onderwijs, is daarvan een voorbeeld. In 2005 werden verder de volgende activiteiten ontwikkeld:

- Ontwikkelproject en advisering POVO III: het arrangeren van betekenisvol onderwijs waarin media als (denk)gereedschap worden ingezet binnen thematisch onderwijs.
  - Dit ontwikkelproject is ingebed in een subsidieproject contentstimulering. *Driestar educatief* levert voor diverse scholen voor primair onderwijs een projectleider en een projectcoördinator.
- Ontwikkelproject en advisering ICT in de zaakvakken: ICT integreren binnen de zaakvakken met handhaving methodestructuren, in samenwerking met leerkrachten uit het werkveld.
  - In 2005 ondersteunde *Driestar educatief* scholen en federaties bij de voorbereiding en implementatie van dit project. Bovendien verzorgt de unit ICT de scholing rond dit project.
- Ontwikkelproject ICT in de onderbouw
  - In dit traject worden in samenwerking met de unit Adaptief onderwijs en met leerkrachten uit het werkveld lessen ontwikkeld waarin gebruik wordt gemaakt van ICT. In 2006 kan naar verwachting een aanbod worden ontwikkeld voor ICT-gebruik door het jonge kind.
- Ontwikkelproject en advisering media-educatie
  - In samenwerking met de hogeschool is in 2005 gewerkt aan de ontwikkeling van een onderwijsaanbod voor media-educatie, waarin gebruik wordt gemaakt van ICT. Verder verzorgde de unit ICT in 2005 voorlichtingsbijeenkomsten of training voor ouders en kerken op het gebied van media, internet en opvoedingsvraagstukken.



### Resultaten unit Schoolvakken

De unit Schoolvakken houdt zich bezig met methodekeuze en schoolvakverbetering. Speerpunten hierbij zijn de vakken rekenen, taal en begrijpend lezen, muziek en bewegingsonderwijs. In het productaanbod voor vakinhoudelijke onderwijssteuning richt *Driestar educatief* zich op (1) advisering en begeleiding van scholen en leraren ten aanzien van de vakken die in het primair onderwijs aan de orde komen, (2) het werken aan de kerndoelen en (3) het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. In 2005 werd gewerkt aan de ontwikkeling en de certificering van een postinitiële leergang vakbekwaamheid bewegingsonderwijs via de pabo. In een ontwikkelproject werd in overleg met het werkveld gewerkt aan de implementatie van een leergang voor cultuureducatie. Verder werd vanuit *Driestar educatief* expertise ingezet bij de interne en externe ontwikkeling van vakmethodes voor taal en rekenvaardigheid, en bij het nascholingsaanbod voor de vakspecialisaties rekencoördinator, vakspecialist muziek en taalcoördinator.

### Resultaten unit Opvoeding en zorg

De Unit Opvoeding en zorg richt zich op de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen en helpt scholen om de ouderbetrokkenheid te vergroten. In 2005 heeft dit geleid tot de uitwerking en implementatie van het Deltaplan, dat scholen inzicht biedt in de samenhang van activiteiten die betrekking hebben op het pedagogisch klimaat. Het aanbod is uitgebreid met (geactualiseerde) trainingen op het gebied van communicatie, de aanpak van kindproblematieken, de handelingsgerichte begeleiding van leerlingen in het VMBO, en de begeleiding van hoogbegaafde leerlingen. In samenwerking met het werkveld is het innovatieve expertsysteem ZIEN! ontwikkeld voor het signaleren en diagnostiseren van de sociaal-emotionele hulpvraag van leerlingen. Dit systeem zal de komende jaren vermarkt worden.

### Resultaten projectbureau voortgezet onderwijs

Het projectbureau voortgezet onderwijs geeft op projectbasis ondersteuning op het gebied van onderwijsontwikkeling, leermiddelontwikkeling, kwaliteitszorg en management. Verder verzorgt het projectbureau coaching en scholing van mentoren en

(beginnende) docenten. In de projecten wordt samengewerkt met de lerarenopleiding voortgezet onderwijs en de afdeling hulpverlening van *Driestar educatief*, en met partners zoals SLO en Interstudie. In 2005 was de uitbreiding van het aantal klantcontacten speerpunt van het beleid, naast de reguliere activiteiten.

## 8 | Hulpverlening

### Visie en uitgangspunten

De hulpverlening van *Driestar educatief* is gericht op het optimaliseren van opvoedings- en onderwijsprocessen binnen het primair en voortgezet onderwijs. Doelstelling van de hulpverlening is vanuit een pedagogische aanpak stagnaties in onderwijs en opvoeding te voorkomen, te begeleiden of op te lossen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte hulpverlening. Directe hulpverlening is gericht op de leerling zelf. Het gaat dan om leerlingen die dreigen te stagneren in hun schoolloopbaan of persoonlijkheidsontwikkeling. De hulp die wordt geboden, vindt plaats in samenhang met het opvoedings- en onderwijsproces van ouders/opvoeders en docenten (contextueel). Daarnaast biedt *Driestar educatief* indirecte hulpverlening. De begeleiding richt zich daarbij niet in de eerste plaats op de leerling, maar op de leraren en opvoeders.

In de hulpverlening wordt gebruikgemaakt van curatieve en preventieve middelen. Een van de doelstellingen van het Strategisch beleidsplan 2005-2008 is dat de hulpverlening binnen vijf jaar van overwegend preventieve aard is.

### Bijdrage aan professionalisering leerlingenzorg

*Driestar educatief* ziet het als een deel van haar professionele competentie om een actieve bijdrage te leveren aan het beleid op schoolniveau. Dit gebeurt door middel van participatie in overlegvormen binnen de school. Impulsen voor vernieuwingen in de leerlingenzorg worden gegeven in de tussen- en eindevaluaties met de scholen. Scholen zien doorgaans de professionalisering van de leerlingenzorg als een belangrijk onderdeel van hun schoolontwikkeling. Op die ontwikkeling wil *Driestar educatief* inspelen door zich als een partner op te stellen die niet alleen in de hulpverlening participeert, maar ook voortdurend de deskundigheid van leraren en de groeiende schoolontwikkeling in het oog heeft.

### Aansluiting bij bestaande zorgstructuur

De afdeling hulpverlening van *Driestar educatief* heeft als strategisch speerpunt om haar begeleidingsactiviteiten in een continuüm van zorg binnen de school te plaatsten. Dit betekent dat:

- de vraag van de school centraal staat, en er bij voorkeur gewerkt wordt met maatwerktrajecten;
- het aanbod zo veel mogelijk gelieerd is aan de bestaande zorgstructuur; het dienstenaanbod moet de bestaande leerlingenzorg 'verrijken' – niet 'meer van hetzelfde', maar verdieping;
- aanvullende diensten zo veel mogelijk worden aangeboden via de bestaande kanalen (indien er bijvoorbeeld aanvullende diagnostiek wordt verricht, zal de terugkoppeling plaatsvinden via de reguliere orthopedagoog);
- nieuwe diensten het primaire proces van leerlingbegeleiding ondersteunen. Voorbeelden:
  - diagnostiek bij specifieke problematiek als hoogbegaafdheid en dyslexie;
  - SVIB (school-video-interactiebegeleiding); *Driestar educatief* beschikt inmiddels over een groot aantal gecertificeerde trainers. Enkele scholen hebben deze deskundigheid ook zelf in huis. *Driestar educatief* ziet het als haar specifieke deskundigheid om SVIB in te zetten voor de aanpak van specifieke problemen in het klassenmanagement en docenten te coachen;
  - begeleidingstrajecten voor specifieke problemen zoals autisme, Asperger, NLD en ADHD; hiervoor kunnen medewerkers van *Driestar educatief* ingezet worden die zich in deze probleemgebieden hebben gespecialiseerd.
- er een directe lijn is van primaire hulpverlening (curatief direct voor de cliënt), via secundaire (ondersteuning van leraren en ouders) naar tertiaire hulpverlening (preventieve activiteiten). We bieden daarom een kwalitatief hoogwaardig nascholingsaanbod, dat direct aansluit bij de behoeften in het werkveld.

### Organisatie

De afdeling hulpverlening richt zich op zowel het primair als het voortgezet onderwijs. *Driestar educatief* biedt in het primair onderwijs binnenschoolse hulp (directe en indirecte begeleiding), in samenspraak met de Permanente Commissie Leerlingenzorg (PCL). In het voort-



gezet onderwijs is de hulpverlening vooral gericht op de inzet van psychologen en orthopedagogen, in aansluiting op de bestaande zorgstructuur binnen VO-scholen.

*Driestar educatief* streeft ernaar om de hulpverlening zo veel mogelijk te laten integreren in en af te stemmen op het werk van het multidisciplinaire team dat op vrijwel alle scholen functioneert. Bij het maken van afspraken over de taakafbakening ziet *Driestar educatief* haar specifieke deskundigheid van de reguliere orthopedagogentaak vooral liggen op de volgende gebieden:

- hulp bij signalering van leerlingenproblematiek in de schoolsituatie;
- diagnostiek naar de aard en achtergrond van leer- en gedragsproblemen in de schoolsituatie;
- verlenen van directe hulp aan de leerling voor zover dit binnen de schoolsituatie haalbaar is;
- inzetten van actuele kennis van verwijzingsmogelijkheden;
- ondersteuning van mentoren en andere docenten en coördinatoren bij de hulp aan leerlingen;
- advisering op grond van verrichte diagnostiek ten aanzien van hulp in de schoolsituatie dan wel verwijzing naar andere instanties;
- consultatie van leraren.

*Driestar educatief* streeft ernaar zo dicht mogelijk bij de bestaande praktijk van de school aan te sluiten. Dit blijkt onder andere uit de verslaglegging. Over ieder hulpverleningsmoment vindt terugrapportage plaats. Er wordt bovendien optimaal gebruik gemaakt van digitale leerlingvolgsystemen die op de scholen functioneren.

### Professionalisering

De begeleiders en hulpverleners van *Driestar educatief* zijn geschoold in het werken met een contextuele benadering. Daarnaast vindt voor de individuele medewerkers verdieping plaats door middel van supervisietrajecten. Verder beschikken de verschillende medewerkers van *Driestar educatief* over specialistische kennis, die ze in de leerlingbegeleiding kunnen inzetten. Dit is nodig omdat ze met een breed scala aan probleemgebieden worden geconfronteerd. In het afgelopen jaren is extra aandacht besteed aan cognitieve gedragsmodificatie en vergroting van de kennis van de psychopathologie. De opbrengst van deze vergroting van kennis en vaardigheden wordt zichtbaar in concrete begeleidingstrajecten. Diverse medewerkers zijn bezig met het behalen van hun beroepsregistraties bij het NVO of het NIP of hebben deze in hun bezit. Een aantal medewerkers is geregistreerd als gezondheidszorgpsycholoog.

Binnen *Driestar educatief* zijn medewerkers aangewezen die zich op een aandachtsgebied specialiseren, soms ook in het kader van een projectgroep. Het aanstellen en scholen van experts past bij onze missie om het veld te inspireren tot goed onderwijs. De experts zijn op hun aandachtsgebied trendwatchers en nemen binnen en buiten de organisatie initiatieven voor nieuwe activiteiten.

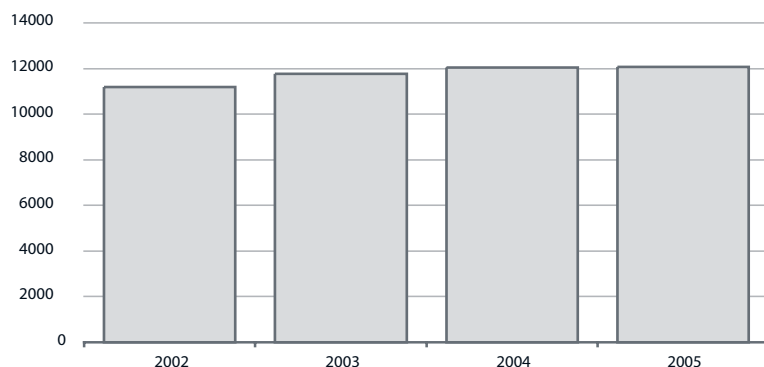
## Resultaten

De omzet van de afdeling hulpverlening is de afgelopen jaren sterk gegroeid: van 11185 uur in 2002 tot ruim 17700 uur in 2005.

### Resultaten hulpverlening en begeleiding primair onderwijs

Voor de binnenschoolse hulp heeft *Driestar educatief* gewerkt aan de verschuiving van ongeplande naar geplande consultaties. In 2005 was het beleidsvoornemen om minstens 80% van de consultaties vooraf te plannen, en zo te werken aan een pro-actief begeleidingsbeleid. Medewerkers bezoeken daarbij op vooraf afgesproken tijdstippen de scholen en spreken in relatief korte tijd over veel leerlingen. Dit heeft geleid tot grote efficiencywinst. Uit evaluatie blijkt dat dit leidt tot een grotere klanttevredenheid bij scholen en tot efficiencywinst voor zowel de scholen als *Driestar educatief*.

■ Uren afdeling hulpverlening primair onderwijs



■ *Verhouding consultaties/onderzoeken hulpverlening primair onderwijs (in uren)*

	2002	2003	2004	2005
<b>Consultaties</b>	<b>6115</b>	<b>6502</b>	<b>6406</b>	<b>6406</b>
<b>Geplande consultaties</b>	<b>4133 (68 %)</b>	<b>5051 (78 %)</b>	<b>5179 (81 %)</b>	<b>6000 (94 %)</b>
<b>Ongeplande consultaties</b>	<b>1982 (32 %)</b>	<b>1451 (22 %)</b>	<b>1227 (19 %)</b>	<b>406 (6 %)</b>
<b>Onderzoeken</b>	<b>5043</b>	<b>5254</b>	<b>5624</b>	<b>5667</b>

**Toelichting**

Verhouding geplande/ongeplande consultaties: bij de inzet van orthopedagogen is er nauwelijks meer sprake van ongeplande consultaties. Als gevolg van de specifieke problematiek verloopt de diagnostiek en begeleiding van met name dyslexie door de schoolbegeleiders nog wel voor een deel ongepland. De verhouding gepland/ongepland, zoals deze in de grafiek wordt weergegeven, zal daarom de komende jaren naar verwachting gelijk blijven.

■ *Klanttevredenheid consultaties (primair onderwijs)*

	2002	2003	2004	2005	Doelstelling
<b>Klanttevredenheid scholen</b>	<b>8,7</b>	<b>8,8</b>	<b>8,9</b>	<b>8,6</b>	<b>8,0</b>

	2005
<b>Kwaliteit ondersteuning en begeleiding</b>	<b>8,7</b>
<b>Taakverdeling interne begeleiding/dienstverlener</b>	<b>8,6</b>
<b>Inhoudelijke bijdrage dienstverlener</b>	<b>8,9</b>
<b>Vergroten van inzicht in leerlingproblemen</b>	<b>8,6</b>
<b>Hanteerbaarheid en verlichting van leerlingproblemen</b>	<b>8,2</b>
<b>Handelingsgerichtheid dienstverlener</b>	<b>8,5</b>
<b>Beslissingsvaardigheid dienstverlener</b>	<b>8,7</b>
<b>Afstemming dienstverlening op vraag klant</b>	<b>8,5</b>
<b>Bijdrage aan professionalisering interne begeleiding</b>	<b>8,3</b>

■ *Klanttevredenheid psychologisch en pedagogisch-didactisch onderzoeken (primair onderwijs)*

	2002	2003	2004	2005	Doelstelling
<b>Klanttevredenheid scholen</b>	<b>8,9</b>	<b>8,9</b>	<b>9,0</b>	<b>9,0</b>	<b>8,0</b>
<b>Klanttevredenheid ouders</b>	<b>8,4</b>	<b>8,5</b>	<b>8,5</b>	<b>8,4</b>	<b>8,0</b>

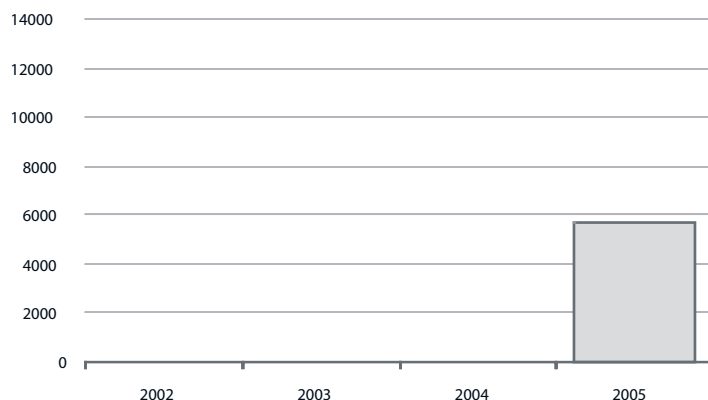
	2005	
	<i>School</i>	<i>Ouder/opvoeder</i>
<b>Vorbereiding en leiding procedure</b>	<b>8,7</b>	<b>8,1</b>
<b>Gerichtheid op ouders in onderzoek</b>	<b>9,1</b>	<b>8,8</b>
<b>Kwaliteit en inzichtelijkheid onderzoeksverslag</b>	<b>9,2</b>	<b>8,3</b>
<b>Kwaliteit nabespreking onderzoek</b>	<b>9,1</b>	<b>8,5</b>
<b>Gerichtheid op ouders in nabespreking</b>	<b>9,2</b>	<b>8,7</b>
<b>De kwaliteit en praktijkgerichtheid adviezen</b>	<b>8,8</b>	<b>8,2</b>
<b>Kwaliteit nazorg</b>	<b>8,8</b>	<b>8,4</b>

## Resultaten hulpverlening en begeleiding voortgezet onderwijs

Hoewel de (interne) zorgbreedte van scholen voor voortgezet onderwijs toeneemt, was er net als andere jaren door de problematiekverdichting ook in 2005 een lichte stijging van het aantal leerlingen dat begeleid werd door orthopedagogen en

psychologen van *Driestar educatief*. Het aantal verwijzingen vertoonde eveneens een stijging. In 2005 werden de meeste leerlingen doorverwezen naar Toegang tot de Gereformeerde Jeugdzorg (TGJ) en de Riagg's. De afgelopen jaren is door *Driestar educatief* in toenemende mate gewerkt met contextuele hulpverlening, waarbij problemen van de leerling worden gezien tegen de achtergrond van de gezinssituatie. Het aantal contacten met ouders is daardoor ook in 2005 sterk gestegen. In de begeleidingsplannen is daarom extra aandacht gegeven aan zorgvuldige communicatie met de ouders.

#### ■ Uren afdeling hulpverlening voortgezet onderwijs



#### Toelichting

Het totaal aantal uren van de hulpverlening in het VO wordt in dit jaarverslag voor het eerst vermeld.

Binnen de categorie 'Leren' kwamen vooral problemen rond werkhouding en geheugen, faalangst en tegenvallende schoolprestaties veel voor. Verder moet gedacht worden aan hoogbegaafdheid en dyslexie. Binnen de categorie 'School' ging het met name om gedragsproblemen. De psychiatrische problematiek betrof in veel gevallen ADHD en autistisch spectrum stoornissen (ASS). Onder de categorie 'Sociaal emotionele problematiek' vielen met name sociale vaardigheden, identiteitsproblemen en angst. De gezinsproblematiek betrof onder andere rouw, echtscheiding, mishandeling en relatie met gezinsleden. Orthopedagogische hulpverlening in verband met van gezondheidsproblemen kwam slechts in een beperkt aantal gevallen voor.

#### ■ Klanttevredenheid hulpverlening (voortgezet onderwijs)

	2002	2003	2004	2005	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	8,7	8,5	8,4	8,4	8,0
Klanttevredenheid ouders	--	--	--	8,3	8,0

	2005	
	School	Ouder/opvoeder
Ondersteuning leerling	8,5	8,3
Ondersteuning overige betrokkenen op school	8,3	7,7
Probleemverheldering	8,5	7,5
Bijdrage aan professionalisering interne zorgstructuur	8,1	NVT
Bereikbaarheid orthopedagoog/psycholoog	8,1	7,8
Duidelijkheid over begeleidingstraject	8,4	8,3
Nakomen van afspraken	9,0	9,0
Inzicht geven in problematiek	8,6	8,9
Betrekken van ouders in hulpverlening	8,6	8,7
Uitleg over uitgevoerde onderzoeken	--	8,5





BIJLAGEN

# Bijlage 1

## Samenstelling en bezoldiging bestuur en directie

### Samenstelling bestuur

In 2005 bestond het instellingsbestuur van *Driestar educatief* uit de volgende personen:

- Drs. G. Honkoop, organisatieadviseur Class21 Consultancy (voorzitter)
- Ing. D. Boers, directeur divisie Bouw en Vastgoedontwikkeling Volker Wessels (tweede voorzitter)
- T.A. Stoop, wethouder SGP-CU Hendrik-Ido-Ambacht (secretaris)
- Drs. G. Boonzaaijer, registeraccountant (penningmeester)
- Ds. G. Clements, predikant Gereformeerde Gemeente Gouda
- Drs. D.A. Janssen, locatiedirecteur Calvin College Krabbendijke
- Ds. P. Molenaar, predikant Hervormde gemeente Dordrecht
- Dr. ir. H. Paul, directeur Voedselkwaliteit en Diergezondheid, ministerie van LNV
- J. Slingerland, accountant, vennoot bij Visser & Visser Accountants
- W. Pijffers, senior consultant treasury en financieel beleid, Atrivé
- Ir. J. van der Steeg, architect bij Arcadis Architecten BNA

### Samenstelling directie

In 2005 bestond de directie van *Driestar educatief* uit de volgende personen:

- Drs. L.N. Rottier, algemeen directeur
- Drs. B. Kalkman, directeur opleiding
- J.F. Voorthuyzen, directeur begeleiding

### Vergoedingen directie en bestuur

- Het totaal aan loonkosten van de drie directieleden bedroeg in 2005 € 289.195, inclusief vergoedingen en het werkgeversaandeel in pensioenpremies en sociale lasten. De totale loonkosten van de algemeen directeur bedroegen in 2005 € 108.087, inclusief vergoedingen en het werkgeversaandeel in pensioenpremies en sociale lasten.
- De totale onkostenvergoeding voor het bestuur bedroeg in 2005 € 7.663.

#### ■ Kosten directie en staf (x € 1.000)

	2005	2005	2006
	<i>Werkelijk</i>	<i>Begroot</i>	<i>Begroot</i>
<b>Kosten directie en staf</b>	<b>1.365</b>	<b>1.517</b>	<b>1.339</b>
<b>% totale omzet</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,1%</b>



## Bijlage 2

### Overzicht bacheloropleidingen

■ Sector educatie

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
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 (eerste graad)		•	
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs wiskunde (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		•	•
Pedagogiek		•	

- In 2005 is de opleiding pedagogiek geaccrediteerd.



