



Driestar *educatief*

TALENT IN ONTWIKKELING



JAARVERSLAG
2009



Inhoud

Voorwoord

Bericht van de raad van toezicht

Organisatie

H1 Strategie en beleid	8
H2 Bestuur en toezicht	12
H3 Personeel	19
H4 Voorzieningen	27
H5 Financiën	30

Resultaten

H6 Hogeschool	34
H7 Lectoraten	46
H8 Managementadvies	51
H9 Onderwijsadvies	55

Bijlagen

B1 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht	62
B2 Overzicht opleidingen hogeschool Driestar Educatief	64





Voorwoord

Voor de jaarverslaglegging over het jaar 2009 volgt Driestar Educatief een nieuw concept. In de eerste plaats verschijnt het traditionele jaarverslag, dat nu voor u ligt. In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over ons beleid en onze activiteiten in 2009, zoals vastgelegd in het op het strategisch beleid gebaseerde jaarbeleidsplan en de begroting. Daarnaast publiceren we een beknopte brochure. Daarin kunt u in één oogopslag zien welke activiteiten er in 2009 hebben plaatsgevonden. Uiteraard zijn beide exemplaren online beschikbaar.

Beide verslagen laten veel mooie resultaten zien die we in 2009, gestuurd door onze missie en identiteit, mochten behalen. Maar het afgelopen jaar werd ook duidelijk dat bijzonder onderwijs niet als een vanzelfsprekend gegeven moet worden beschouwd. Hoewel vanuit het kabinet in het verslagjaar werd aangegeven dat de vrijheid om in Nederland scholen te stichten op basis van onder andere een godsdienstige of levensbeschouwelijke overtuiging een belangrijk rechtsstatelijk beginsel is, vragen steeds meer volksvertegenwoordigers en opinieliders zich af of onze scholen integratie en burgerschapsvorming niet in de weg staan. Mij valt dan op dat er weinig bekend is over wat reformatorisch onderwijs inhoudt en wat onze diepste drijfveren zijn. Door deze ontwikkelingen worden we als Driestar Educatief nog meer aangesproken en uitgedaagd om onze identiteit, kwaliteit en professionaliteit uit te dragen en onze missie te verwezenlijken.

We willen ons daarbij bewust zijn van de ruimte en de rechten die het huidige bestel ons biedt en die ruimte nemen en verdedigen. En bewust van het grote belang van religieus gefundeerd onderwijs, waardoor kinderen niet worden

geïndoctrineerd, maar worden gevormd, richtingsbeseft meekrijgen en hopelijk tot de persoonlijke keuze mogen komen voor de Heere en Zijn dienst. We willen ook werk maken van onze horizontale verantwoording. Dat we aanwezig zijn in de maatschappelijk omgeving, contacten onderhouden met overheid en politiek, lokaal en landelijk. Het belang van identiteitsgebonden onderwijs uitdragen en laten zien. Samenwerking zoeken met organisaties en partijen die hetzelfde belang dienen.

In het verslagjaar stonden we stil bij het 65-jarig bestaan van Driestar Educatief. Ook nu geldt nog steeds wat de oprichters met de naam 'Driestar' tot uitdrukking wilden brengen: de instelling bevindt zich in het midden van kerk, gezin en maatschappij en bereidt leerlingen voor op een plaats in die maatschappij. Het logo is in de loop van de jaren wat de vorm betreft veranderd, ook het afgelopen jaar nog. De waarde en de betekenis ervan zijn altijd onveranderd gebleven. Dankzij de inzet van medewerkers en studenten is in 2009 weer veel werk verzet. Net als voorgaande jaren wil ik hen op deze plaats dan ook speciaal bedanken. Bovenal dank aan de Heere God, Die de mogelijkheden en de kracht gaf om ons werk te verrichten.

Voor ons allen geldt de oproep dat we overeenkomstig Micha 6:8 bovenal mensen zijn die recht doen, trouw liefhebben en ootmoedig wandelen met onze God. Ook in 2010.

Gouda, maart 2010
Drs. L.N. (Rens) Rottier,
college van bestuur

Bericht van de raad van toezicht

Algemeen

De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het college van bestuur van Driestar Educatief en op de algemene gang van zaken binnen de instelling, alsmede het bewaken van de grondslag. De raad van toezicht verzorgt dit interne toezicht conform de principes van de binnen de HBO-raad vastgestelde Branchecode Governance.

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

Samenstelling

De raad van toezicht bestond in 2009 uit de volgende personen:

- drs. G. Honkoop, voorzitter van de raad van bestuur van Eleos;
- drs. G. Boonzaaijer, registeraccountant;
- ds. G. Clements, predikant Gereformeerde Gemeente te Gouda;
- dr. A. Goudriaan, universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Vrije Universiteit te Amsterdam;
- dr. ir. H. Paul, inspecteur-generaal bij het ministerie van VROM;
- ing. J.L. Pieper, manager Projects & Operation Support Evides Waterbedrijf;
- drs. P.J. Vergunst, algemeen secretaris van de Gereformeerde Bond in de PKN.

De raad heeft per 31 december 2009 afscheid genomen van zijn voorzitter, de heer Honkoop, die te kennen had gegeven terug te willen treden. Hij was sinds 10 maart 1995 lid van het toenmalige bestuur van christelijke hogeschool De Driestar. Zijn eerste vergadering als voorzitter was op 3 december 2001. Op 1 januari 2007 ging hij, bij het doorvoeren van de scheiding tussen bestuur en toezicht, als voorzitter mee naar

de raad van toezicht. Hij heeft daarmee bijna vijftien jaar met zijn kennis en kunde Driestar Educatief begeleid. Wij zijn hem zeer erkentelijk voor zijn inzet en betrokkenheid.

De heer Vergunst is in zijn plaats benoemd als voorzitter. In verband met ziekte wordt het voorzitterschap ten tijde van het schrijven van dit bericht waargenomen door ondergetekende.

Voor de ontstane vacature is een profielschets opgesteld en heeft werving plaatsgevonden. In december is de heer mr. A. Weggeman, adjunct-directeur directie Wetgeving van de Raad van State, als nieuw lid benoemd.

Branchecode Governance

Het college van bestuur en de raad van toezicht hebben bij de bestuurlijke inrichting en verrichting de bepalingen van de eerdergenoemde branchecode in acht genomen. Zo werkt de raad met een auditcommissie (drs. G. Boonzaaijer en ing. J.L. Pieper) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden en met een remuneratiecommissie (drs. G. Honkoop en dr. ir. H. Paul). De branchecode is verwerkt in de statuten en in het bestuursreglement. Zo is in de statuten een aantal wezenlijke beginselen van goed bestuur vastgelegd. De leden van de raad van toezicht en het college van bestuur zijn verplicht zich te onthouden van bemoeienissen die ertoe leiden dat zij persoonlijk betrokken zijn bij leveringen, aannemingen en diensten voor de stichting. Bepaalde met name genoemde functies zijn onverenigbaar met het lidmaatschap van deze organen. Verder zijn de leden van de raad van toezicht statutair verplicht nevenfuncties te melden.

De raad in 2009

De raad van toezicht is in 2009 viermaal plenair bijeengewees in bijzijn van het college van bestuur. In zijn decembervergadering heeft de raad van toezicht het functioneren van de raad en het functioneren van het college van bestuur geëvalueerd. Bij de bespreking van dit agendapunt was het college van bestuur niet aanwezig. De raad heeft zijn waardering uitgesproken voor de wijze waarop het college van bestuur rapporteert, informeert en bij strategische discussies advies vraagt, alsmede de instelling bestuurt.

Toezicht houden is niet vrijblijvend. Daarom heeft de raad het thema professionalisering op de agenda gezet. Dit thema zal in 2010 verder worden uitgewerkt.

Verder heeft de raad van toezicht zeven onderwerpen gedefinieerd waar hij zich in zijn toezichthoudende taak met name op wil richten. Dit betreft identiteit, strategisch beleid, personeelsbeleid, financieel beleid, onderwijs, begeleiding en maatschappelijk ondernemen. Deze onderwerpen zijn opgenomen in de jaaragenda van 2009.

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

- risicoanalyse;
- wijziging van de nieuwbouwplannen in de Spoorzone te Gouda;
- verandering managementstructuur Onderwijsadvies en Hulpverlening;
- nieuwe bekostiging;
- diep en breed;
- masters en lectoraten;
- strategische alliantie met de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool;

- nieuwe huisstijl;
- de jaarrekening 2008, het (sociaal) jaarverslag 2008 en de begroting 2010;
- Midterm Review van het strategisch beleidsplan 2008-2011;
- wijziging van de statuten in verband met het verdwijnen van de directielaag.

Daarnaast is de invulling van de vacature binnen het college van bestuur meerdere keren aan de orde geweest. Uiteraard is ook gesproken over de benoeming van een nieuw lid van de raad van toezicht en heeft verkiezing van de nieuwe voorzitter plaatsgevonden.

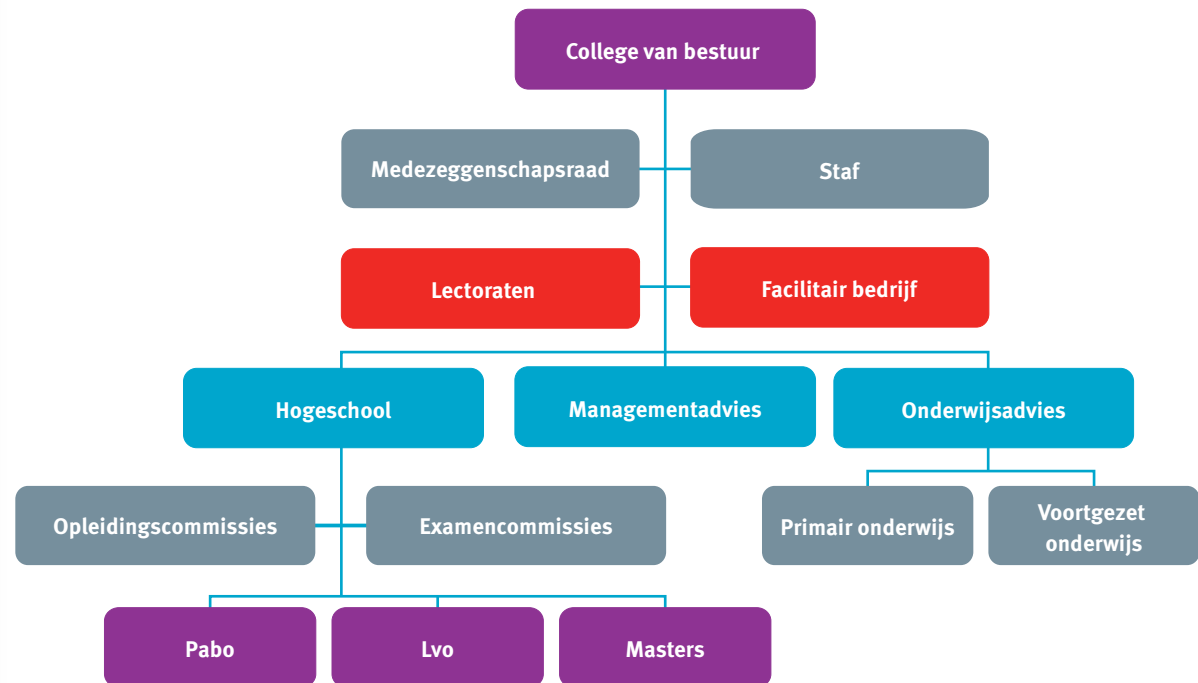
Vermeldenswaard is ook dat in iedere vergadering als vast agendapunt terugkeert: van buiten naar binnen. Hierbij kunnen de toezichthouders zaken aan de orde stellen waar zij in hun werkveld of netwerk tegenaan lopen en die van belang zijn voor Driestar Educatief.

Tot slot

De hoeveelheid veranderingen die op de instelling afkomt, zowel door interne als externe ontwikkelingen, vraagt veel van Driestar Educatief. De raad van toezicht spreekt zijn dank en waardering uit richting college van bestuur en personeel voor de inzet voor Driestar Educatief. Dank past bovenal aan God, Die krachten gaf om het werk te doen.

Dr. ir. H. (Harry) Paul,
waarnemend voorzitter raad van toezicht

Organisatie



Leeswijzer

Driestar Educatief maakt in haar beleidscyclus gebruik van het INK-managementmodel. Net als voorgaande jaren is ook dit jaarverslag geschreven volgens de indeling van dit model. De ondersteunende processen worden beschreven in het eerste deel (Organisatie, hoofdstukken 1-5). De resultaatgebieden worden

beschreven in het tweede deel (Resultaat, hoofdstukken 6-9).

Tevredenheid wordt bij Driestar Educatief gemeten met vijfpuntsschalen. Interne rapportages zijn daarop gebaseerd.

H1 Strategie en beleid

Organisatieprofiel

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

Hogeschool
Lerarenopleiding primair onderwijs (pabo)
Lerarenopleidingen voortgezet onderwijs (lvo)
Hbo-pedagogiek
Master Special Educational Needs (in samenwerking met de Hogeschool Utrecht)
Master Leren & Innoveren (in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle)
Master Educational Leadership (vanaf 1 januari 2010, in samenwerking met Penta Nova en het lectoraat Educational Leadership)
Lectoraat Onderwijs & Identiteit
Lectoraat Exemplarisch Onderwijs
Lectoraat Engels (in voorbereiding)
Onderwijsadvies [#]
Onderwijsadvies primair onderwijs (onderwijsadvies en leerlingenzorg)
Onderwijsadvies voortgezet onderwijs (onderwijsadvies en leerlingenzorg)
Managementadvies [#]

Strategisch beleidsplan 2008-2011 'Lerend onderweg'

In januari 2008 heeft het college van bestuur van Driestar Educatief het strategisch beleidsplan 2008-2011 'Lerend onderweg' gepresenteerd. Met ons strategisch beleid bepalen we onze plaats in de huidige maatschappelijke context. Daarnaast bevat het onze verwachtingen en ambities voor 2011. Het instellingsplan is gemaakt in samenwerking met een groot aantal medewerkers, studenten en klanten. Het beschrijft, behalve onze missie, identiteit, visie en doelgroep, de vijf 'leerpaden' van Driestar Educatief. Deze leerpaden gaan over identiteit en imago, inhoud en kwaliteit, professionalisering en kennisdeling, samenwerking en internationalisering en student- en klantgerichtheid. Bij elk leerpad is een routekaart opgenomen en een beschrijving van de eindbestemming (de verwachte resultaten in 2011). In dit jaarverslag zal bij de verantwoording van het gevoerde beleid in 2009 worden aangegeven welke voorde- ringen op welk leerpad het betreft.

Daarnaast zijn in het strategisch beleidsplan vier leerdoelen geformuleerd: 'in principe uniek', 'van gefuseerd naar geïntegreerd', 'van vernieuwend naar lerend' en 'professionele cultuur'. Dit zijn koersuitspraken, richtinggevers, oftewel thema's waarin we willen groeien.

Tot 1 augustus 2009 werd binnen Driestar Educatief de onderverdeling gehanteerd: Hogeschool en Begeleiding. Binnen de afdeling Begeleiding werden onderscheiden: Onderwijsadvies primair onderwijs, Onderwijsadvies voortgezet onderwijs, Hulpverlening en Bestuur en Management. Vanaf genoemde datum werken we met drie merken: Driestar Hogeschool, Driestar Onderwijsadvies en Driestar Managementadvies, die ook in dit schema worden genoemd. In dit hoofdstuk en hoofdstuk 8 staan de achtergronden van deze naamswijzigingen toegelicht.



Missie

Driestar Educatief is een onderwijsinstelling met een missie. We zijn er niet voor onszelf. In het strategisch beleidsplan is de missie als volgt geformuleerd:

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

Ons ideaal is een school:

- die de kernopdracht van christelijk onderwijs gestalte geeft.
- waar geïnspireerde christelijke leraren werken.
- waar leerlingen werken in inspirerende leeromgevingen.
- waar leerlingen die dat nodig hebben extra zorg en aandacht ontvangen.
- die goed bestuurd en geleid wordt.

- die ouders ziet als belangrijkste partner en hen ondersteunt bij de opvoeding.

Visie op uitvoering missie

Driestar Educatief geeft haar missie vorm in vier domeinen:

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

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

en een goede leiding door bestuur en management.

We realiseren onze missie door de volgende activiteiten binnen genoemde domeinen:

- het opleiden en professionaliseren van christelijke leraren;
- het begeleiden en adviseren van scholen, hun bestuurders en leiders;
- het ondersteunen van de zorg voor leerlingen in de onderwijs- en opvoedingssituatie;
- het ontwikkelen van kennis over onderwijs, opvoeding en identiteit;
- het samenwerken met onderwijsinstellingen in en buiten Nederland;
- het adviseren van ouders, kerkenraden en jeugdbonden met betrekking tot opvoedingssituaties.

Het strategisch beleid in 2009: Midterm Review

Het leidend principe van het strategisch beleidsplan is, zoals de titel ook weergeeft: 'Lerend onderweg'. Kenmerkend hiervoor is het oog hebben voor de omgeving; op basis van opgedane ervaringen kunnen de plannen zo nodig worden bijgesteld zonder afbreuk te doen aan de missie en de doelen. Hierbij past om halverwege het traject een pas op de plaats te maken en het strategisch beleidsplan op basis van realiteit en actualiteit te herijken. Het college van bestuur heeft daarom eind 2009 een Midterm Review (MTR) opgesteld.

In deze MTR wordt aangegeven hoe de leerdoelen in de eerste periode van het strategisch beleidsplan hebben

doorgewerkt in de praktijk. Het leerdoel 'in principe uniek' komt tot uiting in de uitkomsten van de accreditaties van al onze opleidingen en de certificeringstrajecten bij Onderwijsadvies en Managementadvies. Daarin werd geconstateerd dat identiteit bij Driestar Educatief niet los staat van, maar verweven is in de diverse vak- en leerlijnen en ook tot uiting komt in de gedrevenheid waarmee medewerkers hun werk doen. Het leerdoel 'van gefuseerd naar geïntegreerd' heeft geleid tot meer samenhang tussen Onderwijsadvies primair onderwijs en de pabo en Onderwijsadvies voortgezet onderwijs en de Ivo. Zo worden inmiddels gezamenlijke jaarbeleidsplannen gemaakt.

Expertiseteams passen ook in deze ontwikkeling. Daarnaast zijn de benoemde domeinen leidend gebleken bij de inrichting van nieuwe projecten, zoals een project over opvoeding. Het leerdoel 'van vernieuwend naar lerend' krijgt steeds meer een plek binnen de organisatie. Aandachtspunt hierbij is dat we werkveld, studenten en klanten meer moeten betrekken bij nieuwe initiatieven en ontwikkelingen. Het aanbod van Driestar Educatief is tot nu toe te weinig vraaggestuurd. Het leerdoel 'professionele cultuur' komt tot uiting in eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen.

In de MTR wordt geconcludeerd dat veel van de plannen zijn

gerealiseerd in de voorbije periode. Binnen de kaders van het strategisch beleidsplan zal de focus de komende periode zich sterker gaan richten op verhoging van de declarabiliteit, het stabiliseren van de studenteninstroom en de kostenbeheersing van overhead en bouwkosten.

Identiteit en kernwaarden

De Bijbel is voor ons denken en handelen norm, richtsnoer en inspiratiebron. Onze christelijke identiteit vormt de vaste kern die de pedagogische en organisatorische aspecten bepaalt. Voor medewerkers van Driestar Educatief geldt een vijftal kernwaarden als praktische uitwerking van deze identiteit: toewijding, betrouwbaarheid, wijsheid, bewogenheid en moed. De kernwaarden geven richting aan ons persoonlijk gedrag, ons samenwerken en aan onze presentie als organisatie. Studenten en klanten worden bevestigd op de herkenning van deze kernwaarden in ons onderwijs en

Ook wordt nog sterker ingezet op de transformatie van aanbodgericht naar vraaggestuurd werken. We willen in 2010 in dialoog met werkveld, studenten en klanten de vraagsturing nog scherper krijgen en daarmee een duurzame klantenbinding realiseren.

onze dienstverlening. In het personeelsbeleid hebben de kernwaarden een sturende rol. Ze worden aan de orde gesteld tijdens de sollicitatieprocedure, in de gesprekscyclus en in inwerktrajecten. De borging van de kernwaarden in de organisatie vraagt ook in 2010 nog aandacht. In het verslagjaar is binnen de organisatie nagedacht over het imago dat we (willen) hebben. Het reformatorisch en christelijk onderwijs is niet vanzelfsprekend meer. Daar hangt mee samen dat de omgeving niet weet wat onze diepste drijfveren zijn. We willen als antwoord hierop als

De doorwerking van de christelijke identiteit in ons werk is voortdurend een punt van aandacht geweest en zal dat blijven. Op dat thema vindt geen herijking plaats en blijft Driestar Educatief aanbodgericht.

Driestar Educatief 'diep en breed' optreden. 'Diep' raakt aan onze identiteit en wil zeggen: geworteld zijn en staand in de gereformeerde traditie. 'Breed' betekent enerzijds dat we dienstbaar willen zijn voor de hele breedte van de gereformeerde gezindte en anderzijds dat er diensten zijn die we breder aanbieden dan de directe achterban. We willen in een brede maatschappelijke omgeving actief zijn en daar vanuit onze eigenheid kwalitatief goed werk leveren.

Marketing en communicatie

Om de identiteit en kwaliteit nog beter onder de ogen van studenten en klanten te brengen, is in het verslagjaar de huisstijl vernieuwd en zijn er nieuwe merknamen ingevoerd. Dit is ook verwerkt in de nieuwe website.

Uit onderzoek bleek dat de naam Driestar Educatief grote bekendheid geniet, maar dat voor de omgeving niet altijd duidelijk is welke producten en diensten er allemaal achter schuilgaan. Driestar Educatief blijft de officiële statutaire naam waar al onze activiteiten onder vallen. Daaronder gebruiken we vanaf september 2009 een drietal merknamen, die beter aangeven wat we te bieden hebben en duidelijker maken waarvoor mensen bij Driestar Educatief terecht kunnen.

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

Driestar Onderwijsadvies is de naam voor alle activiteiten op het gebied van onderwijsadvies en leerlingenzorg. Driestar Onderwijsadvies richt zich op schoolontwikkelingstrajecten en adviseert en ondersteunt scholen in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

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



De vernieuwde website

We hebben niet alleen gekozen voor een nieuw merkenbeleid, maar ook voor een nieuwe 'pay-off': een korte zin of slogan die iets zegt over onze gehele organisatie. In overleg met collega's

Project Opvoeding

In 2009 is invulling gegeven aan het domein opvoeding en zorg met het project Opvoeding. Het betreft een tijdelijk project dat rechtstreeks onder het college van bestuur wordt uitgevoerd. Om die reden wordt het vermeld in het hoofdstuk over strategie en beleid. Medio 2010 wordt bezien of dit project een structurele plaats krijgt binnen Driestar Educatief.

De noodzaak van dit project bleek uit onderzoek dat Driestar Educatief in 2009 heeft uitgevoerd onder meer dan 1200 ouders van kinderen op zowel reformatorische als gereformeerd-vrijgemaakte scholen. In dit onderzoek komt naar voren dat ouders opvoeden een mooie, maar niet altijd makkelijke opdracht vinden: ze lopen regelmatig tegen problemen op en hebben nogal wat vragen.

De projectgroep Opvoeding heeft een projectplan gepresen-

en studenten is gekozen voor 'Talent in ontwikkeling'. We zijn in alles wat we doen, bezig met het ontwikkelen van talenten van kinderen, studenten, leraren, directies en besturen. Niet in het

teerd waarin de doelen voor 2009-2010 staan beschreven. Allereerst wordt visie ontwikkeld op opvoeding, de relatie school en thuis en opvoedingsondersteuning. Met een grote resonansgroep van kerkenraden, besturen, leerkrachten en ouders is nagedacht over de essenties van christelijk opvoeden, wat zal resulteren in een boekje. Tegelijk wordt kennis opgedaan, uitgewisseld en vastgelegd. Hierbij wordt de inbreng van de verschillende afdelingen binnen Driestar Educatief gestimuleerd en worden de studenten van de pabo en hbo-pedagogiek betrokken. Er is ook een opvoedingskring gestart die begeleid wordt met onderzoek teneinde de haalbaarheid en meerwaarde van deze werkvorm te toetsen. Naast visie- en kennisontwikkeling richt de projectgroep zich op aanbodontwikkeling. Dit aanbod is onderscheidend van andere aanbieders, omdat het insteekt op preventie. Ook worden regionale opvoedingsvonden belegd. In het aanbod richt de project-

minst ook met de ontwikkeling van onze eigen talenten. Daarnaast zien we talenten als een gave van God waar we op een verantwoorde wijze mee om moeten gaan.

groep zich op peuterspeelzalen, basisscholen, scholen voor voortgezet onderwijs en kerkelijke gemeenten. De opgedane kennis en ervaring wordt op verschillende wijze ontsloten voor de achterban. De digitale mogelijkheden worden hierbij nadrukkelijk gebruikt. Ook worden contacten onderhouden met het ministerie voor Jeugd en Gezin, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en verschillende provincies en gemeenten.

Met het bovenstaande hangt samen het innovatieve project over seksuele vorming. Eind 2009 is de methode Wonderlijk gemaakt volledig herzien en uitgebreid tot een doorgaande leerlijn voor de hele basisschool. In het voorjaar van 2010 gaan vijf scholen met de proeflessen aan de slag. Aan het begin van het nieuwe cursusjaar zal de vernieuwde methode in een conferentie aan het veld gepresenteerd worden.

Kennismanagement en kennisontwikkeling

In 2009 zijn de thema's kennismanagement en kennisontwikkeling op de strategische agenda geplaatst. Het ontwikkelen van een visie op deze thema's is een belangrijk beleidspunt voor het komende jaar. Dit moet leiden tot een

heldere positionering en aansturing van de lectoraten, masters en andere onderzoeksresultaten. Tevens dient betere regie op en synergie tussen alle kennisontwikkelingsactiviteiten binnen de organisatie plaats te vinden. Ten slotte

dient de kennisontwikkeling meer georiënteerd te zijn op de keten. Als praktijkgericht kenniscentrum dienen we kennis in nauw overleg met de keten te ontwikkelen.

H2 Bestuur en toezicht

In dit hoofdstuk worden verschillende aspecten van bestuur en toezicht bij Driestar Educatief beschreven, gekoppeld aan de ontwikkelingen die in 2009 hebben plaatsgevonden.

College van bestuur

In 2009 is Driestar Educatief overgegaan tot een tweelagenstructuur van een college van bestuur en daaronder de managers van de verschillende afdelingen. De directielaag is komen te vervallen. Hiermee is de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij het primaire proces gelegd en zijn de managers meer integraal verantwoordelijk voor hun resultaatverantwoordelijke afdelingen.

Bestuur en management hebben in 2009 nagedacht over hun verschillende rollen en taken met het oog op deze wijziging in de organisatiestructuur van Driestar Educatief. De uitkomsten hiervan zijn vastgelegd en ook besproken met de medezeggenschapsraad.

Vanwege de wijziging in de organisatiestructuur is het besluit genomen om het college van bestuur uit te breiden met één persoon. Door de raad van toezicht is een werving & selectietraject uitgezet voor de tweede bestuurder. Op 18 augustus 2009 is drs. J.R. van Leeuwen gestart in de functie van interim-bestuurder.

Het college van bestuur overlegt tweewekelijks in de bestuursvergadering. Daarnaast vindt één keer in de zes weken overleg plaats met de verschillende leidinggeven- den in het centraal managementteam (cmt). In deze over- leggen wordt onder andere het strategisch beleid van Driestar Educatief mede geïnitieerd, voorbereid en geëvalu- eerd en worden de jaarbeleidsplannen besproken en op

elkaar afgestemd. Deze vergaderingen worden door het college van bestuur voorbereid met een afvaardiging vanuit de managers, het zogenoemde presidium. De managers hebben elke vier maanden een overleg met het bestuur over de viermaandsrapportages. In 2009 was een belangrijk aandachtspunt hoe de stafdiensten de managers hierbij optimaal konden ondersteunen. Daarnaast is in het verslagjaar aandacht besteed aan het sluiten van de plan-do-control-act (PDCA) cirkel. De eerste drie fasen zijn op orde, maar de 'act'fase kan beter: het herkenbaar omzetten van signalen in verbeteracties. Dit speelt met name op beleidsmatig niveau. Om die reden is er veel geïnvesteerd in het maken van de managementreview, op basis waarvan aanpassingen in het beleid plaatsvinden.

Raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van het college van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Driestar Educatief. Bij de vervulling van hun taken richten het college van bestuur en de raad van toezicht zich naar het belang van

de instelling, conform de Branchecode Governance Hogescho- len van de HBO-raad. De statuten en het bestuurs- reglement zijn in lijn met deze branchecode. Relevante informatie is conform de richtlijnen gepubliceerd op onze

website. In het bericht van de raad van toezicht in dit jaar- verslag wordt verantwoording afgelegd over de toepassing van de branchecode. De raad van toezicht heeft ter onder- steuning van het uitvoeren van het toezicht een zevental

onderwerpen van toezicht vastgesteld. Deze onderwerpen komen verspreid over de verschillende vergaderingen elk jaar aan de orde. Per onderwerp worden toezichtskaders vastgesteld. Zie ook het bericht van de raad van toezicht hierover.

Er vindt overleg plaats met identitair verwante instellingen over de vraag hoe vanuit bestuur en toezichthouders gestalte kan worden gegeven aan identiteit.

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

Risicomanagement

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

In 2009 heeft Driestar Educatief aan een extern bureau opdracht verleend tot het uitvoeren van een risicomanagementonderzoek.

De doelstellingen van dit onderzoek waren het identificeren en beoordelen van de risico's die Driestar Educatief kunnen bedreigen bij het behalen van haar doelstellingen en het definiëren van risicobeheersmaatregelen. Daarmee zou ook het risicobewustzijn van de betrokkenen moeten worden

vergroot. In de periode september – oktober 2009 is het project uitgevoerd. Aan de hand van documentenonderzoek, interviews met sleutelpersonen binnen de organisatie en workshops is een lijst van 44 risico's geïdentificeerd. Als vijf grootste risico's worden ingeschat: afnemende studenteninstroom en concurrentiepositie hogeschool, concurrentiepositie van en afnemende vraag naar adviesdiensten, kwaliteit en kwantiteit personeel, druk op declarabiliteit en tarieven en het imago bij en afhankelijkheid van de achterban. De uitkomsten zijn ook besproken in de vergadering van de raad van toezicht.

Met deze risicoanalyse is een stap voorwaarts gezet bij het implementeren van risicomanagement bij Driestar Educatief. Er is een goed overzicht van de relevante risico's, deze risico's zijn in volgorde van belang geplaatst en van een aantal is

een gedetailleerde analyse gemaakt.

Het college van bestuur heeft als vervolgstappen aangegeven:

- het toedelen van geïdentificeerde risico's aan de verantwoordelijke managers. Zij worden verantwoordelijk voor het managen van deze risico's;
- (periodieke) rapportage over deze risico's aan het bestuur, gekoppeld aan de rapportage in het kader van de PDCA-cyclus;
- periodieke (bijvoorbeeld jaarlijkse) bespreking van de risico's in bijvoorbeeld het cmt;
- het uitvoeren van een risicoanalyse als onderdeel van alle toekomstige projecten, nieuwe plannen, opleidingen, et cetera;
- toezicht op het risicomanagementproces in de PDCA-cirkel door de Dienst Kwaliteitszorg.

Horizontale verantwoording en dialoog

Driestar Educatief hecht veel belang aan het afleggen van verantwoording aan en het in dialoog zijn met haar omgeving. Een van de manieren waarop deze 'horizontale

verantwoording en dialoog' plaatsvindt, is door klanten en studenten intensief te betrekken bij de ontwikkeling van het opleidings- en productaanbod, en bij de (strategische)

koersbepaling van de organisatie. Voorbeelden van deze werkwijze zijn de verschillende klanten- en studentenpanels die meewerkten aan de totstandkoming van het strategisch

beleidsplan 2008-2011, en de klankbordgroepen die vanuit de beroepspraktijk een adviesrol hebben bij de vernieuwing van de opleidingen en producten. Dit is ook vastgelegd in het strategisch beleidsplan. Onder leerpad 1, identiteit en imago, staat als resultaat voor 2011 beschreven dat de strategische agenda en doorwerking van de missie en visie jaarlijks worden geëvalueerd door een klankbordgroep van medewerkers, studenten en klanten en dat jaarlijks overleg wordt gevoerd met het toeleverende en afnemende scholenveld over de onderwijsarbeidsmarkt.

De volgende overleggen kunnen worden onderscheiden. Vier keer per jaar vindt overleg plaats met de jaargroepen van studenten, in het zogenoemde klassenvertegenwoordigersoverleg. Ook vindt op structurele basis overleg plaats met de resonansgroep hogeschool. Daarin zijn vertegenwoordigd drie bovenschoolse directeuren uit het primair onderwijs en drie rectoren uit het voortgezet onderwijs. In 2009 is deze groep tweemaal bijeengewees, waarbij onder andere de kennisbasis voor docenten, Passend Onderwijs, de masters en de toekomst van de lerarenopleidingen centraal stonden. Daarnaast kan worden genoemd het Arbeidsvoorwaarden & Personeelsbeleid-overleg van het DORVO (directeurenoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs) waarbij ook Driestar Educatief aanwezig is, de werkveldcommissie hbo-pedagogiek en de werkveld-raadpleging

voor de ontwikkeling van de master Leren & Innoveren. Nieuw in 2009 was dat vanuit de hogeschool bezoeken plaatsvinden aan federaties en bovenschoolse directiekringen. Het werkveld wordt daarmee geconsulteerd en we delen onze ontwikkelingen en inventariseren vragen. Bij de bezoeken die in 2009 zijn afgelegd, werd het pabo-programma gepresenteerd en werd feedback ontvangen over pabo en Onderwijsadvies. Daarnaast werd gesproken over het realiseren van loopbaanpaden van studenten naar senior leerkracht, ib'er en directeur. Deze overleggen hebben er mede toe geleid dat in 2009 een samenwerkingsovereenkomst is gesloten tussen Driestar Educatief en scholen en schoolbesturen uit het noorden van Nederland. Gezamenlijk willen wij de arbeidsmarktvoorziening voor reformatorische basisscholen veiligstellen en zo de reformatorische identiteit van de scholen blijven borgen.

Bij Driestar Onderwijsadvies en Driestar Managementadvies onderhouden we op structurele basis contact met de klanten door het formeren van klantenteams en het werken met contactpersonen.

In 2009 heeft Driestar Educatief de wetenschappelijke adviesraad voor kennisontwikkeling en lectoraten ingesteld. Deze raad bestaat uit prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten, lid van de Onderwijsraad, dr. A. Goudriaan, universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Vrije

Universiteit te Amsterdam en prof. dr. M.J. de Vries, universitair docent filosofie en bijzonder hoogleraar Reformatorische Wijsbegeerte aan de Technische Universiteit Delft. De drie leden krijgen inzicht in de inhoud van de lectoraten, kenniskringen en de voortgang van de uitvoering van de plannen. Aan de leden wordt gevraagd om hierop te reageren met het oog op de inhoud van de onderzoeksthema's, de maatschappelijke relevantie, de relevantie voor de achterban van Driestar Educatief en de methodologische kwaliteit van het onderzoek. De raad kan Driestar Educatief ook ongevraagd van advies dienen op het terrein van kennisontwikkeling.

Op 11 december 2009 is de heer Dibi, lid van de Tweede Kamer voor Groen Links, op uitnodiging van Driestar Educatief en het Driestar College op bezoek geweest. De aanleiding om de heer Dibi uit te nodigen, was dat hij betrokken is bij het wetsvoorstel acceptatieplicht. Dit wetsvoorstel heeft de strekking dat scholen alle leerlingen die zich aanmelden moeten toelaten, mits ze de grondslag respecteren. Een andere reden om hem uit te nodigen, was onze indruk dat in de Tweede Kamer door de meeste partijen geen goed beeld wordt geschetst van onze scholen. Het gesprek tussen studenten, docenten en de heer Dibi was voor alle aanwezigen verhelderend.

De heer Dibi op bezoek



Het gesprek met een vertegenwoordiger van het kabinet kon plaatsvinden tijdens een bezoek van staatssecretaris Van Bijsterveldt op 3 december 2009. Zij bracht dit bezoek in het kader van haar tour Krachtig Meesterschap. Zij heeft gesproken met het college van bestuur en managers. Daarna vond een uitgebreid gesprek plaats met docenten en studenten van de master Leren & Innoveren, de pabo en de lerarenopleiding voortgezet onderwijs. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap liet weten dat de staatssecretaris met genoegen terugkijkt op dit bezoek. De

woordvoerder van de staatssecretaris: "Het was een mooi bezoek, dat erg inspirerend was voor de staatssecretaris en haar mensen. Het was haar opgevallen dat de gesprekken zich kenmerkten door veel inhoud." Ook de aanwezige studenten en docenten kijken met genoegen terug op dit bezoek.

Het gesprek met de achterban blijft ook zeer belangrijk. In 2010 zullen drie regiobijeenkomsten worden gehouden met vertegenwoordigers van kerkenraden en schoolbesturen die betrokken zijn bij Driestar Educatief. Tijdens die bijeenkom-

sten zal aan de orde komen wat we wederkerig van elkaar mogen verwachten en waarin we elkaar kunnen ondersteunen.

De in hoofdstuk 1 verwoorde accentverschuiving van aanbodgericht naar meer vraaggestuurd werken impliceert dat we werk (willen) maken van de horizontale dialoog.

Er vinden reeds diverse overleggen plaats van stakeholders. In overleg met de afdeling Marketing & Communicatie is daar beleid voor ontwikkeld, dat in 2010 verder geïmplementeerd zal worden.

Medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (mr) bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding en de andere helft uit en door de studentengeleding. De mr is in 2009 driemaal bijeengekomen. De personeelsgeleding is daarnaast zes keer en de studentengeleding vijf keer bijeengekomen in afzonderlijke vergaderingen. In het verslagjaar heeft de mr met het college van bestuur een cursus gevolgd, waarin regelgeving werd toegelicht en praktijkcasussen werden besproken. Om de bekendheid te vergroten, is een folder verspreid waarin het werk van de mr wordt toegelicht. In 2009 is de mr nauw betrokken geweest bij de werving van een nieuwe bestuurder.

Het college van bestuur was op de vergaderingen telkens (gedeeltelijk) aanwezig of vertegenwoordigd, voor toelichting of vragenbeantwoording. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen het college van bestuur en de voorzitters van de raad of geleding. Alle beleidsstukken en te wijzigen reglementen, zoals bestuursreglement en mr-reglement, worden door het college van bestuur voorgelegd aan de medezeggenschapsraad met het verzoek om instemming of advies. In het verslagjaar zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest: huisvesting in verband met de nieuwbouw, strategische alliantie met Gereformeerde Hogeschool en Christelijke Hogeschool Ede, professionele ruimte en functiemix, internationalisering, invulling weekopening, goedkeuring bestuursreglement, studie stagebegeleiding en voortgang Marketing en Communicatie.

Ook in 2009 is het overleg tussen de mr en het college van bestuur constructief en plezierig verlopen. In het verslagjaar heeft geen overleg met de raad van toezicht plaatsgevonden. Besloten is dit overleg plaats te laten vinden nadat de nieuwe voorzitter van de raad van toezicht is aangetreden, begin 2010.

De studenten die in de medezeggenschapsraad deelnemen



Kwaliteitszorg

Driestar Educatief staat voor hoogwaardig onderwijs en advies en hoogwaardige hulpverlening en diensten. De kwaliteit daarvan moet in onze organisatie worden gehandhaafd. Iedere medewerker heeft de verantwoordelijkheid om de kwaliteit van de werkzaamheden zichtbaar te maken. Het oordeel over de eigen kwaliteit bepaalt de medewerker niet uitsluitend zelf. Ook de 'ander' (leidinggevende, collega, medewerker, student, klant) heeft hierin een belangrijke stem.

Om de kwaliteit van de activiteiten zichtbaar te maken en te borgen, hanteert Driestar Educatief een kwaliteitszorgsysteem. Volgens dit systeem worden regelmatig onderzoeken gedaan. De resultaten worden gerapporteerd en er worden verbeteracties opgezet. De Dienst Kwaliteitszorg (DKZ) onder-

steunt medewerkers bij het doen van onderzoek, doet onderzoek op verzoek en neemt zelf initiatieven.

In 2009 heeft DKZ, naast de periodiek terugkerende evaluaties bij studenten en klanten, diverse onderzoeken ondersteund of uitgevoerd, waaronder:

- interne audit Onderwijsadvies/Managementadvies;
- ondersteuning externe audit Onderwijsadvies/Managementadvies door Certiked ten behoeve van ISO 9001-certificering;
- onderzoek naar problematiek directeurentekort ten behoeve van afdeling Managementadvies;
- jaarevaluatie 2009 hbo-pedagogiek, Ivo, pabo;
- onderzoek alumni en werkveld pabo en Ivo;

- bijdrage aan het zelfevaluatie-rapport ten behoeve van accreditatie leergang Bewegingsonderwijs.

In het verslagjaar heeft DKZ expliciet aandacht gevraagd voor het vervolgtraject. Ieder onderzoek moet gevolgd worden door een managementletter waarin de uitkomsten van het onderzoek worden gewogen en eventueel vervolgacties worden geformuleerd.

In de 'Enquête Welbevinden' die in november 2009 werd afgenomen, beoordeelden de medewerkers van Driestar Educatief de Dienst Kwaliteitszorg met een 7,5 en de studenten zijn tevreden over het aantal onderwijs-evaluaties.

Klachten

Driestar Educatief acht het van groot belang dat studenten, medewerkers of klanten bij een geschil of klacht gehoor vinden en kunnen rekenen op een onafhankelijk en rechtvaardig oordeel. In de reglementen en algemene voorwaarden van Driestar Educatief staat beschreven waar een bezwaar tegen een besluit, of een klacht over een bepaalde handelwijze of situatie kan worden ingediend. In 2009 zijn drie klachten ontvangen, waarvan een bij het college van bestuur en twee bij Onderwijsadvies. Deze zijn volgens de

geldende procedure, die in het verslagjaar verder is gestroomlijnd, afgehandeld.

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

Binnen Driestar Educatief willen we een centraal klachtenloket inrichten. Er moet een loket, virtueel of fysiek, komen waar een student, klant of medewerker zich met een klacht of geschil kan melden. Deze rechtsgang wordt vastgelegd

in het bestuursreglement en is daarmee onderworpen aan instemming van de medezeggenschapsraad. Qua systematiek wordt aangesloten bij de Wijziging van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (versterking besturing), waarin verbetering van de rechtsbescherming staat voorgeschreven. Het klachtenloket zal gerealiseerd zijn wanneer de genoemde wet medio 2010 in werking treedt.

Vertrouwenspersonen

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

De vertrouwenspersonen van de hogeschool hebben zich ook in 2009 gepresenteerd tijdens de introductie van nieuwe studenten. Er is een brochure gemaakt waarin hun werk wordt toegelicht.

In 2009 zijn geen klachten ingediend op grond van de klachtenregeling ongewenst gedrag.

Samenwerking

Bestuurlijke samenwerking en strategische allianties

Begin 2009 is de samenwerkingsovereenkomst tussen de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle (GH-GPC) en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) en Driestar Educatief aangaande de master Leren & Innoveren getekend. Deze master is in september 2009 van start gegaan. Op 2 november 2009 is de samenwerking tussen de genoemde instituten nog verder geïntensiveerd. Op die datum hebben de drie voorzitters van de colleges van bestuur intentieverklaringen getekend die een fusie behelzen tussen de GH en de CHE en een strategische alliantie van deze gefuseerde partijen met Driestar Educatief. Wij vinden het zeer gewenst de samenwerking te intensiveren en de strategische alliantie biedt daarvoor de mogelijkheid. De alliantie zal zich richten op drie gebieden: kennisontwikkeling (lectoraten, kenniskringen en masteropleidingen), subsidieverwerving en promotie van de belangen van christelijk hoger onderwijs.

De hoofdreden dat Driestar Educatief ervoor heeft gekozen om zelfstandig te blijven, is dat wij een zeer sterke band met de eigen doelgroep hebben. Daarnaast speelt ook het afwij-

kende profiel van onze instelling een rol: Driestar Educatief bestaat uit een monosectorale school met uitsluitend lerarenopleidingen en een forse afdeling Onderwijs- en Managementadvies.

In het verslagjaar is ook de samenwerkingsovereenkomst Penta Nova getekend. Dit betreft een samenwerkingsverband tussen Driestar Educatief, INHolland, Marnix Academie, CHE en GH (zie hoofdstuk 6) dat opleidingen aanbiedt op het gebied van leidinggeven binnen het onderwijs.

In 2009 is de samenwerking tussen Driestar Educatief en Just Care voor drie jaar verlengd. Just Care is een project van Tear, Woord en Daad en ZOA-Vuchtelingen zorg en evangelische, gereformeerde, protestants-christelijke en reformatorische scholen voor voortgezet onderwijs. Het doel is jongeren (nog) meer bewust te maken van de armoede in de wereld. Just Care ontwikkelt lessen rond armoedeproblematiek. Driestar Educatief is opdrachtnemer van dit project en coördineert de ontwikkeling en promotie van de lesmaterialen.

De hogeschool werkt samen met tien opleidings scholen voor primair en voortgezet onderwijs. In 2009 is de eerdergenoemde samenwerkingsovereenkomst gesloten met de besturen van scholen voor primair onderwijs in het noorden. Ook wordt samengewerkt met mbo-onderwijsinstellingen ter bevordering van de doorstroming in de beroepskolom. De samenwerkingsovereenkomst met de Hogeschool Utrecht over de master Special Educational Needs (zie hoofdstuk 6) is in 2009 geactualiseerd.

Bestuurlijke betrokkenheid

Driestar Educatief is lid van de HBO-raad (brancheorganisatie hogescholen) en van EDventure (brancheorganisatie begeleidingsdiensten). Leden van bestuur en management zijn op bestuurlijk vlak actief in diverse (branche)organisaties voor het christelijk onderwijs en het hoger onderwijs. De bestuurders van de kleine hogescholen, waaronder Driestar Educatief, ontmoeten elkaar in het zogenoemde Edeberaad. Driestar Educatief maakt ook deel uit van DORVO (Directieoverleg Reformatorisch Voortgezet Onderwijs). Ten slotte maken de managers pabo en Ivo deel uit van respectievelijk het LOBO (Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs) en ADEF (Algemeen Directeuren Overleg van Educatieve Faculteiten), beide gelieerd aan de HBO-raad. Leden van het college van bestuur en management ontvangen geen inkomsten uit deze bestuurlijke nevenactiviteiten.

Overige samenwerkingsverbanden

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



De intentieverklaring wordt getekend

Internationalisering

Binnen Driestar Educatief neemt internationalisering een steeds belangrijker plaats in. Dit is ook in lijn met het strategisch beleidsplan 2008-2011, waarvan het vierde leerpad luidt: samenwerking en internationalisering. Ter invulling van dit leerpad is het beleidsplan internationalisering vastgesteld. Daarin staat verwoord dat het internationale onderwijsprogramma en de uitbreiding van het internationale netwerk prioriteit hebben.

Driestar Educatief wil als kenniscentrum op het terrein van onderwijs en opvoeding ook internationaal laten zien waar het ons in het christelijk onderwijs om gaat. Samen met andere instituten bezinnen we ons op de vraag hoe de christelijke identiteit gestalte kan krijgen.

In 2009 is binnen Driestar Educatief de Stuurgroep Internationalisering gestart. Deze stuurgroep stippelt het beleid uit en draagt zorg voor afstemming in de uitvoering.

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

Driestar Educatief heeft in april 2009 gezamenlijk met medewerkers van de CHE, de GH en de Protestantse Theologische Universiteit de vierjaarlijkse IAPCHE-conferentie georganiseerd. Het thema was 'Bridging the gap. Connecting Christian Faith and professional practice in a pluralistic society'. Tijdens de conferentie kwam de toenevende kloof tussen wereldbeschouwing en geloof enerzijds en de professionele praktijk anderzijds aan de orde. Wat we tot nu toe in het christelijk hoger onderwijs hebben gedaan, lijkt steeds minder te passen bij de manier waarop studenten in de wereld staan. Daardoor wordt de christelijke wereldbeschouwing nauwelijks in hun professionele ontwikkeling geïntegreerd. We zijn er door de conferentie opnieuw van overtuigd dat het overbruggen



De strategische alliantie tussen Driestar Educatief en Woord en Daad wordt ondertekend

van deze kloof voor christelijke leraren, opleidingen en universiteiten een topprioriteit moet zijn.

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

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

In het kader van stage en internationale uitwisseling zijn er naast bovengenoemde formele programma's contacten met onderwijsinstellingen wereldwijd, zoals het leraren-seminarie in Skive (Denemarken), het Teacher Training College in Cheltenham en de lerarenopleiding van de universiteit van Exeter (Engeland), het Moray House Institute

te Edinburgh (Schotland) en de christelijke school 'Radiance' in Zjtomir (Oekraïne).

In oktober 2009 heeft een ontmoeting plaatsgevonden tussen Driestar Educatief en een groep uit Sint-Petersburg die betrokken is bij christelijk onderwijs (Dutch-Russian International Centre). Naast ontmoeting en theoretische verkenning, is ook gezocht naar mogelijkheden om concrete onderwijsproducten in gezamenlijkheid te ontwikkelen.

Op 2 december 2009 is Driestar Educatief met de organisatie voor ontwikkelingssamenwerking Woord en Daad een strategische alliantie aangegaan. In 2007 spraken we al de intentie uit om structureel samen te werken op het terrein van onderwijs en ontwikkelingssamenwerking. De strategische alliantie verdiept deze samenwerking. Gezamenlijk gaan we bijdragen aan de ontwikkeling van het onderwijs in ontwikkelingslanden en binnen de eigen achterban.

H3 Personeel

Personeelsbeleid

Om op elk van de in het strategisch beleidsplan genoemde vijf leerpaden de resultaten voor 2011 te kunnen bereiken, is de betrokkenheid en deskundigheid van medewerkers van groot belang. Het personeelsbeleid van Driestar Educatief is daarom gericht op de professionele ontwikkeling van de medewerkers en daarmee van de organisatie en de dienst-

verlening. 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.

Omdat Driestar Educatief veel waarde hecht aan haar uitgesproken christelijke identiteit en aan een hoge kwaliteit van de opleidingen en de dienstverlening, is de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers gekoppeld aan de kernwaarden en de missie van Driestar Educatief, zoals verwoord in hoofdstuk 1.

Resultaten in 2009

In 2009 hebben op het gebied van personeelsbeleid de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden, waarmee voortgang is geboekt op leerpad 3, 'professionalisering en kennisdeling'.

Scholing en professionalisering, kennisdeling en kennisontwikkeling

- Driestar Educatief heeft als organisatiedoel dat verschillende langdurige leertrajecten worden ontwikkeld, waarin medewerkers met en van elkaar kunnen leren. Voor de professionele rollen (docent, adviseur, orthopedagoog, studie-loopbaanbegeleider, coach, leidinggevende) worden of zijn zogenoemde werkplaatsen ingericht. Een werkplaats is een tweejarige intensieve leerroute waarin medewerkers op basis van een actieplan hun kwaliteiten en vaardigheden verder ontwikkelen, met behulp van coaching-on-the-job, intervisie en leerbijeenkomsten. In 2008 heeft voor de eerste maal de werkplaats voor leidinggevendens plaatsgevonden.

Dit tweejarige traject is in het voorjaar van 2009 geëvalueerd. De ervaringen van de deelnemers zijn zeer positief; we kunnen spreken van een geslaagd concept. In het cursusjaar 2009-2010 is de werkplaats voor onderwijsadviseurs van start gegaan met veertien deelnemers. Daarnaast is de werkplaats voor orthopedagogen én docenten in ontwikkeling. De verwachting is dat deze gestart worden in het cursusjaar 2010-2011.

- Voor de vakcomponent zijn afdelingsoverstijgende expertiseteams ingericht. Een expertiseteam is georganiseerd rondom een vakinhoudelijk thema en bestaat uit medewerkers uit de verschillende afdelingen van de organisatie. De vorming van expertiseteams is een grote stap voorwaarts in de ontwikkeling van een gefuseerde naar een geïntegreerde organisatie, een van de leerdoelen uit het strategisch beleidsplan. Zo bestaan er expertiseteams rondom ICT, taal,

rekenen, zorg en jonge kind. Het doel van een expertiseteam is om de kennis van medewerkers van Driestar Educatief binnen één team samen te brengen, te delen en te ontwikkelen en zodoende de synergie tussen de verschillende afdelingen te vergroten. Daarnaast is een expertiseteam bijvoorbeeld verantwoordelijk voor productontwikkeling en -revisering, zowel van lesmodules als van het aanbod van Onderwijsadvies. Over specifieke onderwerpen, zoals dyslexie, worden werkgroepen ingericht.

De medewerkers van de afdeling Onderwijsadvies en een groot aantal medewerkers van de hogeschool maken inmiddels deel uit van een expertiseteam, waardoor kennisdeling en kennisontwikkeling binnen de organisatie kan worden geoptimaliseerd. Docenten uit vakgroepen die niet interdisciplinair zijn, dat wil zeggen: die onderwerpen behartigen die binnen Onderwijsadvies geen aandachtsgebied zijn, blijven zelfstandig. Deze vakgroepen krijgen de opdracht meer



Deelnemers vanuit het expertiseteam rekenen

verbinding met het veld te gaan leggen en indien mogelijk aanbod te ontwikkelen.

In het verslagjaar hebben de teams een duidelijke plaats gekregen binnen de organisatie. Er is vooral gewerkt aan samenwerking en afstemming tussen de expertiseteams. Ook hebben de teams verbindingen weten te leggen tussen vergelijkbare ontwikkelingen in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Het gezamenlijk optrekken binnen een team met meerdere disciplines wordt als positief ervaren. In 2009 zijn onder andere de volgende resultaten geboekt. Het expertiseteam Rekenen heeft samen met de scholen van de vereniging PCPO Krimpenerwaard subsidie ontvangen van de PO-raad voor een project Opbrengstgericht werken in de pabo (zie ook hoofdstuk 6). Het ICT-expertiseteam heeft vakgroepen ondersteund. Zo zijn met de vakgroep Aardrijkskunde moderne mediatechnieken ingezet om gebieden te ontsluiten, bijvoorbeeld via gps. Het expertiseteam Taal werkt aan een innovatief project waarbij onderwijsadviseurs en docenten willen werken aan bewustwording rondom jeugdliteratuur. In 2010 zal verder aandacht besteed worden aan doorontwikkeling van expertiseteams en het benoemen van boegbeelden en experts.

- Het leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat wil zeggen: beleid voor iedere fase in de loopbaan, heeft verder vorm gekregen. Het project 'Leren doe je samen' (duoeren van oudere en jongere medewerkers) is na een pilotfase, standaard opgenomen in het professionaliseringsaanbod. Daarnaast is in 2009 een pilot afgerond met de naam 'de uitdaging', bedoeld voor medewerkers die 40+ zijn en die zich willen heroriënteren op hun loopbaan. De pilot leidde voor iedere deelnemer tot een concreet resultaat met het schrijven van een plan van aanpak, gericht op wat hij of zij wil gaan doen binnen de organisatie en op persoonlijke ontwikkeling. De pilot is positief ontvangen en zal dan ook worden voortgezet met een nieuwe groep medewerkers en gecontinueerd worden in het reguliere scholingsaanbod. Voor deze pilot is in 2009 subsidie ontvangen van Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.
- Ook het faciliteren van promotieonderzoek en het behalen van masters heeft in 2009 vruchten afgeworpen. In samenwerking met de Universiteit Utrecht en de Protestantse Theologische Universiteit zijn voor twee medewerkers duale promotietrajecten op het gebied van religieuze identiteitsontwikkeling van christen- en moslimjongeren mogelijk geworden. Doel van de onderzoeken is om meer inzicht te verwerven in de wijze waarop christenjongeren en moslimjongeren hun eigen identiteit opbouwen in de huidige maatschappelijke context. Deze laat zich enerzijds typeren als gemoderniseerd en seculariserend, maar anderzijds als meer en meer aandacht vragend voor religie en (nieuwe) spiritualiteit. Daarnaast zijn nog twee andere medewerkers gestart met promotieonderzoek, naast de vier die al eerder waren gestart. Verder zijn twee docenten in het verslagjaar begonnen met het behalen van een master. Er waren er al tien bezig, van wie zes met een lerarenbeurs. Van de twaalf personen die nu bezig zijn met een masteropleiding, zijn vier afkomstig van de lvo en een van Onderwijsadvies.
- In 2009 is 'Driestar Educatief Talent Class' gestart. Dit is een tweejarig leer-werktraject met als doel jonge talentvolle mensen aan te trekken en deze gericht en snel zich te laten ontwikkelen binnen Driestar Educatief. In april 2009 zijn vier deelnemers begonnen die zich op projectbasis bezighouden met de volgende thema's: opvoeding en zorg, ZIEN!, bestuur en management en de international class. Deze medewerkers krijgen een halfjaar de tijd om zich in een project van een afdeling te verdiepen. Na dat halfjaar is er de mogelijkheid om een project te starten op een andere afdeling.
- In 2009 is voor twee personen subsidie van Zestor ontvangen in het kader van 'Duurzaam vitaal werken'. Met die regeling wordt gestimuleerd dat hbo-professionals vitaal en effectief blijven werken voor de organisatie.
- Driestar Educatief heeft een aparte opleidingsmodule voor nieuwe medewerkers, die ook in 2009 door alle nieuwkomers is gevolgd.

Meerjarenformatieplan

In 2009 is in overleg met de managers het in 2008 tot stand gekomen meerjarenformatieplan verder ontwikkeld. Dit stuk geeft inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve inzet van personeel voor de komende jaren (bijvoorbeeld aantallen functies per schaal, ervaring en opleidingsniveau). Daarnaast kunnen managers het meerjarenformatieplan gebruiken om afgewogen beslissingen te nemen rond werving en selectie, professionalisering en loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Actieplan LeerKracht van Nederland

In het actieplan LeerKracht van Nederland is aangegeven dat er resultaatafspraken worden gemaakt tussen de overheid en werkgevers- en werknemersorganisaties in het onderwijs. Deze afspraken zijn vastgelegd in het 'Convenant actieplan LeerKracht van Nederland'. Als uitvloeisel van dit convenant is in 2009 aan twee onderwerpen aandacht besteed. Voor

de pabo is de functiemix 2012 vastgesteld. Voor het besteden van de beschikbare gelden zal er een route ontwikkeld worden van schaal 11 naar 12. Daarnaast zal er in 2010 een functieprofiel voor schaal 13 ontwikkeld worden. Naast deze mogelijkheden besteden we ook een deel van de gelden aan scholing en promotieonderzoek.

Verder is een start gemaakt met een dialoog over professionele ruimte. Dat is de interne zeggenschap van de docenten ten aanzien van het ontwerp en de uitvoering van het onderwijskundig en kwaliteitsbeleid van de school. Dit zal in 2010 een verdere uitwerking krijgen.

Beoordelen en belonen

Begin 2009 is de gesprekscyclus 'beoordelen en belonen' geëvalueerd door de Dienst Kwaliteitszorg. Dit heeft ertoe geleid dat de eindbeoordeling voortaan in drie categorieën uiteenvalt: onvoldoende, goed, uitstekend. Dit sluit ook aan bij de cao. Binnen de organisatie wordt een tweejarige cyclus gehanteerd. Het jaar 2009 stond in het teken van de functioneringsgesprekken. In 2010 zullen er weer beoordelingsgesprekken gevoerd worden.

Medewerkertevredenheid

Jaarlijks wordt bij Driestar Educatief een medewerkertevredenheidsonderzoek ('Enquête Welbevinden') in de gehele organisatie uitgezet. Eenmaal per drie jaar wordt dit gedaan door middel van een uitgebreide vragenlijst. In de tussenliggende jaren wordt een korte vragenlijst uitgezet. Eind 2009 is weer een uitgebreid onderzoek uitgevoerd. De respons bedroeg 71% (tegenover 65% in 2008).

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers van Driestar Educatief zich ook in 2009 zeer betrokken voelden bij de identiteit van de instelling (scoort hoger dan 90%). Zij kunnen daaraan ook gestalte geven in hun werk.

Daarnaast is er een hoge tevredenheid waar het gaat om de inhoud van het werk, plezier in het werk en het persoonlijk welbevinden van medewerkers. Ook de collegiale sfeer scoort opnieuw hoog. Vooral het elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden is qua score sterk gestegen in de afgelopen jaren.

Een belangrijk aandachtspunt is dat een op de drie werknemers zich buiten werktijd regelmatig zorgen maakt over werkproblemen en zich uitgeput voelt aan het eind van een werkdag. In 2010 zal dit nader onderzocht worden en zal in gesprek met medewerkers worden nagedacht over mogelijke oplossingen.

In het strategisch beleidsplan is in het kader van leerpad 3, professionalisering en kennisdeling, als doel aangegeven dat in 2011 de medewerkertevredenheid sterk is verbeterd op interne communicatie, intercollegiale feedback, helderheid in besluitvorming en zich gewaardeerd

weten door het management. Op al deze onderdelen is in 2009 de tevredenheidsscore toegenomen, maar het blijven belangrijke verbeter-/ontwikkelpunten op de weg naar 2011.

In onderstaande tabel wordt een vergelijking gemaakt met de resultaten uit 2006. In dat jaar werd het vorige uitgebreide onderzoek gehouden.

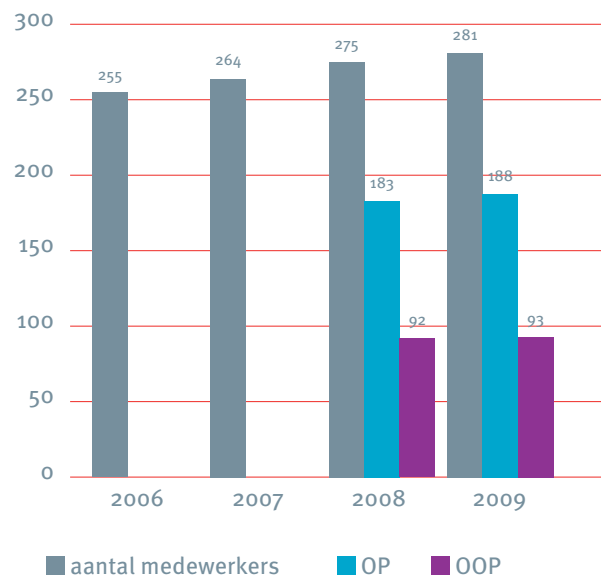
onderwerp	percentage 2009 (gemiddeld)	percentage 2006 (gemiddeld)
Identiteit	90,6	85,4
Inhoud van het werk	88,6	81,7
Collegialiteit	87,6	70,7
Welbevinden	75,6	52,0
Organisatie	85,4	72,0
Communicatie	73,5	49,7
Aansturing	80,2	61,2
Management	63,5	36,5
Faciliteiten	81,5	72,6
Personeelsbeleid	72,4	55,4

Salaris- en HR-systeem

Het nieuwe salaris- en HR-systeem is volledig in bedrijf. Dit betekent concreet dat de uitbesteding naar een salariskantoor voorbij is en ook dit onderdeel zelfstandig binnen de organisatie wordt uitgevoerd.

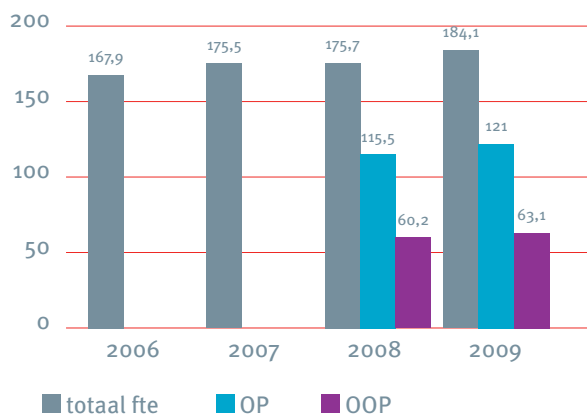
Personeel 2009 in cijfers

Personeel (aantal)



	Mannen		Vrouwen	
OP	106	(37,7%)	82	(29,2%)
OOP	33	(11,7%)	60	(21,4%)
Totaal	139	(49,4%)	142	(50,6%)

Personeel (fte)



	Mannen		Vrouwen	
OP	69,96	(38,0%)	51,08	(27,7%)
OOP	28,75	(15,6%)	34,34	(18,7%)
Totaal	98,71	(53,6%)	85,42	(46,4%)

Toelichting:

Uit de links staande tabellen blijkt dat het aantal medewerkers in 2009 met zes personen is toegenomen. Het aantal fte is met 8,4 gestegen. Het verschil betreft uitbreiding van bestaande fte bij reeds in dienst zijnde medewerkers.

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

Fte

Afdelings-categorie	Fte	Aantal o-urencontract
Pabo	55,07	37
Lectoraat en masters	4,90	2
Lvo	12,78	5
Lvo (hbo-pedagogiek)	0,76	1
Managementadvies	8,34	7
Onderwijsadvies po	42,39	31
Onderwijsadvies vo	12,52	13
Facilitair bedrijf	27,82	8
Staf	17,93	1
Internaat	1,63	

Verdeling fulltime - parttime

Toelichting:

De verhouding tussen fulltimers en parttimers is niet relevant gewijzigd.

	Man	Vrouw	Totaal	%
< 0,3	33	14	47	17%
0,3 – 0,5	12	42	54	19%
0,5 – 0,7	10	32	42	15%
0,7 - 1	81	54	135	48%
1 >	3	-	3	1%
Totaal	139	142	281	100

Percentages instroom en uitstroom

	fte	%
Instroom nieuwe medewerkers	16,9	9,2%
Uitstroom vertrek medewerkers	8,08	4,4%
Instroom fte-wijzigingen	12,14	6,6%
Uitstroom fte-wijzigingen	12,53	6,8%

Leeftijdsopbouw personeel

	OP		OOP		Totaal	%
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
< 25		4	1	4	9	3%
25-34	8	26	6	15	55	20%
35-44	23	29	7	19	78	28%
45-54	44	19	12	15	90	32%
55-59	20	4	3	5	32	11%
60 >	11	-	4	2	17	6%
Totaal	106	82	33	60	281	100%

Toelichting:

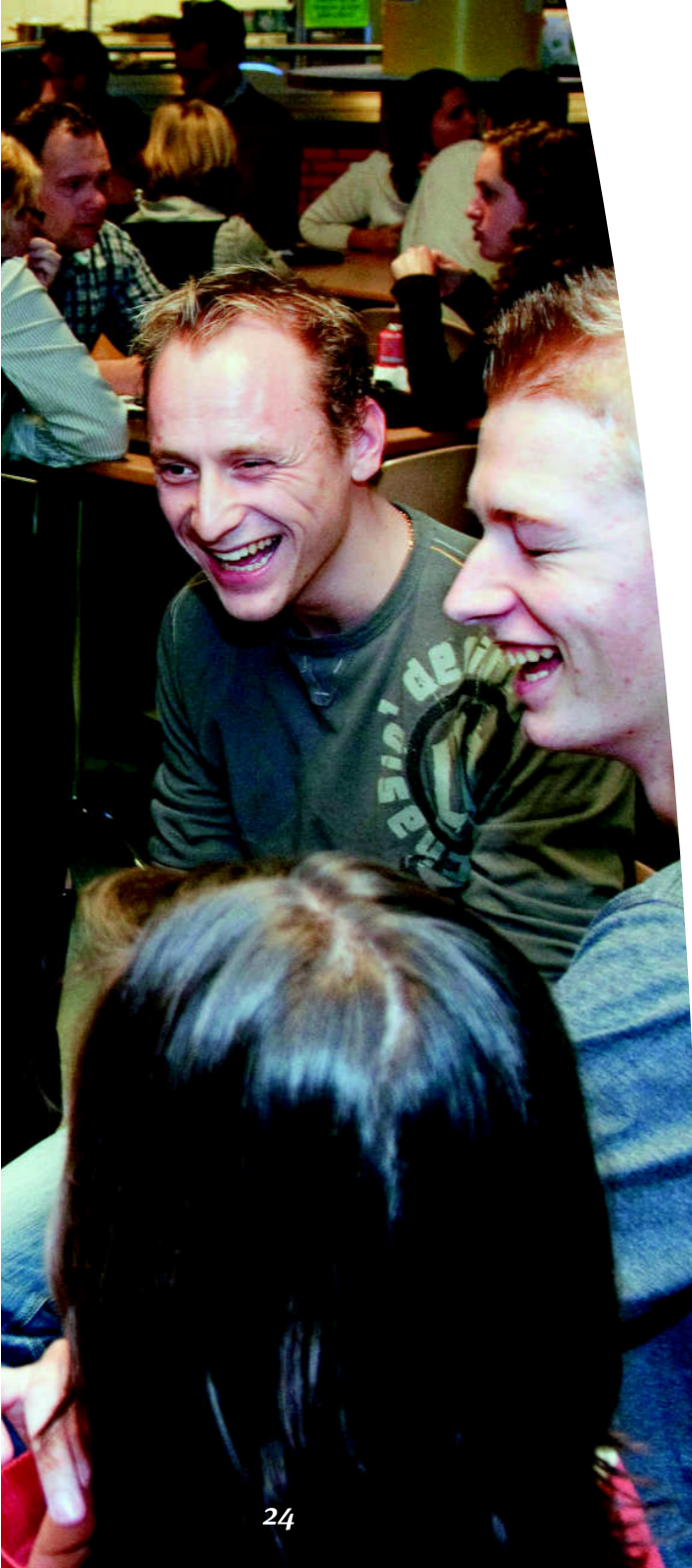
De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Driestar Educatief is 43,36 jaar, tegenover 43,19 in 2008.

Toelichting:

Uitstroom bestaat uit vertrekkende medewerkers. Instroom bestaat uit nieuwe medewerkers en interne wisselingen tussen afdelingen. Ten aanzien van de mobiliteit in de organisatie valt op dat een drietal collega's doorgegroeid is van basisdocent naar docent of van onderwijsadviseur A naar onderwijsadviseur B. Daarnaast heeft een onderwijsadviseur de stap gemaakt van senior onderwijsadviseur naar docent van de pabo.

Vijf medewerkers OOP zijn doorgegroeid naar een andere functie.

Eén collega OOP heeft de overstap gemaakt naar een docentfunctie bij de pabo.



Verzuim personeel

Totaal	2008	2009	Doelstelling	Landelijk hbo (2008)
	2,23%	2,44%	< 4%	4,7%

Toelichting:

De doelstellingen met betrekking tot het ziekteverzuim binnen Driestar Educatief zijn in 2009 opnieuw gehaald, ook in vergelijking met het landelijk gemiddelde (het landelijk gemiddelde van de sector over 2009 is nog niet bekend). In de verschillende gebouwen en kantoren van Driestar Educatief wordt gewerkt met afzonderlijke arbocommissies, omdat arbobeleid samenhangt met de huisvesting. In 2009 heeft een risicoinventarisatie en –evaluatie (RIE) plaatsgevonden voor de Hogeschool, nadat eerder al een RIE voor de afdelingen Onderwijsadvies en Hulpverlening was gehouden (in 2008). Deze inventarisaties zijn verwerkt in een actieplan.

Verdeling over salarisschalen

	OP		OOP		Totaal	%
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Schaal 1-5	-	-	3	30	33	12%
Schaal 6-8	-	-	8	19	27	10%
Schaal 9-11	69	75	6	8	158	56%
Schaal 12-13	37	7	12	3	59	21%
Schaal 14 >	-	-	3	-	3	1%
Totaal	106	82	32	60	280	100%

Toelichting:

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

Gebruik secundaire arbeidsvoorwaarden

	Aantal	Percentage 2009	Percentage 2008
ADSL-regeling	64	22,8%	20,4%
Spaarloonregeling	122	43,4%	46,2%
Levensloopregeling	13	4,6%	2,5%
SOP-regeling	15	5,3%	3,5%
Regeling fietsplan	11	3,9%	2,5%
Fitness	23	8,18%	n.v.t.

Toelichting:

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

Besteding van de gelden voor kennisontwikkeling en professionalisering

Toelichting:

In 2008 is besloten extra te gaan investeren in kennisontwikkeling en professionalisering.

Projecten zijn onder andere opgestart op de volgende gebieden: opvoeding en zorg, kunsteducatie, jeugdliteratuur, seksuele opvoeding, Passend Onderwijs en samenwerking met Woord & Daad.

Voor de productontwikkeling wordt gewerkt aan het Betekenisvol Curriculum, ZIEN! het leerlingvolgsysteem en een minor OGO.

Er zijn promotieonderzoeken gestart en binnen de hogeschool zijn docenten begonnen aan een masteropleiding. Onderwijsadviseurs volgen een scholingstraject conform het concept van de werkplaats.

Deze investeringen leiden bij benadering tot de volgende extra kosten.

	2009	2010	2011	2012
	prognose	begroting	begroting	begroting
Organisatie	166.000	395.000	232.000	71.000
Hogeschool	509.000	499.000	317.000	51.000
Begeleiding	105.000	277.000	180.000	110.000
Overige private activiteiten	71.000	46.000	0	0
Totaal	851.000	1.217.000	729.000	232.000

Het betreft investeringstrajecten van 2-3 jaar.

Scholing

Scholing	Aantal deelnemers
Training voeren van beoordelingsgesprekken	7
In de startblokken voor de onderwijsadviseur	5
Scholing OGO	10
SVIB-intervisiedag	9
SVIB-intervisiedagdeel	6
Basiscursus kernreflectie	12
Vervolgcurcus kernreflectie	11
Scholing voor studieloopbaanbegeleiders	30
Engels cursus 1 Building from scratch	5
Engels cursus 2 Finetuning	6
Engels Cambridge	15
Scholing Trajectplanner	3
Scholing gebruik van SharePoint portal	
Beginners	10
Gevorderden	8
Tips en trucs uit de Officeomgeving	7

Scholing	Aantal deelnemers
Smartbords onderwijs	10
Cursus Adobeproducten	5
Workshop blind typen	9
Spelling en formuleren	9
Microsoft Publisher	9
Hbo-didactiek	6
Balans voor werkende moeders	9
Christelijke traditie leerlijn	18
Colleges interculturele pedagogiek	11
Creatief en doelgericht schrijven	10
Onderzoek doen	5
Training brainstorm	5
De Uitdaging	9
Scholing exemplarisch onderwijs	16
Leren doe je samen	6

Toelichting:

Deze tabel is een weergave van gezamenlijk gevolgde scholing (incompanytrainingen) in het cursusjaar 2009-2010. Naast deze scholing hebben diverse medewerkers ook individuele scholingen gevolgd, congressen bijgewoond enzovoort.

Uit de tabel blijkt dat het aanbod van scholing divers is en gericht is op de diverse leeftijdsgroepen in onze organisatie. Het scholingsaanbod wordt jaarlijks aangepast en geactualiseerd, mede naar aanleiding van gevoerde gesprekken in de gesprekkencyclus, waarbij scholing een vast onderdeel van gesprek is.

H4 Voorzieningen

De in het strategisch beleidsplan 2008-2011 beschreven leerpaden kunnen alleen afgelegd worden als de voorzieningen binnen Driestar Educatief op orde zijn. In 2009 hebben in dat kader verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden waarmee voortgang is geboekt op leerpad 5, student- en klantgerichtheid.

Resultaten in 2009

Huisvesting

Driestar Educatief is gevestigd op verschillende locaties: de Hogeschool in Gouda, Managementadvies en Onderwijsadvies in Ridderkerk. Daarnaast zijn er twee regiokantoren, namelijk in Kapelle en Barneveld. Deze laatste, nieuwe locatie langs de A1 in Barneveld wordt steeds meer gebruikt voor organisatiebrede activiteiten. Ook andere organisaties maken gebruik van deze centraal in het land gelegen locatie.

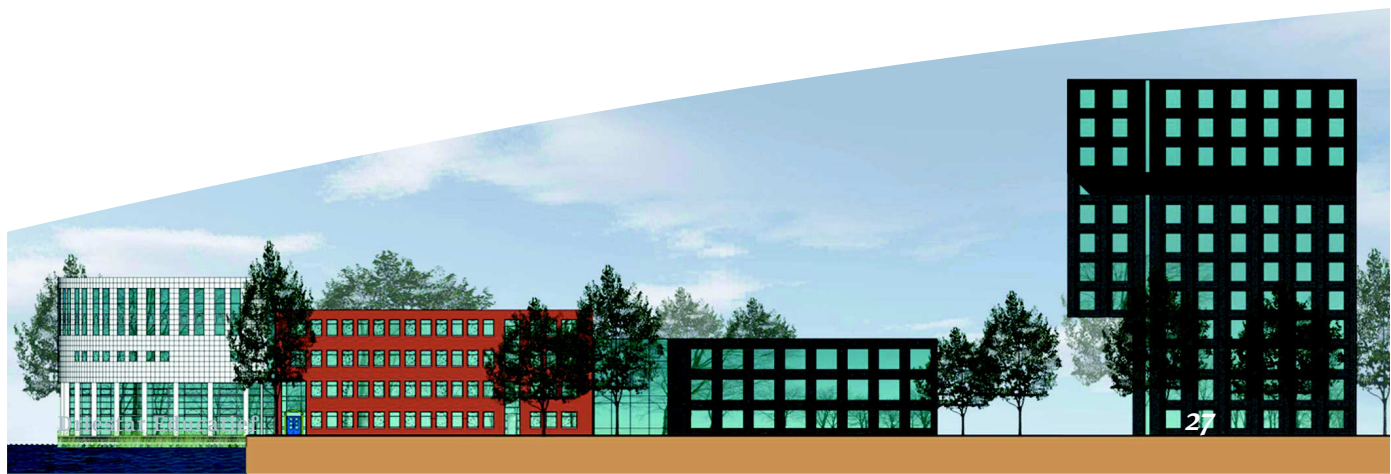
Driestar Educatief werkt samen met de gemeente Gouda en Mozaïek Wonen aan een uitbreiding van de huisvesting in Gouda en de bouw van een nieuwe studentenhuusvesting in de Spoorzone van Gouda. In deze plannen, waarvan de realisatie gepland is voor eind 2012, is ruimte voor de collega's van de afdeling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

het aantal werkplekken nog steeds groeit. Reden waarom tijdelijk een Portakabin is geplaatst in Gouda.

2009 was het jaar waarin de gemeente Gouda heeft besloten om de verlegging van de Burgemeester Janssingel niet door te voeren. Deze verlegging is financieel niet haalbaar gebleken. Dit heeft ook gevolgen voor de nieuwbouwplannen van Driestar Educatief. Daarom is besloten om gezamenlijk een plan te ontwikkelen waarbij de onderwijsfaciliteiten

van Driestar Educatief op eigen terrein worden uitgebreid. Voor dit specifieke planonderdeel wordt nu een bestemmingsplan opgesteld. Februari 2010 is een nieuwe overeenkomst getekend met de gemeente Gouda en Mozaïek Wonen.

Ondertussen is de aanleg van het parkeerterrein voor Driestar Educatief door de gemeente al opgestart. Dit zal volgens planning in 2011 worden afgerond.



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

ontwikkelingen maximaal op elkaar kunnen worden afgestemd. In Ridderkerk heeft in 2009 een interne verbouwing plaatsgevonden om het aantal werkplekken in dit pand voor alle gebruikers verder te optimaliseren.

Planning nieuwbouw

2007-2008	2008-2009	2010	2011	2012	2012-2013
Conceptontwerp	Structuurontwerp	Aanleg parkeerterrein Voorlopig ontwerp en aanbesteding	Start bouw en definitief ontwerp	Bouw	Oplevering en inrichting

Kosten huisvesting (x € 1.000)

	2009 werkelijk	2009 begroot	2010 begroot
Kosten huisvesting	1.160	1.140	1.137
% totale omzet	6,33	6,47	6,22

Kosten Facilitair bedrijf (x € 1.000)

	2009 werkelijk	2009 begroot	2010 begroot
Kosten Facilitair bedrijf	3.564	4.067	3.884
% totale omzet	19,43	23,10	21,26

Tevredenheid faciliteiten

	2009	Doelstelling
Tevredenheid personeel	3,96	3,75
Tevredenheid studenten	3,9	3,75

Facilitair bedrijf

De servicediensten van Driestar Educatief zijn ondergebracht in het Facilitair bedrijf. Het Facilitair bedrijf bestaat uit vier units, die ondersteuning bieden op de verschillende locaties aan de diverse afdelingen. In 2009 is veel aandacht besteed aan de vergroting van de klantgerichtheid en verbetering van de onderlinge afstemming van de diensten op de vragen van de andere afdeling en de professionalisering van de individuele medewerker voor zijn taak in de nabije toekomst.

ICT

De processen op het gebied van financiën, projecten, relaties (CRM) en logistiek zijn binnen Driestar Educatief geïntegreerd in een (webbased) bedrijfsinformatiesysteem.

In 2009 is dit systeem uitgebreid met een geïntegreerde webwinkel. De onderwijsprocessen worden ondersteund door een eveneens webbased systeem (Trajectplanner). Deze softwareapplicatie wordt gebruikt als digitale leeromgeving voor studenten, als communicatiemiddel richting studenten en als cijfer-, tentamen- en roosterprogramma. Binnen de gehele organisatie wordt steeds intensiever gebruikgemaakt van SharePoint als portaal voor collega's en studenten. Ook de samenwerking met scholen en het gezamenlijk gebruik van documenten vindt via SharePoint plaats.

In 2009 is het gehele serverpark gevirtualiseerd met ondersteuning van onze leverancier Centric. Hiermee verhogen we de beschikbaarheid van de voorzieningen en verlagen we het energieverbruik (duurzaamheid) en de beheerslast.

Ook was 2009 het jaar waarin de oude website is vernieuwd naar een vijftal nieuwe websites. Dit heeft plaatsgevonden in nauwe samenwerking met de collega's van Marketing & Communicatie, onze externe adviseur en de leverancier Procurios.

Met deze nieuwe webbased applicatie kunnen we snel en flexibel anticiperen op veranderingen in ons productaanbod en doelgroepenbeleid.

In het kader van planmatig beheer zijn alle studentwerkplekken van nieuwe computers voorzien. Ook is er anti-plagiaatsoftware geïnstalleerd en een nieuw proces rondom scripties geïmplementeerd.

Kosten ICT (x € 1.000)

	2009	2009	2010
	werkelijk	begroot	begroot
Kosten ICT	892	1.312	1.143
% totale omzet	4,87	7,45	6,25

Studentzaken

In 2009 is de unit Roostering & Planning geïntegreerd in de nieuwe unit Studentzaken. Deze unit is de spin in het web voor de docenten en studenten van de hogeschool. Daarnaast levert de unit de administratieve ondersteuning voor de verschillende opleidingen, zoals inschrijving, diplomering, cijfers en dergelijke. Ook het stageproces, tentamenproces en de roostering van de verschillende activiteiten vindt in deze unit plaats.

Onderwijswerkplaats en mediatheek

Speerpunt in 2009 was de doorontwikkeling van de rol van kenniscentrum door onder meer verbreding van het aanbod voor de diverse masters en lectoraten en de verdere uitbouw van digitale ondersteuning aan collega's, studenten en derden (onder andere scholen). Ook is er succesvol gestart met een geheel nieuw aanbod voor basisscholen in de vorm van projectkoffers. De totale collectie bevat inmiddels 41.000 uitleenbare items.

Kosten mediatheek (x € 1.000)

	2009	2009	2010
	werkelijk	begroot	begroot
Kosten mediatheek	428	440	440
% totale omzet	2,33	2,50	2,41



H5 Financiën

Financieel resultaat Resultaat 2009 (x € 1.000)

	2009	2009	2010
	werkelijk	begroot	begroot
Rijksbijdrage	8.513	8.147	8.155
Collegegelden	1.804	1.819	1.870
Contractactiviteiten	6.129	6.226	6.884
Overige opbrengsten	1.893	1.416	1.367
Totaal baten	18.339	17.608	18.276
Personele lasten	14.009	13.909	14.781
Afschrijvingen	675	726	784
Huisvestingslasten	781	762	759
Overige instellingslasten	2.397	2.531	2.231
Totaal lasten	17.862	17.928	18.555
Saldo baten en lasten	477	-320	-279
Financiële baten en lasten	500	375	294
Resultaat voor belasting	977	55	15
Vennootschapsbelasting	0	13	0
Resultaat na belasting	977	42	15

Financieel beleid

Binnen Driestar Educatief zijn de processen van de beleidscyclus en de financiële kaders gestandaardiseerd voor alle onderdelen van de organisatie volgens het INK-managementmodel (zie www.ink.nl). Binnen alle onderdelen van de organisatie werken we met een eenduidig financieel beleid. Managers zijn, binnen bepaalde kaders, resultaatverantwoordelijk voor hun afdeling, ook wel genoemd resultaatverantwoordelijke eenheid. In 2009 is dit nog verder geïmplementeerd door een verdergaande financiële analyse in de managementrapportages op te nemen. Dit zorgt voor een meer effectieve inzet van medewerkers en middelen en voor toename van de kwaliteit van de diensten en de klanttevredenheid. In de afdelingen Onderwijsadvies en Managementadvies wordt gestuurd op het behalen van omzetdoelen (declarabiliteit).

	2009	2009	2010
	werkelijk	begroot	begroot
Rentabiliteit	5,33%	0,31%	0,08%

Resultaten per 31 december 2009 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2009	2009	2010
	werkelijk	begroot	begroot
Hogeschool	1.286	195	107
Begeleiding (Managementadvies/ Onderwijsadvies)	-128	46	115
Ondersteunende diensten	0	0	0
Overige private activiteiten	-181	-199	-207
Resultaat na belasting	977	42	15

Het financieel resultaat over 2009 is € 935.000 hoger dan begroot.

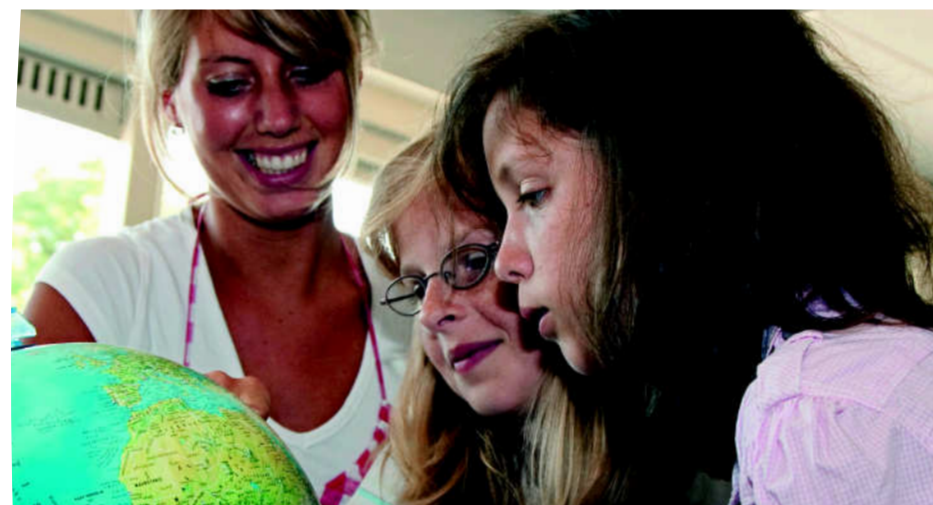
In 2009 is extra geïnvesteerd in kennisontwikkeling en professionalisering (zie hoofdstuk 3, tabel besteding van de gelden voor kennisontwikkeling en professionalisering) . Het betreft investeringstrajecten van 2 tot 3 jaar. Dit leidt in 2009 tot bij benadering € 851.000 extra kosten.

Bij de hogeschool dragen een hogere rijksbijdrage, lagere kosten voor projecten en een lagere doorbelasting van kosten van ondersteunende afdelingen bij aan een aanzienlijk hoger financieel resultaat dan begroot. De rijksbijdrage is, naast meevallende loon- en prijs-indexeringen, hoger door ontvangen gelden voor taal- en rekenonderwijs, summercourses en extra middelen voor het lectoraat. Het project om het aantal bekostigde opleidingen Ivo uit te breiden heeft in 2009 minder uren gekost, wat leidde tot lagere kosten. De doorbelasting van kosten is lager door het later in het jaar investeren en niet uitvoeren van projecten.

De afdeling Begeleiding (Managementadvies en Onderwijsadvies) heeft in 2009 een grote groei van de omzet gerealiseerd. De investering in producten en professionalisering leiden mede tot een lagere declarabiliteit waardoor de personele lasten zijn gestegen. Per saldo leidt dit tot een negatief effect op het resultaat.

Het verlies bij de Overige private activiteiten is met name veroorzaakt door de opleiding hbo-pedagogiek die niet bekostigd is.

De kosten van de ondersteunende diensten worden doorbelast aan de afdelingen Hogeschool, Managementadvies en Onderwijsadvies. Deze kosten waren € 438.000 lager dan in de begroting opgenomen. Extra opbrengsten, lagere afschrijvingskosten door latere investeringen en lagere automatiseringskosten liggen hieraan ten grondslag.



Begroting 2010

De begroting 2010 vertoont een positief verwacht resultaat van € 14.500.

Voor de hogeschool is een positief resultaat begroot van € 106.500 en voor begeleiding van € 115.000. De overige private activiteiten vertonen een tekort van € 207.000.

De begrote resultaten worden beïnvloed door lagere studentenaantallen, de opzet van nieuwe opleidingen (masters)

en de investering in producten en professionalisering van medewerkers.

De meerjarenbegroting vertoont voor de jaren 2011 en 2012 een negatief resultaat.

Hierbij spelen, naast genoemde ontwikkelingen, de ontwikkeling van het project Spoorzone en de verwachte wijziging van de bekostiging van de hogeschool in 2011 een rol.

De bouw van de Spoorzone zal vanaf 2012 zorgen voor een stijging van de huisvestingskosten. Hierdoor zal het bovengenoemde rendement van 3% van de afdelingen niet voldoende zijn om de kosten te dekken. Binnen het eigen vermogen is hiervoor een bestemmingsreserve nieuwbouw gevormd.

Balans per 31 december 2009 (x € 1.000)

	2009	2009	2010
	werkelijk	prognose	prognose
Materiële vaste activa	6.257	6.262	7.742
Financiële vaste activa	535	535	65
Vorraden	52	70	70
Vorderingen	2.201	2.650	2.650
Liquide middelen	13.128	11.446	10.443
Totaal activa	22.173	20.963	20.970
Eigen vermogen	16.586	16.288	16.302
Voorzieningen	784	775	768
Langlopende schulden	0	0	0
Kortlopende schulden	4.803	3.900	3.900
Totaal passiva	22.173	20.963	20.970

Het eigen vermogen stijgt door een toevoeging van het resultaat met € 977.000 en bedraagt € 16.586.000. In het eigen vermogen is een bestemmingsreserve gevormd van € 5.607.000 om de kosten van de nieuwbouw in Gouda (project Spoorzone) te kunnen dragen.

Vermogen en liquiditeit Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2009	2009	2010
	werkelijk	prognose	prognose
Solvabiliteit	0,75	0,78	0,78
Liquiditeit	3,20	3,63	3,38

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

Beleggingsbeleid

In 2009 zijn obligaties verkocht. Er is € 4.000.000 vastgezet op een depositorekening.

De effecten betreffen obligatieleningen met een beurswaarde per 31 december 2009 van € 500.000. De resterende looptijd is 1 jaar. In het beleggingsbeleid is rekening gehouden met de bouwplannen voor de periode 2010-2012.

Doelmatigheid

Uit de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring blijkt dat er een doelmatige en rechtmatige inzet van publieke middelen is geweest in 2009.

Rechtmatigheid ('Notitie helderheid')

In aansluiting op de jaarrekening volgt hieronder een verantwoording voor de aanwending van publieke gelden voor

de hogeschool. Hierbij wordt aangesloten bij de thema's uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs' van het ministerie van OCW.

- **Geldstromen**
Driestar Educatief heeft in de jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke en private geldstromen (contractactiviteiten, studentenhuisvesting, onbekostigde opleidingen).
- **Opleiding van studenten van andere hogescholen**
niet aan de orde
- **Opleiding medewerkers hogeschool**
niet van toepassing
- **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 2009 kostenneutraal uitgevoerd. Dit geldt ook voor de inzet van personeel bij de samenwerking met andere partners binnen het hoger onderwijs.

- **Uitbesteding**
De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
- **Maatwerktrajecten**
De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
- **Uitwisselingsovereenkomsten**
Er waren in 2009 geen studenten ingeschreven op basis van uitwisselingsovereenkomsten.

Letter of representation

De jaarrekening van 2009 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).



H6 Hogeschool

Algemeen

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, op grond van de SBL-bekwaamheidseisen (Stichting Beroepskwaliteit Leraren), maar ook over de motivatie om ontwikkelingen binnen het onderwijs in verband te brengen met de christelijke identiteit van de school waar zij gaan werken. 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 samen te werken met het onderwijsveld. In ons onderwijs is er niet alleen aandacht voor de cognitieve aspecten van het leren, maar juist ook voor het leren binnen het totaal van ons mens-zijn. Wij geloven dat hart, hoofd en handen een eenheid vormen.

Driestar Educatief verzorgt het volgende onderwijsaanbod:

- leraar basisonderwijs;
- leraar voortgezet onderwijs algemene economie (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad);

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

De opleidingen nader toegelicht

Bij de onderstaande beschrijving van de karakteristieken van de diverse opleidingen, staat het beroepsbeeld voor de christelijke leraar centraal zoals verwoord in het visiedocument 'Essenties van christelijk leraarschap', dat Driestar Educatief heeft opgesteld en dat in 2009 in een Engelse vertaling is verschenen.

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 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. Leerlijn 1 is gericht op een bewuste positiebepaling als christen in de maatschappij

en cultuur, met reflectie op de historie en het verantwoord van eigen keuzes hierin. Leerlijn 3 is volledig gericht op vakinhouden, vakdidactiek en vaardigheden om vakconcepten op een goede manier te ontsluiten. Vakconcepten zijn daarbij mede richtinggevend. De studie- en stagebegeleidingslijn is geïntegreerd in de drie genoemde leerlijnen. Binnen die lijn vindt reflectie plaats op elementen uit de drie leerlijnen. Bovendien leert de student samenwerken in een team en wordt zijn omgevingsbewustzijn gestimuleerd.

In deze curriculumopbouw is er een directe relatie tussen de eigen christelijke pedagogiek en de praktijk van de beroepsvorming, zoals die in leerlijn 2 van het 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.

Opleidingen leraar voortgezet onderwijs (lvo)

Om de doorstroming tussen de opleidingen te bevorderen, gebruikt Driestar Educatief voor de lvo en pabo hetzelfde



Studenten en docent van de lerarenopleiding voortgezet onderwijs in gesprek

onderwijsconcept. Binnen het pedagogisch-didactische programma van de Ivo-opleidingen wordt daarom eveneens gewerkt met de eerdergenoemde zeven pedagogische thema's. Bij de inkleuring van de pedagogische thema's wordt nadrukkelijk uitgegaan van de christelijke visie op de werkelijkheid, waarbij onder meer in de moduleboeken en in het onderwijs expliciet aandacht is voor Bijbelse noties. Om studenten startbekwaam te maken, zijn binnen de opleidingen vier niveaus geformuleerd die studenten dienen te behalen aan het einde van ieder leerjaar. Studenten zijn dan respectievelijk propedeusebekwaam, basisbekwaam, lio-bekwaam en – uiteindelijk – startbekwaam. Bij het onderwijs binnen deeltijdopleidingen van de Ivo wordt bewust gebruikgemaakt van de praktijkervaring van de docenten, van wie de meesten in het voortgezet onderwijs werkzaam zijn. De combinatie van innovatieve onderwijskundige vernieuwing en de inzet van deskundigen uit de onderwijspraktijk, zorgt ervoor dat onze opleidingen voor leraar voortgezet onderwijs goed aansluiten bij de eisen van het beroep en bij de wensen van het werkveld.

Driestar Educatief biedt zes tweedegraads deeltijd opleidingen aan voor (toekomstige) leraren in het voortgezet onderwijs:

Nederlands, Duits, Engels, geschiedenis, wiskunde en economie. Alle Ivo-opleidingen van Driestar Educatief zijn ook dual te volgen.

Hbo-pedagogiek

In de (deeltijd)opleiding pedagogiek wordt de student opgeleid tot opvoedkundige. De hbo-pedagoog biedt ouders, leraren en andere opvoeders ondersteuning bij het opvoeden van kinderen en jongeren. In de opleiding pedagogiek van Driestar Educatief is veel aandacht voor theoretische achtergronden van opvoedingsvraagstukken. Uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat studenten dit waarderen. Vanwege de identiteit van Driestar Educatief krijgt de christelijke pedagogiek ruime aandacht. Daarnaast is binnen de opleiding ook veel aandacht voor de praktische kant van de pedagogiek. Vandaar dat binnen de opleiding een groot aantal vaardigheidsmodules is opgenomen, zoals gesprekstechnieken. In ieder leerjaar van deze deeltijdopleiding is ruimte gemaakt voor een werkveldoriëntatie. Dit biedt de student de gelegenheid om een indruk te krijgen van het werk van een pedagoog in de opvoedingspraktijk. Bij de planning en invulling van deze werkveldoriëntaties heeft de student veel ruimte voor een eigen inbreng. Een afgestudeerde

hbo-pedagoog is startbekwaam om opvoeders te ondersteunen in hun opvoedende taak. Enkele functies die aansluiten op de pedagogiekopleiding, zijn: cursusontwikkelaar, decaan, jeugdhulpverlener, kinderopvangpedagoog, opvoedingsvoorlichter, preventiemedewerker, schooluitvaladviseur en intern begeleider. Met het bachelordiploma op zak kunnen studenten bovendien doorstromen naar een masteropleiding aan een hogeschool of universiteit (wo: pedagogische wetenschappen, hbo: Master of Education, Hogere Kaderopleiding Pedagogiek). Net als bij de Ivo-opleidingen wordt het onderwijs verzorgd door mensen uit de praktijk. Uit evaluaties blijkt dan ook dat de opleiding goed aansluit bij de wensen van het werkveld.

Master Leren & Innoveren

Driestar Educatief en de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool bieden sinds september 2009 de nieuwe hbo-master Leren & Innoveren aan. Met deze opleiding specialiseren ambitieuze leraren zich in een innovatieve rol binnen hun schoolorganisatie. De toegenomen beleidsverantwoordelijkheid van scholen maakt deze specialisten van bijzondere waarde in de organisatie. Zij zijn inspirator in de school waar het gaat om het

stimuleren van leer- en innovatieprocessen. De opleiding is geaccrediteerd en wordt bekostigd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, omdat deze opleiding naar het oordeel van de minister substantieel bijdraagt aan de ontwikkeling van de onderwijssector in Nederland.

Het gaat om een tweejarige deeltijdopleiding. Een deel van de opleiding, de centrale colleges, vindt plaats op locatie Driestar Hogeschool in Gouda. Een belangrijk ander deel, de tutorgroepbijeenkomsten, vindt verspreid over de drie locaties in Zwolle, Ede en Gouda plaats. De opleiding heeft een eigen website: www.masterli.org. Naast praktische informatie over de opleiding zijn op de website ervaringen en producten van studenten te vinden en veel inhoudelijke bijdragen over de thema's leren, innoveren, onderwijsonderzoek en christelijk onderwijs.

Resultaten in 2009

Studenttevredenheid

In 2009 zijn weer diverse externe onderzoeken verschenen waarin een systematische kwaliteitsvergelijking van verwante opleidingen in het hoger onderwijs plaatsvindt.

De **Algemene Onderwijsbond (AOB)** heeft het meest brede onderzoek uitgevoerd door op basis van de accreditatiescores, de studentenoordelen, het studierendement, het aantal uur dat studenten per week aan hun studie besteden en de student/docent-ratio, in oktober de paboranglijst 2009 samen te stellen. Daarin staat onze pabo op de eerste plaats. Het accreditatiepanel dat de opleiding recent beoordeelde, gaf twee onderdelen het zelden uitgedeelde predicaat 'excellent'. "Gevoegd bij het relatief hoge rapportcijfer van studenten, maar vooral door het bijzonder hoge studierendement (79 procent) stijgt de Driestar naar nummer 1 van de ranglijst", aldus de AOB.

Master Special Educational Needs (SEN)

Driestar Educatief verzorgt in samenwerking met de Hogeschool Utrecht de masteropleiding Special Educational Needs (SEN). Studenten kunnen vanuit Driestar Educatief doorstromen naar deze via de Hogeschool Utrecht bekostigde master. Meer en meer wordt duidelijk dat een groeiend aantal leerlingen behoefte heeft aan speciale onderwijszorg. Daarnaast spelen de landelijke ontwikkelingen rondom Passend en Inclusief Onderwijs een grote rol, waarbij van elke leraar meer kennis en leerkrachtvaardigheden worden gevraagd om het kind met specifieke leer- en gedragsproblemen goed te begeleiden. De Master SEN wil leraren helpen om deze verdiepingsslag te maken. Het is een deeltijdopleiding van twee jaar, waarbij door Driestar Educatief tot nu toe drie leerroutes worden aangeboden: gedragsproblemen, leerwegondersteuning/praktijkonderwijs en School Video Interactie Begeleiding.

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

In de **Keuzegids Hoger Onderwijs 2010 (voltijd)** wordt geconcludeerd dat kleinschalige opleidingen gemiddeld succesvoller zijn dan grote hogescholen met een breed opleidingsaanbod. De pabo is opgenomen in de top 10-lijst van beste hbo-opleidingen en staat op de derde plaats in de ranglijst Leraar basisonderwijs. Over de pabo wordt vermeld: "In het Westen van het land springt één pabo boven alle andere uit: Driestar in Gouda. De opleiding krijgt veel lof en dat zie je terug in de gunstige slaagcijfers."

In de **Keuzegids Hoger Onderwijs 2009 (deeltijdstudies)** zijn deeltijdopleidingen per vakgebied beoordeeld door

Master Educational Leadership

Met ingang van januari 2010 start de masteropleiding Educational Leadership. Deze wordt verzorgd door Penta Nova, een samenwerkingsverband tussen Driestar Hogeschool en vier andere hogescholen. De master richt zich op onderwijskundig leidinggeven aan teams. Daarmee is de masteropleiding zeer geschikt voor schoolleiders in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en mbo/bve. De masteropleiding is vooral gericht op het dagelijks leidinggeven aan het onderwijsproces. Het is een opleiding waarin theorie- en praktijkonderzoek een belangrijke plaats innemen. Onderzoek is in de opleiding een belangrijk middel om veranderingen in het onderwijsproces te onderbouwen en te realiseren. Daarnaast is spiritueel/moreel leiderschap een kenmerkend uitgangspunt van het opleidingsprogramma.

studenten. Onze Hogeschool staat op de eerste plaats bij de deeltijdlerarenopleidingen Nederlands, Duits en Engels. Volgens de Keuzegids steekt de Hogeschool bij deze vakken met kop en schouders boven de andere lerarenopleidingen talen uit. Daarnaast staat de opleiding voor leraar wiskunde op een tweede plaats. De opleiding pedagogiek heeft ook een tweede plaats. Zowel de opleidingen voor leraar geschiedenis en economie als de deeltijd-pabo staan op een vierde plaats.

Accreditatie en erkenning

In 2009 zijn diverse onderdelen binnen de Hogeschool geaccrediteerd of erkend. In 2009 heeft de NVAO het accreditatiebesluit afgegeven met een positieve beoordeling voor de pabo en Ivo. De oordelen van Certiked, waaronder een kwalificatie 'excellent' voor personeel, zijn gehandhaafd. De pabo en de Ivo zijn geaccrediteerd van 1 januari 2010

tot 31 december 2015. Daarnaast is hbo-pedagogiek geaccrediteerd van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014. Ook is van de NVAO een positieve beoordeling ontvangen van de aanvraag Toets nieuwe opleiding van de master Leren & Innoveren.

EVC

In het eerste kwartaal van 2009 heeft Driestar Educatief het officiële keurmerk en de erkenning ontvangen van het kenniscentrum EVC (Erkenning van Verworven Competenties). Er zijn zeven EVC-trajecten ingeschreven in het landelijk EVC-register (zie www.evc-register.nl). Inmiddels vinden steeds meer mensen en scholen de route die leidt tot een EVC-rapportage. Driestar Educatief vindt dit aanbod zo belangrijk, dat in het tweede halfjaar van 2009 nog enkele mensen zijn opgeleid tot EVC-assessor. Niet alleen zij-instromers, maar ook mensen uit het onderwijs kunnen hun verworven, maar nog niet erkende competenties 'verzilveren'. Driestar Educatief wil hiermee de markt graag op maat bedienen. In 2009 was Driestar Educatief penvoerder namens acht hogescholen die binnen ADEF een gesubsidieerd project hebben gerealiseerd dat op het terrein van EVC afstemming tussen deze hogescholen, kwaliteitsborging, training van assessoren en publiciteit beoogde.

Penta Nova

Driestar Educatief participeert in Penta Nova, een samenwerkingsverband tussen vijf hogescholen (samen met INHolland, Marnix Academie, Gereformeerde Hogeschool en Christelijke Hogeschool Ede). In 2009 is de samenwerkingsovereenkomst getekend. Met Penta Nova heeft het Octaaf samenwerkingsverband een opvolger gekregen. Penta Nova biedt de opleidingen Master Educational Leadership, basisvaardigheden onderwijsmanagement en directeur primair onderwijs aan. In 2009 is Penta Nova gestart met de opleiding voor directeuren, met Gouda als een van de lesplaatsen.

Supervisie

In 2009 heeft een eerste groep van twaalf studenten het diploma van de tweejarige opleiding tot supervisor in het onderwijs behaald. Deze opleiding wordt aangeboden in samenwerking met de lerarenopleiding van de Christelijke Hogeschool Ede.

Met de Haagse Hogeschool is afgesproken dat de docenten die betrokken zijn bij de supervisor-opleiding, ook de master-thesis kunnen begeleiden in de eenjarige doorstroommaster 'organisatiecoach'.

Meester in je vak

'Meester in je vak' is het antwoord van de Ivo op de dreigende tekorten aan voldoende academisch opgeleide leraren in het voortgezet onderwijs. Het is een leerroute voor jongeren die na het vwo een universitaire opleiding willen combineren met een lerarenopleiding op hbo-niveau. Naar aanleiding van de ervaringen met de eerste lichting, die startte in 2008, is gebleken dat deze combinatie vooral werkt als de academische studie hetzelfde vak betreft als dat waarvoor de lerarenopleiding wordt gevolgd. Van de instroom van dertien studenten in 2009 is er in het verslagjaar dan ook nog niemand afgevallen.

Aanpassen pedagogisch-didactisch programma Ivo

In het cursusjaar 2008-2009 is het pedagogisch-didactisch programma van de Ivo op een aantal punten herzien om beter aansluiting te vinden bij de enorm variabele beginsituatie van de student. De meest direct zichtbare verandering is het werken in kleine tutorgroepen, waarbij beter kan worden afgestemd op de behoeften van de studenten. De extra investering in uren die hiervoor nodig is, vindt haar rechtvaardiging in de verdere verhoging van de kwaliteit van dit deel van het curriculum.

Opleidingsscholen

Binnen de Ivo en de pabo wordt een deel van de opleiding verzorgd op zogenoemde opleidingsscholen. Dat wil zeggen dat toekomstige leraren een groot gedeelte van hun tijd op de werkplek worden opgeleid. De Ivo-opleidingen werken samen met tien opleidingsscholen. In het verslagjaar is de samenwerking met de Prins Maurits scholengemeenschap beëindigd.

In het verslagjaar is Driestar Educatief met de Hogeschool Rotterdam en de Zeeuwse vo-en mbo-scholen, waaronder het Calvijn College, een samenwerkingsovereenkomst aangegaan om te komen tot een Zeeuwse opleidingsschool. Doel van de samenwerking is het gezamenlijk opleiden van voldoende en kwalitatief goede docenten in Zeeland, waarbij een groot deel van de opleiding plaatsvindt op de werkplek, dus binnen het voortgezet onderwijs en het beroepsonderwijs zelf. In december 2009 werd bekend dat dit samenwerkingsverband gedurende 6 jaar als opleidingsschool erkend is door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en daarom ook subsidie krijgt. Voor het reeds bestaande samenwerkingsverband met de zes overblijvende scholen voor reformatoerisch voortgezet onderwijs is eveneens een aanvraag gedaan voor erkenning als opleidingsschool en bijbehorende subsidie. Ook deze tweede aanvraag is toegekend. Overigens is van alle aanvragen slechts ongeveer 40% toegekend.

Ook binnen de pabo wordt al gedurende een aantal jaren veel aandacht besteed aan de (door)ontwikkeling van de opleidingsschool. Jaarlijks worden leraren basisonderwijs opgeleid en vervolgens gecertificeerd tot zogenoemde veldopleiders om (startende) leerkrachten en studenten (leraren in opleiding) binnen hun eigen school te begeleiden in hun persoonlijke en in hun professionele ontwikkeling. Ook zijn zij contactpersoon rond de stage richting de pabo. Deze veldopleiders kunnen solliciteren naar een functie als studieloopbaanbegeleider (slb'er) bij de Hogeschool. Tevens

volgen ze nascholing om hun certificering geldig te houden. Om beter gebruik te maken van elkaars expertise, volgen docenten en veldopleiders samen de interne scholing rond studieloopbaanbegeleiding. In 2009 werden 337 studenten begeleid door 40 veldopleiders.

In het verslagjaar is, na een pilot van twee jaar, op de gehele pabo gestart met een 'vernieuwd' studieloopbaanbegeleidingstraject. Met portfolio, individuele portfoliogesprekken en intervisie worden studenten voorbereid op het werken aan hun persoonlijke ontwikkeling met een bekwaamheidsdossier dat nauw aansluit bij wat in de scholen gevraagd wordt vanuit de wet BIO.

Vijf scholen deden mee aan de certificering als opleidingschool. Drie van deze scholen behaalden het certificaat.

Daarnaast is de basisopleiding (de eerste twee pabojaren) geschikt gemaakt als opleidingsschoolvariant. Met een stuurgroep vanuit het veld is dit cursusjaar de start van de opleidingsschool voorbereid. Op dit moment is de werving van studenten in volle gang.

Internationalisering

In 2009 is gestart met de ontwikkeling van de minor Christian education: crossing the borders. Deze minor zal in 2010 worden aangeboden en bestaat uit een International Class en een International experience. De International Class bestaat uit een mix van studenten uit verschillende landen die drie maanden met elkaar optrekken rondom het thema christelijke pedagogiek. Er ontstaat een leergemeenschap waarin de deelnemer inzicht krijgt in de zienswijzen en culturen van zijn internationale medestudenten. Ontmoeting en uitwisseling staan centraal. Op grond van de in hoofdstuk 2 beschreven samenwerkingsovereenkomst is Woord en Daad betrokken bij de werving van studenten uit ontwikkelingslanden. Tijdens het tweede deel, de International experience, vertrekken de deelnemende interne voltijdstudenten zelf naar het buitenland voor hun afstudeerfase.

Verschillende doelstellingen inzake internationalisering worden door de minor Christian education: crossing the borders gerealiseerd. Kortweg zijn dat: het integreren van internationalisering binnen Driestar Hogeschool, het stimuleren van docenten- en studentenuitwisseling, het verbreiden van kennis en het stimuleren van doorontwikkeling van het onderwijs in achterstandsituaties. Studenten verbreden hun horizon, werken samen met andere culturen en doen internationale contacten op.

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

Engelstalig programma, Deltaplan Engels, lectoraat Engels

In het strategisch beleidsplan 2008-2011 is in het kader van het vierde leerpad, samenwerking en internationalisering, als resultaat voor 2011 aangegeven dat de Driestaropleidingen in de minorfase een Engelstalig programma aanbieden. Op weg naar dit resultaat is in 2008 het 'Deltaplan Engels' gepresenteerd. Dit deltaplan heeft vier speerpunten: het bevorderen van het Engels in het primair onderwijs, het verbeteren van het Engels van pabo-studenten, het verbeteren van de lerarenopleiding en het begeleiden van het voortgezet onderwijs bij het geven van het vak Engels.

De begeleiding van het primair onderwijs bij het 'upgraden' van het Engels is in 2009 voortgezet en uitgebouwd. Het initiatief van het deltaplan wordt beter bekend, de urgentie om iets aan Engels te doen wordt als hoger ervaren en de vraag naar begeleiding neemt toe. De samenwerking met EarlyBird is in 2009 gecontinueerd.

In 2009 is de scholing van docenten pabo en Ivo voortgezet, evenals die van pabo- studenten. Deze moet leiden tot het behalen van een Cambridge-certificaat, namelijk het Certificate in Advanced English, ofwel CAE. Dit geeft aan dat Engels op een hoog niveau wordt beheerst.

De Ivo-opleiding Engels heeft in het cursusjaar 2008-2009 een project afgerond dat het hele curriculum meer samenhangend maakt en waarbij studenten een hoger eindniveau Engels zullen bereiken. Studenten Engels zullen twee externe tests moeten afleggen. Het eerdergenoemde 'CAE' halverwege de opleiding en het hoogst bereikbare Cambridge-certificaat, het Certificate of Proficiency in English, aan het eind van de opleiding.

In 2009 is gestart met een Engelstalige tutorgroep in het pedagogisch-didactisch programma. Hiermee is zowel voorzien in een behoefte van het werkveld aan bekwame docenten tweetalig onderwijs (TTO), als in een behoefte van sommige studenten om een deel van de opleiding in het Engels te kunnen doen.

In 2009 is de aanvraag van Driestar Educatief bij de Stichting Kennisontwikkeling hbo voor het starten van een lectoraat Engels goedgekeurd. In dit lectoraat gaan we onderzoeken wat de oorzaken zijn van de achterstand van de resultaten in het vak Engels en wat hieraan kan worden gedaan. Het lectoraat richt zich voornamelijk op het voortgezet onderwijs. Daarmee is ook aan het vierde en laatste speerpunt van het deltaplan een invulling gegeven. Met het voortgezet onderwijs lopen besprekingen over de exacte samenwerking op dit terrein.

Honoursprogramma

In de pabo worden sinds enkele jaren verbredings- en verdiepmogelijkheden aangeboden voor studenten die meer willen halen uit hun studie. Studenten kunnen zich inschrijven voor kleinschalige alternatieve studietrajecten waarin een groter beroep wordt gedaan op zelfstandigheid, studiezin en intellectuele vermogens. Het doel hiervan is

om tegemoet te komen aan variatie binnen de studentenpopulatie en uitdaging te bieden aan studenten die meer dan het reguliere programma aankunnen. Nadat in 2008 was besloten om op meer structurele basis een zogenoemd 'honoursprogramma' te ontwikkelen voor de pabo teneinde excellentie in de Hogeschool te bevorderen, is in het verslagjaar op grond van de Subsidieregeling Sirius Programma Excellentie in het hoger onderwijs, subsidie aangevraagd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en

Wetenschap. De aanvraag, getiteld Meesterschap van de leraar, is tot stand gekomen in overleg met diverse deskundigen: opleidingscommissie, medewerkers van Driestar Educatief, studenten en schooldirecteuren. In september 2009 is de subsidie toegewezen en de komende tijd zal het honoursprogramma voor pabo 3 en 4 worden ontwikkeld. In het cursusjaar 2010-2011 start de implementatie in pabo 3.

Het honoursprogramma is een leergemeenschap waarin het gaat om de vorming van authentiek meesterschap: het gestalte geven aan het leraar-zijn vanuit de eigen persoon. De leergemeenschap is een plek waar de beginnende en de ervaren leraar elkaar ontmoeten in een leerzame dialoog. In het honoursprogramma maken studenten op een bredere en diepere manier kennis met het beroep. De thema's die aan de orde komen, worden vanuit verschillende perspectieven bezien: godsdienstig, cultuurhistorisch, filosofisch en praktisch pedagogisch. Het gesprek hierover vindt plaats op het scherp van de snede, niet alleen theoretisch, maar ook praktisch. Hierbij is er een sterke koppeling aan de persoonlijke leerervaringen die studenten opdoen door eigen onderzoeks- en leeractiviteiten op de werkplek. In het honoursprogramma wordt een groot beroep gedaan op eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Er wordt een actieve lerende houding verwacht en de studenten worden aangemoedigd om elkaar hierop aan te spreken. Het volgen van een honoursprogramma levert voorsprong op voor de instroom in een educatieve master van Driestar Hogeschool.



Minister Plasterk overhandigt de cheque voor het honoursprogramma

Handicap en studie

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

Er zijn voor de lvo en pabo twee coördinatoren voor studie & functiebeperking aangesteld. Begin 2009 maakten 62-pabo studenten gebruik van deze vorm van begeleiding. Aan het eind van het verslagjaar waren dat er 66. Bij de lvo hebben vijf studenten van deze faciliteit gebruikgemaakt. Met behulp van subsidie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is een drietal projecten uitgevoerd. Daardoor is de expertise over en begeleiding van studenten met dyslexie verbeterd, de begeleiding van studenten met psychische problematiek geïntensiveerd en de toegankelijkheid van de zorgstructuur binnen de Hogeschool verbeterd. In 2009 is de

inhoudelijke en financiële eindverantwoordelijkheid van deze projecten aan het ministerie overlegd.

In het verslagjaar is een uitgave van het Expertisecentrum Handicap en Studie verschenen getiteld 'Soepel studeren met een handicap – 60 good practices op hogescholen en universiteiten'. Daarin wordt de intensivering van de begeleiding van studenten met psychische problematiek bij Driestar Hogeschool beschreven en als good practice opgevoerd.

Godsdienstig vormingsonderwijs in het primair openbaar onderwijs

In 2009 is het kabinet overgegaan tot de structurele bekostiging van het godsdienstig en humanistisch vormingsonderwijs in het primair openbaar onderwijs. Docenten in deze vakken kunnen rekenen op een vergoeding voor hun werkzaamheden, gelijkwaardig aan die van de groepsleerkrachten in het primair onderwijs. Een van de voorwaarden waaronder dit plaatsvindt, is deskundigheidsbevordering en professionalisering van deze docenten. Driestar Educatief heeft in dit kader twee cursussen ontwikkeld, waarvoor

subsidie wordt ontvangen. Het betreft een cursus vertellen, en omgaan met moeilijk gedrag.

VTB techniek

Het project Wetenschap en techniek is in de pabo inmiddels het tweede jaar ingegaan. Verschillende programmaonderdelen van het tweede, derde en vierde leerjaar zijn aangepast, vervangen of aangevuld met de input die dit project ons geeft. Voor de pabo is er een scholingsmorgen geweest waarin we als team nagedacht hebben over de consequenties die wetenschap en techniek hebben voor het onderwijs dat wij geven. Tijdens het auditbezoek in 2009 constateerde de auditcommissie dat Driestar Educatief in de relatief korte periode dat zij meedraait in het VTB-Pro-programma veel heeft bereikt. Tijdens het vorige auditbezoek constateerde de auditcommissie al dat aan de plannen van Driestar Educatief een helder ambitieplan en een stevige onderwijsvisie ten grondslag liggen. Zij concludeerde dat exemplarisch onderwijs bij uitstek geschikt is om wetenschap en techniek in onder te brengen.



Samenwerking met speciaal basisonderwijs

In 2009 is de samenwerking met de vijf reformatorische scholen voor speciaal basisonderwijs geïntensiveerd. We willen met elkaar komen tot een nadere profilering van het speciaal basisonderwijs in de opleiding van de pabo door middel van stage. Daardoor zal ook meer bekendheid worden gegeven aan het speciaal basisonderwijs als mogelijke werkkring.

Kennisontwikkeling en kennisdeling

In het kader van kennisontwikkeling en -deling hebben ook in 2009 docenten deelgenomen aan een basis cursus onderzoeksvaardigheden. De samenwerking met en afstemming op de lectoraten verloopt steeds beter. De lectoraten hebben direct contact met de opleidingen door het verzorgen van lessen, het begeleiden van studenten en het samenwerken met docenten. Tevens is in 2009 een groot aantal docenten deel gaan uitmaken van expertiseteams (zie ook hoofdstuk 3, Personeel). Hierdoor wordt de samenwerking tussen Onderwijsadvies en de pabo verdiept. Vermeldenswaard is dat het expertiseteam Rekenen gezamenlijk met de scholen van de vereniging PCPO Krimpenerwaard subsidie heeft ontvangen van de PO-raad voor een project Opbrengstgericht werken in de pabo. Het project richt zich op het automatiseren, dat wil zeggen het vrijwel routinematig uitvoeren van rekenhandelingen. Wanneer dit wordt beheerst, worden rekenhandelingen als het ware automatisch uitgevoerd. Met leerkrachten en studenten wordt onderzoek gedaan in de onderwijspraktijk. We willen zicht krijgen op het proces van automatisering en wat de invloed van de leerkracht en de leeromgeving hierop is. De kennis die we hieruit opdoen, willen we gebruiken voor het ontwerpen van leeromgevingen en het geven van beschrijvingen van bijpassend leerkrachtgedrag. In dit project worden de krachten van het expertiseteam, de opleidingen en de werkplekscholen gebundeld. Ook het lectoraat 'Pedagogiek en Didactiek van het Exemparisch Onderwijs' speelt een ondersteunende rol.

Krachtig Meesterschap

Vanaf het cursusjaar 2009-2010 wordt gewerkt met een nieuwe versie van Lerend Onderweg, het boek waarin de leerlijnen voor de ontwikkeling van de student tot startbekwaam leraar staan beschreven. In overleg met medewerkers, veldopleiders studenten, mentoren van stagescholen en andere deskundigen is het document aangepast. Vanuit Driestar Educatief wordt geconstateerd dat studenten op de pabo aan de hand van Lerend Onderweg hun idealen scherp voor ogen hebben, maar tijdens de ingroeifase in het beroep door het schoolpatroon op de basisschool het zicht hierop verliezen. De vraag is: hoe houd je de idealen scherp tot het einde van de loopbaan en hoe kunnen leraren zich blijven ontwikkelen? In 2009 is in overleg met het werkveld een project gestart dat het concept van Lerend Onderweg verder wil uitbouwen en dat ziet op de doorgaande ontwikkeling van de startbekwame leraar. Op grond van de Stimuleringsregeling Krachtig Meesterschap is in nauwe samenwerking met het veld een subsidieaanvraag voorbereid voor de verdere uitwerking van dit project. Door dit project wordt met het doortrekken van de ontwikkelingslijnen (Lerend Onderweg) een doorgaande lijn gecreëerd tussen opleiding en werk. Het leidt bovendien tot een versterking van de band tussen de Hogeschool en zijn alumni.

Alumnibeleid

In 2009 is de eindrapportage Alumnibeleid pabo & Ivo vastgesteld. Daarin zijn de volgende doelen en acties opgenomen:

- Alumni kunnen het eerste jaar na hun afstuderen een gratis praktijkgerichte bijscholingscursus volgen, gericht op het vergemakkelijken van en ingroeien in het leraarschap.
- Er worden diverse contactmomenten georganiseerd en contactmiddelen ontwikkeld om de relatie met de alumni te behouden. Afgestudeerden ontvangen de folder voor alumni. Er worden netwerkdagen en -avonden georganiseerd. Alumni ontvangen de digitale nieuwsbrief.

- Alumni worden de eerste vijf jaar na hun afstuderen gevolgd door systematisch onderzoek naar hun belangen, uitgevoerd door de Dienst Kwaliteitszorg. Hierbij wordt duidelijk aan welke nascholingen behoefte bestaat en hoe de netwerkdag ingevuld moet worden.

Er is in het verslagjaar een alumni-coördinator aangesteld die het alumnibeleid bewaakt en dit mede uitvoert.

Studentenwerving

In 2009 heeft Driestar Hogeschool de aanwezigheid tijdens studiebeurzen, jongerenbijeenkomsten en voorlichtingsavonden op scholen voor voortgezet onderwijs geïntensiveerd. Tevens is een duidelijk en gericht marketing- en communicatiebeleid gevoerd. Het besluit om te gaan werken met drie merknamen hangt hiermee samen (zie hoofdstuk 1). De merknaam Driestar Hogeschool is gekoppeld aan de activiteiten op het gebied van opleidingen. Deze merknaam wordt gebruikt voor de pabo, de opleiding Ivo, pedagogiek, diverse post-hbo-opleidingen en diverse masteropleidingen. In de advertentiecampagne werd de pabo-opleiding bewust wat 'steviger' neergezet, met meer aandacht voor de aspecten die voor mannelijke studenten aantrekkelijk zijn. In 2008 startten 34 mannelijke studenten met de opleiding, dit jaar stond de teller op 54. Uit evaluatie blijkt dat het aanbieden van open dagen, meeloopdagen en voorlichtingsavonden op onze Hogeschool studenten het meest aanspreekt. Daarom investeert Driestar Hogeschool in deze vorm van studentenwerving door middel van het aanbieden van workshops en gastcolleges. Zo ervaren studenten op welke manier het onderwijs op de Hogeschool wordt gegeven én of de studie echt bij hen past.

Hogeschool in cijfers

Studentinstroom en studierendement (1 oktober 2009)

Aantal studenten

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Hogeschool	1367	1328	1426	1527	1490	1352
Voltijd	763	811	890	956	948	923
Deeltijd	455	445	471	488	460	429
Duaal	149	72	65	83	82	-
Pabo	901	938	1033	1139	1132	1079
Voltijd	763	811	890	956	948	923
Deeltijd	93	125	139	163	154	156
Duaal	45	2	4	20	30	-
Lvo	454	390	393	388	358	273
Deeltijd	350	320	332	325	306	273
Duaal	104	70	61	63	52	-
Master	12	-	-	-	-	-
Deeltijd	12	-	-	-	-	-

Toelichting:

De aantallen studenten van de LVO bestaan uit de opleidingen Duits, economie, Engels, geschiedenis, Nederlands, wiskunde en pedagogiek.

Aantal studenten: leeftijd

	2009	2008	2007	2006	2005
Hogeschool	1367	1328	1426	1527	1490
< 20	563	563	604	660	672
20-24	505	510	545	563	524
25-29	91	96	105	119	121
30 >	208	159	172	185	173
Pabo	901	938	1033	1139	1132
< 20	479	497	543	592	621
20-24	371	386	422	457	412
25-29	19	29	32	39	46
30 >	32	26	36	51	53
Lvo	454	390	393	388	358
< 20	84	66	61	68	51
20-24	134	124	123	106	112
25-29	72	67	73	80	75
30 >	164	133	136	134	120
Master	12	-	-	-	-
30 >	12	-	-	-	-

Aantal studenten: vooropleiding

	2009	2008	2007	2006	2005
Hogeschool	1367	1328	1426	1527	1490
Havo	673	681	749	783	761
Mbo	321	300	323	379	332
Vwo	152	135	138	162	168
Ho	155	120	131	111	151
Overig	66	92	85	92	78
Pabo	901	938	1033	1139	1132
Havo	535	565	627	668	663
Mbo	229	219	245	304	268
Vwo	74	87	88	109	124
Ho	30	30	43	20	35
Overig	33	37	30	38	42
Lvo	454	390	393	388	358
Havo	138	116	122	115	98
Mbo	92	81	78	75	64
Vwo	78	48	50	53	44
Ho	113	90	88	91	116
Overig	33	55	55	54	36
Master	12				
Ho	12				

Instroom: voltijd, deeltijd, duaal (1 oktober 2009)

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Hogeschool	433	370	391	432	447	418
Voltijd	234	224	234	267	307	268
Deeltijd	143	123	129	139	122	115
Duaal	56	23	28	26	18	35
Pabo	272	254	268	306	344	312
Voltijd	234	224	234	267	307	268
Deeltijd	24	30	34	39	37	30
Duaal	14	0	0	0	0	14
Lvo	149	116	123	126	103	106
Deeltijd	107	93	107	109	85	85
Duaal	42	23	16	17	18	21
Master	12	-	-	-	-	-
Deeltijd	12	-	-	-	-	-

Toelichting:

De aantallen studenten van de lvo bestaan uit de opleidingen Duits, economie, Engels, geschiedenis, Nederlands, wiskunde en pedagogiek.

Instream: vooropleiding

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Hogeschool	433	370	391	432	447	418
Havo	198	158	198	200	216	209
Mbo	111	112	83	131	116	106
Vwo	56	37	50	46	42	52
Ho	58	33	36	24	58	37
Overig	10	30	24	31	15	14
Pabo	272	254	268	306	344	312
Havo	147	129	160	159	187	174
Mbo	83	84	60	105	99	82
Vwo	28	23	32	29	33	39
Ho	12	1	12	4	16	11
Overig	2	17	4	9	9	6
Lvo	149	116	123	126	103	106
Havo	51	29	38	41	29	35
Mbo	28	28	23	26	17	24
Vwo	28	14	18	17	9	13
Ho	34	32	24	20	42	26
Overig	8	13	20	22	6	8
Master	12	-	-	-	-	-
Ho	12	-	-	-	-	-

Studierendement

	2009	2008	2007	2006	2005
Rendement hoofdfase	76%	75%	77%	71%	79%
Rendement propedeuse	71%	67%	67%	65%	63%

Toelichting:

1. Rendementgegevens per 31 augustus 2009, in % van instroom
2. Rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar
3. Propedeuserendement: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar

Ontwikkeling rendement

Het relatief hoge afstudeerrendement hangt samen met de opbouw van de opleidingen. De opleiding bestaat uit duidelijk afgebakende onderwijseenheden ('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 stage-begeleiding bijdraagt tot een positieve studiehouding bij studenten.

Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

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

Studenttevredenheid pabo

	2007	2008	2009	Doelstelling
Identiteit	4,0	4,2	4,1	3,5
Niveau van de opleiding	3,6	3,8	3,8	3,5
Beroepspraktijk stage	3,6	3,8	3,5	3,5
Docenten	3,5	3,7	3,7	3,5
Communicatie	3,5	3,8	3,5	3,5

Studenttevredenheid hbo-pedagogiek

	2007	2008	2009	Doelstelling
Identiteit	3,9	4,1	4,1	3,5
Niveau van de opleiding	3,8	4,0	3,9	3,5
Beroepspraktijk stage	2,9	3,2	3,2	3,5
Docenten	3,6	3,9	3,9	3,5
Communicatie	3,7	3,8	3,8	3,5

Studenttevredenheid lvo

	2007	2008	2009	Doelstelling
Identiteit	4,0	4,0	4,1	3,5
Niveau van de opleiding	3,7	3,7	3,8	3,5
Beroepspraktijk stage	3,7	3,6	3,6	3,5
Docenten	3,6	3,6	3,7	3,5
Communicatie	3,3	3,5	3,7	3,5



H7 Lectoraten

Algemeen

Hogescholen houden zich behalve met onderwijs ook bezig met kennisontwikkeling en toegepast onderzoek. Driestar Educatief ziet het als opdracht om zich in breed verband tot kennispartner te ontwikkelen voor de beroepspraktijk binnen het onderwijs. Lectoren en hun kenniskringen vervullen in deze positionering als kenniscentrum een belangrijke rol.

Lectoraat Onderwijs & Identiteit

Driestar Educatief positioneert zich in het onderwijsveld als centrum voor kennisontwikkeling en als innovatiepartner voor goed christelijk onderwijs. Het lectoraat Onderwijs & Identiteit heeft hierin een aanjagende rol. In de kenniskring rond het lectoraat wordt samengewerkt met verschillende partners uit het christelijk hoger onderwijs. Er is daarnaast een intensieve samenwerking met universiteiten in het buitenland (North West University in Zuid-Afrika en de Gàspàr Kàroly Universiteit in Hongarije) 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 bij de afdeling Onderwijsadvies.

Het lectoraat Onderwijs & Identiteit heeft in 2007 goedkeuring gekregen van de SKO voor een tweede termijn. Dr. A. (Bram) de Mynck geeft leiding aan het lectoraat en de kenniskring.

In het strategisch beleidsplan 2008–2011, bij leerpad 2, inhoud en kwaliteit, staan als doelstellingen voor 2011 aangegeven dat elk domein een lector of coördinator heeft en dat het onderzoek van lectoraten is verweven met opleidingen en begeleiding.

Doelstelling

Het lectoraat richt zich binnen het hoger onderwijs op het kennis- en onderzoeksthema leren en opvoeden, met als subthema identiteit. In het onderzoek concentreert het lectoraat zich op de persoon en het handelen van de leraar. Het lectoraat is bijvoorbeeld geïnteresseerd in de vraag hoe opvattingen over onderwijs zich ontwikkelen en hoe deze verband houden met de eigen christelijke levensbeschouwing van de leraar. Tegen de achtergrond daarvan houdt het lectoraat zich ook bezig met nieuwere onderwijsconcepten, de ontvangst ervan en de filosofie achter deze vernieuwingen. Een tweede aandachtsgebied naast de vorming van de christelijke leraar is de identiteitsontwikkeling van de scholen. Met de keuze voor dit onderwerp sluit Driestar Educatief aan bij de behoefte van protestants-christelijke en reformatorische scholen om actief te werken aan hun identiteit. De focus van het lectoraat zal hierbij liggen op het tastbaar maken van de levensbeschouwelijke identiteit in de teams. Daarnaast kunnen verbindingen worden gelegd met bijvoor-

Driestar Educatief heeft twee lectoraten: het lectoraat 'Onderwijs & Identiteit' en het lectoraat 'Pedagogiek en Didactiek van het Exemplarisch Onderwijs'.

In 2009 is de aanvraag om een lectoraat Engels te starten gehonoreerd door de Stichting Kennisontwikkeling hbo (SKO). Dit lectoraat zal in 2010 ingericht worden (zie hoofdstuk 6).

beeld het besturen van de scholen, het personeelsbeleid, de keuze van lesmethoden of de relatie met de ouders.

Het lectoraat wil ook bijdragen aan de kennisontwikkeling binnen de opleidingen van Driestar Educatief in het algemeen.

Doelgroep

Het lectoraat richt zich op docenten in het hbo, mbo, vo en po. De werkwijze is zo gekozen dat docenten, studenten en onderzoekers van instellingen in deze onderwijssectoren aan het onderzoek kunnen deelnemen. Het lectoraat streeft ernaar dat ieder deelproject een klankbordgroep heeft, die van tijd tot tijd meedenkt over de voortgang en meepraat over de inhoud.

Netwerk

De lector participeert in een lectorennetwerk op het gebied van identiteit van het onderwijs, gecoördineerd door de Besturenraad PCO te Voorburg, en in het landelijke netwerk van lectoren in het Hoger Pedagogisch Onderwijs. Verder betreft het lectoraat expertise van verschillende hogescholen en universiteiten.



Resultaten in 2009

- In 2009 heeft het lectoraat een onderzoek gedaan naar de invloed van identiteit op de houding ten opzichte van onderwijsvernieuwing. De thematiek van onderwijsvernieuwing en identiteit komt veel aan de orde bij het onderwijsadvieswerk van Driestar Educatief. Een van de conclusies is dat met bijvoorbeeld het reformatorisch-zijn van een school nog nauwelijks iets gezegd is over de waardering en praktische doorvertaling van een vernieuwingsidee door een individuele docent. De volledige resultaten van dit onderzoek zijn gepubliceerd in het Engelstalige tijdschrift *Christian Higher Education*.
- In overleg met het veld is een project gestart dat verband houdt met inspirerend leraarschap in het mbo. De invoering van competentiegericht onderwijs in het mbo vraagt veel van de leraren. Velen van hen leveren een enorme inspanning om met alle vernieuwingen om te gaan. Soms gaat dit ten koste van hun inspiratie voor het beroep. Met dit project willen we deze leraren helpen om hun inspiratie voor het beroep te hervinden of te versterken. In 2009 is een pilotonderzoek met studenten en docenten in een mbo-school afgerond.
- Er zijn twee externe onderzoeksprojecten afgerond. Het lectoraat participeerde in een provinciaal onderzoek naar de perceptie van opvoedingsondersteuning bij bevindelijk gereformeerde ouders. De presentatie hiervan vindt plaats tijdens een symposium in Middelburg. Daarnaast is in opdracht van Woord en Daad onderzoek gedaan naar de visie op christelijk onderwijs in ontwikkelingslanden. Dit project is de opmaat gebleken voor de in december gesloten strategische alliantie tussen Driestar Educatief en Woord en Daad (zie hoofdstuk 2) en was daarnaast van belang voor de inhoudelijke voorbereiding op de International Class (zie hoofdstuk 6).
- Het lectoraat heeft door middel van een aantal lezingen, workshops en studiedagen scholen in het veld geholpen in hun visie op goed christelijk onderwijs en christelijk leraarschap.
- Binnen het lectoraat worden klassieke bronteksten gelezen. We bezien of deze teksten inspiratiebronnen kunnen zijn voor de huidige onderwijspraktijk. De bedoeling is om deze bronnen te ontsluiten en hier boekjes van uit te geven. Zo zijn in cursusjaar 2008-2009 teksten van Calvijn gelezen en behandeld. In oktober 2009 is het boek 'Aan de slag met Calvijn' uitgekomen. Het plan is om in 2010 het boek 'Aan de slag met Augustinus' te publiceren. De boeken zijn bedoeld voor docenten binnen het po, vo, mbo en hbo die het gesprek over identiteit op gang willen brengen en die met elkaar geïnspireerd willen worden door klassieke bronnen. Op een aantal scholen is het boek met teksten van Calvijn in gebruik en dat wordt nu geëvalueerd.
- Het lectoraat is betrokken geweest bij de inhoudelijke voorbereiding van de internationale IAPCHE-conferentie 'Bridging the gap' (Biezenmortel, april 2009). Het thema sloot nauw aan bij de missie van het lectoraat: de verbinding van identiteit aan de beroepspraktijk.
- Twee onderzoeken hebben betrekking op de identiteitsvorming van pabo-studenten. Het eerste onderzoek, 'bronnen van inspiratie', wordt in gezamenlijkheid met universiteiten in Zuid-Afrika en Hongarije uitgevoerd. In dit onderzoek wordt nagegaan welke bronnen studenten in de lerarenopleiding benutten in hun religieuze en professionele identiteitsvorming. In 2009 is de dataverzameling in Nederland en Hongarije uitgevoerd en een deel van de data-analyse gereedgekomen. In het tweede onderzoek (gestart in september 2009) wordt nagegaan of en hoe docenten tijdens intervisie en portfoliogesprekken bijdragen aan de levensbeschouwelijke reflectie van studenten.
- Het lectoraat maakte deel uit van de projectgroep 'inspirerend personeelsbeleid', die input geeft voor het ontwikkelen van een organisatiebreed concept over het personeelsbeleid van scholen. Dit is nu uitgewerkt in het project in het kader van Krachtig Meesterschap (zie hoofdstuk 6).
- In samenwerking met een sbo-school is een subsidieaanvraag ingediend bij de PO-Raad in het kader van resultaatgericht werken en deze is gehonoreerd. Aan het eind van het traject zal een praktische brochure uitgegeven worden over resultaatgericht werken, die bruikbaar moet zijn voor andere po-, vo-scholen en voor onderwijsadviseurs binnen Driestar Educatief.
- Het lectoraat is op diverse manieren betrokken bij scholing en kennisontwikkeling binnen Driestar Educatief. Zo is het betrokken geweest bij de ontwikkeling van de International Class en van het curriculum van de master Leren & Innoveren. De lector heeft introductiecolleges over onderzoek gegeven voor alle pabo 4-studenten en gastcolleges bij de Ivo over grondhouding en presentie in het onderwijs. Ook gaf hij les in de 'Opleiding tot supervisor en coach'. De lector maakte deel uit van het startende expertiseteam Coaching

Aan de slag met Calvin

Bronteksten op school - deel 1



Drs. J.P. Proos

Het lectoraat Onderwijs & Identiteit heeft het boek 'Aan de slag met Calvin' uitgegeven

en hij participeert in het expertiseteam 'Education in developing countries'.

- Met de Dienst Kwaliteitszorg en het lectoraat exemplarisch onderwijs is in 2009 een begin gemaakt met de opzet van een 'kwaliteitssysteem onderzoek in de lectoraten'.
- Op het gebied van communicatie kan het volgende worden vermeld. Er zijn drie nieuwsbrieven verschenen, de website is vernieuwd en lectoraatsmedewerkers zijn weblogs

gestart. Er wordt gewerkt aan een nieuw communicatieplan dat in 2010 moet verschijnen. Daarin zal vooral aandacht zijn voor het intern en extern transparant maken van wat we te bieden hebben.

- Er zijn diverse conferenties en studiedagen georganiseerd, zoals de serie 'Identiteit op woensdagmiddag'.

Meer informatie? Zie www.onderwijsenidentiteit.nl.

Lectoraat Pedagogiek en Didactiek van het Exemplarisch Onderwijs

Drs. B. (Bert) Kalkman geeft leiding aan het lectoraat Pedagogiek en Didactiek van het Exemplarisch Onderwijs. Het lectoraat is een onderdeel van het Expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs. Driestar Educatief ziet exemplarisch onderwijs als een kans om de christelijke identiteit, pedagogiek en didactiek met elkaar te verbinden. Het onderwijsconcept heeft diepgang en inspireert leerlingen om betrokken te raken op de onderwerpen waar ze mee bezig zijn. Het onderwijs concentreert zich op verschijnselen die representatief zijn voor een vakgebied en die een rijke wetenschapshistorische, ecologische, cultuurhistorische of maatschappelijke context hebben. Het heeft een grote vormende waarde voor kinderen in hun verschillende ontwikkelingsfasen.

Doelstelling

Het lectoraat richt zich binnen het hoger onderwijs op het kennis- en onderzoeksthema leren en opvoeden, met als subthema onderwijs en innovatie. De lector en de kenniskring willen kennis en producten ontwikkelen waarmee christelijke scholen gestimuleerd worden een zienswijze, denkwijze en werkwijze met betrekking tot de omgang met de scheppingswerkelijkheid en daaraan ontleend natuur-

en cultuurverschijnselen te leren hanteren, die het mogelijk maken identiteit en vormgeving van onderwijs op een natuurlijke wijze te integreren.

Doelgroep

Het lectoraat richt zich op het beroepsdomein leraar primair onderwijs (po, pabo) en leraar voortgezet onderwijs (vo, lvo). Het accent valt hierbij op (toekomstige) leraren die werken met leerlingen in de leeftijdsgroep van 4 tot en met 15 jaar.

Netwerk

Het lectoraat is onderdeel van het Expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs, waar productontwikkeling en professionalisering van leraren centraal staan, en werkt samen met scholen in het primair en voortgezet onderwijs. In Europees verband bestaan nauwe contacten met hoogleraren en docenten binnen universiteiten, hogescholen en andere instituten die op deze vorm van onderwijs betrokken zijn. Deze contacten resulteren in bijdragen aan symposia, publicaties, professionaliseringsprogramma's en uitwisselingsprogramma's tussen docenten en studenten. Het lectoraat geeft een eigen periodiek uit: 'Artificium'.

Resultaten in 2009

- De kennisontwikkeling heeft zich ook in 2009 gericht op de onderzoeklijnen zoals deze verwoord staan in de lectoraatsaanvraag. Het literatuuronderzoek naar de zichtbare en onzichtbare vormende effecten van exemplarisch onderwijs op de motivatie van leerlingen is afgerond. Daarbij heeft ook praktijkonderzoek plaatsgevonden. Er is een artikel gepubliceerd voor leraren over het belang van motivatie. Daarnaast is het literatuuronderzoek afgerond naar de vraag welke metacognitieve kennis en vaardigheden kinderen ontwikkelen wanneer zij onderwijs ontvangen vanuit het concept exemplarisch onderwijs. Ook voor het onderzoek naar de vraag op welke wijze exemplarisch onderwijs kan bijdragen aan de taalontwikkeling van kinderen is de literatuurstudie afgerond. Er is een artikel gepubliceerd waarin op taalverwerving bij leerlingen in het po wordt ingegaan. Tevens wordt onderzocht wat de betekenis is van het neosocratische gesprek dan wel de betekenis van de dialoog als sleutel voor leren. Ten slotte is onderzoek gedaan naar de implementatie van exemplarisch onderwijs in het vo.
- Er vindt promotieonderzoek plaats naar de esthetische dimensie binnen het exemplarisch onderwijs. Dit onderzoek verkeert in de afrondende fase. Daarnaast vindt promotieonderzoek plaats naar exemplarisch onderwijs en religiositeit. Dit onderzoek bevindt zich in de fase van literatuurstudie.
- Het expertisecentrum heeft een exemplaar over Calvijn gepresenteerd, bestemd voor de hoogste groepen van het basisonderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs.
- Met ondersteuning van een social investor is in 2009 geïnvesteerd in de ontwikkeling van een digitaal leerlandschap, www.dearchipel.eu. Via dit landschap kunnen scholen en leraren webbased educatief materiaal bekijken en aanschaffen, en gebruikmaken van een digitale beeldbank met bijbehorend viewersysteem. In 2009 zijn op deze wijze 16 educatieve producten gepubliceerd.
- 'Artificium' is in het verslagjaar viermaal gepubliceerd. De lector en de leden van de kenniskring leverden zeven bijdragen.



De oplage bedraagt ruim 500 exemplaren en kent een breed lezerspubliek variërend van hoogleraren tot studenten.

- Ook in 2009 waren er goede en intensieve relaties met het werkveld. De samenwerking heeft geresulteerd in langdurige relaties met scholen waarmee al enige tijd gewerkt wordt. Ook startende scholen tonen zich tevreden over de geleverde diensten, en de inzet is deze in 2010 te behouden. In het verslagjaar waren er contacten met 21 po-scholen en 4 vo-scholen. Ook zijn er contacten met diverse instellingen als de ngo Woord en Daad, het Bijbelmuseum, de projectgroep Herziene Statenvertaling, de Nederlandse vereniging van Waterbouwers, VTB-Pro en een educatieve uitgever, over gezamenlijke activiteiten of projecten.
- Het lectoraat is op diverse manieren betrokken bij scholing en kennisontwikkeling binnen Driestar Educatief. Leden van de kenniskring die ook werkzaam zijn voor de pabo, de lector en docenten uit de pabo verzorgen met elkaar de module Exemplarisch onderwijs in pabo 3. Het lectoraat is betrokken bij de organisatie en uitvoering van de minor Exemplarisch onderwijs in pabo 4 en Ivo 4. Beide minoren worden geleid door leden van de kenniskring. De lector verzorgt naast een module in pabo 3 ook diverse gastcolleges binnen de minor. Leden van de kenniskring en de lector begeleiden alle afstudeerprojecten binnen de minor Exemplarisch onderwijs. Waar mogelijk gebeurt dit in samenwerking met vakdocenten en scholen uit po en vo. Dat de kwaliteit van het afstudeerwerk ook nationaal gewaardeerd wordt, blijkt uit de toekenning in november 2009 van de Wiskunde Scholen Prijs aan het

exemplar 'Van Euler naar NS'. De lector is eveneens betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van de master Leren & Innoveren.

- In 2009 is samengewerkt met dertien docenten uit de pabo en twee docenten uit de Ivo. De samenwerking bestond voor de pabo uit zes dagen inhoudelijke scholing en daarnaast coaching bij de ontwikkeling van educatief materiaal. De scholing voor de Ivo bestond uit drie coachingsmomenten. Daarnaast hebben zowel de leden van de kenniskring als de lector een bijdrage geleverd aan projecten als het honoursprogramma, International Class en kwaliteitsimpuls rekenonderwijs (zie hoofdstuk 6).
- In 2009 heeft het Expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs wederom de scholing verzorgd voor het gesubsidieerde project 'Wetenschap en techniek'. 120 leraren, verspreid over 14 scholen, volgden de scholing.
- De kenniskring heeft in 2009 deelgenomen aan de Wagenscheintagung in Liestal in Zwitserland en deze gecombineerd met een studiereis naar de Ecole d'Humanité en daaraan verbonden het Wagenschein-Archiv. Het bezoek heeft geresulteerd in contacten voor een bezoek met vierdejaarsstudenten. Daarnaast zullen op verzoek voorbeelden van exemplarisch onderwijs in het programma van de Ecole worden aangeboden.
- Er zijn diverse scholingsdagen georganiseerd voor leraren van scholen die werken met exemplarisch onderwijs.

Meer informatie? Zie www.exemplarischonderwijs.nl.



De website van exemplarisch onderwijs www.dearchipel.eu

H8 Managementadvies

Dit hoofdstuk bestaat uit een algemeen deel met resultaten 2009 die zien op zowel Driestar Managementadvies als

Driestar Onderwijsadvies. Daarnaast worden de separate resultaten van Driestar Managementadvies besproken.

Algemeen Managementadvies en Onderwijsadvies

Resultaten in 2009

Herstructurering afdelingen en naamswijziging

Tot 1 augustus 2009 werd binnen Driestar Educatief de onderverdeling gehanteerd: Hogeschool en Begeleiding. Binnen de afdeling Begeleiding werden onderscheiden: Bestuur en management, Onderwijsadvies primair onderwijs, Onderwijsadvies voortgezet onderwijs en Hulpverlening (primair onderwijs en voortgezet onderwijs). Besloten is meer klantgericht te gaan werken en de werkzaamheden in het po en vo te integreren. Vanuit dit gegeven zijn we met ingang van genoemde datum gaan werken met twee afdelingen: Driestar Onderwijsadvies en Driestar Managementadvies (naast Driestar Hogeschool), en is de term Hulpverlening vervangen door Leerlingenzorg.

Binnen de afdeling Onderwijsadvies wordt onderscheid gemaakt tussen Onderwijsadvies primair onderwijs en Leerlingenzorg primair onderwijs en Onderwijsadvies voortgezet onderwijs en Leerlingenzorg voortgezet onderwijs, die ook nauw samenwerken. Onderwijsadvies en Leerlingenzorg vo stemmen af met de afdeling Ivo. Tussen Onderwijsadvies en Leerlingenzorg po en de pabo is ook een nauwe samenwerking ontstaan.

Op de routekaart van leerpad 3, professionalisering en kennis-

deling, van het strategisch beleidsplan is aangegeven dat de komende periode de kennisdeling tussen de Hogeschool en de afdelingen Managementadvies en Onderwijsadvies (zie ook hoofdstuk 9) bevorderd moet worden en de kennisontwikkeling gestimuleerd moet worden. De vakinhoudelijke, afdelingsoverstijgende expertiseteams hebben hier in 2009 zeer duidelijk aan bijgedragen (zie hoofdstuk 3). De medewerkers van de afdeling Onderwijsadvies en Managementadvies maken inmiddels allen deel uit van een expertiseteam.

Certificering: ISO 9001, CEDEO en keurmerk EDventure

Driestar Educatief, dat wil zeggen: Onderwijsadvies (bestaande uit Onderwijsadvies en Leerlingenzorg) en Managementadvies, heeft in 2009 opnieuw het ISO-kwaliteitscertificaat ontvangen. Deze afdelingen zijn tot en met 2012 weer gecertificeerd.

Door de certificerende instantie is met name gelet op de kwaliteit van de beleidscyclus, de interne processen, de bedrijfsvoering en de inrichting van de kwaliteitszorg. Certiked geeft aan dat de integratie op inhoud tussen de drie onderdelen van Driestar Educatief steeds verder vorm krijgt. Mede door de verdere implementatie van organisatiebrede expertiseteams voor kennisdeling en –ontwikkeling, worden de oorspronkelijke cultuurverschillen tussen de Hogeschool en Onderwijsadvies aantoonbaar kleiner. Medewerkers verrichten



Gepaste trots op het behaalde certificaat

steeds vaker werkzaamheden voor meerdere organisatieonderdelen. Dit verbreedt hun werkveld en voegt belangrijke waarde toe voor de klant. Driestar Educatief verwerft zich hierdoor een vrijwel unieke positie in haar markten. Verder werden de volgende punten genoemd:

- Het strategisch beleidsplan 2008-2011 is een hoogwaardig document dat de organisatie uitstekend richting geeft;
- Het Portaal, de verzameling websites van de verschillende afdelingen, biedt een uitstekende ondersteuning van het primaire proces;
- Bij het vrijvallen van een vacature in de organisatie wordt van de gelegenheid gebruikgemaakt om een goede analyse te maken van de werkelijke personele behoefte.

Als belangrijkste aandachtspunt werd signaleerd dat de 'act' van de plan-do-control-act-cyclus (PDCA) niet altijd traceerbaar is. Daarnaast zouden de managementreviews meer expliciet verbetermaatregelen moeten bevatten en een link moeten leggen met de evaluaties van Financiën en P&O.



Driestar Educatief is tevens een CEDEO-gecertificeerd onderwijsadviesbureau. CEDEO is een onafhankelijke keuringsinstantie die de kwaliteit van dienstverleners in Nederland meet, waarborgt en certificeert.

Driestar Managementadvies

Visie en uitgangspunten

Driestar Educatief heeft in 2008 het boekje 'Pijlers van een lerende school' uitgegeven. Het is een weergave van hoe wij binnen Driestar Educatief aankijken tegen de kenmerken van een professionele en lerende school. Scholen hebben een unieke taak en verantwoordelijkheid: onderwijs geven aan leerlingen. Het is van belang om daarbij goed christelijk onderwijs voor ogen te houden. Bestuur en management van scholen dienen, door adequaat te reageren op kansen en risico's, koers te houden. Ten aanzien van het beleidsvoerend vermogen onderscheidt Driestar Educatief de volgende pijlers:

1. goed bestuur in een veranderende context;
2. lerend leiderschap in een professionele cultuur;
3. duurzame ontwikkeling in een dynamische omgeving;
4. kwaliteit verbeteren en borgen;
5. samenhang bereiken door samen te leren.

Bij de inrichting van een advies- of ondersteuningstraject binnen Driestar Educatief wordt gekozen voor een conceptuele benadering, uitgaande van bovengenoemde pijlers van een lerende school.

Driestar Managementadvies begeleidt en adviseert besturen en directies. De afdeling bestaat uit verschillende expertiseteams die zich bezighouden met maatwerktrajecten op terreinen als governance, identiteit, kwaliteitszorg en integraal personeelsbeleid. Verder verzorgen we interim-management en helpen we mensen zich te ontwikkelen door middel van coaching en supervisie. Daarbij richten we ons op het protes-

Beide certificaten tezamen geven het recht om het keurmerk van de brancheorganisatie EDventure te voeren.

tants-christelijke en reformatorische primair en voortgezet onderwijs. We adviseren en begeleiden echter ook bestuurders en managers van zorginstellingen op het gebied van leiderschap, teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.

Resultaten in 2009

Aan de hand van de leerpaden uit het strategisch beleidsplan 'Lerend onderweg' heeft de afdeling Managementadvies in 2009, onder andere, de volgende resultaten geboekt:

- Managementadvies heeft in 2009 diverse directies en besturen geadviseerd en ondersteund om in het leiden van scholen de goede dingen op de goede manier te doen. Dit wordt mede vormgegeven door coaching en het aanbieden van leergangen, bijvoorbeeld het Management Ontwikkel Traject. In een aantal gevallen heeft in probleemsituaties tijdelijk overname van het management plaatsgevonden, tot tevredenheid van de klant. Het versterken van het integraal leiderschap in de school, mede vanuit christen-zijn en leidinggeven, is in 2009 een belangrijk speerpunt geweest en zal dat ook in 2010 zijn.
- De projectgroep 'inspirerend personeelsbeleid' ontwikkelt visie en diensten op het terrein van integraal personeelsbeleid. De projectgroep doet dit met de lector Onderwijs & Identiteit en klanten. Deze werkvorm sluit aan bij de organisatiebrede doordenking van begeleidingsvormen (advisering – video-begeleiding – coaching – supervisie).
- Op 1 augustus 2010 treedt het wetsvoorstel 'Goed onderwijs, goed bestuur' in werking. Op grond van dit wetsvoorstel wordt voor alle schoolbesturen in het po en vo een functiescheiding van bestuur en intern toezicht verplicht. In 2009 is

door de afdeling Managementadvies een aanbod ontwikkeld voor vo- en po-scholen gericht op de implementatie van nieuwe wetgeving en het versterken van de professionele cultuur binnen de organisatie. Dit aanbod is op regionale avonden gepresenteerd.

- Driestar Educatief heeft met een viertal andere hogescholen onder de naam Penta Nova de masteropleiding Educational Leadership ontwikkeld. Deze is in januari 2010 van start gegaan. De opleiding is bedoeld voor schoolleiders in het primair, voortgezet en mbo/bve-onderwijs die de resultaten van hun school op doelgerichte en onderzoeksmatige wijze willen verbeteren en de effectiviteit van onderwijs en leer-

krachten willen vergroten. Vanuit Driestar Educatief is de afdeling Managementadvies hier nauw bij betrokken.

- In 2009 is onderzoek gestart naar de oorzaken voor het directeurentekort binnen het po-onderwijs. De uitkomsten zijn op 16 februari 2010 gepresenteerd. Een projectgroep zal zich daarna bezighouden met oplossingen en daar gerichte diensten op gaan aanbieden.
- In 2009 heeft Driestar Managementadvies een aantal verlengde of nieuwe contracten voor voortgezette of nieuwe trajecten voor interim-management afgesloten en uitgevoerd. Daarbij ging het in de meeste gevallen om waarnemingsmanagement en crisismanagement in het po,

maar ook enkele keren in het vo. In 2009 is veel aandacht besteed aan systematische voortzetting van de professionalisering van de interim-managers, onder meer door intervisie.

- In 2009 heeft Driestar Managementadvies zijn expertise ook ingezet in de zorgsector. Daarbij zijn bestuurders en het management van zorginstellingen geadviseerd en begeleid op het gebied van leiderschap, identiteit, teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Overwogen wordt het aanbod van Managementadvies ook uit te breiden naar het voortgezet onderwijs en kerken.

Managementadvies in cijfers

Klanttevredenheid begeleidingstrajecten Managementadvies

	2005	2006	2007	2008	2009	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,3	4,3	4,3	4,7	4,4	4,0

	2009
Behalen van doelstelling(en)	4,0
Vormgeving materiaal	4,0
Presentatie advies	4,4
Inhoud advies/deskundigheid adviseur	4,6
Afstemming advisering op vragen klant	5,0
Hulp bij verdere implementatie/borging	4,8

Driestar Managementadvies adviseert en ondersteunt besturen en directies



Klanttevredenheid interim-management

	2009	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,6	4,0

	2009
Effectief sturing geven aan team	4,5
Concretisering beleid in actieplannen	4,4
Anderen wijzen op onjuistheden in opvatting of gedrag	3,7
Creatieve oplossingen	4,5
Regelmatige bespreking voortgang van de opdracht met bestuur	4,4
Anderen in staat stellen eigen besluiten te nemen	4,9
Toegankelijkheid	5,0

Toelichting:

De klanttevredenheid over het interim-management is in 2009 voor het eerst afzonderlijk gemeten.

H9 Onderwijsadvies

Onderwijsadvies primair onderwijs en Leerlingenzorg

Onderwijsadvies voortgezet onderwijs en Leerlingenzorg

Visie en uitgangspunten

Driestar Onderwijsadvies adviseert en begeleidt scholen en ondersteunt leerlingen met leer- en gedragsproblemen. Onderwijsadvies primair onderwijs (OA-po) adviseert en begeleidt het basisonderwijs bij het nadenken over en het implementeren van de inhoudelijke basisvakken, verschillende onderwijsconcepten, de pedagogische opdracht van de school en de juiste inzet van ICT. We streven ernaar om voor de scholen samenhang aan te brengen tussen de verschillende basisvakken. Een ontwikkeling die volledig in dit teken staat, is het samenstellen van een 'Betekenisvol Curriculum'. Het 'Zwols Model' is een model waarbinnen differentiatie en het pedagogisch klimaat aan elkaar worden gekoppeld, en waarbij de doordachte lijn van leerstofaanbod blijft bestaan. Naast de gerichtheid op de basisvakken die hun waarde hebben en houden, richten wij ons op de ontwikkeling van onderwijsconcepten. Met name betreft dit exemplarisch onderwijs en Ontwikkelingsgericht onderwijs.

Onderwijsadvies voortgezet onderwijs (OA-vo) richt zich op het voortgezet onderwijs en zet daarbij in op leerlingenzorg,

ontwikkeling van leermiddelen, kwaliteitszorg, (project) management en professionele ontwikkeling van docenten. Het aanbod is afgestemd op de algemene vragen en trends van de huidige onderwijspraktijk. Dit wordt altijd in samenspraak met de klant op maat gemaakt.

Het onderdeel Leerlingenzorg levert een bijdrage aan de leerlingenzorg in scholen voor 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/leerkrachten (contextueel). Daarnaast biedt Driestar Educatief indirecte hulpverlening. De begeleiding richt zich daarbij niet in de eerste plaats op de leerling, maar op de docenten/leerkrachten en opvoeders. In

de leerlingenzorg wordt gebruikgemaakt van curatieve en preventieve middelen.

De leerlingenzorg in het primair onderwijs bestaat uit het versterken van de zorgstructuur in de school, onder andere door consultaties voor leerkrachten en (intern) begeleiders. Als de sociaal-emotionele en/of cognitieve ontwikkeling niet volgens verwachting verloopt, hebben de hulpverleners onderzoeken en testen tot hun beschikking om de specifieke onderwijsbehoeften in kaart te brengen. Bij al deze activiteiten wordt zo veel mogelijk multidisciplinair gewerkt.

De hulpverleningsactiviteiten in het voortgezet onderwijs zijn, naast het versterken van ZorgAdviesTeams, vooral gericht op het direct begeleiden van leerlingen. Tevens zijn onze medewerkers werkzaam in het speciaal (basis) onderwijs.

Bij de inrichting van een advies- of ondersteuningstraject binnen Driestar Educatief wordt gekozen voor een conceptuele benadering, uitgaande van de pijlers van een lerende school, zoals toegelicht in hoofdstuk 8.

Resultaten in 2009

Algemeen

Tot 1 augustus 2009 werd binnen Driestar Educatief de onderverdeling gehanteerd: Hogeschool en Begeleiding. Binnen de afdeling Begeleiding werden onderscheiden: Onderwijsadvies primair onderwijs, Onderwijsadvies voortgezet onderwijs, Hulpverlening en Bestuur en Management. Vanaf genoemde datum werken we met drie merken: Driestar Hogeschool,

Driestar Onderwijsadvies en Driestar Managementadvies. In 2009 hebben Onderwijsadvies en Managementadvies opnieuw het ISO-kwaliteitscertificaat 9001 ontvangen. Tezamen met het CEDEO-certificaat geeft dit het recht om het keurmerk van de brancheorganisatie EDventure te voeren.

Bovenstaande resultaten staan uitgebreider toegelicht in hoofdstuk 8.

Onderwijsadvies primair onderwijs

- In 2009 is het expertiseteam Oudere Kind gestart als proeftuin. Daarnaast zijn in oktober 2009 twaalf onderwijsadviseurs gestart met de werkplaats voor onderwijsadviseurs (zie hoofdstuk 3).
- Ook in 2009 was een belangrijke doelstelling van Onderwijsadvies po om meer conceptuele samenhang aan te brengen in het aanbod en om meer klantgericht te gaan werken. We vullen dit in door in overleg met de klanten te komen tot een samenhangend en integraal pakket van begeleiding voor de langere termijn. Daarbij richten we ons minder op het aanbieden van losse producten. Een voorbeeld van samenhang bij de implementatie waarvan we scholen begeleiden, is het 'Betekenisvol Curriculum'. Nieuwe producten worden steeds meer ontwikkeld in samenwerking met externe relaties. Zo zijn er bijvoorbeeld twee klankbordgroepen, samengesteld met leraren uit het veld, die we consulteren om te bezien of er behoefte is aan een nieuw product. Ook tijdens het vormgeven van het nieuwe product worden hun reacties direct verwerkt.
- Ook in dit kader hebben in 2009 diverse besprekingen plaatsgevonden met federaties en bovenscholse directiekringen. Van beide kanten wordt ook de meerwaarde van deze contacten ervaren als het gaat over het volgen van wederzijdse ontwikkelingen of het verhelderen van onduidelijkheden.
- In 2009 zijn steeds meer scholen gaan werken met het leerlingvolgsysteem ParnasSys: er waren aan het eind van het jaar op 2319 scholen ruim 535.476 leerlingen ingevoerd in dit systeem. De afdeling Onderwijsadvies po draagt zorg voor de scholing van dit product en dat heeft in 2009 een explosieve groei doorgemaakt. Het aantal basisscholen dat gebruikmaakt van het door Driestar Educatief ontwikkelde pedagogisch expertsysteem ZIEN!po is in 2009 eveneens uitgebreid; begin 2009 maakten 255 scholen er gebruik van voor meer dan 50.000 leerlingen. Stand van zaken 1 januari 2010: 463 scholen voor meer dan 96.993 leerlingen.

- Op scholen die werken met ZIEN!po is een onderzoek uitgezet om te komen tot een COTAN-registratie (Commissie Testaangelegenheden Nederland). Deze registratie is van gewicht voor het oordeel dat de Inspectie van het Onderwijs hecht aan instrumenten die worden gebruikt voor het volgen van de sociaal-emotionele ontwikkeling.

Klanttevredenheid Onderwijsadvies po

	2005	2006	2007	2008	2009	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,3	4,3	4,3	4,7	4,6	4,0

	2009
Behalen van doelstelling(en)	4,4
Vormgeving materiaal	4,8
Presentatie advies	4,6
Inhoud advies	4,7
Afstemming advisering op vragen klant	4,7
Hulp bij verdere implementatie	4,4



Leerlingenzorg primair onderwijs

- Naar verwachting wordt Passend Onderwijs per 1 augustus 2012 ingevoerd. Een belangrijke ontwikkeling voor Driestar Educatief en voor Leerlingenzorg in het bijzonder. Passend Onderwijs houdt in dat schoolbesturen de verantwoordelijkheid hebben om een kwalitatief goed arrangement van onderwijs en zorg aan te bieden aan de ouders van elke leerling die bij hun school wordt aangemeld of al is ingeschreven. Binnen een samenwerkingsverband moeten de gezamenlijke scholen een dekkend aanbod van zorgarrangementen hebben. Leerlingenzorg helpt scholen met de ontwikkeling van deze zorgstructuur. In 2009 is het Project Passend Onderwijs gestart, dat zorgt voor een integrale aanpak van dit dossier binnen Driestar Educatief.
- Essentieel voor Passend Onderwijs is dat leerkrachten kunnen omgaan met de diversiteit van onderwijszorgvragen van de leerlingen. De centrale thema's zijn:
 1. Leerlingen krijgen een **passend aanbod**;
 2. Het aanbod is voor alle leerlingen **opbrengstgericht**;
 3. Leerlingen ontvangen daadwerkelijk de zorg die ze, op grond van hun **onderwijsbehoeften**, nodig hebben.

Er zijn verschillende concepten of werkwijzen die aansluiten bij de centrale thema's. Zo wordt onder andere gebruikgemaakt van Handelingsgericht werken (HGW), Handelingsgerichte diagnostiek (HGD), Handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD) en de 1-zorgroute. Het accent ligt wisselend op het kind, de leerkracht of de zorgstructuur. Driestar Onderwijsadvies po Leerlingenzorg heeft intern expertise ontwikkeld over de verschillende concepten of werkwijzen en sluit daardoor aan bij de school of het samenwerkingsverband die bepalen hoe zij willen werken aan de centrale thema's.

Dit betekent dat op weg naar 2011 leerpad 2 (inhoud en kwaliteit) een andere invulling heeft gekregen: we werken met meerdere concepten en niet alleen met HGPD.

- In 2009 is Driestar Educatief toegetreden tot Onderwijszorg Nederland, een coöperatie van circa twintig onderwijsad-

viesbureaus. Onderwijszorg Nederland is marktleider op het gebied van diagnostiek en behandeling van dyslexie. In november 2009 hebben we het Keurmerk Kwaliteitsinstituut Dyslexie gekregen. Dit laat scholen en ouders zien dat we goede kwaliteit leveren en het is ook bij een aantal zorgverzekeraars een voorwaarde voor een contract. Ook bieden wij de training dyslexiebehandelaar aan. In 2009 zijn acht personen gecertificeerd die op oproepbasis kinderen met dyslexie kunnen behandelen.

- Als pilot is de eerstelijnspsychologiezorg op een aantal scholen geïntroduceerd, een aanbod dat wordt vergoed door de zorgverzekeraar. Zo kunnen ouders dicht bij huis terecht met hun hulpvraag, bij een christelijke hulpverlener. Bovendien kan de zorg op school en thuis zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd. De pilot laat een positieve ontwikkeling zien. In 2010 nemen we de beslissing of dit een standaardaanbod wordt voor de scholen.
- De werkzaamheden worden meer vraaggestuurd. Zo is er op verzoek van een samenwerkingsverband een digitale quickscan ontwikkeld, die gebruikt wordt als zelfevaluatie-instrument om een indicatie te krijgen van hoe de zorgstructuur in een school is vormgegeven. Medewerkers van Driestar Onderwijsadvies po Leerlingenzorg hebben een belangrijke rol vervuld bij de reflectie op de evaluatiegegevens en hebben adviezen geformuleerd voor mogelijke vervolgcacties. Dit traject is succesvol gebleken en zal breder worden aangeboden.
- Daarnaast is verder gewerkt aan de invoering van handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD) bij de geplande consultaties. In nauw overleg met de verschillende scholen/samenwerkingsverbanden wordt per regio gezocht naar een praktische invulling van de werkwijze. Doel is dat de zorgkracht van een leerkracht wordt vergroot en de onderwijsbehoeften van een kind centraal staan. Ook gaven we nascholingscursussen over dit onderwerp aan intern begeleiders (ib'ers) en leerkrachten.

- In 2009 werkten we ook met de DSM IV-classificatiesystematiek voor de diagnostiek van persoonlijkheidsstoornissen, ontwikkelingsstoornissen, ADHD en autisme. Deze systematiek is belangrijk voor scholen voor het aanvragen van rugzakfinanciering voor zorgleerlingen. Nu hulpverleners van Driestar Onderwijsadvies po Leerlingenzorg de classificaties zelf uitvoeren, wordt de wachttijd aanzienlijk bekort. Overigens wordt alleen voor deze classificaties gekozen als dit in het kader van de onderwijsvoorzieningen zinvol is. Onze medewerkers worden bij de uitvoering van de classificaties gecoacht door de christelijke GGZ-instelling Eleos.
- De banden met Eleos en de Stichting Gereformeerde Jeugdzorg (SGJ) werden in het verslagjaar verder verstevigd. Er is een opleiding voor GZ-psycholoog gestart in samenwerking met Eleos.
- In het verslagjaar is een digitale omgeving ontsloten voor de registratie van onderzoeken en consultaties.
- In september 2009 zijn we van start gegaan met het afnemen van de Niet Schoolse Cognitieve Capaciteiten Test (NSCCT). Dit instrument wordt gebruikt om de leermogelijkheden van leerlingen in de groepen 4 tot en met 6 in te schatten en onderpresteerders op te sporen. Met de NSCCT krijgen scholen extra inzicht in de mogelijkheden van hun leerlingen. Dit kan helpen om te beoordelen welke leerlingen voldoende ontwikkelen en welke leerlingen onderpresteren.
- In het verslagjaar is een protocol ontwikkeld, op basis waarvan aanbevelingen kunnen worden gedaan aan scholen met leerlingen met dyscalculie.
- In 2009 is een doorstart van de nieuwsbrief 'IB-wijzer' gerealiseerd. Hiermee brengen we directies en ib'ers op de hoogte van de actuele ontwikkelingen binnen leerlingenzorg.

Verhouding consultaties/onderzoeken leerlingenzorg primair onderwijs (in uren)

	2006	2007	2008	2009
Consultaties	6667	6152	5997	5883
Geplande consultaties	6424 (96%)	5973 (97%)	5949 (99%)	5854 (99,5%)
Ongeplande consultaties	243 (4%)	179 (3%)	48 (1%)	29 (0,5%)
Onderzoeken	5622	4850	4182	3613
Dyslexietrajecten	--	591	468	640

Klanttevredenheid consultaties (primair onderwijs)

	2006	2007	2008	2009	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,1	4,0	4,7	4,8	4,0
					2009
Het maken van afspraken over de taakverdeling					4,8
Het aansluiten bij de hulpvraag van de school					4,8
Het omgaan met nieuwe vragen tijdens het werk					4,8
Het inzicht geven in de leerlingproblematiek					4,8
Het geven van relevante handelingssuggesties					4,6
Het hulp bieden bij het nemen van beslissingen					4,8
Het praktisch ondersteunen van leraren/ib'ers					4,9

Toelichting:

Verhouding geplande/ongeplande consultaties: bij de inzet van orthopedagogen is er nauwelijks meer sprake van ongeplande consultaties. Het aantal dyslexietrajecten is toegenomen doordat de meeste trajecten worden bekostigd via de zorgverzekeraar.

Onderzoeken: een van de speerpunten van Driestar Educatief is dat er in het kader van Passend Onderwijs meer aandacht moet zijn voor advies en begeleiding van leerkrachten en dat er minder ingezet moet worden op onderzoek. Dit krijgt onder meer gestalte via Handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD). De daling van het aantal uren dat in het verslagjaar is besteed aan onderzoek, is daarmee in lijn. In het kader van de ontwikkelingen in het Passend Onderwijs verwachten we dat de geplande consultaties de komende jaren weer zullen stijgen.

Klanttevredenheid psychologische en pedagogisch-didactische onderzoeken
(primair onderwijs)

	2006	2007	2008	2009	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,2	4,3	4,5	4,8	4,0
Klanttevredenheid ouders	4,3	3,9	4,5	4,6	4,0

	2009	
	School	Ouder/opvoeder
Het verwerken van de gespreksinformatie	4,9	4,7
Het inzicht geven in de leerlingproblematiek	4,8	4,5
Het geven van handelingssuggesties (school/ouders)	4,7	4,7
Het betrekken van school bij verdere zorg	4,7	4,7
De helderheid van de onderzoeksprocedure	4,8	4,4
De sfeer tijdens de gesprekken	4,9	4,9
De helderheid van het verslag	4,8	4,7
De toelichting bij het verslag	4,8	4,6
De tijdsduur van het hele traject	3,1	3,2

Onderwijsadvies voortgezet onderwijs

- Het visiedocument over het beroepsbeeld voor de christelijke leraar dat Driestar Educatief samen met scholen uit het voortgezet en primair onderwijs heeft opgesteld (gepubliceerd in het boekje 'Essenties van christelijk leraarschap'), bleek ook in 2009 voor scholen een goede stimulans om samen met Driestar Educatief na te denken over de beroepspraktijk op school. Er zijn verschillende trajecten gestart naar aanleiding van dit beroepsbeeld in het voortgezet onderwijs.
- Kenmerkend voor de werkzaamheden van Onderwijsadvies vo is de nadruk op projectmatig werken, samen met het veld. Dit betreft vaak langjarige trajecten, die ook in 2009 zijn doorgelopen, zoals de ontwikkeling en invoering van godsdienst, en religie, mens en samenleving als examenvakken. Veel van deze projecten worden uitgevoerd in opdracht van het DORVO. Daarbij wordt ook gebruikgemaakt van de inzet van expertise vanuit de scholen.
- Ten behoeve van de acquisitie op de vo-scholen is een speciaal team samengesteld.
- Er is aanbod ontwikkeld voor scholen in het kader van ouderbeleid. Ouders worden een steeds belangrijker doelgroep voor de scholen, onder andere in het kader van Passend Onderwijs.
- Een speerpunt is de professionalisering van docenten in het vo. Met name voor de zomer- en wintercursus basisvaardigheden van lesgeven en de mentoraatscursussen was er weer veel animo. Ook vanuit het middelbaar beroepsonderwijs ontstaat meer belangstelling voor de begeleiding van Driestar Onderwijsadvies vo.
- In 2009 is opnieuw veel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van eigen lesmethoden voor het reformatorisch onderwijs, onder andere voor geschiedenis, maatschappijleer en Nederlands. Voor sommige methoden is ook belangstelling van protestants-christelijke of evangelische scholen. We verwachten dat de digitalisering van het onderwijs consequenties zal hebben voor de methodeontwikkeling. Daarom hebben we in 2009 een studiebijeenkomst georganiseerd met de Ivo om ook op dit gebied meer expertise te ontwikkelen. Ook op een ander punt is de samenwerking met de Ivo uitgebouwd: bij de ontwikkeling van Taalpunt NL en Literatuur bovenbouw zijn de vakdidactici geraadpleegd.
- De instaptoets Engels is doorontwikkeld en goed ontvangen.
- Het assessmentcenter is een onderdeel van Driestar Onderwijsadvies vo. Door middel van uitgebreide en smallere assessments werden scholen ondersteund bij de werving en selectie van docenten. Zowel bij de werving in het algemeen als specifiek voor de duale studenten.

Klanttevredenheid cursussen Onderwijsadvies vo (mentoren + zomercursus)

Toelichting:

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

	2005	2006	2007	2008	2009	Doelstelling
Klanttevredenheid	--	--	4,1	4,2	4,3	4,0
	2009					
Informatievoorziening vooraf						4,0
Presentatie cursussen						4,4
Betrokkenheid docent						4,6
Deskundigheid docent						4,6
Nut cursusmateriaal						4,3
Werkvormen cursus						3,9
Verwacht positief effect op beroepspraktijk						4,2



Leerlingenzorg voortgezet onderwijs

- Het pedagogisch expertsysteem ZIENIVO is in het verslagjaar verder ontwikkeld. Diverse reformatische vo-scholen hebben besloten met dit product te gaan werken.
- Een belangrijke ontwikkeling voor Driestar Educatief is het bieden van zorg die wordt bekostigd uit de zorgverzekering. Hierbij gaat het om de eerstelijnspsychologie die sinds 2008 onderdeel is van het basispakket, en de diagnose en behandeling van dyslexie, die in 2009 is toegevoegd. In dit kader zijn er op twee scholen voor vo pilots gestart voor eerstelijnspsychologische zorg aan leerlingen. We willen onderzoeken hoe we dit in de toekomst kunnen doorontwikkelen.
- In 2009 is het aanbod uitgebreid met het Passproject, waarbij we scholen willen versterken in de begeleiding van cliënten met autisme en cliënten met een verstandelijke beperking. Ook zijn er cursussen ontwikkeld voor jobcoaches, in samenwerking met reïntegratiebedrijf NOHE-OVERSTAP.
- Voor Leerlingenzorg vo zijn twee expertiseteams actief, namelijk een team rond diagnostiek- en begeleidingsvaardigheden en een team rond puberproblematiek.
- Binnen Leerlingenzorg vo is nagedacht over de ontwikkelingen die zich, bijvoorbeeld rond Passend Onderwijs, in de scholen voltrekken. Belangrijk is de vraag wat dit betekent voor de taak van de orthopedagoog. Wij verwachten een versterking van de coachende rol ten opzichte van de leerkracht, naast de directe leerlingbegeleiding, en spelen daar in onze professionalisering op in.
- Op 8 april 2009 organiseerden we onze jaarlijkse zorgdag. De dag werd goed bezocht. Met als thema 'Niet vooruit te branden' stond deze dag in het teken van motivatieproblematiek.
- Er is een opleiding voor GZ-psycholoog gestart in samenwerking met Eleos. Een systeemtherapeut van Eleos verzorgt regelmatig intervisie voor orthopedagogen.
- Binnen Driestar Educatief is een opleidingsplaats voor orthopedagoog-generalist gestart. In het verslagjaar werden we gevisiteerd door de sectororganisatie, met als resultaat een voorlopige erkenning als opleidingsinstituut.

Leerlingenzorg voortgezet onderwijs in cijfers

Klanttevredenheid leerlingenzorg (voortgezet onderwijs)

	2006	2007	2008	2009	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,2	4,3	4,8	4,8	4,0
Klanttevredenheid ouders				4,8	4,0

	2009	
	School	Ouder/opvoeder
Ondersteuning leerling	4,7	4,9
Probleemverheldering	4,7	4,9
Bereikbaarheid orthopedagoog/psycholoog	4,5	4,0
Duidelijkheid over begeleidingstraject	4,8	5,0
Nakomen van afspraken	4,8	4,9
Inzicht geven in problematiek	4,7	4,9
Betrekken van ouders in hulpverlening	4,8	4,9
Bijdrage aan beleid m.b.t. zorgstructuur	4,7	-

Omvang begeleiding (voortgezet onderwijs, in aantallen)

	2007	2008	2009
Consultaties	1011	1114	1160
Leerlingen in begeleiding	400	287	286
Contactmomenten met leerlingen	1404	1021	1016
Contactmomenten met ouders	819	469	534
Aantal verwijzingen	113	83	75

Aard problematiek (voortgezet onderwijs)

	2008	2009
Leren	23%	27%
School	22%	23%
Psychiatrisch	19%	22%
Sociaal-emotioneel	14%	14%
Gezin	19%	12%
Gezondheid	3%	1%

Toelichting:

In 2009 is het aantal contacten met leerlingen ten opzichte van 2008 redelijk stabiel gebleven. Het aantal consultaties is opnieuw gestegen. Dit betreft het aantal leerlingen dat niet direct begeleid werd, maar waarover onze medewerkers, bijvoorbeeld in de ZorgAdviesTeams, werden geconsulteerd. Het aantal verwijzingen daalt gestaag. De combinatie van deze gegevens kan wijzen op een versterking van de zorgcapaciteit van de scholen. Het feit dat er meer contacten met ouders waren, geeft extra onderbouwing aan deze aanname.

B1 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2009

Samenstelling college van bestuur

Het instellingsbestuur van Driestar Educatief wordt gevormd door het college van bestuur:

- drs. L. N. (Rens) Rottier (voorzitter);
- drs. J.R. (Johan) van Leeuwen (interim sinds 18 augustus 2009).

Bezoldiging college van bestuur

De totale bezoldiging aan het college van bestuur bedroeg in 2009 € 208.632 (in 2008: €122.211).

De bezoldiging van de voorzitter bedroeg € 129.554 (in 2008: €122.211)

De vergoeding betaald aan de instelling waar de interim-bestuurder werkzaam is bedroeg € 79.078.

Kosten bestuur en staf (x € 1.000)

	2009	2009	2010
	werkelijk	begroot	begroot
Kosten bestuur en staf	1.484	1.419	1.661
% totale omzet	8,09	8,06	9,09

Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht was in 2009 als volgt:

Drs. G. Honkoop, voorzitter

geboortedatum: 18-08-1959

beroep: voorzitter van de raad van bestuur van Eleos

kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeente

nevenfuncties: voorzitter bestuur van het Eleven Flowers Fund,

lid raad van toezicht SVRO (Stichting Verzorgingshuizen Regio Oost)

datum aftreden: 31-12-2009 en niet herkiesbaar

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

Drs. G. Boonzaaijer

geboortedatum: 5-3-1960

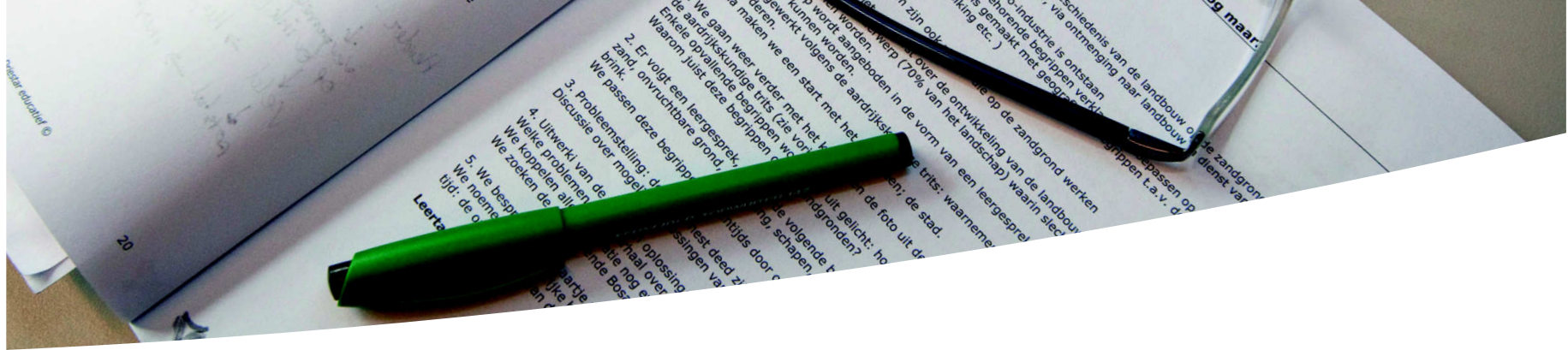
beroep: registeraccountant

kerkgenootschap: Oud Gereformeerde Gemeente

nevenfuncties: geen

datum aftreden: 31 december 2010

tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007



Dr. H. Paul

geboortedatum: 12-6-1961
beroep: inspecteur-generaal bij het ministerie van VROM
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeente
nevenfuncties: Lid van de raad van advies van IFES (International Fellowship of Evangelical Students)
datum aftreden: 31 december 2011
tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

ing. J.L. Pieper

geboortedatum: 6-4-1958
beroep: manager Projects & Operation Support Evides Waterbedrijf
kerkgenootschap: Hersteld Hervormd
nevenfuncties: geen
datum aftreden: 31-12-2009
tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2009

Drs. P.J. Vergunst

geboortedatum: 2-7-1960
beroep: algemeen secretaris Gereformeerde Bond
kerkgenootschap: PKN (Gereformeerde Bond)
nevenfuncties: lid bestuur stichting MediaWijzer
datum aftreden: 31 december 2012
tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

Dr. A. Goudriaan

geboortedatum: 6-6-1969
beroep: universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Vrije Universiteit te Amsterdam
kerkgenootschap: PKN (Gereformeerde Bond)
nevenfuncties: lid bestuur stichting Guido de Brès, lid wetenschappelijke adviesraad Driestar Educatief
datum aftreden: 31 december 2011
tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

Ds. G. Clements

geboortedatum: 13-6-1955
beroep: predikant
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeente
nevenfuncties: docent Stichting Cursus Godsdiensonderwijs Gereformeerde Gemeenten te Gouda (hbo)
datum aftreden: 31 december 2010
tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2007

Vergoedingen raad van toezicht

De totale vergoedingen aan de raad van toezicht bedroegen in 2009 totaal € 25.300 (in 2008: €25.300).
De vergoeding aan de voorzitter van de raad van toezicht bedroeg € 4.900 (in 2008: €4.900).
De vergoeding aan een lid van de raad van toezicht bedroeg € 3.400 (in 2008: €3.400).

B2 Overzicht bachelor- en masteropleidingen Driestar Hogeschool

Bachelor

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

Master

- de masteropleiding Special Educational Needs (in samenwerking met de Hogeschool Utrecht);
- de masteropleiding Leren & Innoveren (vanaf september 2009, in samenwerking met de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle).

C O L O F O N

Redactie

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

Ontwerp

D&D communicatie,
www.dendj.nl

Druk

Torendruk

Gedrukt op FSC papier

Gouda, maart 2010

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



Driestar *educatief*

TALENT IN ONTWIKKELING

Burg. Janssingel 2 Postbus 368 2800 AJ Gouda
Kastanjelaan 10 Postbus 431 2950 AK Ridderkerk

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

f (0182) 53 84 48
f (0182) 44 26 01

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