



Bestuursverslag 2016



Driestar educatief

Bestuursverslag 2016

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	2
Leeswijzer	3
Bericht van de raad van toezicht	4
Organogram Driestar educatief 2016	6
1 Organisatie, strategie en beleid	7
1.1 Missie.....	7
1.2 Organisatie	7
1.3 Strategisch beleid	8
2 Governance.....	8
2.1 Verticale verantwoording	8
2.2 Medezeggenschap en cliëntenraad	9
2.3 Horizontale verantwoording en dialoog	10
3 Kwaliteit	11
3.1 Tevredenheid, keurmerken en accreditaties	11
3.2 Prestatieafspraken	12
3.3 Examencommissies en toetsberaad	13
3.4 Studie- en functiebeperking	13
3.5 Vertrouwenspersonen en individuele begeleiders	13
3.6 Klachten en beroepschriften	14
4 Identiteit	14
5 Personeel en cultuur.....	16
5.1 Organisatieontwikkeling.....	16
5.2 Professionalisering	17
5.3 Overig personeelsbeleid.....	18
5.4 Personeel 2016 in cijfers.....	19
6 Kennisontwikkeling	20
7 Aanbod.....	23
7.1 Opleidingen.....	23
7.2 Advies en begeleiding primair en voortgezet onderwijs	26
7.3 Jeugdhulp	30
7.4 Aanbod overige doelgroepen	31
7.5 Aanbodcommunicatie	31
8 Internationalisering	32
8.1 Internationalisering binnen de hogeschool	32
8.2 Onderwijskundige kennisdeling in de internationale context	33
8.3 Internationale bezoeken	34
9 Structuur en middelen.....	35
10 Partnerschappen.....	37
11 Financiën	40
Continuïteitsparagraaf.....	43
Bijlage 1 Bachelor-, master, post-hbo-opleidingen.....	47
Bijlage 2 Hogeschool in cijfers.....	48
Bijlage 3 Prestatieafspraken en CEPM	50
Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap.....	51
Bijlage 4 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2016	53

Woord vooraf

Met veel genoegen presenteren wij u het bestuursverslag 2016 van Driestar educatief. Het afgelopen jaar was het eerste jaar van de uitvoering van het strategisch beleidsplan 'Voortvarend'.

In dit verslag kunt u lezen hoe we uitvoering hebben gegeven aan de zeven koersuitspraken op het gebied van identiteit, personeel en cultuur, kennisontwikkeling, aanbod, internationalisering, structuur en middelen en partnerschappen.

Eén van de hoogtepunten was de vestiging door Driestar educatief van de Bijzondere leerstoel Christelijke pedagogiek aan de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA). Hiermee willen we de verbinding tussen theologie en pedagogiek versterken en het praktijkgerichte educatieve onderzoek inspireren. Deze leerstoel wordt bezet door onze lector Christelijk leraarschap. Door de dubbele benoeming ontstaat een verbinding tussen praktijkgericht onderzoek en de academische wetenschapsbeoefening.

2016 was al met al weer een intensief jaar. Onze medewerkers hebben zich met hart en ziel ingezet voor onze missie: het inspireren, vormen en ondersteunen van (aankomende) leraren, leidinggevend van scholen en opvoeders in Nederland en daar buiten. Hen willen wij op deze plaats speciaal bedanken. Onze gezamenlijke dank gaat uit naar de Heere God, Die de mogelijkheden en de kracht gaf om ons werk te verrichten.

Gouda, maart 2017.

College van bestuur,
Drs. L.N. (Rens) Rottier, voorzitter
Drs. R.W. (Robert) Zoutendijk

Leeswijzer

Inrichtingseisen jaarverantwoording 2016: onderwijs en jeugdhulp

Driestar educatief is een christelijk praktijkgericht kenniscentrum, dat enerzijds bestaat uit een hbo-instelling en anderzijds uit een adviesdienst voor leraar, leerling en leidinggevende. Daarbij biedt Driestar educatief ook jeugdhulp aan kinderen/jeugdigen in het basis- en voortgezet onderwijs. Omdat Driestar educatief dus zowel bekostigd onderwijs als jeugdhulp biedt, is wat betreft de jaarverantwoording zowel de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek als de Jeugdwet van toepassing.

De onderwijsfunctie is het grootste bedrijfsonderdeel. In dit bestuursverslag volgen we daarom de inrichtingsvereisten die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap stelt en vullen dat aan met informatie die wordt gevraagd in de 'Jaarverantwoording 2016 Zorginstellingen en jeugd' wat betreft het maatschappelijk verslag. Hetzelfde geldt voor de jaarrekening.

Daarnaast worden ingevolge de 'Jaarverantwoording 2016 Zorginstellingen en jeugd' kwantitatieve gegevens aangeleverd via de webapplicatie DigiMV.

Bericht van de raad van toezicht

Algemeen

De raad van toezicht heeft de taak toezicht te houden op de ontwikkeling en uitvoering van strategie en beleid door het college van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Daaronder valt het bewaken van de doelstelling en grondslag. De raad verzorgt dit interne toezicht volgens de principes van de binnen de Vereniging Hogescholen vastgestelde branchecode governance. Deze zijn verwerkt in de statuten en in het bestuursreglement. Genoemde branchecode is in lijn met de branchecode zorg, die op onze jeugdhulp betrekking heeft.

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

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

Samenstelling en kerncommissies

De raad van toezicht bestond in 2016 uit zeven leden. Per 1 januari 2016 is ds. G.W.S. Mulder benoemd in de plaats van ds. G. Clements. Aan het einde van 2016 traden dr. A. Bout en dr. A. Goudriaan terug. De raad benoemde in december 2016 drie nieuwe leden: W. Büdgen, drs. J.N. van de Poel en L.S. van Wezel MBA RC. Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties en vergoeding, is te vinden in bijlage 5.

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk. De raad kent een auditcommissie (drs. P.M. van den Dorpel en ing. J.L. Pieper) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden, en een remuneratiecommissie (drs. P.J. Vergunst en mr. A. Weggeman). De auditcommissie heeft drie keer vergaderd over jaarrekening, begroting en financiële ontwikkelingen op langere termijn. De remuneratiecommissie heeft in haar vergaderingen gesproken over het functioneren en de vergoeding van het college van bestuur. Verder is de commissie actief geweest in het werven van drie nieuwe leden van de raad van toezicht, vanwege het vertrek van twee leden van deze raad per 1 januari 2017. Voor de continuïteit is geworven voor een extra lid, omdat per 1 januari 2018 opnieuw drie leden van de raad van toezicht aftredend zijn. In juni is een functioneringsgesprek gevoerd met het lid van het college van bestuur, drs. R.W. Zoutendijk. In mei sprak de commissie met de voorzitter van het college van bestuur, drs. L.N. Rottier, over de inrichting en bemensing van het bestuur in de komende jaren. In december is met hem een functioneringsgesprek gevoerd.

Verslag over 2016

De raad van toezicht is in 2016 vijfmaal plenair bijeengekomen. Tijdens deze vergaderingen is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. In zijn decembervergadering heeft de raad van toezicht zijn functioneren geëvalueerd door middel van zelfevaluatie.

In 2016 zijn de volgende toezichtkaders gehanteerd ten behoeve van de uitoefening van de toezichthoudende rol: identiteit, personeelsbeleid, opleiding en kennisontwikkeling, onderwijsadvies en leerlingenzorg, strategisch beleid en financieel beleid. Aan de hand van deze toezichtkaders zijn tijdens de vergaderingen onder andere de volgende thema's aan de orde geweest:

- identiteit: het strategisch beleidsplan, het nieuwe aanbodcluster identiteit, de waardering voor onze hogeschool in het geheel van de samenleving c.q. de contacten met seculiere media, de waarden waarvoor we als organisatie willen staan, onze drijfveren en de activiteiten die we in dit kader willen ondernemen, en de plaats van Driestar educatief binnen het geheel van de gereformeerde gezindte, alsook bezinning op de relatie tussen kerk en school; tevens wordt elke vergadering gesproken over relevante ontwikkelingen in de samenleving of in reformatische kring die de identiteit van Driestar educatief raken;

- personeelsbeleid: de manier waarop de raad van toezicht betrokken wil zijn en blijven bij benoemingen van nieuwe personeelsleden, het werven van gekwalificeerd personeel, het medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- opleiding en kennisontwikkeling: de plannen voor de instelling van een onderzoekscentrum, de instelling bijzondere leerstoel Christelijke Pedagogiek, de taak van de examencommissies, de doorontwikkeling van de deeltijdopleidingen;
- onderwijsadvies en leerlingenzorg: de transitie jeugdzorg, de clustering van het aanbod en de (ingezette transitie in de) bedrijfsvoering;
- strategisch beleid: de vaststelling van het jaarverslag over 2015, de ontwikkeling van masters, samenwerking met andere pabo's onder de naam Radiant (met goedkeuring van de raad), samenwerking met Woord & Daad;
- financieel beleid: jaarrekening, begroting, verhouding publieke en private gelden, prestatieafspraken.

Andere noemenswaardige gespreksonderwerpen waren dit jaar: de toekomst van de klankbordgroep, de topstructuur binnen Driestar educatief, ontwikkelingen in het onderwijsveld en mogelijkheden voor een nieuw lectoraat.

Tijdens de vergaderingen van de raad zijn regelmatig medewerkers van Driestar educatief aanwezig geweest om een presentatie te houden of een toelichting te geven op een van de geagendeerde onderwerpen. Ook in 2016 keerde in iedere vergadering als vast agendapunt terug: van buiten naar binnen. Hierbij stellen de toezichthouders zaken aan de orde waar zij in hun werkveld of netwerk tegenaan lopen en die van belang zijn voor Driestar educatief.

In het verslagjaar heeft driemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden, deels in aanwezigheid van het college van bestuur. Eén ontmoeting stond in het kader van de werving van een toezichthouder. Afsproken is dat de medezeggenschapsraad betrokken is bij de werving van de toezichthouder met de portefeuille opleiding en kennisontwikkeling. In de twee reguliere vergaderingen is onder andere gesproken over de rol van de medezeggenschapsraad bij de vaststelling van de begroting.

Verder hebben leden van de raad van toezicht geparticipeerd in de vergaderingen van de Klankbordgroep strategisch beleid Driestar educatief en is een lid van de raad aanwezig bij het laatste gesprek met vrijwel elke te benoemen sollicitant.

Tot slot

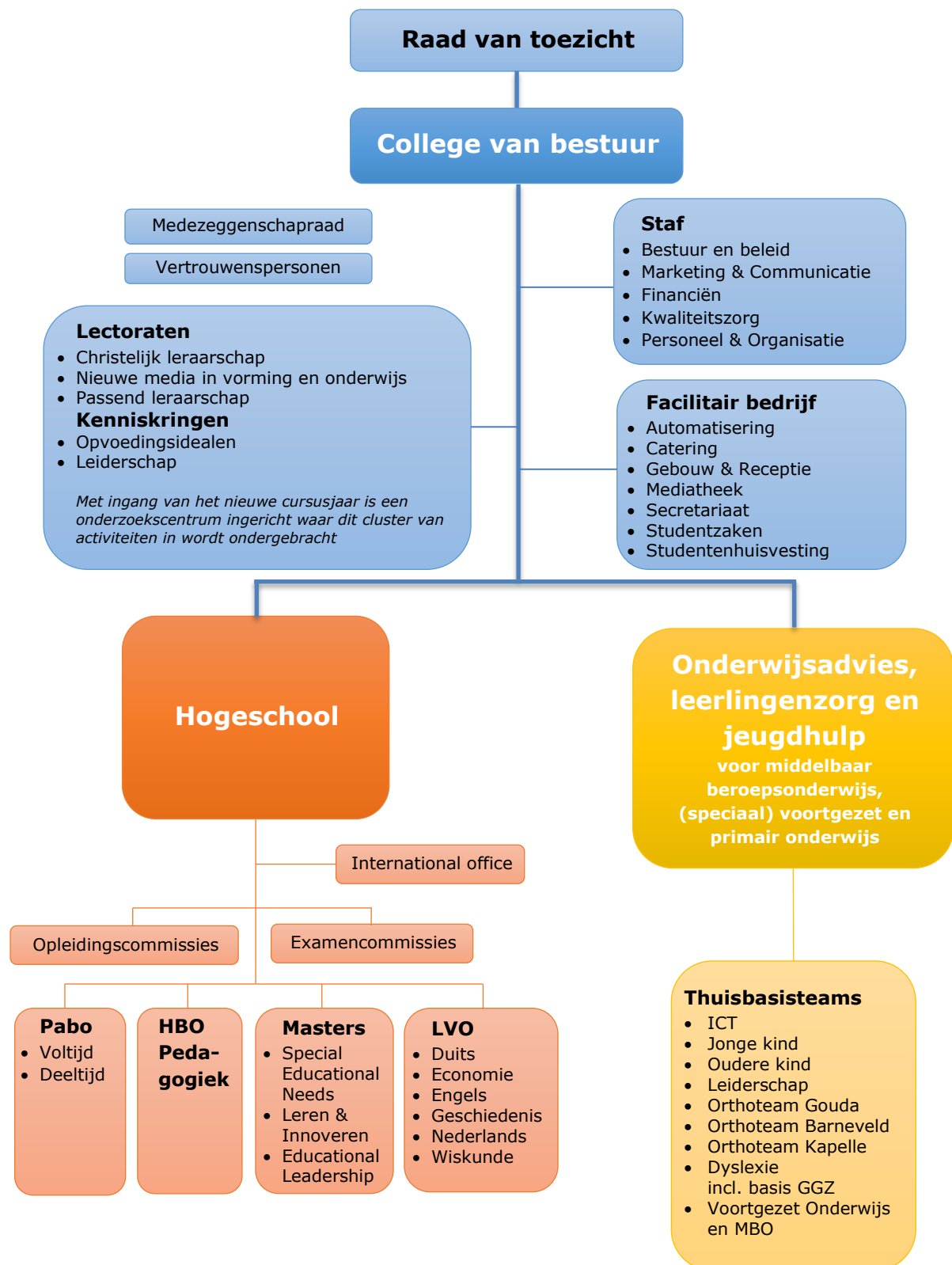
Nu we dit jaar herdenken dat het bijzonder onderwijs in Nederland sinds een eeuw door de overheid gefinancierd wordt, zijn we temeer geroepen stil te staan bij de zegen van de school met de Bijbel. Ook hier geldt het woord van Paulus: 'Wat hebt ge dat ge niet hebt ontvangen?' Wie over de geschiedenis van de christelijke school leest, ontdekt dat dit onderwijs gedragen is door het gebed. Honderd jaar geleden stelde de directeur van een kweekschool deze vraag: 'Weten wij het goed dat de christelijke school, voor haar zijn en haar welzijn beide, desnoods de rijkssubsidie kan missen, maar niet het gebed van het arme moedertje, dat het heiligheid kent van de verborgen omgang met God?'

Waar we in afhankelijkheid van de Heere verlegen blijven om Zijn zegen, is er voor vanzelfsprekendheden geen plaats. Daar voeren we het gesprek over het functioneren van onze bijbels-gereformeerde identiteit, in de bestuurs- en directiekamer, en allermeeft in de klas. Dankbaar signaleren we in dit verband dat de uitgave *Voor Anker*, die inzoomt op de betekenis van de Nederlandse Geloofsbelijdenis voor leraren, een waardevol instrument is om vanuit Driestar educatief het gesprek met en tussen kerken en scholen te voeren.

'Velen zeggen: Wie zal ons het goede doen zien? Verhef Gij over ons het licht van Uw aanschijn, o HEERE!' Met deze bede uit Psalm 4 tot de God van het verbond verwoorden we de dragende kracht van het christelijk onderwijs, in de voorbije eeuw, niet minder in de toekomst.

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

Organogram Driestar educatief 2016



1 Organisatie, strategie en beleid

1.1 Missie

Driestar educatief inspireert, vormt en ondersteunt (aankomende) leraren, leidinggevenden van scholen en opvoeders in Nederland en daarbuiten. Het doel daarvan is goed onderwijs, goede leiding en goede opvoeding te geven, gefundeerd op de Bijbel, gebonden aan de gereformeerde belijdenisgeschriften en verworteld in de christelijke traditie.

Daarom is Driestar educatief een christelijk, praktijkgericht kenniscentrum op reformatorische grondslag. We hebben opleidingen, diensten en producten van Driestar hogeschool, Driestar onderwijsadvies en Driestar managementadvies. Driestar educatief wil zijn kennis ten dienste stellen aan leraren en scholen, kerkelijke gemeenten, opvoeders en de kinderen en instanties betrokken bij jeugdhulp.

De kern van ons opvoedingsideaal is het verlangen dat studenten, jongeren en kinderen door wedergeboorte en geloof Jezus Christus persoonlijk leren kennen als hun Zaligmaker en dat dit zal blijken in hun handel en wandel. We willen hen onderwijzen en opvoeden voor een plaats in deze wereld, waar ze hun geschenken talenten besteden tot eer van God en tot nut van de naaste. Dit verlangen geldt zowel voor ons als onderwijsinstelling als voor ons werkveld.

1.2 Organisatie

Driestar educatief bestaat uit de volgende onderdelen:

Driestar hogeschool

Onder de naam Driestar hogeschool bieden we onze bachelor- en masteropleidingen aan. Studenten kunnen aan onze hogeschool de voltijd- of deeltijd-pabo volgen, de deeltijd lerarenopleidingen voortgezet onderwijs (Ivo) Nederlands, Engels, Duits, geschiedenis, wiskunde en economie en de deeltijddopleiding hbo pedagogiek. De pabo en de Ivo kennen ook een variant waarbij een deel van de opleiding verzorgd wordt op de zogenoemde opleidingscholen en de duale variant.

Pabostudenten kunnen onder voorwaarden bij het afstuderen het diploma Christelijk Basisonderwijs ontvangen, waarmee ze kunnen aantonen dat ze in staat zijn godsdienstige vorming te verzorgen en de identiteit van de school mee vorm te geven en uit te dragen.

Bijlage 1 bevat een overzicht van onze opleidingen, inclusief de master- en post-hbo-opleidingen.

Driestar onderwijsadvies

De afdeling Driestar onderwijsadvies verzorgt onze dienstverlening in het onderwijsveld. We zijn specialist op het gebied van passend onderwijs, identiteit en vorming, leiderschap en coaching, schoolvakken en concepten, ICT en media, en leerlingenzorg en jeugdhulp. Tot onze doelgroepen horen scholen, leidinggevenden, teams en individuele leraren in primair en voortgezet onderwijs, speciaal (basis)onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs, jeugdzorgregio's en gemeenten.

Jeugdhulp

Organisatorisch valt jeugdhulp onder Driestar onderwijsadvies, maar omdat de verantwoording een eigen kader kent, plaatsen we het in dit verslag steeds onder een herkenbaar kopje. Onze jeugdhulp is schoolnabij en bestaat onder andere uit dyslexieonderzoek en -behandeling en trainingen bij gedragsproblemen. Hiervoor hebben we contracten met 21 van de 42 zorgregio's. Jeugdhulp bieden we grotendeels aan onder het label van Onderwijszorg Nederland (ONL).

Onderzoekscentrum Christelijke leraarschap

Het praktijkgerichte onderzoek binnen Driestar educatief is in 2016 ondergebracht in één onderzoekscentrum. De overkoepelende vraag van alle onderzoeksprojecten is hoe christelijk leraarschap kan worden versterkt. Het onderzoekscentrum neemt een centrale plek in tussen opleidingen, onderwijsadvies en scholen waar Driestar educatief een relatie mee heeft. De te

verwerven kennis moet dienstbaar zijn aan onze opleidingen of via methoden en producten zijn weg vinden naar de scholen. Op deze manier draagt het onderzoekscentrum bij aan de kwaliteit van het christelijk onderwijs.

1.3 Strategisch beleid

Ons motto voor de beleidsperiode 2016-2019 zoals verwoord in ons strategisch beleidsplan is 'Voortvarend'. We varen voort in de eerder gekozen richting en ontwikkelen kennis en les- en adviespraktijken op onze kerngebieden leraarschap, leiderschap en opvoeding en vorming. Dat willen we ook voortvarend doen. Daarnaast willen we vóór varen: mede leidinggeven aan (de doordinking van) het christelijk onderwijs en daarin ook dienstbaar zijn. In het strategisch beleidsplan is onze koers uitgewerkt in zeven kernachtige uitspraken op het gebied van identiteit, personeel en cultuur, kennisontwikkeling, aanbod, internationalisering, structuur en middelen en partnerschappen. In de hoofdstukken 4 tot en met 10 werken we onze ontwikkeling in 2016 op het terrein van deze koersuitspraken verder uit.

2 Governance

2.1 Verticale verantwoording

College van bestuur en managers

Driestar educatief kent een tweelagenstructuur van een college van bestuur (cvb) en de managers van de verschillende afdelingen, die aan het cvb rapporteren.

De samenstelling en taakverdeling van het cvb per 31 december 2016 is als volgt:

- de heer drs. L.N. Rottier, voorzitter college van bestuur. Portefeuille: pabo, hbo pedagogiek, masters, identiteit, P&O, kwaliteitszorg, internationalisering en kennisontwikkeling.
- de heer drs. R.W. Zoutendijk, lid college van bestuur. Portefeuille: lerarenopleidingen voortgezet onderwijs, onderwijsadvies, leerlingenzorg, jeugdhulp, financiën, marketing & communicatie, facilitair bedrijf en ICT.

Het leidinggeven aan samenwerking met externe partijen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De besluitvorming van het cvb vindt plaats in de bestuursvergadering die gemiddeld een keer in de drie weken plaatsvindt. Daarnaast heeft het cvb een aantal keer per jaar overleg met alle managers in het centraal managementteam (cmt). In deze overleggen wordt onder andere het strategisch beleid van Driestar educatief mede geïnitieerd, voorbereid en geëvalueerd. Deze vergaderingen worden door het cvb voorbereid met een afvaardiging vanuit de managers, het zogenoemde presidium. Leden van het presidium kunnen het cvb bij afwezigheid vervangen. In het verslagjaar legden cvb en cmt in een leiderschapsstatuut en twee onderliggende documenten de gewenste werkwijze en taakverdeling vast.

De managers van de hogeschool ontmoeten elkaar in het hogeschoolmanagementteam (hmt) en die van Onderwijsadvies in het begeleidingsmanagementteam (bmt). De managers van de hogeschool en van Onderwijsadvies voeren gezamenlijk overleg in het managementteam primair onderwijs (mt-po). Daar worden de jaarbeleidsplannen op elkaar afgestemd. De conceptjaarbeleidsplannen worden opgesteld aan de hand van de kaderbrief en door het cvb goedgekeurd. De managers hebben vervolgens drie keer per jaar een formeel overleg met het cvb over de viermaandsrapportages. Daarbij richten ze zich op vijf aspecten: inhoud, personeel, financiën, kwaliteit, en marketing & communicatie. Met deze informatie heeft het cvb instrumenten in handen om te kunnen (be)sturen.

Raad van toezicht

De raad van toezicht (rvt) ziet toe op een adequate besturing van Driestar educatief en op de algemene gang van zaken binnen de instelling, alsmede het bewaken van de grondslag. De rvt is in 2016 vijfmaal plenair bijeengewees in bijzijn van het cvb.

Zie voor de samenstelling en bezoldiging van het cvb en de rvt bijlage 4.

2.2 Medezeggenschap en cliëntenraad

Medezeggenschap

De medezeggenschapsraad van Driestar educatief (mr) bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding (pmr) en de andere helft uit en door de studentengeleding (smr). In 2016 kwamen er vier nieuwe leden in de mr, van wie twee vanuit het personeel en twee vanuit de studenten. Omdat volgend cursusjaar bijna alle zittende studenten in verband met hun diplomering de school zullen verlaten, is er voor gekozen een extra student-lid te benoemen, om de continuïteit te waarborgen. Een aantal (zittende en nieuwe) leden volgde (opnieuw) een korte cursus medezeggenschapsrecht. Ook kreeg de mr scholing van Verus over het voorbereiden van vergaderingen, met name het op de juiste wijze interpreteren van financiële stukken. Daarnaast was er een voorlichtingsbijeenkomst voor smr-leden over internationalisering. De mr kent een financiële, een arbo- en een beleidscommissie, die onderwerpen voorbereiden.

Zowel de mr als de pmr hebben in 2016 viermaal vergaderd. De smr kwam vijf keer bijeen in afzonderlijke vergaderingen. Het cvb was op de vergaderingen telkens (gedeeltelijk) aanwezig of vertegenwoordigd voor toelichting of vragenbeantwoording. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen het cvb en de voorzitters van de raad of geleding. Bij de vergaderingen van de smr is naast het cvb ook altijd iemand van het management van de pabo aanwezig. De mr nam kennis van de verslagen van de opleidingscommissies pabo/hbo pedagogiek en Ivo.

De volgende onderwerpen zijn in het verslagjaar aan de orde geweest en indien nodig van advies of instemming voorzien: diverse onderwijs- en examenregelingen, (sociaal) jaarverslag 2015, jaarrekening 2015, begroting 2017, jaarbeleidsplannen 2016 van het cvb, P&O en pabo/Onderwijsadvies, eindverantwoording prestatieafspraken, totstandkoming onderzoekscentrum, diverse Arbo-zaken, jaaroverzicht en rooster sluiting gebouwen, meerjarenformatieplan, regeling ziekteverlof en overuren, faciliteiten voor het personeel, duurzame inzetbaarheid personeel, identiteit, nieuwe cao, internationalisering en medewerkerstevredenheidsonderzoek.

De mr heeft ingestemd met de kaderbrief voor 2017. Hiermee wordt de medezeggenschap in een vroeg stadium betrokken bij het begrotingsproces en het denken over het beleid van de instelling. De mr houdt daarnaast adviesrecht over de begroting.

De studentengeleding heeft zich beziggehouden met de volgende onderwerpen:

Samen Opleiden (SAM), herziening deeltijdopleidingen en de heruitgave van het boekje *Essenties van christelijk leraarschap*. De smr heeft voorstellen gedaan om te komen tot verbetering van het traject van hertentamens en inleveren van stageopdrachten. Er is meegedacht over regelingen van studieloopbaanbegeleiders en de problematiek rond het bindend studieadvies (BAS).

Er heeft twee keer overleg plaatsgevonden met de rvt. Zie hierover de bijdrage van de voorzitter van de rvt in dit document. In het verslagjaar is voor de eerste keer een lid van de rvt benoemd na voordracht door een commissie uit de mr, die bestond uit twee personeelsleden. Het nieuwe rvt-lid draagt zorg voor de portefeuille opleiding en kennisontwikkeling.

In december hebben twee leden van de Vaste Commissie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van de Tweede Kamer een bezoek gebracht aan Driestar educatief. Zij waren aanwezig bij een vergadering van de mr. Met hen is van gedachten gewisseld over de manier waarop bij Driestar hogeschool aan medezeggenschap invulling wordt gegeven.

Cliëntenraad

Op grond van de Jeugdwet zijn jeugdhulpaanbieders in beginsel verplicht een cliëntenraad in te stellen. De wetgever veronderstelt overigens ook dat binnen kleinere organisaties of locaties de lijnen dusdanig kort zijn dat cliënten en ouders via informele routes hun wensen kenbaar kunnen maken.

Indien jeugdzorgregio's en/of gemeenten het instellen van een cliëntenraad wenselijk achten voor de zorg in het domein dyslexiezorg kunnen we daartoe overgaan. In 2016 was daaraan geen behoefte.

2.3 Horizontale verantwoording en dialoog

Onderwijs

Horizontale verantwoording en dialoog vindt onder andere plaats in de volgende overleggen:

- Vier keer per jaar is er klassenvertegenwoordigersoverleg pabo met de jaargroepen van studenten onder leiding van het management of de studiecoördinator. In 2016 waren onder andere aan de orde: module-evaluatie, jaar- en toetsevaluatie, voorzieningen (ICT, catering, etc.), roosters, moduleboeken, stage, opdrachten en tentamens. Daarnaast vindt met eerstejaarsstudenten per klas twee keer per jaar een evaluatie plaats.
- Driestar educatief kent drie opleidingscommissies (oc's): pabo/hbo pedagogiek, master Leren en innoveren en Ivo. De oc pabo/hbo pedagogiek adviseerde over de gevolgen van het vervallen van het studieadvies in het tweede jaar. Ook boog de oc zich over ontwikkelingen in de academische pabo, jaarevaluaties en ICT in de pabo. Daarnaast is gesproken over de (stage)opdrachten, de onderwijs- en examenregelingen en het voorkomen van plagiaat/fraude.
- De oc master Leren en innoveren gaf de docenten aan dat de opleiding verder kan groeien door de posterpresentaties verder te professionaliseren en de procedure daaromheen te verduidelijken. Gezien de grote plek die het onderzoek inneemt, zou nog meer persoonlijke begeleiding worden gewaardeerd. Daarnaast zijn verschillende jaar- en semesterevaluaties besproken. De ervaringen van studenten uit verschillende leerjaren leidden tot voorstellen over de invulling en begeleiding van de studiereis, meer interactieve (vernieuwende) werkvormen tijdens colleges, een stabiele internetverbinding, een goede afstemming tussen de verschillende themalijnen, een goede verbinding van de verschillende lijnen met 'Teacher Leader' en meer ruimte voor de probleemaafbakening voor het onderzoek via een kort vooronderzoek. Deze punten zijn tijdens de docentenvergadering besproken en weer teruggekoppeld in de vergadering van de oc.
- Bij de oc Ivo kwam aan de orde: de onderwijs- en examenregeling, facilitaire zaken, verandering van het pedagogisch-didactisch programma en de afstudeerrichtingen. De oc kiest elk jaar een thema waarop ze in iedere vergadering terugkomt. In 2016 was dat informatievoorziening: worden studenten en docenten vanuit de opleiding adequaat geïnformeerd?
- De klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief kwam in 2016 één keer bijeen. Deze bestaat uit personen uit de achterban die betrokken zijn bij onderwijs of jeugd- en jongerenwerk en bestuurders/directeuren van scholen. Binnen dit gremium wisselen het cvb en de rvt van gedachten over identitaire onderwerpen en strategische zaken. Gesproken is over de opbrengsten van het lectoraat christelijk leraarschap, christelijke schoolpedagogiek en kennisontwikkeling.
- In de resonansgroep hogeschool vindt op structurele basis overleg plaats met bovenschoolse directeuren uit het primair onderwijs en bestuurders uit het voortgezet onderwijs. De managers van Onderwijsadvies zijn daarbij ook aanwezig. In 2016 kwam deze groep twee keer bijeen. Ze sprak over de ontwikkeling van de master Christian education, herziening van de minoren bij de pabo, de academische pabo en de resultaten van het alumni- en werkveldonderzoek.
- Medewerkers van de hogeschool en Onderwijsadvies zijn nauw betrokken op ontwikkelingen in het veld. Ze bezoeken federaties en bovenschoolse directiekringen. Daarmee wordt het werkveld geconsulteerd en geven we aan dat de opleidingen van en voor de mensen in het werkveld zijn.
- De resonansgroep hbo pedagogiek, bestaande uit professionals uit de opvoedingsondersteuning en jeugdhulp, sprak over het curriculum in relatie tot landelijke ontwikkelingen. Met name de SKJ-registratie (Kwaliteitsregister Jeugd) was onderwerp van gesprek.
- Ook in 2016 waren netwerken actief waarin we met vertegenwoordigers van scholen en kerken, en theologen van gedachten wisselen over de thema's pedagogische en theologische antropologie (Netwerk Pedagogiek, Theologie en Onderwijs) en 'Doeners in de kerk'. Op deze terreinen wil Driestar educatief een gidsfunctie vervullen. Het onderwerp 'Doeners' wordt uitgewerkt met de jeugdbonden HGJB, HHJO, JBG, LCJ en HJW.
- In 1917 was de onderwijspacificatie/vrijheid van onderwijs een feit. Driestar educatief participeert in de Werkgroep Vrijheid van Onderwijs 1917/2017 die in de aanloop naar het jubileumjaar 2017

gevormd is, gericht op het christelijk en reformatorisch onderwijs. In 2016 is een scala aan activiteiten voorbereid die in het jubileumjaar zullen plaatsvinden. Doel is bewustwording in de brede achterban van het bijzondere geschenk van de vrijheid van onderwijs.

- Driestar educatief is aanwezig bij het Bestuurdersoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs.
- Driestar onderwijsadvies onderhoudt structureel persoonlijk contact met de klanten.
- De managers van de pabo en Ivo maken deel uit van respectievelijk het Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs (LOBO) en Algemeen Directeurenoverleg Educatieve Faculteiten (ADEF), beide gelieerd aan de Vereniging Hogescholen.
- Met de gemeente Gouda zijn afspraken gemaakt die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke betrokkenheid van ons instituut op de stad.
- In 2016 is wederom een nieuwsbrief voor kerkenraden uitgegeven. Deze is tweemaal verschenen en naar meer dan duizend kerkenraden uit onze achterban verstuurd.

Jeugdhulp

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

3 Kwaliteit

3.1 Tevredenheid, keurmerken en accreditaties

Onderwijs

In 2016 heeft de Dienst Kwaliteitszorg (DKZ) de gebruikelijke jaarlijkse onderzoeken uitgevoerd:

- tevredenheidsonderzoek klanten Driestar onderwijsadvies;
- tevredenheid studenten over modules en toetsing;
- onderzoek naar de kwaliteit van toetsing en van eindwerken.

Nieuw waren de rondetafelgesprekken met onderwijsadviseurs waarin de medewerktevredeheid aan de orde kwam.

Samen met de gegevens van externe onderzoeken geven de uitkomsten een goed beeld van de tevredenheid over en de kwaliteit van de geleverde diensten en het gegeven onderwijs.

De resultaten zijn gerapporteerd en hebben geleid tot verbeteracties.

Studenttevredeheid

De studenttevredeheid bleef hoog. In de Keuzegids hbo 2017 kregen onze deeltijderarenopleiding Nederlands en hbo-opleiding pedagogiek het predicaat *topopleiding*. Dat gold tevens voor de master Leren en innoveren in de Keuzegids masters 2016. Ook de andere opleidingen van Driestar hogeschool behoren tot de beste van Nederland. De gids beoordeelt onze pabo als een sterke zelfstandige opleiding. Ook uit de interne evaluaties en de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat studenten grote waardering hebben voor de opleidingen.

Resultaten Nationale Studentenenquête (NSE)

	Pabo		Lvo		Pedagogiek		Master L&I		Landelijk hbo	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Inhoud	3,8	3,7	3,7	3,7	4,0	4,0	4,1	4,0	3,6	3,6
Vorbereiding beroepsloopbaan	4,3	4,2	4,0	4,0	3,8	3,9	4,0	3,8	3,7	3,7
Docenten	3,9	3,8	4,0	4,0	4,0	4,2	4,4	4,2	3,6	3,6
Informatievoorziening	3,7	3,7	3,6	3,8	3,7	3,9	4,2	3,9	3,3	3,3
Studielast	3,3	3,2	3,5	3,6	3,6	3,8	3,0	3,6	3,4	3,4

Certificering Onderwijsadvies: ISO 9001, Cedeo en Keurmerk EDventure

Driestar onderwijsadvies ontving in 2016 weer voor drie jaar een ISO-certificaat. De auditoren van Certiced typeerden Driestar onderwijsadvies als een sterke organisatie met een goede meerjarenstrategie en sterke identiteit. Ook klanttevredenheidsonderzoek door de onafhankelijke keuringsinstantie Cedeo leverde een nieuw certificaat op. Onze klanten bleken zeer tevreden over de geleverde diensten en over de adviseurs en begeleiders. De twee certificaten samen geven ons het recht om het keurmerk Onderwijsadvies van brancheorganisatie EDventure te voeren.

Klanttevredenheid Driestar onderwijsadvies volgens intern onderzoek

Activiteit	2015	2016	Doelstelling
Onderwijs- en managementadvies	4,5	4,5	3,5
Geplande consultatie (leerlingenzorg)	4,5	4,7	3,5
Psychologisch onderzoek (leerlingenzorg)	4,7	4,5	3,5

Jeugdhulp

Driestar educatief is praktijkopleidingsplaats voor orthopedagogen die een post-wo-master volgen tot NVO orthopedagoog-generalist. In 2016 werden we weer voor vier jaar geaccrediteerd. De visitatoren van RINO Eindhoven beoordeelden het opleidingsklimaat als zeer positief. De deelnemers krijgen ruimte en mogelijkheden om zich te ontwikkelen, ondersteund door een enthousiast team van begeleiders, dat openstaat voor ideeën om de opleiding nog beter te organiseren.

Voor onderzoek en behandeling van ernstige enkelvoudige dyslexie hebben we het kwaliteitskeurmerk van het Kwaliteitsinstituut Dyslexie.

3.2 Prestatieafspraken

In het verslagjaar vond de eindverantwoording plaats over de met de minister van OCW in 2012 gesloten prestatieafspraken. In het advies van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs aan de minister is te lezen dat onze ambities voor deelname aan excellentietrajecten, bachelorrendement en beperken uitval zijn behaald. Ook onze ambities met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten zijn gerealiseerd. De commissie beoordeelt concluderend de resultaten voor de aspecten kwaliteit en excellentie, studiesucces en onderwijskwaliteit als positief. Als aanvullende overweging spreekt de commissie haar waardering uit 'voor het feit dat Driestar het hoge studierendement (het hoogste in de groep van pabo's) heeft vastgehouden, terwijl de algemene trend in het hbo dalend is. In de groep van pabo's is het door Driestar gerealiseerde bachelorrendement en uitvalpercentage het beste resultaat ten aanzien van studiesucces. Daarnaast is de studenttevredenheid over het onderwijs van Driestar hoog en op hetzelfde hoge niveau gebleven gedurende de jaren van de prestatieafpraak'.

In een bijlage bij dit bestuursverslag zijn de door de minister van OCW in het verslagjaar geacordeerde eindresultaten (uit 2015) opgenomen. Ook is daar het jaarverslag te lezen van het

Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap, dat we in 2012 in het kader van de prestatieafspraken gezamenlijk zijn gestart met Hogeschool De Kempel, Katholieke Pabo Zwolle, Iselinge Hogeschool, Hogeschool Viaa en Marnix Academie.

3.3 Examencommissies en toetsberaad

Driestar hogeschool kent vier examencommissies: pabo, Ivo, hbo pedagogiek en master Leren en innoveren. De examencommissies hebben ieder een jaarverslag gemaakt. Ook dit jaar stonden de kwaliteitsverhoging en kwaliteitsborging van toetsen en werkstukken centraal. Door het bezoeken van studiebijeenkomsten heeft deskundigheidsbevordering plaatsgevonden, met name op het gebied van toetsing. Iedere examencommissie heeft een extern lid, zoals verplicht gesteld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. De voorzitters van de examencommissies zijn nauw betrokken bij de herziening van de onderwijs- en examenregelingen. Tijdens het jaarlijkse overleg met de voorzitter van het cvb is gesproken over de jaarverslagen. Daarbij kwam aan de orde de kwaliteit van de toetsing, de basis- en seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE), de onderlinge samenwerking en onafhankelijkheid. Deze onderwerpen zullen in een project nader voor het voetlicht worden gebracht om de effectiviteit en onafhankelijkheid van de examencommissies indien nodig te versterken. De examencommissies van de pabo en Ivo zijn vertegenwoordigd in het Landelijk Overleg Examencommissies van lerarenopleidingen (LOEx).

3.4 Studie- en functiebeperking

Driestar hogeschool heeft diverse voorzieningen voor studenten met een functiebeperking, handicap of chronische beperking, waaronder de mogelijkheid om aanpassingen in het programma te maken. Als kleine hbo-instelling kennen we zorg-op-maatbeleid en een persoonlijke aanpak. De pabo en de Ivo hebben twee coördinatoren voor studie- en functiebeperking.

Begin 2016 maakten 95 pabostudenten gebruik van deze vorm van begeleiding. Aan het einde van het verslagjaar waren dat er 113. Bij de Ivo maakten 10 studenten van deze faciliteiten gebruik. Uit onze score in de *Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2016* blijkt dat ze tevreden zijn over de zorg. In de ranking van kleine hogescholen staan we op de derde positie.

Tevredenheid over Driestar hogeschool in Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2016

Voorlichting	Intake	Hulp-middelen	Aanpassing onderwijs	Docenten-begrip	Docenten-kennis	Begeleiding	Totaal
7,38	7,34	7,24	7,11	7,65	7,19	7,43	7,34

3.5 Vertrouwenspersonen en individuele begeleiders

Binnen Driestar educatief zijn in het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag twee medewerkers aangesteld als vertrouwenspersonen voor de hogeschool. Er is een vacature voor de functie van vertrouwenspersoon bij Onderwijsadvies. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon, die niet verbonden is aan Driestar educatief. De vertrouwenspersonen van de hogeschool hebben zich tijdens de tweede periode aan elke klas gepresenteerd en gedurende één uur voorlichting gegeven over gewenst gedrag binnen de school. Er is een brochure verspreid met daarin de route voor de student naar de vertrouwenspersoon, coördinator studie- en functiebeperking en de individuele begeleider.

De vertrouwenspersonen maken per cursusjaar een verslag van hun werkzaamheden. In 2016 zijn geen klachten ingediend op grond van de klachtenregeling ongewenst gedrag. Wel zijn er drie meldingen gedaan van ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon heeft hierover gesprekken gevoerd met betrokkenen. Deze meldingen hebben niet geleid tot formele klachten.

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

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

3.6 Klachten en beroepschriften

Onderwijs

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

De hogeschool ontving één klacht, die door het college van bestuur is afgehandeld. Onderwijsadvies ontving drie klachten. Deze zijn volgens de geldende procedure afgehandeld.

Het College van Beroep voor de Examens (COBEX) ontving in het verslagjaar zeven beroepschriften (vier voor de pabo, drie voor de lvo). Twee beroepschriften zijn in een zitting door het COBEX gegrond verklaard, de overige zaken zijn afgehandeld met een minnelijke schikking.

Jeugdhulp

Voor jeugdhulp geldt de klachtenregeling van ONL, die te vinden is op onze website. Als een ouder onverhoopt niet tevreden is over de dienstverlening, kan een klacht ingediend worden. Deze wordt behandeld door een klachtencommissie bestaande uit drie leden, onder wie één jurist. Leidt de behandeling niet een bevredigende oplossing, dan is hoger beroep mogelijk bij de geschillencommissie van ONL. In 2016 zijn geen klachten ontvangen.

4 Identiteit

Koersuitspraak: De identiteit van Driestar educatief is gebaseerd op de Bijbel, het gereformeerd belijden en de christelijke traditie. Deze identiteit houdt door haar vitaliteit sterke aantrekkingskracht. Driestar educatief is nauw betrokken op identiteitsvraagstukken binnen het christelijk onderwijs op reformatorische grondslag. De organisatie wil daarin dienstbaar zijn aan de scholen en mede leidinggeven aan de doordenking van christelijk onderwijs en leraarschap.

Brongerichte benadering

Driestar educatief heeft een heldere, christelijke identiteit. We laten ons in ons werk leiden door de Bijbel als dé Bron, met als context de gereformeerde belijdenisgeschriften en de christelijke traditie. Onze medewerkers volgden in de afgelopen jaren een toerustingsmodule waarin de Brongerichte benadering centraal staat. In de vervolgvacatures die we ontwikkelen wordt aandacht gegeven aan het kunnen verwoorden van onze identiteit in verschillende contexten.

Kernwaarden

Wij hanteren vijf op de Bijbel geïnspireerde kernwaarden: toewijding, betrouwbaarheid, wijsheid, bewogenheid en moed. Deze kernwaarden zijn een praktische uitwerking van onze identiteit en geven richting aan ons persoonlijke gedrag, ons samenwerken en onze presentatie als organisatie. Nu de kernwaarden inmiddels een aantal jaren in gebruik zijn, onderzoeken we of actualisering gewenst is. Besluitvorming hierover vindt plaats in 2017.

Identiteitsdocument in het kader van internationalisering

Naar relaties in onze Nederlandse achterban duiden we onze christelijke identiteit specifieker met een verwijzing naar de gereformeerde belijdenisgeschriften. Christenen wereldwijd kennen deze geschriften echter vaak niet. Met de toename van het aantal contacten buiten onze landsgrenzen groeide de behoefte aan een heldere beschrijving van wat we als onopgeefbare kern van het geloof beschouwen. Dit identiteitsdocument wordt in 2017 afgerond.

Essenties van christelijk leraarschap

In het verslagjaar kwam de herziene versie gereed van het boekje *Essenties van christelijk leraarschap*, waarin het beroepsbeeld van de christelijke leraar wordt beschreven. Het beroepsbeeld daagt studenten, docenten en leidinggevenden uit om zich daaraan te spiegelen. Het boekje is leidend voor de verdere conceptuele ontwikkeling van ons onderwijs en ons adviesaanbod. De vorige versie is in een aantal talen vertaald en wordt ook gebruikt in onze internationale samenwerking. De Nederlandse versie van de nieuwe uitgave is gepresenteerd op de identiteitsdag in januari 2017.

Confessie en professie

In de pabo is een teamontwikkeltraject gestart met als thema het verbinden van confessie en professie. Hierin draait het om het vakmanschap van de leraar, zijn passie en de manier waarop het christen-zijn tot uitdrukking komt in zijn dagelijks werk. Het thema is in alle vakgroepen besproken en stond op de agenda van de gezamenlijke studiedagen. Het traject wordt in het nieuwe jaar voortgezet. De Ivo besteedde op verschillende momenten aandacht aan een explicieter verbinding tussen identiteit en de vakinhoud. Daarnaast werd een studiedag gewijd aan het proefschrift *Spreukenwijsheid voor begeleiding*, waarop een van de collega's in het verslagjaar promoveerde aan de North-West University of South Africa in Pretoria. Docenten van hbo pedagogiek maakten een start met een bezinning op christelijke pedagogiek. Ze lezen samen teksten, formuleren aan de hand daarvan richtingwijzers voor de opleiding en verbinden die aan het curriculum.

Ideaal van de oprichters

In onze kennisontwikkeling zijn we ons voortdurend bewust van de idealen van de oprichters van ons instituut en de geschiedenis die het doormaakte. Bij de aankleding van ons gebouw in het afgelopen jaar hebben we onze ontstaansgeschiedenis ook visueel tot uiting gebracht. Op andere plekken zijn fotowanden aangebracht met een prachtige vakgroepuitstraling.

Bijbels genormeerd kenniscentrum

Driestar educatief wil gids zijn voor zijn achterban door zich verder te ontwikkelen als Bijbels genormeerd kenniscentrum, waarin wetenschappelijke kennis en inzichten op het gebied van onderwijs worden bijeengebracht en toegepast. We tonen daarbij ook moed om oude en/of nieuwe perspectieven te bieden. We zijn helder over onze eigen standpunten, en uiten die altijd met respect voor groepen of personen in de achterban die op onderdelen een andere overtuiging hebben. Er wordt doorlopend gewerkt aan de verdere opbouw van het kenniscentrum. De start van het onderzoekscentrum Christelijk leraarschap in 2016 was hierin een belangrijke stap.

Vanuit onze actuele, praktijkgerichte onderzoeken stellen we onze kennis ten dienste van de achterban, zoals de verdere ontwikkeling van christelijke pedagogiek.

Dialogoog met de achterban

We investeren in een goede relatie met de volle breedte van de achterban en willen die waar mogelijk versterken. We communiceren luisterend, actief en doelgroepgericht en laten ons door de achterban ook inspireren. Projecten die nauw aan onze identiteit zijn gerelateerd ontwikkelen we mede na overleg met de achterban via resonans- en klankbordgroepen. Een keer in de twee jaar organiseren we regioavonden waarop school en kerk in gesprek gaan over het reformatorisch onderwijs en de plaats van Driestar educatief daarin. Daarnaast zijn er periodiek overleggen met directies in het primair en voortgezet onderwijs en bijeenkomsten met kerkenraden.

Dienstbaar aan de omgeving

Driestar educatief voelt zich vanuit zijn identiteit geroepen dienstbaar te zijn aan zijn omgeving.

In Gouda en omstreken bevindt zich onze oefenplaats. Studenten verrichten hier maatschappelijke activiteiten tijdens de introductiedagen, zetten zich in voor de brede school en het lees- en verkeersonderwijs en verzorgen rondleidingen in musea.

5 Personeel en cultuur

Koersuitspraak: De medewerkers van Driestar educatief geven invulling aan de identiteit met behulp van de op de Bijbel gebaseerde vijf kernwaarden. De medewerkers zijn een voorbeeld in hun professionele ontwikkeling en uitstraling. Ze weten zich daarbij bovenal afhankelijk van de genade van God.

Kernwaarden

De vijf kernwaarden toewijding, betrouwbaarheid, wijsheid, bewogenheid en moed zijn richtinggevend voor het gedrag van de medewerkers van Driestar educatief. In de gesprekkencyclus en in de tevredenheidsonderzoeken hebben we zoals gebruikelijk aandacht besteed aan ons functioneren in relatie tot deze kernwaarden. Bij het nemen van belangrijke beslissingen worden de afwegingen langs de kernwaarden gelegd.

5.1 Organisatieontwikkeling

Leiderschapsstatuut

Om Driestar educatief naar de volgende fase van zijn ontwikkeling te brengen, moeten nieuwe manieren van leiderschap ontwikkeld worden en zal iedereen leiderschap moeten praktiseren. Onze positionele leiders willen daarin het goede voorbeeld geven en hun mensen uitnodigen om leiderschap te laten zien. In 2016 stelden ze een leiderschapsstatuut op, waarin ze afspraken wat ze van elkaar verwachten en waarop ze aangesproken willen worden. Bij de bezinning hierop was het concept van de professionele cultuur een belangrijke inspiratiebron.

Inrichting onderzoekscentrum Christelijk leraarschap

In het verslagjaar liepen de termijnen van onze drie lectoraten af. Om de krachten van de lectoraten gemakkelijker te kunnen bundelen en effectiever te kunnen inspelen op de vragen van onze afdelingen en het onderwijsveld, besloten we al het onderzoek onder te brengen in één onderzoekscentrum. Hierin functioneren wél lectoren, maar er zijn geen aparte lectoraten.

Dr. Bram de Muijnck, lector Christelijk leraarschap en hoogleraar Christelijke pedagogiek, en dr. Neely-Anne de Ronde, lector Passend leraarschap, kregen een benoeming in het onderzoekscentrum. Lector Nieuwe media dr. ir. S.M. de Bruijn verliet per 1 januari 2017 onze onderwijsinstelling om zich te richten op zijn werk als hoofdredacteur bij het Reformatorisch Dagblad. Per 1 augustus 2017 is ir. Piet Murre benoemd als lector. Hij zal zich bezighouden met vraagstukken rond didactiek, vakinhoud en vorming, zoals christelijke leraren in het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs die ervaren. Het lectorenteam geeft samen met de manager kwaliteitszorg en kennisontwikkeling leiding aan het onderzoek. Docenten en onderwijsadviseurs werken in wisselende samenstellingen mee, voor de duur van een project waarin zij werken.

Uit de vele belangstellenden selecteerden we een groep collega's die onderzoekstaken gaat uitvoeren en een groep collega's voor ontwikkeltaken.

Transitie onderwijsadvies

Driestar onderwijsadvies kampte sinds 2013 ondanks de inspanningen en betrokkenheid van medewerkers met een daling in de inkomsten. Eind 2015 zetten we daarom een transitie in gang met als kernbegrippen 'ontwikkende experts', 'gezonde bedrijfsvoering' en 'aanbodclustering'. Alle teams schreven op basis van de vastgestelde beroepsstandaard voor de onderwijsadviseur en orthopedagoog een plan voor professionalisering en expertontwikkeling en startten met de uitvoering daarvan. Om de ontwikkeling te stimuleren, organiseerden we daarnaast momenten van overleg, intervisie en samenwerken. De declarabiliteitsnorm van de medewerkers werd verhoogd, de vergoeding van de reiskosten verlaagd en de prijzen werden passender gemaakt bij het soort

werkzaamheden. Daarnaast vond een omslag plaats naar het werken met omzetdoelstellingen per medewerker. Om optimaal gebruik te kunnen maken van een flexibele schil, breidden we de bestaande contractvormen uit. De ondersteunende afdelingen dachten mee over efficiënte inrichting van de werkprocessen. Het management van de afdeling bestaat nu uit één interne manager die leiding geeft aan de thuisbasisteams. Daarnaast is er een externe manager die onze organisatie onder de aandacht brengt bij scholennetwerken, samenwerkingsverbanden en zorgregio's, samen met de relatiebeheerders en kartrekkers van de thuisbasisteams. Verbeterde acquisitie en focus in het aanbod (zie hoofdstuk 7) moeten daarnaast leiden tot meer herkenbaarheid in de markt. In november en december is door Deloitte een audit afgenomen om te toetsen of onze interne bedrijfsvoering in lijn is met de doelstellingen van de transitie. De aanbevelingen en de daaruit voortkomende acties worden in 2017 uitgevoerd.

Organisatie aanbodclusters

De structuur van onze afdelingsoverstijgende kennisdeling en productontwikkeling werd vernieuwd. In 2015 deden we al een pilot met het aanbodcluster Passend onderwijs. Gezien de positieve ervaringen besloten we de werkwijze te verbreden. Een aanbodcluster heeft een regisseur die in samenspraak met een vertegenwoordiging van de teams/afdelingen de collectieve ambitie beschrijft en deze voorlegt aan het mt-po. Na accordering gaat hij deze ambitie realiseren. Daartoe heeft hij ontwikkelbudget beschikbaar. De regisseur zorgt voor een aansluiting bij/afstemming met de onderzoekslijnen van het onderzoekscentrum, de in- en externe communicatie en mogelijkheden/randvoorwaarden voor de uitvoering in de thuisbasisteams. Binnen het aanbodcluster kunnen productontwikkelteams (POT's) actief zijn, die op projectmatige basis producten ontwikkelen voor Onderwijsadvies en opleiding. De regisseurs van de verschillende clusters hebben periodiek overleg met elkaar om de verbindingen tussen de clusters goed te blijven leggen en van en met elkaar te leren van de opgedane ervaringen.

Zelforganiserend team

Het team Studentzaken functioneert sinds het vertrek van het hoofd als zelforganiserend team. Na een pilot en intensieve gesprekken kozen de teamleden er unaniem voor om met behulp van begeleiding en coaching met elkaar de verantwoordelijkheid op te pakken. Als zich mogelijkheden voordoen, willen we deze manier van werken uitbreiden naar andere teams.

5.2 Professionalisering

Vlootshouw

In ons strategisch beleid hebben we beschreven hoe onderwijsadviseurs, orthopedagogen, docenten, ondersteuners en stafmedewerkers in 2018 gekwalificeerd moeten zijn. In 2015 zijn via een zogenoemde 'vlootshouw' de huidige competenties van de medewerkers in beeld gebracht en dienden alle afdelingen een plan in voor de ontwikkeling die nog nodig is. De betekenis daarvan voor de individuele medewerkers wordt meegenomen in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Eind 2016 startten we met het opmaken van de tussenbalans.

Projectbekwaam, internationaal bekwaam en onderzoeksbekwaam

Naast de bekwaamheid voor de eigen functie, wordt ook de projectbekwaamheid, internationale bekwaamheid en onderzoeksbekwaamheid van medewerkers vergroot. Hiervoor ontwikkelden we eigen leerlijnen. Vijf collega's rondden in 2016 met goed gevolg de leerlijn projectbekwaam af. Een tweede groep van zeven personen, onder wie ook twee medewerkers van hulporganisatie Woord & Daad, startte dit traject. Zes collega's begonnen aan de leerlijn internationaal bekwaam. In dit maatwerkprogramma dat we samen met Woord & Daad ontwikkelden, staan interculturele sensitiviteit en communicatie, betrokkenheid en omgaan met onzekerheid centraal. In het kader van internationalisering stimuleren we ook het behalen van een Cambridge Certificate English. Het aantal collega's met het Certificate in Advanced English (CAE) stijgt. Dit verslagjaar namen we voor het eerst Cambridge English: Proficiency (CPE) op in het scholingsaanbod.

Rond onderzoek doen zijn twee scholingen ontwikkeld. De eerste leidt op tot begeleider afstuderen en is inmiddels door alle afstudeerbegeleiders gevolgd. De tweede gaat komend cursusjaar draaien onder verantwoordelijkheid van het onderzoekscentrum.

Professionalisering jeugdhulp

Driestar onderwijsadvies werkt structureel aan het vergroten van het aantal gz-psychologen en NVO orthopedagogen-generalist. De gz-psychologen en orthopedagogen-generalist zijn geschoold op de inhoud van het diagnostisch handboek DSM-V dat sinds 1 januari 2017 van kracht is binnen de GGZ. Alle medewerkers betrokken bij jeugdhulp zijn geregistreerd in het Kwaliteitsregister Jeugd. Er is beleid in ontwikkeling om ons voor te bereiden op de herregistratie over vijf jaar. Onze dyslexiebehandelaren reisden twee keer af naar Gouda om daar op de halfjaarlijkse intervisiedag van en met elkaar te leren op belangrijke thema's rond dyslexie. De dyslexieonderzoekers hebben elkaar drie keer ontmoet en onder andere gesproken over nieuwe ontwikkelingen op het gebied van dyslexie.

Promotieonderzoek en masters

Verschillende medewerkers maakten gebruik van de faciliteiten voor het doen van promotieonderzoek en het behalen van masters. Het promotieonderzoek betreft de volgende onderwerpen: positieve psychologie; ontwikkelingsgericht onderwijs; positieve psychologie bij het remediëren van studie-uitstelgedrag; betekenisvol onderwijs; assessment for learning; religieuze identiteitsontwikkeling; geweten, attitude en karaktervorming, religieuze tolerantie als opvoedingsdoel; van geloof naar erfgoed.

Overige professionalisering

Binnen het Facilitair Bedrijf werd een aantal werkplaatsen georganiseerd voor professionalisering van de teams. Ook startte een werkplaats voor docenten/onderwijsadviseurs.

In het kader van het doorontwikkelen van de professionele cultuur volgden collega's uit al onze afdelingen de cursus aanspreken, uitspreken, feedback geven.

Driestar educatief vindt het belangrijk dat medewerkers die gezien hun functie en positie naar buiten moeten treden, op een passende manier aanwezig zijn in de (sociale) media. De afdeling marketing & communicatie deed onder andere handreikingen over het gebruik van het LinkedInprofiel. Ook werd een interne cursus 'Netwerken met LinkedIn' opgezet.

5.3 Overig personeelsbeleid

Gesprekkencyclus

In alle afdelingen en teams werden beoordelingsgesprekken gevoerd. In een aantal teams werd geëxperimenteerd met beoordelingsgesprekken op teamniveau of in kleine groepjes. Op basis van de resultaten overwegen we deze vorm uit te breiden. Daarnaast gaan we extra aandacht geven aan de gesprekken met nieuwe medewerkers in hun eerste jaar bij Driestar educatief.

Tevredenheidsonderzoek

De tevredenheid van medewerkers over onze organisatie is groot, blijkt uit onderzoeksresultaten die begin 2016 werden opgeleverd. Op een tienpuntschaal haalden we gemiddeld meer dan een acht op de diverse aandachtsgebieden. Uit de benchmark concluderen we dat we in vergelijking met andere hogescholen hoge scores haalden. Tegelijkertijd zien we ten opzichte van twee jaar eerder een iets dalende tendens. De uitslagen zijn besproken in de teams en afdelingen. Driestar onderwijsadvies had vanwege wijzigingen in het management niet meegedaan met het genoemde onderzoek. In deze afdeling experimenteerden we eind 2016 met tevredenheidsonderzoek via rondetafelgesprekken, vanuit de gedachte dat dit beter past bij een professionele cultuur dan het invullen van een anonieme vragenlijst. We hebben de gesprekken als zeer positief ervaren en willen deze in de toekomst ook in andere afdelingen inzetten. Aandachtspunten die naar voren kwamen, zijn communicatie en werkdruk. Inmiddels is samen met de afdeling marketing & communicatie een projectplan voorbereid voor verbetering van de communicatie, waaronder een doelgerichter inzet van het medewerkersportaal.

Functiebeschrijvingen

De functiebeschrijvingen van de vaste medewerkers werden geactualiseerd. Daarnaast deden we een onderzoek naar de mogelijkheden om te werken met functiereeksen in plaats van functiebeschrijvingen. We startten met een functiereeks voor secretaresse.

Duurzame inzetbaarheid

In het verslagjaar is het beleid voor duurzame inzetbaarheid geïmplementeerd.

Participatie

Eind 2016 waren er twee mensen met een beperking werkzaam bij Driestar educatief.

Personeelswerving

Om in contact te komen met potentiële toekomstige pabodocenten en docent-onderzoekers, organiseerden we een oriëntatietraject van drie bijeenkomsten, waarin belangstellenden kennis konden maken met het hbo-docentschap, ons personeelsbeleid en onze identiteit. De avonden werden bezocht door ruim vijftig belangstellenden.

5.4 Personeel 2016 in cijfers

Toelichting op de categorieën in de tabellen

Onder OP wordt verstaan onderwijzend personeel, onderwijsadviseurs en orthopedagogen. Onder OOP wordt verstaan onderwijsondersteunend personeel, inclusief de managers en lectoren. In het kader van de Jaarverantwoording zorginstellingen en jeugd worden de gegevens over het personeel voor dyslexiebehandeling steeds apart vermeld. De hoofdbehandelaars en de overige werkzaamheden voor jeugdhulp zijn meegerekend bij personeel OP en OOP, omdat hun werkzaamheden op meer terreinen liggen dan jeugdhulp.

Personeelsomvang

	Aantallen						Fte		
	2014		2015		2016		2014	2015	2016
OP	213	66,8%	207	66,2%	206	66%	120,2	121,6	117,1
OOP	101	33,2%	106	33,8%	106	34%	69	72,9	72,9
Totaal	314	100%	313	100%	312	100%	189,2	194,5	190
Waarvan dyslexie			31	100%	40	100%		10	13,7

Verdeling man/vrouw

	Aantallen				Fte			
	Man		Vrouw		Man		Vrouw	
OP	82	26,3%	124	39,7%	53,2	28,0%	63,9	33,6%
OOP	30	9,6%	76	24,4%	26,7	14,1%	46,2	24,3%
Totaal	112	35,9%	200	64,1%	79,9	42,1%	110,1	57,9%
Waarvan dyslexie	0	0%	40	100%	0	0%	13,7	100%

Omvang dienstverband

	OP en OOP		Totaal		Waarvan dyslexie	
	Man	Vrouw	Aantal	%	Vrouw	%
< 0,3	24	32	57	17,9%	13	32,5%
0,3 - 0,5	7	48	55	17,6%	15	37,5%
0,5 - 0,7	10	56	66	21,2%	11	27,5%
0,7 - 1	71	64	135	43,3%	1	2,5%
Totaal	112	200	312	100%	40	100%

Aantallen personeelsleden per afdeling

Afdeling	Fte	Afdeling	Fte
Pabo	54,84	Onderwijsadvies po	44,24
Hbo pedagogiek	1,40	Facilitair bedrijf	37,84
Lectoraten en masters	4,10	Staf	17,25
Lvo	16,05	Studentenhuisvesting	0,63
Dyslexie	13,70		

Ziekteverzuim

	OP en OOP		Waarvan dyslexie		Doelstelling	Landelijk Hbo 2015
	2015	2016	2015	2016		
Excl. Zwangerschapsverlof	2,6%	3,5	0,9%	4,2%	< 4%	4,0%
Incl. zwangerschapsverlof	3,9%	4,0	3,1%	8,1%		

6 Kennisontwikkeling

Koersuitspraak: Kennisontwikkeling is de aanjager van de activiteiten binnen Driestar educatief.

Lectoraat Christelijk leraarschap

Het lectoraat Christelijk leraarschap werd officieel afgesloten op de identiteitsdag van 2016, onder andere met de presentatie van het eindverslag *Pelgrimage, christelijk leraarschap tussen roeping en vreemdelingschap*. Ook werd ook de nieuwste uitgave van het lectoraat, *Gids, volg het spoor*, aangeboden. In het verlengde van het lectoraat is in 2016 vooral gewerkt aan de nieuwe editie van *Essenties van christelijk leraarschap, een kleine onderwijspedagogiek*.

Lectoraat Passend leraarschap

Ook het lectoraat Passend leraarschap leverde zijn laatste resultaten op. Van het onderzoek *Wat leraren in het regulier onderwijs kunnen leren van leraren in het speciaal (basis)onderwijs* kwam het onderzoeksverslag gereed. De aanbevelingen voor de onderwijspraktijk werden onder andere besproken met een klankbordgroep. Verder werd het onderzoek naar good practices afgerond: welke scholen zijn succesvol in het lesgeven aan kinderen met een speciale onderwijsbehoefte en welke succescriteria liggen daaraan ten grondslag? In januari kwamen hierover drie publicaties uit. Via literatuurstudie exploreerde het lectoraat of schoolvideo-interactiebegeleiding een effectief middel is om self-efficacy (zelfeffectiviteit) van leerkrachten te bevorderen. De focus lag op self-efficacy rond het omgaan met verschillen. De onderzoeksresultaten worden gebruikt om in 2016-2017 een praktijkgericht onderzoek omtrent dit thema verder uit te werken.

Lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs

Het lectoraat Nieuwe Media werkte verder aan het Media Attitude Model, een richtingwijzer voor wijs mediagebruik en verzorgde hierover verschillende (wetenschappelijke) publicaties en lezingen. Verder werd de Digileerwijzer ontwikkeld voor het primair onderwijs, een praktische tool die scholen helpt hun visie op onderwijs te vertalen naar een visie op ICT-gebruik en te ontwikkelen ICT-beleid. Hierover is een drietal regionale studiebijeenkomsten met en voor basisscholen gehouden. Gebaseerd op de Digileerwijzer ontwikkelde Stichting Mediawijzer, met advies van het lectoraat, de MediaOpvoedWijzer. Voor opvoeders werd op basis van het Media Attitude Model het boekje *Pelgrim in medialand* geschreven. Daarnaast schreef een aantal kenniskringleden een viertal opvoedhandreikingen over media voor opvoeders van kinderen in verschillende leeftijden. De lector en kenniskringleden verzorgden lezingen, workshops, presentaties en ouder-kindavonden tijdens bijeenkomsten met docenten, ouders (en kinderen) in kerkelijke gemeenten en kleinere gremia. In mei hield het lectoraat een symposium over de invloed van sociale media op gezagsverhoudingen anno 2016 en het belang om ook online leiderschap uit te oefenen. Op dezelfde dag kwam het Reformatorisch Dagblad met de themabijlage *Machtige media*.

Eind 2016 liep de lectoraatstermijn af. Het afscheid vond plaats tijdens de identiteitsdag in januari 2017. Driestar educatief blijft in het onderzoekscentrum onderzoek verrichten naar de invloed van nieuwe media, voor een deel in samenwerking met Erdee Media Groep. Daarbij wordt gekeken naar thema's als leiderschap in nieuwe gemeenschappen, waarheidsvinding, de invloed van beeldcultuur en virtual reality en het bevorderen van de woord-, lees- en luistercultuur.

Onderzoekscentrum Christelijk leraarschap

Als opvolger van de afzonderlijke lectoraten richtte Driestar educatief in 2016 het onderzoekscentrum Christelijk leraarschap in. Binnen dit centrum wordt het praktijkgerichte onderzoek van Driestar educatief op een samenhangende en betekenisvolle wijze uitgevoerd. 'Samenhangend' duidt op een inhoudelijk en organisatorisch geheel van onderzoeksactiviteiten. 'Betekenisvol' wil zeggen dat het onderzoek bedoeld is om leraren te helpen in de dagelijkse praktijk hun christelijke leraarschap vorm te geven. Voor het samenstellen van het onderzoeksprogramma zijn zowel intern als extern veel gesprekken gevoerd over de vragen die er leven in de praktijk. Op basis daarvan zijn drie onderzoekslijnen samengesteld:

- 1) de persoon van de christelijke leraar;
- 2) het handelen van de christelijke leraar;
- 3) de omgeving van de christelijke leraar.

In de eerste onderzoekslijn gaat het over de bronnen waaruit leraren putten, hun zelfbeeld, hun motieven. De tweede bevat projecten die het pedagogisch-didactisch handelen van de leraar raken, zoals christelijk lesgeven als opleidingsdoel, de rol van nieuwe media, omgaan met verschillen en christelijke attitudevorming. Bij de derde lijn horen onder andere passend leraarschap en teamcultuur, christelijk leiderschap, ouderbetrokkenheid en internationale ervaringen.

In november hielden we een startbijeenkomst met alle medewerkers. Op de identiteitsdag in januari 2017 werd het onderzoekscentrum extern gepresenteerd.

Bijzondere leerstoel Christelijke pedagogiek

Om de verbinding tussen theologie en pedagogiek te versterken en het praktijkgerichte educatieve onderzoek te inspireren, vestigde Driestar educatief een bijzondere leerstoel Christelijke pedagogiek aan de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA). Deze wordt bezet door dr. Bram de Muynck, tevens lector binnen het onderzoekscentrum. Hij richt zich op wetenschappelijke doordinking van identiteitsontwikkeling en karaktervorming vanuit bijbels/theologisch perspectief en de voorbeeldrol van opvoeders in school, kerk en gezin. Door de dubbele benoeming ontstaat een verbinding tussen praktijkgericht onderzoek en academische wetenschapsbeoefening.

Kenniskring opvoedingsidealen

De kenniskring opvoedingsidealen organiseerde een symposium over de impact van opvoedingsidealen, in samenwerking met haar partner Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen (Odisee) in Brussel. Waar onze kenniskring de opvoedingsidealen van reformatorische ouders onderzoekt, focust het Vlaamse onderzoek op de opvoedingsidealen in islamitische gezinnen. Naast informatie over de

onderzoeken, een lezing van prof. dr. Doret de Ruiter en een keuze uit workshops, was er een try-out van de ontwikkelde cursus over opvoedingsidealen. Begin 2017 kwam het cursusboek uit: *De allerbeste wensen, aan de slag met opvoedingsidealen*. Het boek is geschikt voor gebruik in opvoedkringen of -cursussen of voor individueel gebruik.

Kenniskring Leidinggeven in het onderwijs

Een medewerker van Driestar onderwijsadvies participeert in de kenniskring van het lectoraat Leidinggeven in het onderwijs, dat verbonden is aan Penta Nova, het samenwerkingsverband waarin we opleidingen aanbieden voor schoolleiders. Medio 2017 zal dr. Meta Krüger als lector van de kenniskring terugtreden in verband met haar pensionering. Het bestuur heeft inmiddels een werving- en selectieprocedure opgestart voor een nieuwe lector. Het thema van de nieuwe kenniskring zal in overleg met de nieuwe lector worden vastgesteld.

Kenniskring Vorming vanuit de Bron

Eind 2016 werd een collega benoemd in het nieuwe lectoraat van het Hoornbeek College, Vorming vanuit de bron. Het lectoraat staat onder leiding van drs. Nico van Steensel en heeft als opdracht adviezen te geven aan opvoeders (docenten, ouders, catecheten) hoe de Bijbelse waarden en normen bij de (v)mbo-jongeren versterkt kunnen worden.

Samen onderzoeken

Onze pabo werkt met ruim negentig basisscholen samen in het project 'Samen in ontwikkeling' (SAM). Hierin leiden we samen leraren op, maar doen we ook samen onderzoek rond vier actuele onderwijsthema's: omgaan met verschillen, ouderbetrokkenheid, pesten en opbrengstgericht werken. Op basis van dit onderzoek worden producten ontwikkeld voor het basisonderwijs. Op elk thema functioneert een leerkring, bestaande uit pabodocenten en studenten, onderwijsadviseurs en mensen uit de praktijk. In het verslagjaar werd onder andere de waaier van Bloom gepubliceerd door de leerkring opbrengstgericht werken. De leerkring pesten en Driestar onderwijsadvies hadden beide plannen voor een preventieve aanpak van sociale veiligheid en besloten hun krachten te bundelen. Daardoor kwam versneld een jaarkalender tot stand waarmee leerkrachten het hele jaar door kunnen werken aan een veilig sociaal klimaat.

Verder wordt flankerend onderzoek gedaan naar de meerwaarde van de werkplaatsen, het type student dat kiest voor Samen opleiden, en de werking van de professionele leergemeenschap in de opleiding en bij de leerkringen.

Kennisontwikkeling in de vakgroepen

Alle vakgroepen in de pabo studeerden op vragen die essentieel zijn voor de doorontwikkeling van het vak, waarbij de onderwerpen Onderwijs 2032 en ICT/OnderwijsOnline aan de orde zijn geweest. De opbrengsten worden komend cursusjaar verwerkt in de vakgroepbeleidsplannen.

Wetenschap en techniek

De landelijke stuurgroep Wetenschap & Techniek visiteerde onze hogeschool voor ons project van 2014-2016. Docenten van de verschillende vakgroepen lieten zien hoe zij Wetenschap & Techniek in hun lessen een plek geven en hoe ze nog steeds bezig zijn om innovatieve lessen te ontwerpen. Studenten presteerden hoe Wetenschap & Techniek voor hen een meer zichtbare plek heeft gekregen in de opleiding en hoe zij dit tijdens de stage gebruiken. De commissie noemde onze resultaten 'spectaculair'. Het project werd opgeleverd met een conferentie en een presentatie van onze uitgave *Fascinerende ontdekkingen met kinderen rondom wetenschap en techniek*. Het boek bevat een theoretisch kader over het belang van Wetenschap & Techniek, een pedagogisch-didactisch kader om structuur aan te brengen in de lessen en tien uitgewerkte voorbeeldlessen.

Valorisatie

De Vereniging Hogescholen heeft in 2013 een aantal werkset-indicatoren op het gebied van valorisatie vastgesteld. Iedere hogeschool dient hieruit een selectie te maken en daarover te rapporteren in de jaarverslaglegging. Driestar educatief heeft ten behoeve van dit bestuursverslag

een selectie gemaakt uit deze indicatoren en daaraan de opbrengsten in 2016 van de lectoraten Christelijk leraarschap, Passend leraarschap en Nieuwe media in vorming en onderwijs gekoppeld.

Binnen deze lectoraten kennen we één extern gefinancierde lector. Binnen de kenniskringen zijn elf docenten actief met een hoofdtaak in de beroepspraktijk. Achtmaal hebben onderzoeksresultaten van de lectoraten een plek gekregen in het curriculum van de opleidingen en er zijn 50 bijdragen geleverd aan de professionalisering van docenten door middel van lezingen. Het aantal publicaties in vakbladen bedroeg 37. Er hebben 47 presentaties in de beroepspraktijk plaatsgevonden. Regelmatig worden studenten betrokken bij het onderzoek in de lectoraten. In 2016 waren dat er 19.

7 Aanbod

Koersuitspraak: Driestar educatief bedient op ondernemende wijze meer klanten en studenten met een beperkter aantal uitstekende gestuurde producten en diensten op onze kennisgebieden leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding. Onze producten en diensten hebben een conceptuele sturing, waaruit blijkt wat onze ideeën zijn over goed, christelijk onderwijs.

7.1 Opleidingen

Pabo

Minoren

In pabo 4 is in de loop van de jaren het aantal minoren verder gegroeid dan gezien onze studenten-aantallen en de onderwijspraktijk wenselijk was. We hebben daarom een plan ontwikkeld om meer focus aan te brengen. Daarin gaan we verder met zes vernieuwde minoren, plus de international class waarin tien van onze studenten kunnen participeren en tien buitenlandse studenten. De contouren voor de toekomst van de minoren zijn helder. Christelijk leraarschap staat erin centraal. Daarnaast is onder andere rekening gehouden met Onderwijs 2032 en een doorgaande lijn naar de post-hbo-opleidingen en masteropleidingen. De implementatie is gepland in cursusjaar 2017-2018.

Opleidingsschool

De pabo en de basisscholen uit het project 'Samen in ontwikkeling' (SAM) deden met succes een beroep op de subsidieregeling 'Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen'. Deze is een vervolg op de regeling 'Versterking samenwerking', op grond waarvan we sinds 2013 subsidie ontvingen voor ons samenwerkingsproject. Met de nieuwe gelden krijgen we de kans om in drie jaar te groeien naar het vereiste niveau voor een geaccrediteerde opleidingsschool. Aan het eind van deze periode vindt toetsing plaats door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Bij positief advies worden we toegelaten tot structurele bekostiging. We hebben er vertrouwen in dat ons gedegen plan en de grote inzet van alle betrokkenen zullen bijdragen aan het gewenste resultaat.

Voor het leidinggeven aan de SAM-stream is een professionele leergemeenschap (PLG) ingericht, die als missie heeft SAM-studenten te vormen tot kritische christenleerkrachten. In de PLG wordt gewerkt aan een nieuw curriculum voor leerjaar 1 en 2 en later ook 3. Speerpunten zijn het versterken van de verbinding tussen theorie en praktijk en zo goed mogelijk gestalte geven aan het eigene van de stream. Op dit moment zijn ruim negentig basisscholen aangesloten bij het project. Ongeveer een derde hiervan is gecertificeerd: ze hebben een schoolopleider en minimaal drie geschoolde mentoren. De overige scholen zullen binnen drie jaar gecertificeerd zijn.

Deeltijdpabo

Vanwege de overeenkomsten tussen studenten van beide streams hebben we besloten de curriculumherziening van de deeltijdpabo integraal mee te nemen bij de curriculumherziening van de opleidingsschool. Op deze manier kan ook de overstapproblematiek beter worden opgelost.

Academische pabo

In het verslagjaar werd verder gewerkt aan de ontwikkeling van de academische pabo. Deze verbindt een volledige pabo-opleiding aan het schakeljaar onderwijswetenschappen van de Open Universiteit. Het programma is inmiddels gereed tot en met leerjaar 3. In het eerste cohort was er helaas veel uitval, waardoor klas 3 dit jaar met een bovencurriculair programma verder moest gaan in een reguliere klas. Inmiddels is de selectieprocedure aangescherpt. In 2016 stroomden zestien nieuwe studenten in, van wie naar verwachting de meesten de eindstreep zullen halen. De academische pabo heeft een vast docententeam, dat zelf verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van deze opleidingsvariant. De hogescholen waarmee we samenwerken denken daarin mee.

OnderwijsOnline

We werken aan de implementatie van de digitale leer- en werkomgeving OnderwijsOnline. De keyusers verzorgden in het verslagjaar scholing voor collega's, schoolopleiders en studenten van pabo 1. Voor de stage werd een digitaal portfolio ingevoerd en elke vakgroep deed eerste ervaringen op met het online inleveren van werkstukken. De keyusersgroep en een aantal collega's experimenteerden daarnaast met online mogelijkheden binnen de modules. Mede in relatie tot OnderwijsOnline gaven we extra aandacht aan auteursrechten. De werkgroep auteursrechten plaatste onder andere kennispagina's daarover op het medewerkersportaal.

Kennistoets rekenen

De maatregelen die we troffen om de resultaten voor de landelijke kennistoets rekenen te verhogen, waren succesvol. We stegen in de ranking van de pabo's voor deze toets naar een plaats in de top. Pabo 1-studenten moeten nu vóór 1 februari op eigen kracht de instaptoets halen en in periode 3 120 punten voor de Wiscat hebben (propedeusevoorwaarde). Naast de gewone colleges kunnen studenten elke periode 5 uur extra steunles te krijgen. Studenten in pabo 3 en hoger bieden we elke periode opfrismomenten aan. Alle studenten kunnen drie keer per jaar hun niveau testen via een zelfgemaakte digitale toets. Daar maken veel studenten gebruik van.

Lerarenopleidingen voortgezet onderwijs

Vernieuwing leerjaar 4

In de afgelopen twee jaren hebben we in al onze lerarenopleidingen, zowel deeltijd als duaal, het complete vierde leerjaar vernieuwd. De aanleiding was de introductie van de afstudeerrichtingen door het ministerie van OCW. In de vernieuwing hebben we daarnaast een aantal leerprincipes, maar ook wensen van studenten en besturen meegenomen. Naast betrouwbaarheid en gekend worden, betreft dat vooral het kunnen maken van keuzes, passend bij het profiel van de student, en flexibiliteit in de uitvoering, die vaak op de eigen werkplek plaatsvindt. Studenten kiezen voor de afstudeerrichting (v)mbo of avo. Daarnaast kiezen ze voor een onderzoeks- of onderwijslijn en voor een type onderzoek. Bij elk van de vier modules is er keus uit diverse opdrachten en een palet aan masterclasses. Alle studenten lopen daarnaast stage op toekomstige werkplekken van (v)mbo leerlingen. Voor het ontwikkelen wisten we een subsidie te verkrijgen. De afstudeerrichtingen bereiden optimaal voor op een leven lang leren en sluiten goed aan bij onze masteropleidingen.

Pedagogisch-didactisch programma

Bij de laatste herziening van het pedagogisch-didactisch programma maakten we gebruik van het eeuwenoude en beproefde principe van 'flipping the classroom' (omwisseling van klassikale instructie en individueel huiswerk). Vanaf het cursusjaar 2016-2017 maken studenten in het hele programma, van leerjaar 1 tot en met 4, tentamens voorafgaand aan de colleges van de betreffende module. Deze tentamens toetsen de kennis op de niveaus 1 en 2 uit de taxonomie van Bloom; de hogere niveaus komen aan bod in de colleges en de opdrachten.

Blended learning

Inherent aan een deeltijdopleiding is dat er veel tijd- en plaatsonafhankelijk gebeurt en ook bij de duale voltijdopleiding werken we daaraan. In het verslagjaar groeide het aantal modules waarbij studenten opdrachten en materialen kunnen inleveren via Trajectplanner en daarop individuele feedback krijgen. Daarnaast werden experimenten gedaan met andere vormen van blended learning.

Studenten konden er bijvoorbeeld voor kiezen om een deel van een module te vervangen door een externe Massive Open Online Course (MOOC). De eerste ervaringen daarmee zijn positief.

Samen opleiden van mbo-docenten

De Ivo diende samen met het Hoornbeek College een plan in bij het ministerie van OCW voor de doorontwikkeling van de opleidingsschool Hodos, die sinds 2013 beginnende en toekomstige mbo-docenten klaarstoomt voor hun beroep. De aanvraag werd gehonoreerd met een nieuwe subsidie van € 500.000. Het geld wordt gebruikt voor de versterking van de opleiding, begeleiding en beoordeling van studenten, het sterker positioneren van Hodos binnen en buiten de beide scholen en het professionaliseren van het opleidingsteam, het management en zittende docenten.

Koersdag tweedegraadslerarenopleidingen

Eind 2016 organiseerden cvb en management een zogenoemde 'koersdag' voor een bezinning op de toekomst van de tweedegraadslerarenopleidingen. Deze vorm van onderwijs staat momenteel flink in de belangstelling. Vijf externe deskundigen deelden hun ideeën en meningen met ons. Daarna studeerden we met een groep studenten, docenten en staf verder op mogelijke scenario's.

Hbo pedagogiek

Het eerste cohort studenten van de bekostigde hbo-opleiding Pedagogiek studeerde voor het grootste deel af. In juni werd een diner pensant georganiseerd om hen in het zonnetje te zetten en relaties uit het werkveld te bedanken voor het jaarlijks meedenken en meedoen met de doorontwikkeling van de opleiding. Onder het genot van een diner gingen we met elkaar in gesprek over *Vitamines voor groei*.

Curriculumontwikkeling

In het hoger sociaal agogisch onderwijs wordt conform het advies 'Meer van waarde' een ordening aangebracht in drie basisprofielen: sociaal werk in de wijk, in de zorg en in het jeugddomein. Omdat pedagogiek de kern is van wat we onze studenten willen bieden, kiezen we ervoor om in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO) de opleidingsnaam hbo pedagogiek te behouden. We zullen ons echter wel moeten verhouden tot het profiel sociaal werk in het jeugddomein. Eind cursusjaar 2016-2017 hopen we een plan van aanpak klaar te hebben om de body of knowledge voor dit domein en de nieuwe eindkwalificaties te vertalen naar ons curriculum. In het jaar daarop zullen we de revisie tot stand brengen. Daarbij nemen we ook feedback van studenten, resultaten van kwaliteitsonderzoek en ontwikkelingen in het werkveld mee.

Associate degree pedagogisch werker

We troffen voorbereidingen voor de start in cursusjaar 2018-2019 van een tweejarige associate degree pedagogisch werker, die wordt ondergebracht bij hbo pedagogiek. De opleiding is met name bedoeld voor mbo'ers die willen doorstuderen, maar geen vierjarige hbo-opleiding kunnen of willen volgen. Afgestudeerden komen vooral terecht bij peuterspeelzalen en 0-groepen van de basisschool, om de daar werkende mbo'ers te ondersteunen en zo te komen tot verhoging van de kwaliteit.

Professionele academie

Minister Bussemaker wil dat er meer master-opgeleide leraren komen en dat hogescholen daarin een belangrijke rol spelen. Ook de regelmatige bijscholing die straks naar verwachting nodig is om ingeschreven te blijven in het lerarenregister of schoolleidersregister veroorzaakt meer vraag naar opleidingen en cursussen. Met hogeschool, onderwijsadvies en managementadvies onder één dak, is Driestar educatief de professionele academie waarin leraren en leidinggevendenden hun talenten verder kunnen ontwikkelen binnen de onderwijsbranche. Dit kan door een werkplaats te bezoeken die gericht is op persoonlijke vorming en leren van en met elkaar, intellectuele uitdaging biedt en aansluit bij de dagelijkse werkpraktijk. Zo is er een werkplaats voor startende en ervaren leraren, maar ook voor senior-leraren, coördinatoren en leidinggevendenden. Ook kan gekozen worden voor een van de master- of post-hbo-opleidingen. In het verslagjaar werkten we aan doorontwikkeling en uitbreiding van het aanbod. We benoemden intern een projectleider voor de masters en een

projectleider voor de post-hbo-opleidingen, die verantwoordelijk zijn voor alles wat nodig is om van de opleidingen een succes te maken. In samenwerking met VGS werd een aanbod ontwikkeld voor leidinggevendenden vanuit de richtlijnen voor het schoolleidersregister.

Master Passend meesterschap

In het samenwerkingsverband Radiant bereidden we de master Passend meesterschap voor, die cursusjaar 2017-2018 start. Deze master leidt leraren in het (speciaal) basisonderwijs op tot deskundige professionals die adequaat kunnen handelen in complexe onderwijssituaties. Ze leren gaven en talenten van kinderen als uitgangspunt te nemen en diversiteit te zien als meerwaarde voor hun onderwijs. De master kent een persoonlijke lijn, een onderzoeklijn en externe oriëntatie. Deze master is begin 2017 positief beoordeeld door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO).

Master Christian education

Na haalbaarheidsonderzoek besloten we een master Christian education te ontwikkelen. Het gaat om een internationale – Engelstalige – master voor buitenlandse en Nederlandse studenten, waarvoor ook buitenlandse docenten worden aangetrokken. De opleiding is in december beoordeeld door de CDHO met als gevolg dat we deze master als een aparte track binnen de Master Leren en innoveren kunnen gaan voeren. De ontwikkeling hiervan zal in 2017 afgerond worden.

Accreditaties post-hbo-opleidingen

Dit cursusjaar is de post-hbo-opleiding Ouderbetrokkenheid geaccrediteerd door het Centrum voor Post Initieel Onderwijs Nederland (CPION). Daarmee heeft Driestar educatief een vijfde registeropleiding die gekwalificeerd en gecertificeerd is. Twee andere aanvragen lopen nog en zullen in het komende jaar voor accreditatie worden ingediend. Dat zijn de post-hbo-opleiding Schoolopleider en de post-hbo-opleiding tot IB-er.

Eerste geslaagden post-hbo-opleiding Jonge kind

In het verslagjaar heeft een eerste groep studenten de nieuwe post-hbo-opleiding Jonge kind afgesloten. Zij waren zeer positief over de opleiding. Voor het cursusjaar 2016-2017 werd de inschrijving geopend op regioniveau.

7.2 Advies en begeleiding primair en voortgezet onderwijs

Aanbodclusters

Op basis van onderzoek naar ontwikkelingen en behoeften in het (onderwijs)veld, definieerden we in het verslagjaar zes aanbodclusters: 1) Passend onderwijs, 2) Identiteit en vorming, 3) ICT en media, 4) Leiderschap en coaching, 5) Schoolvakken en (onderwijs)concepten en 6) Leerlingenzorg en jeugdhulp. Doel hiervan was meer focus aan te brengen in onze productontwikkeling en dienstverlening, zodat intern en extern duidelijk is op welk gebied wij producten en kennis ontwikkelen en aanbod hebben. De clustering is richtinggevend voor de doorontwikkeling van het aanbod van Driestar onderwijsadvies, maar ook van het curriculum van de pabo en de Ivo.

Passend onderwijs

Het aanbodcluster passend onderwijs focust zich op vijf thema's: hoogbegaafdheid, groepsdynamica, sociale veiligheid, ouderbetrokkenheid en didactisch vakmanschap. Per thema wordt het aanbod doorontwikkeld tot een goed, marktgericht concept. Voor deze ontwikkeling worden productontwikkelteams (POT's) ingezet. Een evaluatie wees uit dat medewerkers het projectmatige werken in deze teams, met een helder doel en tijdspad, als motiverend ervaren.

De eerste teams leverden in het verslagjaar hun resultaten op. Ze ontwikkelden nieuw en verdiepend aanbod rond de thema's jongens- en meisjesbrein, (hoog)begaafdheid, communiceren met kinderen, sociale veiligheid en ouderbetrokkenheid. In de loop van het jaar werden vervolgoopdrachten opgepakt op het gebied van hoogbegaafdheid en ouderbetrokkenheid, VVE en leraarschap vo. Waar mogelijk wordt de verbinding gelegd met de leerkringen van het project 'Samen in ontwikkeling' (SAM). Binnen het cluster wordt een 'handboek' geschreven waarin per thema de competenties van

de uitvoerders worden verwoord, de rol van het boegbeeld, de interne communicatie, etc. De regisseur heeft regelmatig overleg met de lector Passend onderwijs. De verbinding tussen het onderzoekscentrum en het aanbodcluster wordt steeds sterker.

Conferentie Passend verbinden II

September 2016 organiseerde Driestar educatief samen met de reformatorische samenwerkingsverbanden (Berséba en RefSVO), het Hoornbeeck College, de SGP en de kerken de conferentie *Passend verbinden II*, over de actuele ontwikkelingen op het gebied van afstemming en samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en jeugdhulp. Tevens stonden 'goede voorbeelden' uit de praktijk centraal en werd op regionaal niveau de mogelijkheid geboden met elkaar de verbinding tussen politiek, jeugdhulp, kerken en scholen te zoeken of te versterken.

Identiteit en vorming

Voor het aanbodcluster Identiteit en vorming werd eind 2016 een regisseur benoemd. Deze is gestart om interne activiteiten rond identiteit en vorming in kaart te brengen en extern in gesprek met het werkveld scherper te krijgen wat men van Driestar educatief verwacht op het gebied van identiteit en vorming. Een product dat binnen dit cluster in ontwikkeling is, is de identiteitsscan. Op twee pilotscholen werd deze scan afgenomen, als onderdeel van een identiteitsproject. De pilots hebben waardevolle informatie opgeleverd voor de verdere ontwikkeling van de scan.

Ook werd gewerkt aan de doorontwikkeling van het bronmodel identiteit, onder andere naar aanleiding van gesprekken met collega's en gebruik in begeleidingstrajecten op de scholen.

Symposium Erasmus, Bijbels humanist en christen-pedagoog

Tijdens een driedaags symposium in mei brachten we de veelzijdigheid van de invloedrijke hervormer Erasmus (1466-1536) voor het voetlicht. Ongeveer negentig belangstellenden luisterden naar de colleges van internationaal vermaarde sprekers en volgden de diverse workshops. Daarin spiegelde we onze christelijk-reformatorische onderwijsconcepten en pedagogische visies aan Erasmus' fundamentele en vernieuwende inzichten.

Leiderschap en coaching

Binnen het kernteam leiderschap dachten we na over onze visie op leiderschap en concepten die goed leiderschap beïnvloeden. We ontwikkelden aanbod dat past bij de vraag in de markt en onze visie op leiderschap. In het verslagjaar is met name het aanbod op het gebied van coaching doorontwikkeld en uitgebreid. We werken met gecertificeerde coaches en trainers management-drives. De stijging die we zagen in de omzet bevestigt dat we met het aanbod tegemoet komen aan een behoefte in ons werkveld. Dit bracht nieuw elan mee. Uitgangspunt in onze coaching en trajecten is dat leiderschap veel meer wordt bepaald door de persoon van de leider dan door zijn kennis en vaardigheden. Wie je bent als leider en hoe je zo geworden bent, leer je in de praktijk, door het opdoen van ervaringen en erop te reflecteren. Coaching hierbij is zinvol en leerzaam. Op verschillende (vo-)scholen werden verder werkplaatsen verzorgd voor leidinggevend. Samen met de VGS werkten we aan leergangen voor schoolleiders waarmee ze hun herregistratie in het schoolleidersregister po kunnen halen.

Directeurentekort primair onderwijs

Een actueel en urgent thema op het gebied van leiderschap is het kwalitatief en kwantitatief directeurentekort in het primair onderwijs. Samen met de VGS organiseerden we daarom het symposium *Goed bestuur: wrijving en/of glans?*. De centrale vraag van de bijeenkomst was hoe we goed gedrag bevorderen binnen bestuur en toezicht, om behoud en toename van goede directeuren in het (christelijk-reformatorisch) onderwijs te stimuleren.

Leiderschapsoriëntatietraject

Samen met de zorginstellingen Cedrah en Sirjon, Erdee Media groep, het Hoornbeeck College en het Van Lodensteincollege ontwikkelden we een leiderschapsoriëntatietraject, waarin deelnemers zich

oriënteren op een mogelijke managementfunctie in de lijn van de organisatie of in projecten. Eind 2016 gingen twee groepen van start met in totaal een kleine dertig deelnemers.

Leiderschap in de zorgsector

Enkele jaren hebben we actief ingestoken op acquisitie in de zorgmarkt met het concept *Zorg vraagt leiderschap*, een bewerking van het succesvolle *Onderwijs vraagt leiderschap*. In de praktijk bleek het lastiger dan verwacht om deze nieuwe markt te betreden. Na evaluatie concludeerden we dat verdere investering hierin niet verantwoord was. We vullen nog steeds vragen vanuit deze markt in, maar stopten met een actieve marktbenadering.

Schoolvakken en concepten

Taal actief

In 2016 is op veel scholen begeleiding geboden bij de implementatie van de nieuwe taalmethode *Taal actief*, de christelijke versie van Groen educatief. Hiervoor is Driestar educatief geregistreerd scholingspartner van uitgeverij Malmberg en Groen educatief. Door middel van implementatie-bijeenkomsten en klassenbezoeken wordt met clusters van enkele scholen of individuele scholen gewerkt aan een goede invoering van de methode, gekoppeld aan leerkrachtvaardigheden en opbrengstgericht werken. Het geheel mondt uit in een borgingsdocument met afspraken over het gebruik van de methode.

Engels

In 2016 werkten weer veel basisscholen aan een beter niveau van Engels bij de leerlingen. De trainers van Driestar educatief verzorgen verschillende bijeenkomsten, met aandacht voor eigen vaardigheden en didactiek. Daarnaast doen de leerkrachten allerlei lesideeën op. Jaarlijks voorziet de Conference Primary English in een grote behoefte. Ongeveer 170 leerkrachten dachten in februari na over het thema *Let's Speak English*.

Rekenen

De vraag naar begeleiding rond rekenen lijkt te groeien. We zijn met name gefocust op het rekenen in het primair onderwijs. Wel is met de Ivo meegedacht over aanbod voor mbo-docenten en nascholing voor vo-docenten op een specifiek deelgebied. Het expertiseteam startte met het herschrijven van de visie op rekenen en rekenonderwijs. Doel is inhoudelijk met elkaar in gesprek te zijn over rekendidactiek, te zorgen dat we in de basis dezelfde lijn kiezen en de verschillende deelgebieden en werkgroepen rond rekenen met elkaar verbinden. Ook organiseerden we het symposium *Rekenen in een digitale wereld*.

Lesmethodes vo

Voor het voortgezet onderwijs geven we methodes uit voor Nederlands (vmbo en onderbouw hv), literatuur (bovenbouw hv), maatschappijleer 1 (vmbo), muziek (onderbouw), geschiedenis (onderbouw hv en vmbo) en seksuele vorming (PrO en LWOO). In alle methodes is ICT-toepassing een integraal onderdeel. Iedere vijf jaar worden de methodes met gebruikers geëvalueerd, doorontwikkeld of grondig gereviseerd. Zo blijven we aansluiten op de wensen van de leraar. De methode Nederlands, *TaalpuntNL*, wordt op dit moment herzien. We actualiseren de teksten en bronmaterialen, sluiten aan bij de huidige (examen)eisen, bieden meer differentiatie aan en verstevigen de structuur van de methode. Daarnaast wordt gewerkt aan een eigen methode godsdienst voor het praktijkonderwijs. Deze is begin 2017 opgeleverd.

Wonderlijk gemaakt speciaal

Al jarenlang werken scholen met *Wonderlijk gemaakt*, onze methode voor seksuele vorming. Omdat we merkten dat begeleiders en ouders van mensen met een verstandelijke beperking eveneens behoefte hadden aan christelijk materiaal over puberteit, seksualiteit en weerbaarheid, ontwikkelden we *Wonderlijk gemaakt speciaal*, in samenwerking met speciaal onderwijs, instellingen en belangenverenigingen in de achterban. In het verslagjaar kwam de methode gereed. Op dit moment wordt gekeken of er een internationale versie kan worden ontwikkeld. Hiervoor loopt een pilot in Ecuador.

ICT en media

De groei van ParnasSys, het meest gebruikte leerlingadministratie- en leerlingvolgsysteem voor basisscholen in Nederland, bleef aanhouden. Er kwamen opnieuw ongeveer 350 scholen bij, waardoor het totaal nu meer dan 4500 bedraagt. Driestar onderwijsadvies is kennispartner van ParnasSys en biedt begeleiding en cursussen voor het gebruik van ParnasSys en een aantal aanvullende modules, namelijk ZIEN!, Ouderportaal, Integraal, Ultimview, IRIS+, Kindkans en Leerlijnen.

Module leerlijnen

In het verslagjaar was er veel vraag naar het pakket *Kader voor ontwikkeling*. Dit pakket is primair ontwikkeld voor het speciaal onderwijs, dat door zijn specifieke populatie niet met methodes en toetsen kan werken. Met behulp van de leerlijnen kunnen scholen hun aanbod plannen en aan ouders en inspectie verantwoorden wat zij de leerlingen aanbieden. De module bleek ook een uitkomst voor basisscholen die niet-methodegericht werken.

Succesvol was ook het pakket Jonge kind. Inmiddels zijn er al 1000 scholen die dit gebruiken. De adviseurs jonge kind verzorgden veel trainingen bij gebruikers van het pakket. Op dit moment wordt gewerkt aan uitbreiding met leerlijnen voor het zeer jonge kind.

ZIEN!

Ook ZIEN! voor het po groeit nog steeds. Belangrijk in 2016 was het aanbieden van de leerlingvragenlijst bij de COTAN. ZIEN! vo maakte een doorstart en heeft vooral gebruikers in het vso. We ontwikkelden nieuwe vragenlijsten en een complete nieuwe lay-out. Zowel voor het po als het vo zijn de nieuwe vragenlijsten geschikt voor de verplichtingen rondom sociale veiligheid.

Kindkans

Het aantal samenwerkingsverbanden dat met Kindkans werkt groeide tot 25. Deze applicatie, waarvoor we samenwerken met Educator, helpt samenwerkingsverbanden passend onderwijs bij zaken als het verdelen van middelen, het toewijzen van arrangementen, het afgeven van toelaatbaarheidsverklaringen of het gezamenlijk vergaderen met onderwijs, gemeente en zorg.

Leerlingenzorg

De zorg voor individuele leerlingen in de context van de groep, school en thuis heeft volop de aandacht van het team van orthopedagogen die periodiek op de scholen aanwezig zijn. Alle orthopedagogen en psychologen participeren in het ondersteuningsteam van deze scholen.

Hierin nemen ook regelmatig experts deel vanuit het sociaal kernteam van de gemeenten. Indien er sprake is van problematiek die thuishoort bij specialistische GGZ of die buiten de zorg valt die Driestar educatief kan bieden, wordt in samenspraak gezocht welke hulp passend is bij het kind en zijn gezin. De zorg voor een optimale ontwikkeling van kinderen binnen de scholen behoort tot het takenpakket van de orthopedagogen en psychologen van Driestar educatief. Hieronder vallen taken als psychologische onderzoeken, observaties, gesprekken met ouders, leerkrachten en kinderen. Indien nodig kunnen onze GZ-psychologen en orthopedagogen-generalist een diagnose stellen.

Vluchtelingenkinderen

In het achterliggende jaar is een productontwikkelteam (POT) gestart voor het ontwikkelen van onderwijs en begeleiding aan vluchtelingenkinderen. Inmiddels lopen er verschillende begeleidings-trajecten.

Dyscalculie

Door personele uitbreiding kon de werkgroep dyscalculie actiever met het thema aan de slag. Tijdens de werkgroepmomenten is gestart met het schrijven van een stroomdiagram en het koppelen van materialen en werkvormen hieraan. Doel is dat de verschillende werkgroepleden meer op één lijn komen in de aanpak en ook van en met elkaar leren.

Trainingen en bijeenkomsten

Uit passend onderwijsmiddelen werden onder andere SOVA-trainingen verzorgd. Enkele collega's zijn gecertificeerd om de training *Braingame Brian* te geven, een training op de computer van de executieve functies. We overwegen het aanbod uit te breiden met de training *Beter bij de les*. Ook verzorgden we verschillende teambijeenkomsten of cursussen voor scholen op gedragsgebied, bijvoorbeeld over autisme of over verschillen in performale en verbale intelligentie.

7.3 Jeugdhulp

Contracten dyslexie

In 2016 hadden we contracten met 21 zorgregio's voor de uitvoering van dyslexiezorg: Eemland, Flevoland, FoodValley, Haaglanden, Holland Rijnland, IJsselland, Lekstroom, Hart van Brabant, Midden-Holland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noord-Veluwe, Rotterdam-Rijnmond, Rivierenland, Twente, Utrecht Stad, Utrecht West, West-Brabant Oost, gemeente Zaltbommel, Zeeland, Zuid-Holland-Zuid en Zuidoost-Utrecht. In de meeste regio's leverden we ook basis-ggz. Vanwege de administratieve druk en de zeer kleine zorgvraag in Noord-Nederland (Drenthe, Groningen, Friesland), besloten we in deze regio's na afronding van de lopende zorgtrajecten geen nieuwe trajecten te starten. Hierdoor ontstond een scherpere focus op de zorgregio's waar wij veel kinderen behandelen.

Gemeenten hebben te maken met grote bezuinigingen op hun budget voor de jeugdzorg. Samen met de zorgregio waarin ze participeren, zoeken we naar manieren om dyslexiezorg beschikbaar te houden voor kinderen die deze zorg nodig hebben. Goede samenwerking tussen gemeenten, samenwerkingsverband/scholen en zorgaanbieders is hiervoor essentieel. De kwaliteit van het lees- en taalonderwijs in het voortraject op de school en zorgvuldige opbouw van het dossier is een belangrijk thema. Ook wordt gekeken naar de aanmeldcijfers voor dyslexiezorg per school en berekend of de prevalentiecijfers niet hoger uitvallen dan verwacht mag worden. We zijn er trots op dat 'onze' scholen over het algemeen zorgvuldig doorverwijzen en rond het prevalentiecijfer blijven. In sommige regio's werden poortwachters aangesteld die de dossiers screenen voordat er een beschikking komt voor onderzoek en behandeling. Andere gemeenten maken de keuze om jaarlijks te korten op het zorgbudget. Daarbij is het belangrijk rekening te houden met de duur van de behandeling, zodat de zorgcontinuïteit voor het kind niet in gevaar komt of we vroeg in een kalenderjaar moeten werken met wachtlijsten. Hierover hebben we constructieve gesprekken gevoerd met een aantal regio's en we zijn dankbaar dat in een aantal regio's lokale middelen ter beschikking werden gesteld of het budget is verhoogd. In 2016 is in verschillende regio's ook het gesprek gevoerd over de tarieven. Het is erg verschillend per regio hoe men ermee omgaat. In drie gemeenten konden we geen nieuw contract afsluiten voor 2017. Gelukkig hebben we ook veel contracten opnieuw af kunnen sluiten. We zijn nu ook gecontracteerd in regio Gooi en Vechtstreek. In sommige regio's zijn wij gegroeid, onder andere omdat nieuwe scholen voor onze diensten kozen. Een belangrijke reden is de kwaliteit van onze zorg en de samenwerking ouders – school – behandelaar.

Overname VIAA

Eind 2015 namen we de activiteiten op het gebied van onderzoek en behandeling van ernstige enkelvoudige dyslexie over van Hogeschool Viaa, eveneens lid van ONL. Hierdoor konden we onze positie in de zorgregio's rondom Zwolle, zoals Flevoland, IJsselland, Twente en op de Veluwe versterken. Uit de evaluatie in 2016 bleek dat de overname tot ieders tevredenheid is afgerond.

Online behandelsoftware

In het behandeltraject implementeerden we, naast de face-to-face behandelsessies met de behandelaar en de oefeningen op papier, het programma *Pelle helpt*. Deze eigen online behandelsoftware van ONL is bedoeld om kinderen in een aansprekende vorm meer te laten oefenen met lezen en spellen.

Scholingsaanbod dyslexie

Het scholingsaanbod rond dyslexie werd uitgebreid met avonden voor ouders die een kind bij Driestar educatief in behandeling hebben. Vaak is het een zoektocht om kinderen te blijven motiveren voor het oefenen thuis. Met tips van de cursusleider en van elkaar kunnen ouders weer verder. Daarnaast brachten we een aantal cursussen rond dyslexie opnieuw onder de aandacht van de scholen: Connect Methodieken & Ralfi-lezen, achtergronden dyslexiebehandeling en ontwikkelingsgericht werken rond lees- en spellingproblemen. Het scholingsaanbod valt niet onder de contracten met de gemeenten, maar wordt bekostigd door ouders respectievelijk scholen.

Basis GGZ

In de meeste gecontracteerde zorgregio's verzorgden we ook individuele behandeltrajecten in het kader van basis GGZ.

7.4 Aanbod overige doelgroepen

Jonge Kind/VVE

Trainingen opbrengstgericht werken

Driestar onderwijsadvies verkreeg een licentie voor het geven van de trainingen van onderzoeks- en adviesbureau Sardes over opbrengstgericht werken binnen spel en de sociaal-emotionele ontwikkeling en ontdekkend leren. De training die de adviseurs jonge kind daarvoor moesten volgen, heeft ook hun expertise versterkt. Om meer te leren over de ontwikkelingspsychologie van jonge kinderen, bestudeerde het team een aantal hoofdstukken uit *Speels, liefdevol en vakkundig* van Elly Singer. De vragen werden met de auteur besproken tijdens een studiedag.

Harmonisatie peuterspeelzalen en kinderopvang

In 2018 wordt een harmonisatie tussen peuterspeelzalen en kinderopvang een feit, met als doel versterking van de pedagogisch kwaliteit en gelijkschakeling van kwaliteitseisen en de financieringsstructuur. Hierdoor verandert er veel voor peuterspeelzalen. Zo mogen in 2018 alleen beroepskrachten op de peuterspeelzaal werken. Onze adviseurs helpen scholen en peuterspeelzalen met het maken van beleid en met de omvorming naar peuteropvang.

Tink-training

Het VVE-aanbod werd uitgebreid met de gesubsidieerde training Taal en interactievaardigheden in de kinderopvang (TINK). Deze is erop gericht om het taalniveau van medewerkers in de kinderopvang en de toepassing te verbeteren, om zo de ontwikkeling van kinderen te stimuleren. Een van onze VVE-adviseurs is hiervoor gecertificeerd.

Catecheten

Samen met het Wartburg College in Rotterdam verzorgden we een pedagogisch-didactische basiscursus van zes avonden voor catecheten die geen onderwijservaring hadden of hun kennis en ervaring wilden opfrissen. Daarnaast gaven we een catechese cursus voor predikanten, om hen toe te rusten voor het geven van onderwijs in hun gemeente.

7.5 Aanbodcommunicatie

Vernieuwing website en lead management

De afdeling marketing & communicatie vernieuwde in overleg met collega's en externen het onderdeel Advies en begeleiding op onze website. Het aanbod werd ingedeeld volgens de nieuwe clustering en klantvriendelijker en aantrekkelijker gepresenteerd. De nieuwe structuur kent een tweedeling in cursussen en adviesaanbod. De pijler Cursussen biedt een zakelijke en overzichtelijke lijst van al onze cursussen. De klant kan filteren op onder andere thema, niveau en datum en zich direct inschrijven. Binnen de pijler Advies en begeleiding draait het vooral om het warm maken van de klant: we laten zien dat Driestar onderwijsadvies expert is, ervaring heeft met het onderwerp en een duidelijke visie/insteek heeft. In persoonlijk contact met de klant worden de vraag en de

mogelijke oplossingen verder uitgediept. De Ivo en de afdeling onderwijsadvies verbeterden in het kader van de acquisitie hun leadmanagement.

Binnen de hogeschool werd de zogenaamde verhaalcampagne #datisdriestar uitgebreid met quotes en bijbehorende verhalen van bekende oud-studenten en huidige studenten. Samen vertellen zij het verhaal van studeren in Gouda en wat christelijk leraarschap voor hen betekent. Deze campagne wordt zowel offline als online ingezet voor studentenwerving. Tijdens de open dag in februari en andere open dagen en open avonden door het jaar heen ontmoeten we potentiële studenten. Ook laten we via diverse media in woord en beeld steeds studenten van onze opleidingen aan het woord en nemen we lezers, kijkers en luisteraars mee in wat gebeurt bij Driestar hogeschool. Daarnaast bouwt de afdeling marketing & communicatie samen met studenten aan een online community van Driestar hogeschool.

8 Internationalisering

Koersuitspraak: De internationale activiteiten zijn een substantieel onderdeel van de werkzaamheden binnen Driestar educatief. We werken aan de drie gekozen ontwikkelrichtingen uit de beleidsnotitie 'Driestar educatief wereldwijd'.

8.1 Internationalisering binnen de hogeschool

Doorgaande internationale lijn

Driestar hogeschool heeft de ambitie studenten verder te laten kijken dan het Nederlandse onderwijs. Studenten worden geacht ook onderwijs en collega's in andere landen te ontmoeten. Binnen de pabo worden de buitenlandse werkweken gereviseerd. In de nieuwe opzet komen in elke werkweek drie componenten terug: interculturele competenties, onderwijsvergelijking en ontmoetingen met christenen. Een vervolgstap is het ontwikkelen van een doorgaande internationale lijn van leerjaar 1 tot en met 4. De Ivo deed met positief resultaat een beroep op het innovatiefonds (zie ook hoofdstuk 9) van Driestar educatief om de komende jaren een aantal internationale activiteiten te ontwikkelen, zoals een leerlijn internationalisering, uitwisselingsprogramma's voor studenten en docenten en internationale studiereizen.

Engels in de pabo

Pabo 1-studenten kunnen een toets doen om het niveau van Engels te bepalen en een Cambridge certificate of English behalen. Daarnaast is besloten meer recent Engelstalig onderzoeksmateriaal in het curriculum te integreren. Hiervoor is een contract afgesloten met EBSCO Information Services.

International class

Na een programmaherziening draaiden we in 2016 weer een international class, met zeven studenten van onze pabo en zeven buitenlandse studenten, uit Ghana, Zuid-Korea, Roemenië en Indonesië. Ze maakten kennis met theorie over christelijk leraarschap, vormden cross culturele teams en waren wekelijks een dag op praktijkscholen. Het vernieuwde programma besteedt meer aandacht aan interculturele voorbereiding op de international class en aan nazorg voor onze studenten die daarna naar het buitenland gaan. In de planvorming voor de toekomstige minoren werd ook nagedacht over een mogelijk keuzeprofiel zendings- en ontwikkelwerk. Besloten werd in plaats daarvan in de international class ruimte te bieden voor een verbinding met zendingswerk.

International experience hbo pedagogiek

Hbo pedagogiek ontwikkelde een buitenlandervaring in samenwerking met de Social Work opleiding van de Karóli Gáspár University in Boedapest. Studenten van beide opleidingen doen in koppels ervaring op rond een bepaald thema. Ze wonen colleges bij en bezoeken instellingen en gezinnen. Belangrijke elementen zijn interculturele ontmoeting en identificeren van christelijke identiteit en wereldbeeld. De evaluatie van de eerste ervaring met drie van onze studenten was positief. Het voornemen is deze buitenlandervaring tweejaarlijks aan te bieden

Internationalisering vo-scholen

Driestar educatief adviseert ook vo-scholen over hun internationalisering. In het verslagjaar organiseerden we bijvoorbeeld een studiemiddag voor het mt van een van de scholen. Daarnaast geeft onze programmamanager internationalisering leiding aan het platform coördinatoren internationalisering van de vo-scholen.

8.2 Onderwijskundige kennisdeling in de internationale context

International Network for Christian Education (INCE)

Samen met Woord & Daad startten we het project INCE, dat als doel heeft structureel de kwaliteit van het christelijk onderwijs te verbeteren, door kennis en ervaring uit te wisselen met de onderwijssector in participerende landen. Het streven is in deze landen een (christelijke) pabo en onderwijsadviesdienst aan elkaar te verbinden, zodat we niet alleen nieuwe leraren opleiden, maar ook leraren die al op een school werken. Door dit te versterken met beleidsbeïnvloeding, werken we aan duurzame verandering. Het initiatief hiervoor kan ook via een plaatselijke NGO tot stand komen. Bestuurders van Driestar educatief en Woord & Daad vormen de stuurgroep van het INCE.

INCE-office

In het INCE-office ontwikkelen medewerkers van Driestar educatief en Woord & Daad samen producten die bij de partners in het netwerk kunnen worden ingezet. Omdat elke partner en lokale omgeving om een eigen vormgeving vraagt, afgestemd op de cultuur, de lokale situatie en de structuur van het onderwijs, levert het office geen eindproducten maar halffabricaten, die ter plekke kunnen worden toegesneden op de specifieke situatie. Een voorbeeld is een Engelstalige pedagogisch-didactische cursus, in eerste instantie generiek van opzet, maar na doorontwikkeling bruikbaar in verschillende contexten. Tevens worden enkele onderzoeksprojecten gestart die voortbouwen op eerder onderzoek in het lectoraat Christelijk leraarschap, zoals de validatie van een scan 'Christian Education Worldwide'. Ook het compendium Christelijk leraarschap van dit lectoraat zal een plek krijgen binnen het INCE.

Het INCE-office is vooral voor onze hogeschool de plaats voor docenten die zich verder willen bekwamen en ervaring opdoen in internationaal werken. Onder andere via dit office kunnen docenten onderzoeks- en onderwijsprojecten uitvoeren die een win-win situatie opleveren: het eigen onderwijs op onze hogeschool wordt verbeterd en ook het onderwijs in het land waar of waarvoor het project wordt gedaan. Internationalisering van de hogeschool is een belangrijk speerpunt, waarin, net als door veel andere hogescholen veel wordt geïnvesteerd.

Focusgebieden

Het INCE heeft inmiddels contacten met partners in Nepal, Burkina Faso en Colombia. Vooralsoog zijn dit onze focusgebieden. In 2017 wordt dit uitgebreid met Zuid-Afrika. In Nepal is een project in voorbereiding voor de ontwikkeling van het Early Childhood Education Centre (ECEC) tot een christelijke onderwijsadviesdienst. Doelen voor 2017-2019 zijn methoden voor scholen voor onderwijs aan jonge kinderen, trainersvaardigheden en exposure voor ECEC door het organiseren van een conferentie. Daarnaast treffen we voorbereidingen voor de ontwikkeling van een erkende opleiding tot leraar basisonderwijs.

Geef ze een tien!

Voor de fondsenwerving voor het INCE hebben we de actie *Geef ze een tien!* opgezet en onder de aandacht van basisscholen gebracht. Enkele ambassadeurs, studenten van de pabo, ontwikkelden ideeën om in actie te komen en een aantal actiematerialen voor de deelnemende scholen of klassen.

Andere projecten

Sierra Leona

Na ruim anderhalf jaar te zijn weggebleven in verband met ebola, werd weer een bezoek gebracht aan Freetown (Sierra Leone). In het kader van Edu4change verzorgden we trainingen op het gebied van leiderschap en ouderbetrokkenheid. Daarnaast is gewerkt aan een projectaanvraag voor een

project waarin we willen bijdragen aan de ontwikkeling van Civil Society Organisations (CSO's), onderwijs in de moedertaal en alfabetisering voor ouders. Aanleiding hiervoor is dat leerresultaten achterblijven als de voertaal Engels is, terwijl kinderen thuis een lokale taal spreken. We deden een beroep op de subsidie die de EU hiervoor beschikbaar stelt. De reis werd gefinancierd door Woord & Daad. Het project zal in de toekomst onderdeel zijn van het INCE.

Lerarenopleiding Rwanda

In opdracht van hulporganisatie Red een kind leverden we een bijdrage aan het curriculum van de lerarenopleiding in Rwanda.

Lerarenopleiding China

In het project Primrose werken we samen met de interkerkelijke stichting Bonisa Zending aan de opbouw van een christelijke lerarenopleiding Spice Mountain College (SMC) in Beijing, China. In het verslagjaar gaven twee collega's van Driestar educatief enkele lessen aan studenten van het eerste en tweede jaar met als overkoepelend thema *How to be a christian teacher*. Daarbij werden onderwerpen als klassenklimaat, lesvoorbereiding, rollen van de leraar en vormen van assessment uitgediept in theorie en vooral in praktische toepassing.

Muziekproject Gambia

Een van onze muziekdocenten bracht met twee studenten een bezoek aan het Gambia College te Brikama. Het was de start van een driejarig traject om muziekdidactiek vorm te geven in het curriculum van de pabo van dit college. Dit project wordt deels gesponsord door de Rotaryclub Gouda, deels ondersteund door Driestar educatief en deels gefinancierd door vrije sponsorgelden.

Elektronische leeromgeving

We dachten na over het gebruik van een elektronische leeromgeving in de internationale context. Enkele collega's formuleerden de kwaliteitseisen waaraan deze moet voldoen.

8.3 Internationale bezoeken

Bezoeken van ...

- We ontvingen een delegatie basisschoolleerkrachten en docenten uit het vo in Zuid-Korea, verbonden aan Handong Global University, die kennis maakte met het Nederlandse onderwijs.
- Dr. David Smith van het Calvin College in Grand Rapids (Kuyers Institute for Christian Teaching and Learning) verzorgde tijdens zijn bezoek aan Nederland een werksessie voor belangstellende collega's over *Learning from the stranger*.
- Een groep schooldirecteuren en kerkelijke deputaten uit Noord-Amerika maakte tijdens zijn reis door Nederland kennis met ons instituut. Dit was een vervolg op een bezoek aan scholen in Canada, dat we in 2013 samen met VGS organiseerden voor Nederlandse onderwijzers.
- Ons international office organiseerde voor collega's en studenten een introductiesessie met Sarah Lanier op het boekje *Foreign to familiar* en een verdiepende interculturele training.
- Enkele vertegenwoordigers van onze partnerschool Radiance in Oekraïne waren in Nederland om kennis te maken met het Nederlandse onderwijs en bezochten onder andere onze organisatie.
- Een week lang hadden we dr. Herman van Vuuren en prof. Robert Balfour van onze partner North-West University in Zuid-Afrika te gast. Zij gingen met verschillende mensen in gesprek over leiderschap en gaven twee gastlessen in de minor Jong management en de master Leren en innoveren. Ook tekenden we een samenwerkingsovereenkomst voor de periode tot 2020.
- Van dezelfde universiteit ontvingen we mr. en ms. Van der Vyver in het kader van hun onderzoek inzake identiteit en mevrouw Kotie Kaizer in verband met een project rond Engels.
- Een delegatie van de vakgroep Duits van onze partneruniversiteit Partium Christian University (Oradea) verzorgde gastlessen binnen de Ivo Duits.
- Tijdens een bezoek van een delegatie van de Yanbian International Academy in China, tekenden we een intentieverklaring waarin de school zich als stageschool aanbiedt voor onze pabo-studenten. Daarnaast verkenden we mogelijkheden voor trainingen van de docenten.

Bezoeken aan ...

- De lector Nieuwe media, sprak in Zuid-Korea op de conferentie van de International Association for the Promotion of Christian Higher Education (IAPCHE) over het Media Attitude Model.
- Het lectoraat introduceerde dit Media Attitude Model ook op Teacher conference in Canada (NRCEA schools) en ontmoette de delegatie directeuren die eerder ons instituut bezocht.
- Twee collega's waren in Hongarije in het kader van het project over value driven leadership, dat we opzetten met partners in Hongarije (Reformed Pedagogica Institute (RPI), Karóli Gáspár University) en Roemenië (Roemeens Reformatorisch Pedagogisch Instituut (RRPI) en Partium Christian University). Ze voerden een behoeftepeiling uit onder schoolleiders op de conferentie georganiseerd door Association for Christian Schools International (ASCI) en RPI. Onze programma manager internationalisering hield enkele lezingen over christelijk leiderschap.
- De Lector christelijk leraarschap hield een referaat op het AESPEF-seminar (L'Association des Etablissements Scolaires Protestants Evangeliques Francophones) in Frankrijk, met het thema *Education and the Kingdom of God*.
- De voorzitter van het college van bestuur was in Canada voor een bezoek aan Tyndale University College & Seminary in Toronto en Redeemer University College in Hamilton, onder andere om te onderzoeken hoe het bestuur van een University College is gestructureerd en werkt.
- Tien studenten van de Ivo bezochten de conferentie *From theory into practice – assessment literacy in the classroom* in Aigle, Zwitserland, georganiseerd door de internationale organisatie van leraren Engels. Een Ivo-collega gaf een presentatie over haar onderzoek, een experiment dat leidde tot succesvolle implementatie van assessment for learning in het vo.
- Twee collega's van de Ivo bezochten de universiteit van Leeds als visiting researchers rond schoolleiderschap en ouderbetrokkenheid en het verwerven van Engels als tweede taal. Ook werden verkennende gesprekken gevoerd over mogelijke samenwerking bij onderzoek. Op verzoek van het Centre for Language Education Research (CLER) werd verder een seminar verzorgd over tweedetaalverwerving van leerlingen in de onderbouw van het vo.
- De Ivo bracht een bezoek aan de Kirchliche Pädagogische Hochschule (KPH) in Wenen. We ondertekenden een Erasmus-contract met deze hogeschool. Dit biedt mogelijkheden voor uitwisseling van studenten en docenten voor verschillende vakken, waaronder Duits.
- Twee collega's van de Ivo kregen een aanbod als research associate van het instituut Icelda dat gelieerd is aan de North-West University in Zuid-Afrika. De activiteiten die gezamenlijk worden opgepakt betreffen de academische vaardigheden van (aankomende) studenten. We zetten dat ook in als versterking van onze studiekeuzecheckdagen.

9 Structuur en middelen

Koersuitspraak: Driestar educatief werkt duurzaam en innovatief en is minder afhankelijk van overheidsfinanciering.

Kleinschalige organisatie

Driestar educatief wil eigenaarschap en ondernemerschap stimuleren door een kleinschalige organisatie, dicht bij studenten en klanten. In de thuisbasisteams van de afdeling onderwijsadvies is een ontwikkeling ingezet naar meer horizontaal werken, externe gerichtheid en innovatie van producten, diensten en processen. In de pabo wordt dit de komende jaren verder uitgewerkt.

Ondersteunende diensten en faciliteiten

Onze ondersteunende diensten zijn dienstbaar aan het primaire proces en werken efficiënt en duurzaam. We streven naar een betrouwbaarheid van 98% van onze faciliteiten en een bovengemiddeld tevredenheid daarover. Processen worden gedigitaliseerd als dit bijdraagt aan efficiëntie en duurzaamheid.

Duurzaamheid

Driestar educatief participeert in de Meerjarenaafsprake energie-efficiëntie 2001-2020 (MJA3). In het verslagjaar wisten we onder andere met behulp van de warmte koude bron, maar ook door goed energiebeheer, de afgesproken bezuiniging te realiseren. Dit jaar hebben we energielabel A gehaald voor ons gebouw in Gouda. Daarnaast is een plan opgesteld voor de energiebesparing in de komende periode. In de hogeschool proberen we tevens een verbinding te leggen tussen de lessen en het thema duurzaamheid, zodat studenten duurzaamheid gaan omarmen en er bewuster mee omgaan. De studenten participeren samen met docenten in onze commissie duurzaamheid.

Repro, uitgeverij en webwinkel

De Europese aanbesteding voor de reproducties voor onze organisatie leidde tot de keuze voor een nieuwe leverancier, Service Point. De overstap levert een kostenbesparing op en een efficiënter en innovatiever proces.

Daarnaast realiseerden we meer structuur in onze publicaties, door na te denken over doelgroepen en positionering en bewuster te kijken welke uitgever een uitgave het beste bij de doelgroep brengt. In samenwerking met uitgeverij De Banier brachten we een aantal boeken uit in de nieuwe *Driestar reeks voor opvoeding en onderwijs*. Deze worden ook als e-book beschikbaar gesteld. Een aantal andere uitgaven verzorgden we in eigen beheer.

Omdat de afname van boeken en andere uitgaven via de webwinkel sinds de introductie sterk is gegroeid, hebben een projectplan opgesteld voor de implementatie van een nieuwe webwinkel. Het bestelproces en betalingsgemak worden verbeterd en de webwinkel zal meer opgenomen worden in de huisstijl van de website.

Learning lab

Een nieuwe faciliteit voor studenten en docenten is het *learning lab* in de mediatheek. Hier kunnen zij ervaring opdoen met het bedienen van een smartboard en veel verschillende software uitproberen, zoals digitale lesmethodes, digitale prentenboeken en andere onderwijstools. Inmiddels hebben drie vakgroepen het learning lab een plek gegeven in hun programma.

Gebouwen

In de afgelopen jaren werden onze meeste gebouwen in Gouda vernieuwd of opgeknapt. Dit jaar was de beurt aan de gymzaal. Deze kreeg een nieuwe vloer, nieuwe kleuren en meer kleedruimten. De zaal wordt gebruikt voor onze studenten en voor kinderen van de naburige Calvijnschool.

In Kapelle huurde Driestar onderwijsadvies een pand waarin ook de Vereniging reformatorisch primair onderwijs Colon en de Vereniging reformatorisch passend onderwijs voor po en so Berséba kantoorruimte hadden. Door uitbreiding bij deze organisaties en de komst van de Vereniging christelijk primair onderwijs op reformatorische grondslag in Zeeland (VCPOZ), werd deze locatie te klein. Samen verhuisden we naar het kantoorgebouw *Bijeen*, met meer ruimte voor werken en vergaderen. Driestar educatief betreft minder ruimtes dan voorheen en zet in op flexwerken, waardoor deze locatie voor ons goedkoper is geworden.

In onze gebouwen hebben we prachtige faciliteiten voor bijeenkomsten en congressen. Deze dienen voor eigen gebruik, maar worden ook steeds vaker gehuurd door derden.

Innovatiefonds

Driestar educatief stelt jaarlijks budget beschikbaar voor innovatieve projecten die de missie ondersteunen en passen binnen de kaders van het fonds Innovatie Driestar educatief (IDE).

In het verslagjaar werden de volgende projecten gefinancierd : ontwikkeling master Christian education, inrichting INCE, ontwikkeling master Passend meesterschap, Wonderlijk gemaakt speciaal, value driven leadership for principals, acquisitie zorg, Kindkans en promotietrajecten. Deze projecten worden elders in dit bestuursverslag nader toegelicht.

10 Partnerschappen

Koersuitspraak: Driestar educatief werkt als zelfstandige organisatie nauw samen met andere organisaties om zijn missie te realiseren.

Samenwerking met andere hogescholen

ZEG (Zwolle, Ede, Gouda)

Driestar educatief vormt een strategische alliantie (ZEG) met Hogeschool Viaa Zwolle en de Christelijke Hogeschool Ede, gericht op kennisontwikkeling, subsidieverwerving en promotie van de belangen van christelijk hoger onderwijs. Samen bieden we de master Leren en innoveren aan. De samenwerking in het onderzoeksplatform kreeg een nieuwe impuls door aansluiting van de Stichting voor Christelijke Filosofie. Deze heeft veel belangstelling voor de praktijken waarvoor onze hogescholen beroepsbeoefenaars opleiden en wil met ons nadenken over het normatieve karakter van de praktijken.

Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM)

Samen met Hogeschool De Kempel, Katholieke Pabo Zwolle, Hogeschool Viaa, Marnix Academie en Iselinge Hogeschool hebben we in het kader van de prestatieafspraken het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap ingericht. Christelijke Hogeschool Ede is hierbij aangesloten. Dit expertisecentrum wil uitzoeken wat leraren anno 2020 nodig hebben om les te geven in scholen waar het gaat om waardengedreven onderwijs in relatie tot opbrengstgericht onderwijs. Een jaarverantwoording van het CEPM is opgenomen in bijlage 3.

Radiant

In het verslagjaar is de besluitvorming afgerond die zal leiden tot de oprichting van Radiant, een educatief centrum van vooral monosectorale hogescholen met een pabo. Binnen Radiant werken we samen met andere kleinschalige, waardengedreven hogescholen: Christelijke Hogeschool Ede, De Kempel Helmond, IPabo Amsterdam, Iselinge Hogeschool Doetinchem, Thomas More Hogeschool Rotterdam, Viaa Hogeschool Zwolle, Katholieke Pabo Zwolle en Marnix Academie Utrecht. We bundelen krachten op thema's als kennisontwikkeling en het ontwikkelen van masteropleidingen. In het verslagjaar werkten we aan de eerste gezamenlijke opleiding, de master Passend meesterschap. Deze gaat van start in het cursusjaar 2017-2018. Radiant krijgt een coöperatieve rechtsvorm. De samenwerkingsverbanden ZEG (Zwolle-Ede-Gouda) en Interactum gaan op in Radiant. Daarnaast zal ook het Centre of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM) onderdeel gaan uitmaken van Radiant en onder deze vlag komen te vallen.

Overige gezamenlijke masters en opleidingen

Voor de master Special educational needs (SEN) werken we samen met de Hogeschool Utrecht. Onder de naam Penta Nova werkt Driestar educatief samen met de Marnix Academie, Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Viaa Zwolle, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland. Vanuit dit samenwerkingsverband worden opleidingen voor schoolleiders aangeboden.

Lerarenopleiding godsdienst

Wij verzorgen het pedagogisch didactisch programma van de lerarenopleiding godsdienst van de Cursus Godsdienst Onderwijs (CGO).

Onderwijsadvies

Onderwijsadvies werkt met diverse partijen samen bij de ontwikkeling of uitvoering van onderwijskundige innovaties. Een aantal, niet uitputtend, noemen we hier:

EDventure

Voor onderwijsadvies zijn we aangesloten bij Edventure, de branchevereniging van onderwijsadviesbureaus.

Restment BV

Voor de dienstverlening in het primair en voortgezet onderwijs op het gebied van (sociale) veiligheid werken we samen met Restment BV. Onder de naam V&I Educatie hebben we onder andere een loket voor melding van calamiteiten, vermoedens van radicalisering of schending van integriteit.

Edutopics BV

Met Edutopics werken we nauw samen bij de ontwikkeling van software die leraren en scholen in staat stellen het onderwijs verder te verbeteren en te innoveren.

Jeugdhulp

Onderwijzorg Nederland

Driestar educatief is lid van Onderwijzorg Nederland (ONL), een landelijke coöperatie van bij Edventure aangesloten onderwijsadviesbureaus. Onder het label ONL bieden we gespecialiseerde zorg bij diagnose en behandeling van ernstige enkelvoudige dyslexie en gedragsproblemen.

Samenwerking christelijke jeugdhulp

Driestar onderwijsadvies presenteert zich samen met twaalf andere landelijk werkende christelijke en reformatorische aanbieders van jeugdhulp onder het label Samenwerking Christelijke Jeugdhulp. Een van onze managers Onderwijsadvies is lid van het coöperatiebestuur.

Bezinning en toerusting

VGS, RMU/GOLV

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

Panel presentie

Tevens zijn we lid van het Panel Presentie, dat zich bezighoudt met maatschappelijke ontwikkelingen, hun impact op kerken en organisaties binnen de gereformeerde gezindte en de manier waarop deze daarop kunnen reageren. Een van de initiatieven is de zomerschool, die we ook in het verslagjaar weer organiseerden voor jonge professionals. Sprekers uit de politiek, de wetenschap en het maatschappelijk veld verzorgden diverse interactieve presentaties. Daarnaast was er aandacht voor vorming vanuit het christelijk gedachtengoed door middel van een persoonlijke leerlijn. Driestar hogeschool voerde het programma uit in samenspraak met Erdee Media Groep (EMG) en de Reformatorische Maatschappelijke Unie (RMU).

Platform Waarden en Normen

Daarnaast nemen we deel in het platform Waarden en Normen, dat zich tot doel stelt de participatie in het maatschappelijk debat te bevorderen vanuit christelijke waarden en normen, over relevante thema's met elkaar tot afstemming te komen en activiteiten te ontwikkelen.

Refo500

Binnen het project Refo500 wordt tot en met de 500^e geboortedag van de Reformatie in 2017 op allerlei manieren aandacht gegeven aan de Reformatie (www.refo500.nl).

Digibron

Met enkele partijen in de gereformeerde gezindte bouwen we aan het digitale archief Digibron.

Internationale samenwerking

Onderwijsinstellingen

Met onderstaande instellingen zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten waarin de uitwisseling van docenten en studenten en het delen van kennis centraal staan:

- Calepinus Taleninstituut - Tîrgu Mureş (Roemenië);
- Gaspar Károly Universiteit - Boedapest /Nagykőrös (Hongarije);

- Odisee (voorheen Hoger Instituut Gezinswetenschappen) - Brussel (België);
- Komenda College (Ghana);
- Lerarenopleiding Tîrgu Mureş (Roemenië);
- North-West Universiteit - Potchefstroom (Zuid-Afrika);
- University of Leeds - (Engeland);
- Pädagogische Hochschule - Heidelberg (Duitsland);
- Chong Shin University and Theological Seminary - (Zuid-Korea);
- Matej Bel University - Banská Bystrica (Slowakije);
- Kirchliche Pädagogische Hochschule Wien/Krems (Oostenrijk).

Daarnaast hebben wij contacten met scholen/instituten in onder meer Engeland, Canada, Denemarken, Duitsland, Oekraïne en de Verenigde Staten.

IAPCHE

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

Hulporganisaties

Met de organisatie voor ontwikkelingssamenwerking Woord & Daad werkt Driestar educatief structureel samen op het terrein van onderwijs en ontwikkelingssamenwerking. Met de stichtingen Hulp Oost-Europa en Ondersteuning Gereformeerd Onderwijs in Oost-Europa trekken we gezamenlijk op bij projecten in Oost-Europa.

Samenwerking met instellingen buiten Nederland en andere internationale contacten nemen toe in aantal en intensiteit.

Overige partners

Daarnaast zijn er overeenkomsten met partners als culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen, educatieve organisaties. Bij de totstandkoming daarvan wordt de notitie *Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs* in acht genomen. Alle samenwerkingsverbanden worden periodiek geëvalueerd. Dit maakt expliciet deel uit van het risicomangement.

11 Financiën

Financieel beleid

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

Financieel resultaat

Resultaat 2016 (x € 1.000)

	2016	2016	2015
	werkelijk	begroot	Werkelijk
Rijksbijdrage	9.163	8.996	9.097
Collegegelden	2.398	2.369	2.383
Baten werk in opdracht van derden	8.744	7.603	7.879
Overige baten	2.056	1.898	2.087
Totaal baten	22.362	20.866	21.446
Personeelslasten	16.769	16.589	16.371
Afschrijvingen	1.059	1.046	1.037
Huisvestingslasten	1.351	1.420	1.458
Overige lasten	2.604	2.429	2.529
Totaal lasten	21.783	21.484	21.395
Saldo baten en lasten	579	-618	51
Financiële baten en lasten	60	97	110
Resultaat voor belasting	638	-521	161
Vennootschapsbelasting	-198	-64	-30
Resultaat na belasting	440	-458	191

Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2016	2016	2015
	werkelijk	begroot	Werkelijk
Rentabiliteit	2%	-2%	1%

De stijging van de rentabiliteit t.o.v. de begroting wordt verklaard in de bespreking van het resultaat.

Resultaten per 31 december 2016 (per resultaatverantwoordelijke eenheid x € 1.000)

	2016	2016	2015
	werkelijk	Begroot	Werkelijk
Hogeschool	-286	-172	287
Onderwijsadvies	739	-255	-126
Overige private activiteiten	-13	-31	-31
Facilitair bedrijf en Bestuur & staf	0	0	0
Resultaat na belasting	440	-458	191

Het financieel resultaat over 2016 is € 844.000 hoger dan begroot.

Het negatieve resultaat bij de hogeschool ontstaat met name door investeringen in innovatieve projecten en internationalisering.

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

Het positieve resultaat bij Onderwijsadvies ontstaat door stijging van de omzet, door uitbreiding van activiteiten en hogere productiviteit, en daling van de kosten.

Het resultaat bij de overige private activiteiten is hoger dan begroot door eenmalige baten.

De operationele kosten van Facilitair bedrijf en Bestuur & staf zijn door hogere personele lasten en onverwachte uitgaven voor de onderhoud van het gebouw hoger dan begroot.

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

Balans

Balans per 31 december 2016 (x € 1.000)

	2016	2015
	werkelijk	werkelijk
Materiële vaste activa	12.443	12.888
Immateriële vaste activa	76	108
Vorraden	51	59
Vorderingen	2.692	2.256
Liquide middelen	11.007	9.852
Totaal activa	26.269	25.164
Algemene reserve	15.840	16.125
Bestemmingsreserve, privaat	4.526	3.800
Eigen vermogen totaal	20.366	19.925
Voorzieningen	598	222
Kortlopende schulden	5.306	5.016
Totaal passiva	26.269	25.164

Publiek/privaat

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

Het eigen vermogen stijgt door een toevoeging van het resultaat met € 440.000 en bedraagt € 20.366.000.

Vermogen en liquiditeit

Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2016	2015
	Werkelijk	werkelijk
Solvabiliteit	0,78	0,79
Liquiditeit	2,59	2,43
Huisvestingsratio	0,09	0,10

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

Kasstroomoverzicht

De mutatie liquide middelen is als volgt:

Kasstroomoverzicht (x € 1.000)

	2016	2015
	werkelijk	werkelijk
Saldo 1 januari	9.852	9.551
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.736	1.086
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-581	-785
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Saldo 31 december	11.007	9.852

De post liquide middelen is gestegen met € 1.155.000.

Profileringsfonds

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een student niet tijdig de opleiding kan afronden, of waarin om andere redenen financiële ondersteuning nodig is. Iedere instelling kent daarom op grond van artikel 7.51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een Profileringsfonds. In 2016 is geen beroep gedaan op dit fonds.

Opgave aantallen studenten en vergoedingen Profileringsfonds 2016

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

Beleggingsbeleid

In 2016 is gehandeld binnen het treasury statuut en binnen de richtlijnen belenen en beleggen. Driestar educatief heeft geen beleggingen of beleningen afgesloten.

Rechtmatigheid ('Notitie helderheid')

Driestar educatief heeft in de jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke (hogeschool) en private (Onderwijsadvies en studentenhuisvesting) geldstromen.

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

1. uitbesteding. De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.
2. 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 2016 kostenneutraal uitgevoerd. Dit geldt ook voor de inzet van personeel bij de samenwerking met andere partners binnen het hoger onderwijs.

3. het verlenen van vrijstellingen. Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissie. De werkwijze van de examencommissie is vastgelegd in de OER.
4. bekostiging van buitenlandse studenten en internationale uitwisselingsovereenkomsten. Driestar educatief heeft geen buitenlandse studenten. Wel zijn er uitwisselingsprogramma's. De kosten daarvan werden gedekt vanuit beurzen of door de student zelf. Bij uitwisseling met buitenlandse studenten wordt met gesloten beurzen gewerkt, omdat het de intentie is een gelijk aantal studenten bij één instelling in en uit te wisselen.
5. collegegeld niet betaald door de student zelf. Deze situatie heeft zich niet voorgedaan: de student betaalt zelf of de student heeft schriftelijk verklaard dat hij ermee instemt dat een derde betaalt, veelal de ouders.
6. studenten volgen modules van opleidingen. Er worden modules aangeboden die leiden tot een deelcertificaat.
7. de student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven. De hogeschool heeft geen studenten die ingeschreven zijn voor een opleiding terwijl ze daadwerkelijk een andere opleiding volgen en op een diploma gericht zijn van die laatste opleiding.
8. maatwerktrajecten. De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
9. bekostiging van het kunstonderwijs. Dit is niet van toepassing bij Driestar educatief.

Continuïteitsparagraaf

Om iedere belanghebbende of belangstellende kennis te laten nemen van de wijze waarop het college van bestuur omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid is in het bestuursverslag een continuïteitsparagraaf opgenomen. Dit is overeenkomstig het format van het ministerie van OCW en ook in lijn met de Jaarverantwoording 2015 Zorginstellingen en Jeugd, 5.2.3. In deze paragraaf worden de verwachte ontwikkelingen besproken op het gebied van personeel, financiën en studentenaantallen, maar ook op het gebied van Onderwijsadvies en Jeugdhulp.

Gegevensset (A)

De meerjarenbegroting 2017-2019 is gebaseerd op de volgende gegevens:

	2016	2017	2018	2019
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Personele bezetting (fte)				
Bestuur en management	11	11	11	11
Personeel Hogeschool	76	77	77	77
Personeel Onderwijsadvies	58	59	59	59
Personeel afdelingen Facilitair bedrijf en Bestuur en staf	49	48	48	48
Aantal studenten				
Studenten	1.318	1.348	1.344	1.280

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie na lichte groei van fte van het personeel in 2017.

Voor de studentenaantallen worden geen grote schommelingen in aantallen verwacht, doordat de opleidingen een stabiel beeld vertonen. Wel is rekening gehouden met een lichte daling van de studentenaantallen op langere termijn.

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

Balans per 31 december (x € 1.000)

	2016	2017	2018	2019
	Werkelijk	begroot	begroot	begroot
Activa				
Materiële vaste activa	12.443	11.612	10.894	10.239
Financiële vaste activa	76	33	0	0
Totaal vaste activa	12.519	11.645	10.894	10.239
Vlottende activa	13.750	13.340	13.375	13.387
Totaal activa	26.269	25.045	24.329	23.686
Passiva				
Algemene reserve (*)	15.840	14.598	13.589	12.569
Bestemmingsreserve privaat	4.526	4.722	5.026	5.403
Totaal eigen vermogen	20.366	19.320	18.615	17.972
Voorzieningen	598	175	165	165
Kortlopende schulden	5.306	5.550	5.550	5.550
Totaal passiva	26.269	25.045	24.330	23.687

(*) door het opnemen van werkelijke en begrote cijfers is er voor de mutatie 2016-2017 geen aansluiting op het resultaat.

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

	2016	2017	2018	2019
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	0,78	0,77	0,77	0,76
Liquiditeit (current ratio)	2,59	2,41	2,42	2,42

Resultaatrekening (x € 1.000)

	2016	2017	2018	2019
	Werkelijk	begroot	begroot	begroot
Baten				
Rijksbijdrage	9.193	8.696	8.759	8.542
Collegegelden	2.398	2.502	2.421	2.471
Baten werk in opdracht van derden	8.744	8.118	8.175	8.120
Overige baten	2.056	1.820	1.842	1.823
Totaal baten	22.362	21.135	21.195	20.955

Lasten				
Personeelslasten	16.769	17.004	16.986	16.845
Afschrijvingen	1.059	1.024	964	830
Huisvestingslasten	1.351	1.460	1.384	1.397
Overige lasten	2.604	2.551	2.537	2.478
Totaal lasten	21.783	22.038	21.870	21.549
Saldo baten en lasten	579	-903	-674	-593
Financiële baten en lasten	60	46	46	46
Resultaat voor belasting	638	-858	-629	-548
Vennootschapsbelasting	198	69	77	96
Resultaat na belasting	440	-927	-706	-643

De hogeschool investeert de komende jaren extra in innovatie, internationalisering en het onderzoekscentrum. Het doel is verhoging van de kwaliteit van de opleidingen. Deze investeringen, die een onderdeel vormen van de voorfinanciering van toekomstige baten uit het studievoorschot stelsel, leiden in de begrotingsperiode tot negatieve resultaten. Daarnaast speelt in de begroting voor de hogeschool de onzekerheid over de toekenning van de gelden uit het leenstelsel een rol. Deze zijn in beperkte mate in de begrotingsperiode opgenomen. Op de langere termijn verwacht de hogeschool een daling van het aantal studenten. Gezien de ruime vermogenspositie, ook na de jaren van extra investeren, is er uit hoofde van deze negatieve resultaten geen sprake van continuïteitsrisico.

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

Doelstelling is de kosten van de ondersteunende diensten te laten dalen in relatie tot de omzet. Er worden geen grote veranderingen verwacht qua investeringen, huisvesting en financiering.

Overige rapportages (B)

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

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

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

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

- daling van de studenteninstroom (mede door het invoeren van het leenstelsel en toelatings-toetsen pabo) -> Goede marketing, scholing van aanstaande studenten, het aanscherpen van het profiel op het gebied van masters en het op hoog niveau houden van de bestaande opleidingen dragen bij aan de beheersing van dit risico. Voor de Ivo bezinnen we ons op de koers voor de komende jaren.
- concurrentie op de markt voor Onderwijsadvies -> Het leveren van hoogwaardige diensten, een betrouwbare partner zijn en goed relatiebeheer dragen bij aan handhaving van de concurrentiepositie. Het is van belang deze ontwikkelingen intern en extern intensief te volgen en de ontwikkeling van het personeelsbestand zo veel mogelijk kwalitatief en kwantitatief hierop af te stemmen (Transitie onderwijsadvies).

- als gevolg van de transitie jeugdzorg vindt de vergoeding van EED en basis-ggz plaats door gemeenten in plaats van de zorgverzekeraars -> Driestar educatief onderhoudt intensief de nieuwe contacten met gemeenten.
- niet voldoende blijven in de ontwikkeling van kwaliteit in het onderwijs en de dienstverlening -> Driestar educatief blijft investeren in professionalisering van het personeel en stelt intern budgetten beschikbaar voor innovatieve projecten.
- imago bij en afhankelijkheid van de trouw van de achterban -> Driestar educatief investeert in een goede relatie met de achterban en wil die waar mogelijk versterken.

Rapportage toezichthoudend orgaan (B3)

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

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

Bacheloropleidingen

	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)		▪	▪
Gedrag en maatschappij			
Pedagogiek		▪	

Masteropleidingen

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

Post-hbo-opleidingen

- Taalcoördinator
- Rekencoördinator
- Leescoördinator
- Supervisor en coach
- Vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Vakspecialist muziek
- School Video Interactie Begeleider (SVIB)
- Jonge kind
- Schoolopleider
- Schoolleiderschap Penta Nova

Bijlage 2 Hogeschool in cijfers

Studentenaantallen

Aantal studenten	2014	2015	2016
Hogeschool	1363	1310	1325
Pabo	832	815	855
Lvo	376	349	344
Hbo pedagogiek	102	89	87
Master L&I	53	57	39

Verdeling pabo en lvo in voltijd-deeltijd-duaal

Pabo	2014	2015	2016	Lvo	2014	2015	2016
Voltijd	729	708	747	Voltijd	-	-	-
Deeltijd	75	80	75	Deeltijd	248	228	220
Duaal	28	27	33	Duaal	128	121	124
Totaal pabo	832	815	855	Totaal lvo	376	349	344

Aantallen lvo-studenten per opleiding

LVO	2015	2016
Duits	39	42
Economie	60	63
Engels	111	108
Geschiedenis	33	29
Nederlands	58	58
Wiskunde	48	44

Studierendement

Rendement	2014	2015	2016
Pabo-bachelor	83%	83%	80%
Pabo-propedeuse	61%	63%	65%
Lvo-bachelor	54%	53%	51%
Lvo-propedeuse	59%	34%	70%
Pedagogiek-bachelor	59%	68%	42%
Pedagogiek-propedeuse	43%	42%	30%

Toelichting:

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

Instroom voltijd-deeltijd-duaal (peildatum 1 oktober)

	2014	2015	2016
Hogeschool	417	337	388
Voltijd	238	185	236
Deeltijd	140	123	119
Duaal	39	29	33

Instroom 2016 voltijd-deeltijd-duaal per opleiding

2016	Pabo	Lvo	Master L&I	Pedagogiek
Voltijd	236			
Deeltijd	23	63	10	23
Duaal	6	27		
Totaal	365	90	10	23

Instroom per vooropleiding

Hogeschool	2014	2015	2016
Havo	191	161	182
Mbo	94	68	65
Vwo	40	38	55
Ho	77	69	66
Overig	15	13	20
Totaal	417	349	388

Instroom 2016, vooropleiding per opleiding

2016	Pabo	LVO	Master L&I	Hbo pedagogiek
Havo	158	16	0	8
Mbo	43	13	0	9
Vwo	43	11	0	1
Ho	15	39	10	2
Overig	6	11	0	3
Totaal	265	90	10	23

Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Aantal BAS pabo	11	20	11
Aantal BAS lvo	8	15	5
Aantal BAS hbo pedagogiek	0	0	1

Bijlage 3 Prestatieafspraken en CEPM

In het verslagjaar vond de eindverantwoording plaats over de met de minister van OCW in 2012 gesloten prestatieafspraken. In deze bijlage zijn de door de minister in 2016 geaccordeerde eindresultaten (uit 2015) opgenomen (zie ook hoofdstuk 3.2).

Uitval (Bron: 1cijfer HO)

Indicator	Beginsituatie 2012	Ambitie	Eindstand
Aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven	Cohort 2010: 21,7%	< 25%	20,6%

Rendement (Bron: 1cijfer HO)

Indicator	Beginsituatie 2012	Ambitie	Eindstand
Aandeel van de voltijdbachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herschrijvers) en dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma haalt	Cohort 2006: 83%	≥ 75%	82,1%

Kwaliteit/excellentie (Bron: studentenadministratie)

Indicator	Beginsituatie 2012	Ambitie	Eindstand
Deelname van studenten aan excellente programma's	1,4%	>4%	4,7% -
Deelname van studenten aan plusprogramma's	22,1% gemiddelde laatste twee jaren)	>22,5%	26,9%

Docentkwaliteit (Bron: personeelsadministratie)

Indicator	Beginsituatie 2012	Ambitie	Eindstand
Aandeel van de docenten met een master/PhD in het totaal aantal docenten	Totaal aandeel master/PhD - >72,4%	Totaal aandeel master/PhD >80%	80,7%

Onderwijsintensiteit (Bron: studentenadministratie)

Indicator	Beginsituatie 2012	Ambitie	Eindstand
Aandeel van de reguliere voltijd-bachelor-opleidingen met minder dan twaalf geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar	0%	0%	0%

Indirecte kosten (Bron: salarisadministratie)

Indicator	Beginsituatie 2012	Ambitie	Eindstand
Indirecte kosten verhouding OP/OOP (bij minder overhead stijgt de verhouding)	OP:OOP 1,6:1	OP:OOP 1,5:1	1,46:1

Op 31 december 2015 was de eindstand OP/OOP 1,46:1, in plaats van de geambieerde 1,5:1. Op 1 januari 2016 is het ambitieniveau van de prestatieafspraken wel bereikt. Dit is veroorzaakt door de volgende omstandigheden. De arbeidsovereenkomst met een medewerker OOP is per 1 januari 2016 beëindigd. De opvolger is met ingang van 1 december 2015 aangesteld om in het belang van de continuïteit een inwerktraject mogelijk te maken. Hierdoor was op de peildatum een extra ondersteunende medewerker aangesteld, die op 1 januari niet meer in dienst was. Indien met deze omstandigheid rekening wordt gehouden, is de eindstand OP/OOP 1,50:1 en is de afgesproken ambitie gehaald.



Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap

Onderwijs is mensenwerk en staat of valt met de gedrevenheid en professionaliteit van de leraar. Een leraar kan het verschil maken, maar dat lukt alleen als hij het belang van het kind centraal stelt met aandacht voor de belangen van ouders, de organisatie en de samenleving.

Persoonlijk Meesterschap gaat over jezelf kennen, weten wat je inspireert, waar je voor staat en hoe dit zich verhoudt tot je werkomgeving. Je weg zoeken en vinden, zorgen dat je in je kracht blijft en dit altijd met het belang van de leerling in gedachten.

Ontwikkeling

Na twee jaar als Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM) te zijn aangemerkt is -ook door de reviewcommissie- geconcludeerd dat de eisen zoals gesteld aan zo'n center moeilijk/niet te vervullen zijn voor CEPM. Dit heeft geleid tot het besluit niet langer onder het regime te blijven vallen van een Center of Expertise en dat heeft op haar beurt weer geleid tot ruimte, veel ruimte om datgeen te bewerkstelligen wat bij aanvang de bedoeling was; een kenniscentrum voor en door opleidingen met de focus op leraren en leerlingen en de zorgmedewerker in het brede jeugddomein.

CEPM

Het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap is een virtueel centrum dat vanaf 2015 vier taken heeft:

1. Het platform van debat zijn over Persoonlijk Meesterschap;
2. Het beperkt ondersteunen van samenwerkingsprojecten;
3. Het beheren van en communiceren over de projectresultaten, zowel intern als extern;
4. Het vervullen van de 'makelaars' functie voor nieuwe opdrachtgevers.

Het center zelf is ultimo 2016 een kleine organisatie bestaande uit twee personen die in totaal voor 0,8 fte inzetbaar zijn; een directeur voor de dagelijkse leiding en een communicatieadviseur. Daarnaast is vanuit de eigenaren een tweehoofdig Dagelijks Bestuur benoemd voor tactische beslissingen. Het Dagelijks Bestuur legt verantwoording af aan het Toezichthoudend Bestuur en adviseert inzake strategische keuzes.

Bewust is gekozen voor een beperkte omvang van de bemensing van het center; de ontwikkelingen vinden uiteindelijk plaats in de projecten die worden bemenst door de eigenaren.

Projectprocedure

Ieder project wordt beoordeeld door en bij flattering voor een deel gefinancierd vanuit het center door middel van peerreview. Belangrijke beoordelingscriteria zijn; betrokkenheid van meerdere (onderwijs en/of zorg) instellingen, beoogde gevolgen voor het curriculum, gedegen praktijkonderzoek als onderlegger, looptijd van maximaal een jaar, de beoogde kennisdeling/verspreiding en gericht op verduurzaming.

De projecten

In 2016 is een tweetal projecten afgerond (PM in het brede jeugddomein en omgaan met identiteitsspanningen), twee projecten zijn nagenoeg afgerond (Leren met aandacht II en PM in professionele leergemeenschappen) en nieuwe projecten gestart. De nieuw gestarte projecten zijn omgaan met professionele identiteitsspanningen vanuit het broaden-and-build-model, Europese verhalen over PM, Teacher Leaders als bruggenbouwers, kunst in leren, professionele dilemma's van opleiders, burgerschapsvorming op morele basis, de wereld ontdekken in de klas en leergemeenschappen professionele dialoogvorm.

De projectactiviteiten werden ook in 2016 ondersteund met een subsidie vanuit het ministerie van OCW.

2017 en verder

In 2017 zullen de meeste projecten worden afgerond. Financieel gezien is ruimte voor de start van enkele nieuwe projecten. Daarnaast wordt overleg gevoerd met het ministerie van OCW om conform de verlenging financiering van de expertisecentra ook voor 2017 een subsidie te verkrijgen.

De borging en verduurzaming van de opgedane kennis en het gedachtengoed vindt plaats via het onderzoek van Radiant; Persoonlijk Meesterschap fungeert hierin als paraplu.

Organisatieontwikkeling deelnemende hogescholen

Gegeven het gevoelde belang van Persoonlijk Meesterschap hebben (bijna) alle betrokken hogescholen ervoor gekozen Persoonlijk Meesterschap ook vorm te geven in de eigen organisatie met en bij de eigen medewerkers. Immers, goed voorbeeld doet goed volgen en ook als leraren-opleider maak je het verschil langs de lijn van Persoonlijk Meesterschap. Door het samenwerkingsverband kunnen de opbrengsten direct worden toegepast en bestaat de mogelijkheid elkaar een spiegel voor te houden met een aanscherping van de gekozen aanpak tot gevolg.

Bijlage 4 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2016

Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur

- drs. L.N. Rottier
- lid raad van toezicht Stichting Red een Kind (onbezoldigd)
- lid bestuur Net Foundation (onbezoldigd)
- lid bestuur IAPCHE, International Association for the Promotion of Christian Higher Education, voor West-Europa (onbezoldigd)
- voorzitter bestuur stichting Vrienden van Radiance (onbezoldigd)
- lid Advisory Committee of Hope University College, Ethiopië (onbezoldigd)
- drs. R.W. Zoutendijk
- lid raad van toezicht van de vereniging EDventure, de brancheorganisatie voor onderwijsadviesbureaus (bezoldigd)
- lid raad van toezicht Verus (bezoldigd)
- lid raad van toezicht Stichting Onderwijs Zieke Leerlingen (onbezoldigd)
- lid bestuur Stichting Mediauitgaven De Reformatorische School (onbezoldigd)

Specificatie bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Leidinggevende topfunctionarissen

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk
Functie	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Nee	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	Nee	nee
Bezoldiging 2016		
Beloning	130.061	116.959
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	14.721	14.485
Totaal bezoldiging	144.782	131.444
Toepasselijk WNT-maximum	140.000	140.000
<i>Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken voor inwerkingtreding van de sectorale regeling WNT II, waardoor een beroep wordt gedaan op overgangsrecht.</i>		
Bezoldiging 2015		
Beloning	130.061	117.192
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.380	15.012
Totaal bezoldiging	145.441	132.204
Toepasselijk WNT-maximum	178.000	178.000

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties

	drs. L.N. Rottier	drs. R.W. Zoutendijk	Gezamenlijk	Totaal
1. Reiskosten binnenland	500	395	0	895
2. Reiskosten buitenland	2.215	0	0	2.215
3. Representatie	295	0	1.170	1.465
4. Professionalisering	7.306	20.791	0	28.097
5. Overige kosten	406	532	326	1.264
Totaal	10.722	21.717	1.495	33.936

Toezichthoudende topfunctionarissen

	drs. P.J. Vergunst	ds. G.W.S. Mulder	drs. P.M. vd Dorpel
Functie	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2016			
Beloning	4.900	3.400	3.400
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	4.900	3.400	3.400
Toepasselijk WNT-maximum	21.000	14.000	14.000
Totaal bezoldiging 2015	4.900		3.400
Toepassing WNT-maximum	26.700		17.800

	dr. A. Goudriaan	dr. A. Bout	ing. J.L. Pieper
Functie	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Beloning	3.400	3.400	3.400
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	3.400	3.400	3.400
Toepasselijk WNT-maximum	14.000	14.000	14.000
Totaal bezoldiging 2015	3.400	3.400	3.400
Toepassing WNT-maximum	17.800	17.800	17.800

	mr. A. Weggeman
Functie	Lid
Duur dienstverband	01/01 - 31/12
Bezoldiging	
Beloning	3.400
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Totaal bezoldiging	3.400
Toepasselijk WNT-maximum	14.000
Totaal bezoldiging 2015	3.400
Toepassing WNT-maximum	17.800

<i>Complexiteitspunten</i>	
Gemiddelde baten	4
Aantal studenten	1
Onderwijssoorten	4
<i>Totaal</i>	9

Overige rapportageverplichtingen WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2016 een bezoldiging boven het individueel WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden gemeld of die in eerdere jaren gemeld zijn of hadden moeten worden.

Overige gegevens leden raad van toezicht

- Drs. P.J. Vergunst (1960), voorzitter vanaf 1 januari 2010
beroep: algemeen secretaris Gereformeerde Bond
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)
overige nevenfuncties: geen
datum aftreden: 31-12-2017
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 13-12-2012 herbenoemd t/m 31-12-2017.
profiel: strategisch beleid, identiteit
- Drs. G.W.S. Mulder (1973)
beroep: predikant
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: voorzitter deputaatschap Zending Gereformeerde Gemeenten, hoofdredacteur "Daniël", jongerenmagazine Gereformeerde Gemeenten;
datum aftreden: 31-12-2019
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2016.
- Dr. A. Goudriaan (1969)
beroep: universitair hoofddocent aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Vrije Universiteit te Amsterdam
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)
overige nevenfuncties: lid bestuur stichting Guido de Brès, lid wetenschappelijke adviesraad Driestar educatief

datum aftreden: 31-12-2016

tijdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 14-12-2011 herbenoemd t/m 31-12-2016.

profiel: opvoeding en onderwijs

- Ing. J.L. Pieper (1958)
beroep: manager Projects & Operation Support Evides Waterbedrijf
kerkgenootschap: Hersteld Hervormde Kerk
datum aftreden: 31-12-2017
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2009, herbenoemd t/m 31-12-2017.
profiel: financiën en bedrijfsleven
- Mr. A. Weggeman (1968)
beroep: directeur directie Advisering van de Raad van State
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten in Nederland
overige nevenfuncties: lid gemeenteraad Capelle aan den IJssel, voorzitter van de identiteits-
commissie van beroep en van de Vereniging tot Bevordering van Schoolonderwijs op
gereformeerde grondslag (VBSO), lid van de raad van toezicht van de
gehandicaptenzorgorganisatie 'De Schutse'
datum aftreden: 31-12-2017
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2010, herbenoemd t/m 31-12-2017.
profiel: bestuurlijk en overheid
- Drs. P.M. van den Dorpel (1966)
beroep: CEO BioTech Venture
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: voorzitter bestuur basisschool in Tholen.
datum aftreden: 31-12-2015, herbenoemd t/m 31-12-2018
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2011
profiel: financiën
- Dr. A. Bout (1960)
beroep: CEO Bioceros
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten
overige nevenfuncties: Economic Board provincie Utrecht
datum aftreden: 31-12-2016
tijdstip eerste benoeming: 01-03-2012
profiel: bedrijfsleven