

2008
jaarverslag
2008



Driestar *educatief*

jaarverslag

2008



INHOUD

Voorwoord			3
Bericht van de Raad van Toezicht			5
Organisatie en leeswijzer			7
ORGANISATIE			
	Hoofdstuk 1	Strategie en beleid	9
	Hoofdstuk 2	Bestuur en toezicht	15
	Hoofdstuk 3	Personeel	23
	Hoofdstuk 4	Voorzieningen	33
	Hoofdstuk 5	Financiën	39
RESULTATEN			
	Hoofdstuk 6	Hogeschool	47
	Hoofdstuk 7	Lectoraten	67
	Hoofdstuk 8	Onderwijsadvies	75
	Hoofdstuk 9	Hulpverlening	83
BIJLAGEN			
	Bijlage 1	Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht	90
	Bijlage 2	Overzicht opleidingen hogeschool <i>Driestar educatief</i>	91

VOORWOORD

Voor u ligt het jaarverslag 2008 van *Driestar educatief*, dat ik u met veel genoegen presenteer.

Driestar educatief heeft als missie (aankomende) leraren en scholen te inspireren, vormen en ondersteunen om goed reformatorisch en protestants-christelijk onderwijs te geven. Het afgelopen jaar hebben wij vanuit *Driestar educatief* geprobeerd aan deze missie een krachtige bijdrage te leveren, samen met het onderwijsveld en onze achterban. Het afgelopen jaar was tevens het eerste jaar van uitvoering van het nieuwe strategisch beleidsplan 2008-2011 'Lerend onderweg'. De eerste etappe is afgelegd op de leerpaden die zijn uitgestippeld tot 2011. In de navolgende hoofdstukken kunt u de concrete resultaten lezen. In het bijzonder wil ik hier noemen de succesvol verlopen visitatie van zowel de Hogeschool als de afdeling Begeleiding.

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over het beleid en de activiteiten van 2008, zoals vastgelegd in het op het nieuwe strategisch beleid gebaseerde jaarbeleidsplan en de begroting van *Driestar educatief*.

In het onderwijsbeleid kwam de afgelopen periode de nadruk steeds meer te liggen op kwaliteit van het onderwijs, professionalisering, diversiteit en excellentie. De kwaliteit van de leraar doet er weer toe. Dit zijn ontwikkelingen die passen bij de strategie en het beleid van *Driestar educatief*.

Het nieuws in 2008 werd langzaam maar zeker beheerst door de kredietcrisis en dat zal zich naar verwachting in 2009 voortzetten. De geschiedenis leert dat op zulke momenten de belangstelling voor onderwijs groeit en de studenteninstroom wellicht zou kunnen aantrekken. Door deze ontwikkelingen worden we als *Driestar educatief* nog meer aangesproken en uitgedaagd om onze identiteit, kwaliteit en professionaliteit uit te dragen en onze missie te verwezenlijken.

2008 was een intensief jaar. Zonder de inzet van onze medewerkers waren onze activiteiten niet geslaagd. Net als voorgaande jaren wil ik hen op deze plaats dan ook speciaal bedanken. Onze gezamenlijke dank gaat uit naar de Heere God, Die de mogelijkheden en de kracht gaf om ons werk te verrichten. Van Hem mogen we het ook in de toekomst verwachten.

Dit jaarverslag verschijnt in het Calvinjaar. Een goede reden om dit voorwoord te eindigen met een wijze les van Calvijn uit de Catechismus van 1536: "De belangrijkste zorg in ons leven moet zijn, dat wij God zoeken met een volkomen liefde van ons hart tot Hem, en te streven om nergens rust te vinden dan alleen in Hem."

Drs. L.N. (Rens) Rottier,
College van Bestuur





BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Algemeen

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur van *Driestar educatief* en op de algemene gang van zaken binnen de instelling, alsmede het bewaken van de doelstelling en de grondslag. De Raad van Toezicht verzorgt dit interne toezicht conform de principes van de binnen de HBO-raad vastgestelde branchecode governance.

De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van het navolgende verslag dat door het College van Bestuur is opgesteld en heeft dit goedgekeurd.

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestond in 2008 uit de volgende personen:

- drs. G. Honkoop, voorzitter van de Raad van Bestuur van Eleos;
- ing. D. Boers, lid van de Raad van Bestuur van Volker Wessels;
- drs. G. Boonzaaijer, registeraccountant;
- ds. G. Clements, predikant Gereformeerde Gemeente te Gouda;
- dr. A. Goudriaan, universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid van de Vrije Universiteit te Amsterdam;
- dr. H. Paul, inspecteur-generaal bij het ministerie van VROM;
- drs. P.J. Vergunst, algemeen secretaris van de Gereformeerde Bond.

De Raad heeft per 31 december 2008 afscheid genomen van de heer Boers, die te kennen had gegeven terug te willen treden. Wij zijn hem erkentelijk voor zijn inzet en betrokkenheid bij *Driestar educatief*.

Voor de ontstane vacature is een profielschets opgesteld en heeft werving plaatsgevonden. In december is de heer ing. J.L. Pieper, Manager Projects & Operation Support bij Evides Waterbedrijf, als nieuw lid benoemd.

Branchecode governance

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



De Raad in 2008

De Raad van Toezicht is in 2008 zesmaal plenair bijeengewest in bijzijn van het College van Bestuur, waarvan eenmaal met de medezeggenschapsraad en eenmaal met de accountant. In zijn decembervergadering heeft de Raad van Toezicht zonder het College van Bestuur vergaderd, om het functioneren van de Raad van Toezicht en het functioneren van het College van Bestuur te evalueren. In dat kader heeft de Raad zijn waardering uitgesproken voor de wijze waarop het College van Bestuur rapporteert, informeert en bij strategische discussies advies vraagt, alsmede de instelling bestuurt.

De Raad van Toezicht heeft eind 2007 zeven onderwerpen gedefinieerd waar hij zich in zijn toezichthoudende taak met name op wil richten. Dit betreft identiteit, strategisch beleid, personeelsbeleid, financieel beleid, onderwijs en markt, begeleiding en maatschappelijk ondernemen. Deze onderwerpen zijn waar mogelijk opgenomen in de jaaragenda van 2008. Aan de hand van deze onderwerpen zijn tijdens de reguliere vergaderingen onder andere de volgende thema's aan de orde geweest:

- het tevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers en klanten van de instelling;
- risicomanagement;
- evaluatie samenwerkingsverbanden;
- het jaarbeleidsplan 2008-2009;
- de jaarrekening 2007, het (sociaal) jaarverslag 2007 en de begroting 2009.

Tot slot

Door de inzet van het College van Bestuur, de medewerkers en de studenten zijn onze doelen voor 2008 bereikt, maar "Zo de Heere het huis niet bouwt, tevergeefs arbeiden de bouwlieden daaraan." Het is een bekend vers uit Psalm 127. Binnen onze organisatie zetten we als vakbekwame mensen onze talenten in ten dienste van onze missie. Als instrument mogen we een werktuig zijn in Gods hand.

*Drs. G. (Gerard) Honkoop,
voorzitter Raad van Toezicht*

ORGANISATIE



* De directeur begeleiding heeft met ingang van 1 oktober 2008 elders een benoeming aanvaard. Zijn functie is vanwege een aanstaande wijziging in de organisatiestructuur niet ingevuld. Zie voor een nadere toelichting Hoofdstuk 2: Bestuur en toezicht.

Leeswijzer

Driestar educatief maakt in haar beleidscyclus gebruik van het INK-managementmodel. Net als voorgaande jaren is ook dit jaarverslag geschreven volgens de indeling van dit model. De ondersteunende processen worden beschreven in het eerste deel (Organisatie, hoofdstukken 1-5). De resultaatgebieden worden beschreven in het tweede deel (Resultaat, hoofdstukken 6-9).

Tevredenheid wordt bij *Driestar educatief* gemeten met vijfpuntsschalen. Interne rapportages zijn daarop gebaseerd. Voor het jaarverslag werden de cijfers tot nu toe getransformeerd naar een tienpuntsschaal. Met ingang van het jaarverslag over 2008 worden de resultaten echter zonder deze transformaties weergegeven. De scores moeten dus worden gelezen tegen de achtergrond van een vijfpuntsschaal.



ORGANISATIE



HOOFDSTUK 1 Strategie en beleid

Organisatieprofiel

Driestar educatief is een christelijk kenniscentrum voor onderwijs, opleiding en begeleiding, en bestaat uit de volgende onderdelen:

Hogeschool
Lerarenopleiding primair onderwijs (Pabo)
Lerarenopleidingen voortgezet onderwijs (LVO)
Hbo-pedagogiek
Master Special Educational Needs (in samenwerking met de Hogeschool Utrecht)
Master Leren & Innoveren (start 1 september 2009, in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle)
Begeleiding
Onderwijsadvies primair onderwijs (OA PO)
Onderwijsadvies voortgezet onderwijs (OA VO)
Hulpverlening (HV)
Bestuur en management (B&M)

Strategisch beleidsplan 2008-2011 'Lerend onderweg'

Driestar educatief maakt deel uit van een maatschappij die sterk in beweging is. Door individualisering en mondialisering is er bij de consument (klant, student) een toenemende keuzebehoefte. Dit vraagt om het slagvaardig ontwikkelen van kwalitatief hoogstaande opleidingen en producten. Kennis is een belangrijke maatschappelijke factor, die in onze kennisgerichte samenleving van steeds grotere economische waarde is. Voor onderwijsinstellingen als *Driestar educatief* is er de uitdaging om enerzijds in te spelen op de vraag van studenten en scholen door maatwerk en persoonlijke aandacht, en anderzijds te investeren in toekomstgerichte kennisontwikkeling die verdergaat dan de huidige vraag van scholen.

In januari 2008 heeft het College van Bestuur van *Driestar educatief* het nieuw strategisch beleidsplan 2008-2011 'Lerend onderweg' gepresenteerd, waarin beschreven is hoe *Driestar educatief* de komende jaren wil reageren op deze uitdaging. Behalve onze missie, identiteit, kernwaarden en visie worden daarin ook de vijf leerpaden van *Driestar educatief* voor de komende jaren benoemd. Bij elk leerpad is een routekaart opgenomen en een beschrijving van de eindbestemming (verwachte resultaten in 2011).



Missie

Driestar educatief is een onderwijsinstelling met een missie. We zijn er niet voor onszelf. In het strategisch beleidsplan 2008-2011 is de missie als volgt geformuleerd:

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

Ons ideaal is een school:

- die de kernopdracht van christelijk onderwijs gestalte geeft;
- waar geïnspireerde christelijke leraren werken;
- waar leerlingen werken in inspirerende leeromgevingen;
- waar leerlingen die dat nodig hebben extra zorg en aandacht ontvangen;
- die goed bestuurd en geleid wordt;
- die ouders ziet als belangrijkste partner en hen ondersteunt bij de opvoeding.

Identiteit en kernwaarden

De Bijbel is voor ons denken en handelen norm, richtsnoer en inspiratiebron. Onze christelijke identiteit vormt de vaste kern die de pedagogische en organisatorische aspecten bepaalt. Voor medewerkers van *Driestar educatief* geldt een vijftal kernwaarden als praktische uitwerking van deze identiteit: toewijding, betrouwbaarheid, wijsheid, bewogenheid en moed. De kernwaarden geven richting aan ons persoonlijk gedrag, ons samenwerken en aan onze presentie als organisatie. In elke afdeling hebben in 2008 bijeenkomsten plaatsgevonden teneinde de kernwaarden te vertalen naar de eigen beroepspraktijk. Studenten en klanten worden bevraagd op de herkenning van deze kernwaarden in ons onderwijs en onze dienstverlening. In het personeelsbeleid hebben de kernwaarden een sturende rol. Ze worden aan de orde gesteld tijdens de sollicitatieprocedure, in de gesprekscyclus en in inwerktrajecten. De borging van de kernwaarden in de organisatie vraagt ook in 2009 nog aandacht.

Visie op uitvoering missie

Driestar educatief geeft haar missie vorm in vier domeinen (zie 'Uitgelicht'):

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

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



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

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

Leerpaden

Met ons strategisch beleid bepalen we onze plaats in de huidige maatschappelijke context. Daarnaast bevat het onze verwachtingen en ambities voor 2011. Het strategisch beleidsplan beschrijft, naast bovengenoemde missie en visie, de vijf leerpaden van *Driestar educatief* voor de komende jaren. Bij elk leerpad is een routekaart opgenomen en een beschrijving van de eindbestemming. In dit jaarverslag zal bij de verantwoording van het gevoerde beleid in 2008 worden aangegeven welke vorderingen op welk leerpad het betreft.

Leerpad 1 – Identiteit en imago

Driestar educatief staat voor de uitdaging om invulling te geven aan de eigen (uitgesproken) identiteit in relatie tot de tijd en de omgeving waarin we geplaatst zijn. We kiezen daarbij niet zonder meer voor de veiligheid van het bekende, maar willen ook vernieuwend nadenken over onze plek in de samenleving.

Leerpad 2 – Inhoud en kwaliteit

Vanuit haar visie op onderwijs richt *Driestar educatief* haar lerarenopleidingen en educatieve dienstverlening op vier kennisgebieden: christelijk leraarschap, inspirerende leeromgeving, opvoeding en zorg, en bestuur en management. Deze inhoudelijke focus bepaalt de strategische agenda voor 2008-2011.

Leerpad 3 – Professionalisering en kennisdeling

De kwaliteit van *Driestar educatief* is afhankelijk van de professionele ontwikkeling en houding van de eigen docenten, onderwijsadviseurs en orthopedagogen. *Driestar educatief* investeert daarom in persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, en in de herkenbaarheid van onze kwaliteiten door de aanstelling van 'boegbeelden'.

Leerpad 4 – Samenwerking en internationalisering

Wanneer dit meerwaarde oplevert voor onze klanten, zal *Driestar educatief* kiezen voor samenwerking met andere partners en instellingen, om zo een dekkend en passend



aanbod te kunnen garanderen. Daarnaast hebben verbetering van het internationale onderwijsprogramma en uitbreiding van het internationale netwerk de komende jaren prioriteit.

Leerpad 5 – Student- en klantgerichtheid

Direct contact tussen de medewerker van *Driestar educatief* en de klant of de student, is een essentiële voorwaarde voor kwaliteit. Daarom zal *Driestar educatief* investeren in differentiatiemogelijkheden voor studenten en klanten, goede aansluiting op de arbeidsmarktvraag en hoge kwaliteit van de studieloopbaanbegeleiding.

Meer informatie over het strategisch beleid van *Driestar educatief*

Een brochure met de volledige tekst van het strategisch beleidsplan 2008-2011 is op te vragen bij Wilco Moen (PR & communicatie, w.c.moen@driestar-educatief.nl, (0182) 540 331).



uitgelicht

De vier domeinen waarin de missie van *Driestar educatief* wordt vormgegeven

Christelijk leraarschap

Driestar educatief leidt leraren op voor de basisschool en het voortgezet onderwijs. Daarnaast geven we begeleiding en nascholing aan leraren en teams in de scholen. We zoeken in ons onderwijs en onze dienstverlening naar de essentie van het christelijke leraarschap: de werkelijkheid te ontsluiten voor studenten en leerlingen en hun zicht te geven op de zin van het bestaan. Dat vraagt om persoonlijke betrokkenheid van de leraar op Gods Woord. Het stempelt ook de omgang met de leerling – gericht op het hart van het kind, bescheiden, blijmoedig en met passie voor het vak.

Inspirerende leeromgeving

Binnen *Driestar educatief* krijgt de leeromgeving veel aandacht. We richten ons op de

ontwikkeling van inspirerende leeromgevingen, gebaseerd op leerinhouden en leerervaringen met een vormende waarde. We helpen scholen en leraren om concepten een plaats te geven in de schoolontwikkeling en onderwijspraktijk. Onze leerconcepten doen een beroep op de hele mens en op zijn natuurlijke plezier in leren. Ons ideaal is onderwijs dat diepgang heeft, en dat studenten en leerlingen inspireert om echt betrokken te raken op de onderwerpen waar ze aan werken.

Opvoeding en zorg

Goede zorg binnen het onderwijs is een primaire doelstelling van *Driestar educatief*. Binnen de lerarenopleidingen wordt daarom veel aandacht besteed aan de vaardigheden en instrumenten om jongeren en

kinderen te helpen in hun sociaal-emotionele vorming en verstandelijke ontwikkeling. *Driestar educatief* ondersteunt begeleiders, leraren en teams in primair en voortgezet onderwijs om hun handelingsbekwaamheid te versterken. Daarnaast adviseren we bij de inrichting en uitvoering van hulpverleningstrajecten.

Bestuur en management

Goed bestuur en management zijn cruciaal voor de levensbeschouwelijke identiteit, de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs. *Driestar educatief* zet zich in voor de ontwikkeling van leiderschap en bezint zich voortdurend op de relatie tussen christen-zijn en leidinggeven. Daarnaast ondersteunen we directies en besturen om in het leiden van de scholen de goede dingen op de goede manier te doen. ●





HOOFDSTUK 2 Bestuur en toezicht

In dit hoofdstuk worden verschillende aspecten van bestuur en toezicht bij *Driestar educatief* beschreven en gekoppeld aan de ontwikkelingen die in 2008 hebben plaatsgevonden.

College van Bestuur

Ook in 2008 was er een eenhoofdig College van Bestuur. Het College van Bestuur overlegt driewekelijks met de directeuren van Hogeschool en Begeleiding in de bestuur-directie vergadering (bdv). Daarnaast vindt één keer in de zes weken overleg plaats met de verschillende leidinggevendenden in het centraal managementteam (cmt). In deze overleggen wordt onder andere het strategisch beleid van *Driestar educatief* mede geïnitieerd, voorbereid en geëvalueerd en worden de jaarbeleidsplannen besproken en op elkaar afgestemd. In 2008 is ervoor gekozen om een jaarbeleidsplan met een looptijd van anderhalf jaar op te stellen (augustus 2008-december 2009), teneinde de planning van het beleid (per cursusjaar) en de financiële planning (per kalenderjaar) beter op elkaar aan te sluiten.

In 2008 hebben bestuur, directie en management intensief met elkaar gesproken over de vraag hoe de organisatie het best bestuurd en aangestuurd kan worden. Er is een keus gemaakt om de professionele cultuur verder te realiseren. Dit houdt onder andere in dat we eigenaarschap stimuleren door de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij het primaire proces te leggen. Ook zijn managers integraal verantwoordelijk voor hun resultaatverantwoordelijke afdelingen.

Deze keuze leidde tot verschuivingen in de taken en verantwoordelijkheden van de directie richting de managers. Daarnaast aanvaardde één directielid in de loop van het jaar elders een benoeming en de andere directeur, tevens lector, gaf te kennen zijn lectoraat en kenniscentrum uit te willen bouwen. In verband met bovenstaande ontwikkelingen is in de tweede helft van 2008, na overleg met de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad, besloten de directie laag niet opnieuw in te vullen. *Driestar educatief* gaat over tot een twee-lagen-structuur van een College van Bestuur en daaronder de managers van de verschillende afdelingen.

Vanwege deze wijziging in de organisatiestructuur is het besluit genomen om het College van Bestuur uit te breiden met één persoon. Eind 2008 is de werving gestart. Naar verwachting zal medio 2009 de nieuwe structuur en de uitbreiding van het College van Bestuur zijn gerealiseerd.



Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen *Driestar educatief*. Bij de vervulling van hun taken richten het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zich naar het belang van de instelling, conform de branchecode governance hogescholen van de HBO-raad. De statuten en het bestuursreglement zijn in lijn met deze branchecode. Relevante informatie is conform de richtlijnen gepubliceerd op onze website (www.driestar-educatief.nl/algemeen > organisatie > corporate governance). In het bericht van de Raad van Toezicht in dit jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over de toepassing van de branchecode. In 2008 zijn ter ondersteuning van het uitoefenen van het toezicht de volgende onderwerpen van toezicht vastgesteld. Deze onderwerpen komen verspreid over de verschillende vergaderingen elk jaar aan de orde. Per onderwerp worden toezichtskaders vastgesteld. De onderliggende thema's (cursief) kunnen elk jaar verschillen. Voor het jaarverslag waren de hieronder genoemde thema's in de planning opgenomen.

1. Identiteit

2. Strategisch beleid

meerjarenvisie, samenwerking, fusie, overname, starten/beëindigen opleidingen; relatie met HBO-raad en dergelijke, profilering extern, ontwikkelingen departement

3. Personeelsbeleid

medewerkertevredenheid, cultuur, ziekteverzuim, leeftijdsopbouw en kwaliteit van management, beschikbaarheid competenties in relatie tot doelen

4. Financieel beleid

financiële planning, resultaten, financial control, risicomanagement (incl. klachten)

5. Onderwijs en Markt

imago, student (incl. tevredenheid), afstudeerders, alumni en product (presentatie van een product of productgroep)

6. Begeleiding (advies en hulpverlening)

markt (afnemersgroepen, marktaandeel, tevredenheid) en product (presentatie van product of productgroep)

7. Maatschappelijk ondernemen

homoseksualiteit, gemengde school

Het College van Bestuur maakt sinds 2008 deel uit van een overleg tussen identitair verwante instellingen teneinde een kader te ontwikkelen voor het toezicht op identiteit.

Zie voor de samenstelling en bezoldiging van Raad van Toezicht en het College van Bestuur bijlage 1.

Risicomanagement

Conform de branchecode governance hogescholen is het College van Bestuur verantwoordelijk voor het beheersen van risico's verbonden aan de instellingsactiviteiten. Het College van Bestuur verplicht zich dit aan de Raad van Toezicht inzichtelijk te maken. In 2008 is aan de Raad van Toezicht een document voorgelegd waarin risico's zijn weergegeven die *Driestar educatief* kunnen bedreigen bij het behalen van haar doelstellingen, als-



mede de maatregelen die genomen worden om genoemde risico's te beheersen. Dit risicomanagement zal ook deel gaan uitmaken van de managementrapportages.

Horizontale verantwoording en dialoog

Driestar educatief hecht veel belang aan het afleggen van verantwoording aan en het in dialoog zijn met haar omgeving. Een van de manieren waarop deze 'horizontale verantwoording en dialoog' plaatsvindt, is door klanten en studenten intensief te betrekken bij de ontwikkeling van het opleidings- en productaanbod, en bij de (strategische) koersbepaling van de organisatie. Voorbeelden van deze werkwijze waren de verschillende klanten- en studentenpanels die meewerkten aan de totstandkoming van het strategisch beleidsplan 2008-2011, en de klankbordgroepen die vanuit de beroepspraktijk een adviesrol hebben bij de vernieuwing van de opleidingen en producten. Een en ander is ook vastgelegd in het voornoemde strategisch beleidsplan. Onder leerpad 1, identiteit en imago, staat als resultaat voor 2011 beschreven dat de strategische agenda en doorwerking van de missie en visie jaarlijks worden geëvalueerd door een klankbordgroep van medewerkers, studenten en klanten en dat jaarlijks overleg wordt gevoerd met het toeleverende en afnemende scholenveld over de onderwijsarbeidsmarkt.

De volgende overleggen kunnen worden onderscheiden. Vier keer per jaar vindt overleg plaats met de jaargroepen van studenten, in het zogenoemde klassenvertegenwoordigersoverleg. De pabo heeft een opleidingscommissie waarin, naast interne leden, ook externe leden zitting hebben. Een maal in de drie jaar krijgen drie cohorten alumni een uitgebreide vragenlijst. Hun wordt gevraagd de opleiding te beoordelen in relatie met de onderwijspraktijk waarin ze werkzaam zijn. Ook vindt op structurele basis overleg plaats met de resonansgroep hogeschool. Daarin zijn vertegenwoordigd drie bovenschoolse directeuren uit het primair onderwijs en drie rectoren uit het voortgezet onderwijs. In 2008 is deze groep tweemaal bijeengewees, waarbij onder andere de visitatie, de masters en de toekomst van de lerarenopleidingen centraal stonden. Daarnaast kan worden genoemd het Arbeidsvoorwaarden & Personeelsbeleid-overleg van het DORVO (Directieoverleg Reformatorisch Voortgezet Onderwijs) waarbij ook *Driestar educatief* aanwezig is, de werkveldcommissie hbo-pedagogiek en de werkveldraadpleging voor de ontwikkeling van de master Leren & Innoveren. Bij de afdeling Begeleiding onderhouden we op structurele basis contact met de klanten door het formeren van klantenteams en het werken met contactpersonen.

Medezeggenschapsraad

Per 1 januari 2008 zijn de ondernemingsraad van de medewerkers die vielen onder de cao-obd (onderwijsadviseurs en hulpverleners) en de medezeggenschapsraad van de hogeschool (van medewerkers en studenten) samengevoegd tot één medezeggenschapsraad (MR). De reden hiervoor was de overgang van alle medewerkers naar de cao-hbo (zie hoofdstuk 3). Door deze samenvoeging zijn het bestuurlijk overleg en



de bestuurlijke besluitvorming vereenvoudigd en is de effectiviteit van de medezeggenschap verbeterd. De MR heeft in zijn jaarverslag over 2008 aangegeven dat deze samenvoeging een beter zicht op het totale beleid heeft gegeven. De MR bestaat uit zestien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding en de andere helft uit en door de studentgeleding. De MR is in 2008 zesmaal bijeengekomen. De personeelsgeleding en de studentengleding zijn daarnaast driemaal bijeengekomen in afzonderlijke vergaderingen. In het verslagjaar is de MR nauw betrokken geweest bij en heeft meegedacht over de wijzigingen in de organisatiestructuur, die eerder in dit hoofdstuk staan beschreven. Daarnaast heeft het tevredenheidsonderzoek veel stof tot overleg gegeven. Het College van Bestuur was op deze vergaderingen telkens (gedeeltelijk) aanwezig of vertegenwoordigd, voor toelichting of vragenbeantwoording. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen het College van Bestuur en de voorzitters van de raad of geleding. Alle beleidsstukken worden door het College van Bestuur voorgelegd aan de medezeggenschapsraad met het verzoek om instemming of advies. Ook in 2008 is het overleg tussen medezeggenschapsraad en College van Bestuur constructief en plezierig verlopen. Tevens heeft een goed overleg plaatsgevonden met de Raad van Toezicht.

Kwaliteitszorg

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

Om de kwaliteit van de activiteiten zichtbaar te maken en te borgen, hanteert *Driestar educatief* een kwaliteitszorgsysteem. Dit is door de Dienst Kwaliteitszorg ontwikkeld in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle. Volgens dit systeem worden regelmatig onderzoeken gedaan. De resultaten worden gerapporteerd en er worden verbeteracties opgezet. De Dienst Kwaliteitszorg ondersteunt medewerkers bij het doen van onderzoek, doet onderzoek op verzoek en neemt zelf initiatieven.



Klachten

Driestar educatief acht het van groot belang dat studenten, medewerkers of klanten bij een geschil of klacht gehoor vinden en kunnen rekenen op een onafhankelijk en rechtvaardig oordeel. In de reglementen en algemene voorwaarden van *Driestar educatief* staat beschreven waar een bezwaar tegen een besluit, of een klacht over een bepaalde handelwijze of situatie kan worden ingediend. In 2008 zijn zeven klachten ontvangen. Deze zijn volgens de geldende procedure afgehandeld. Het College van beroep voor de examens heeft in het verslagjaar geen beroepschriften ontvangen. In 2008 is een plan van aanpak gemaakt om te komen tot een centraal klachtenloket binnen *Driestar educatief*. Dit plan zal in 2009 geïmplementeerd worden.

Vertrouwenspersonen

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

De vertrouwenspersonen van de hogeschool hebben zich ook in 2008 gepresenteerd tijdens de introductie van nieuwe studenten. Er is een brochure gemaakt waarin hun werk wordt toegelicht.

In 2008 zijn geen klachten ingediend op grond van de klachtenregeling ongewenst gedrag.



Samenwerking

Internationale contacten

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

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

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

In het kader van stage en internationale uitwisseling zijn er naast bovengenoemde formele programma's contacten met onderwijsinstellingen wereldwijd. Een overzicht van deze contacten is te vinden op de website (www.driestar-educatief.nl/algemeen > internationaal).

Bestuurlijke samenwerking

De hogeschool werkt samen met elf opleidingsscholen voor primair en voortgezet onderwijs. In 2008 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de Guido de Brès scholengemeenschap te Amersfoort en de Stichting Evangelisch Bijbelgetrouw Voortgezet Onderwijs te Utrecht. Ook wordt samengewerkt met MBO-onderwijsinstellingen ter bevordering van de doorstroming in de beroepskolom.

Op grond van de bestuurlijke overeenkomst tussen de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle (GH-GPC) en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) is in 2008 de samenwerkingsovereenkomst aangaande de Master Leren & Innoveren opgesteld. Deze overeenkomst zal naar verwachting begin 2009 worden ondertekend.

In november 2008 is de coöperatie Onderwijszorg Nederland opgericht, waar ook *Driestar educatief* deel van uitmaakt. Dit betreft een samenwerking tussen verschillende onderwijsadviesbureaus die onder één label diagnose en behandeling op het gebied van dyslexie aanbieden.

In 2008 is een eind gekomen aan de samenwerking tussen de opleidingen voor leraar voortgezet onderwijs (LVO) van *Driestar educatief* en Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes) voor een aantal studierichtingen. Een beleidswijziging bij de Hogeschool Utrecht ten aanzien van samenwerking lag hieraan ten grondslag.

Bestuurlijke betrokkenheid

Driestar educatief is lid van de HBO-raad (brancheorganisatie hogescholen) en van EDventure (brancheorganisatie begeleidingsdiensten). Leden van bestuur, directie en management zijn op bestuurlijk vlak actief in diverse (branche)organisaties voor het christelijk onderwijs en het hoger onderwijs. De bestuurders van de kleine hogescholen, waaronder *Driestar educatief*, ontmoeten elkaar in het zogenoemde Ede-beraad. *Driestar educatief* maakt ook deel uit van DORVO (Directieoverleg Reformatorisch Voortgezet Onderwijs). Leden van het College van Bestuur, directie en management ontvangen geen inkomsten uit deze bestuurlijke nevenactiviteiten.

Overige samenwerkingsverbanden

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







Oriestar educatief

Voor vitaal christelijk onderwijs

...n onze organisatie hebben
...ature voor de volgende functie:

BIJZONDER MEDEWERKER FINANCIËLE ADMINISTRATIE

Wij zijn de
nistratie ka
te begri

HOOFDSTUK 3 **Personeel**

Personeelsbeleid

Om op elk van de in het strategisch beleidsplan genoemde vijf leerpaden de resultaten voor 2011 te kunnen bereiken, is de betrokkenheid van medewerkers van groot belang. Het personeelsbeleid van *Driestar educatief* is daarom gericht op de professionele ontwikkeling van de medewerkers en daarmee van de organisatie en de dienstverlening. Concreet betekent dit dat medewerkers gestimuleerd worden om (1) kennis en vaardigheden te onderhouden en te verwerven, (2) verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen professionele ontwikkeling, (3) zich binnen de professionele rol te ontwikkelen als expert en (4) intercollegiaal van elkaar te leren.

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

In 2008 hebben op het gebied van personeelsbeleid de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden, waarmee voortgang is geboekt op leerpad 3, 'professionalisering en kennisdeling'.

Scholing en professionalisering, kennisdeling en kennisontwikkeling

- *Driestar educatief* heeft als organisatiedoel dat verschillende langdurige leertrajecten worden ontwikkeld, waarin medewerkers met en van elkaar kunnen leren. Voor de professionele rollen (docent, adviseur, hulpverlener, studieloopbaanbegeleider, coach, leidinggevende) worden zogenoemde werkplaatsen ingericht, en voor de vakcomponent afdelingsoverstijgende expertiseteams. Een werkplaats is een tweejarige intensieve leerroute waarin medewerkers op basis van een actieplan hun kwaliteiten en vaardigheden verder kunnen ontwikkelen, met behulp van coaching-on-the-job, intervisie en leerbijeenkomsten. Een expertiseteam is georganiseerd rondom een vakinhoudelijk thema en bestaat uit medewerkers uit de verschillende afdelingen van de organisatie. Het doel van een expertiseteam is om de kennis van medewerkers van *Driestar educatief* binnen één team samen te brengen, te delen en te ontwikkelen en zodoende de



synergie tussen de verschillende afdelingen te vergroten. Daarnaast is een expertiseteam bijvoorbeeld verantwoordelijk voor productontwikkeling en -revisering, zowel van lesmodules als van het aanbod van de afdeling Begeleiding.

- In 2008 heeft naar ieders tevredenheid voor de eerste maal de werkplaats voor leidinggevenden plaatsgevonden. Er zijn voorbereidingen getroffen om in september 2009 een werkplaats voor onderwijsadviseurs te starten.
- In 2008 zijn expertiseteams gestart voor zorg en Jonge kind, nadat in 2007 al expertiseteams waren begonnen voor ICT, taal en rekenen. De medewerkers van de afdeling Onderwijsadvies en Hulpverlening maken inmiddels allen deel uit van een expertiseteam. Binnen de afdeling Hulpverlening bestaan ook nog expertiseteams die zijn geformeerd rond thema's die specifiek die afdeling raken (zie ook hoofdstuk 9, Hulpverlening). Er worden voorbereidingen getroffen om medewerkers van de hogeschool ook allen deel te laten uitmaken van deze expertiseteams, zodat kennisdeling en kennisontwikkeling binnen de organisatie worden geoptimaliseerd. De expertiseteams hebben in 2008 onder andere de volgende resultaten geboekt: het expertiseteam rekenen organiseert een rekendag, een onderwijsadviseur geeft les bij de hogeschool en een docent geeft cursussen in het veld. Voorts kent de organisatie expertisecentra voor 'exemplarisch onderwijs', 'OGO' en 'handschriftontwikkeling'. Het doel van een expertisecentrum is het verlenen van theoretische en praktische ondersteuning aan onderwijsinstellingen. Een expertisecentrum is in vergelijking met een expertiseteam meer naar buiten gericht.
- Het leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat wil zeggen: beleid voor iedere fase in de loopbaan, heeft verder vorm gekregen. Het project 'Leren doe je samen' (duoleren van oudere en jongere medewerkers) is na een pilotfase, in 2008 standaard opgenomen in het cursusaanbod. Daarnaast is in november 2008 een nieuwe pilot gestart met de naam 'De uitdaging', bedoeld voor medewerkers die zich willen heroriënteren op hun loopbaan.
- Ook het faciliteren van het behalen van masters en vergroten van onderzoeksvaardigheden heeft in 2008 vruchten afgeworpen: er zijn negen medewerkers gestart met het behalen van een master. Daarnaast is wederom, naast de drie die al eerder gestart waren, één docent in de gelegenheid gesteld om te gaan promoveren.
- In 2008 heeft werving plaatsgevonden voor de 'Driestar educatief Talent Class'. Dit is een tweejarig leer-werktraject met als doel jonge talentvolle mensen aan te trekken en deze gericht en snel zich te laten ontwikkelen binnen *Driestar educatief*. Na twee jaar kan – bij een goede of uitstekende beoordeling – een vaste aan-



stelling in een functie volgen die past bij de ambities van de deelnemer en de verwachtingen en behoeftes van de organisatie. In april 2009 zullen vier deelnemers aan de Talent Class beginnen.

- Er is in 2008 subsidie van Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo, ontvangen voor het uitvoeren van de werkplaats voor leidinggevenden en voor vier personen in het kader van 'een loopbaan lang professional'. Met die regeling wil Zestor stimuleren dat hbo-professionals in staat worden gesteld om zich blijvend te ontwikkelen.
- *Driestar educatief* heeft een aparte opleidingsmodule voor nieuwe medewerkers, die ook in 2008 door een aantal groepen nieuwkomers is gevolgd. Die module biedt een kader voor het inwerken in de organisatie en in de eigen afdeling. Voor elke nieuwe medewerker wordt een persoonlijke leerroute ontworpen, afgestemd op de eigen rol binnen *Driestar educatief* en op de kennis en ervaring die hij al heeft. Nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan een ervaren collega. Daarnaast bevat de route intervisiebijeenkomsten, gezamenlijke scholingsmomenten en bijeenkomsten waarin wordt kennisgemaakt met het strategisch beleid en het personeelsbeleid. De route is ingebed in de gesprekscyclus van *Driestar educatief*, die bestaat uit een planningsgesprek, een evaluatiegesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsmoment. De opleiding strekt zich uit over een periode van een jaar (100 uur bij fulltimedienstverband), en wordt afgesloten met een presentatie aan de groep en aan de eigen leidinggevende. De deelnemers zijn zeer positief over het volgen van deze module.



Meerjarenformatieplan

In 2008 is in overleg met de managers een meerjarenformatieplan voor het personeelsbeleid tot stand gekomen. Dit stuk geeft inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve inzet van personeel voor de komende jaren (bijvoorbeeld aantallen functies per schaal, ervaring en opleidingsniveau). Dit plan sluit aan op het nieuwe strategisch beleidsplan van *Driestar educatief* dat in januari 2008 is gepresenteerd. Directie en managers kunnen het meerjarenformatieplan gebruiken om afgewogen beslissingen te nemen rond werving en selectie, professionalisering en loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Overgang afdeling Begeleiding naar cao-hbo

Per 1 januari 2008 heeft een harmonisatie plaatsgevonden van het cao-beleid binnen *Driestar educatief*. Alle medewerkers zijn ondergebracht in de cao-hbo.

Beoordelen en belonen

In 2008 is de, in samenwerking met de P&O-afdelingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle ontwikkelde, gesprekscyclus 'beoordelen en belonen' uitgevoerd bij de Hogeschool en de afdeling Onderwijsadvies. De deelnemers zijn positief en ervaren dat met deze gesprekscyclus meer en gericht gestuurd kan worden op resultaten en ontwikkeling. Bovendien wordt de gesprekscyclus geborgd in de organisatie. Aan de hand van de evaluatie vinden kleine aanpassingen plaats en zal deze beoordelings- en beloningssystematiek in 2009 ook worden toegepast bij de afdeling Hulpverlening (zie 'Uitgelicht').

Medewerkertevredenheid

Net als voorgaande jaren heeft *Driestar educatief* eind 2008 een medewerkertevredenheidsonderzoek ('Enquête welbevinden') uitgevoerd binnen alle afdelingen en opleidingen. De respons bedroeg 65% (tegenover 63% in 2007). Uit de resultaten blijkt dat medewerkers van *Driestar educatief* zich nog steeds zeer betrokken voelen bij de identiteit en de waarden van de instelling (95% tegenover 90% in 2007). Dit duidt op een grote interne binding aan de kernwaarden en de missie van *Driestar educatief*. Verder is er een hoge tevredenheid waar het gaat om de inhoud van het werk, het plezier in het werk en het persoonlijk welbevinden van medewerkers. Ook de collegiale sfeer scoort opnieuw hoog.

In het strategisch beleidsplan is in het kader van leerpad 3, professionalisering en kennisdeling, als doel aangegeven dat in 2011 de medewerkertevredenheid sterk is verbeterd op interne communicatie, intercollegiale feedback, helderheid in besluitvorming en zich gewaardeerd weten door het management. Op al deze onderdelen is in 2008 de tevredenheidsscore behoorlijk toegenomen, maar het blijven belangrijke verbeter-/ontwikkelpunten op de weg naar 2011.

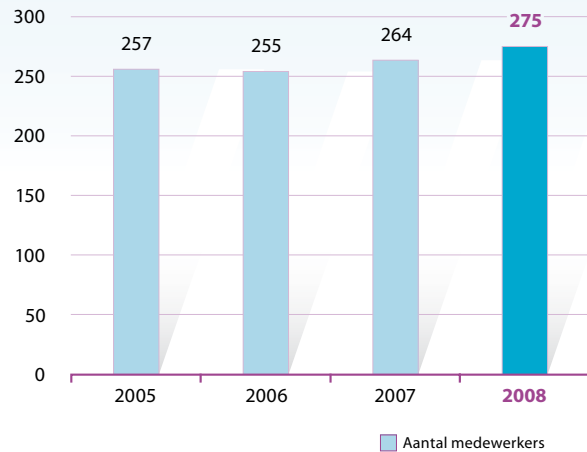
Salaris- en HR-systeem

Verder zijn in 2008 de voorbereidingen afgerond voor de implementatie van een nieuw salaris- en HR-systeem, dat met ingang van 1 januari 2009 is ingevoerd. Het jaar 2009 zal gebruikt worden om uit dit systeem managementinformatie te verstrekken.



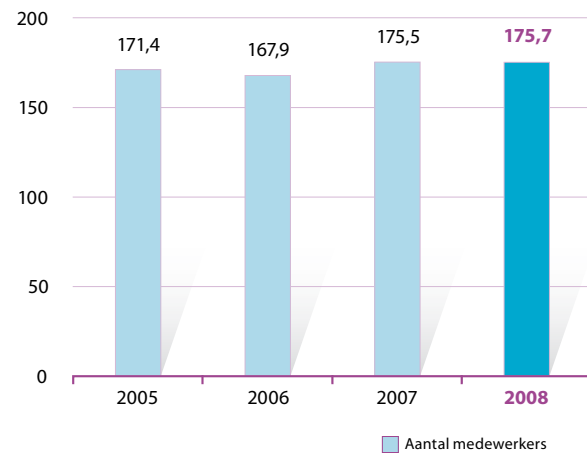
Personeel 2008 in cijfers

■ PERSONEEL (AANTAL)



	Mannen	Vrouwen
OP	106 (57,9%)	77 (42,1%)
OOP	35 (38,0%)	57 (62,0%)
totaal	141 (51,3%)	134 (48,7%)

■ PERSONEEL (FTE)



	Mannen	Vrouwen
OP	68,49 (59,5%)	46,98 (40,5%)
OOP	29,36 (48,9%)	30,87 (51,1%)
totaal	97,85 (55,8%)	77,85 (44,2%)

Toelichting:

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat het totaal fte van de organisatie nagenoeg hetzelfde is gebleven; het aantal medewerkers is met elf personen toegenomen, waarbij het opvalt dat dit alleen de categorie vrouwen betreft. Onder OP wordt verstaan onderwijzend personeel en onder OOP wordt verstaan onderwijsondersteunend personeel.



■ FTE

Afdelingscategorie	Fte
Pabo + lectoraten + master SEN	60,19
LVO	12,83
LVO (HBO-pedagogiek)	1,27
Begeleiding (secretariaat)	1
Bestuur & Management	9,49
Onderwijsadvies PO	17,53
Onderwijsadvies VO	5,87
Hulpverlening	25,65
Facilitair Bedrijf	28,26
Directie en Staf	12,48
Internaat	1,13

■ PERCENTAGES INSTROOM EN UITSTROOM

	Fte	%
Instroom	11,38	6,48 %
Uitstroom	8,53	4,85 %

Toelichting:

Uitstroom bestaat uit vertrekkende medewerkers. Instroom bestaat uit nieuwe medewerkers en interne wisselingen tussen afdelingen.

■ VERDELING FULLTIME – PARTTIME

Fte	Man	Vrouw	Totaal	%
< 0,3	33	19	52	19 %
0,3 - 0,5	14	38	52	19 %
0,5 - 0,7	9	31	40	14 %
0,7 - 1	85	46	131	48 %
Totaal	141	134	275	100 %

Toelichting:

De trend dat de percentages fulltime en parttime dicht bij elkaar komen te liggen, blijkt duidelijk uit bovenstaande tabel. In 2008 is het aantal parttimers bij de organisatie toegenomen ten opzichte van het aantal fulltimers.



■ LEEFTIJDOPBOUW PERSONEEL

	Man	Vrouw	Totaal	%
< 25	1	10	11	4,0 %
25 - 34	15	42	57	20,7 %
35 - 44	29	43	72	26,2 %
45 - 54	59	29	88	32,0 %
55 - 59	26	9	35	12,7 %
60 >	11	1	12	4,4 %
Totaal	141	134	275	100 %

Toelichting:

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van *Driestar educatief* is 43,19 jaar.

■ VERZUIM PERSONEEL

	2007	2008	Doelstelling	Landelijk hbo (2007)
Lang verzuim	3,48%	2,23%	< 4%	4,5%
Kort verzuim	1,26%	2,78%	-	-

Toelichting:

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

De doelstellingen met betrekking tot het ziekteverzuim binnen *Driestar educatief* zijn in 2008 opnieuw gehaald. Dit is deels het gevolg van een goed ingericht arbobeleid. In de verschillende gebouwen en kantoren van *Driestar educatief* wordt gewerkt met afzonderlijke arbocommissies, omdat arbobeleid samenhangt met de huisvesting. In 2007 heeft een risicoinventarisatie en -evaluatie (RIE) plaatsgevonden voor de Hogeschool, nadat eerder al een RIE voor de afdelingen Onderwijsadvies en Hulpverlening was gehouden (in 2006). Deze inventarisaties zijn verwerkt in een actieplan.



■ VERDELING OVER SALARISSCHALEN

	Man OP	Vrouw OP	Man OOP	Vrouw OOP	Man totaal	Vrouw totaal
Schaal 1-5	-	-	3	33	3	33
Schaal 6-8	-	-	7	16	7	16
Schaal 9-11	66	71	9	6	75	77
Schaal 12-13	40	6	11	2	51	8
Schaal 14 >	1	-	3	-	4	-

Toelichting:

Het management van de organisatie is opgenomen bij het onderwijs ondersteunend personeel.

■ GEBRUIK SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

ADSL-regeling	20,36 %
Spaarloonregeling	46,18 %
Levensloopregeling	2,5 %
Telewerkregeling	3,6 %
BAPO-regeling	0,3 %
SOP-regeling	3,5 %
Regeling fietsplan	2,5 %



uitgelicht

Loopbaanontwikkeling staat voorop

Beoordelen en belonen is in het bedrijfsleven al een tijdje ingeburgerd. In het onderwijs is het nog geen gemeengoed. Driestar educatief heeft er echter al de nodige ervaringen mee opgedaan. Binnen onze organisatie heeft beoordelen en belonen een plaats gekregen in de gesprekscyclus met het personeel vanaf cursusjaar 2007-2008.

Concrete aanleiding om met beoordelen en belonen te starten, was om een goede invulling te geven aan de gesprekscyclus van plannings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. W. (Thea) de Mots, manager Personeel en Organisatie: "Wij wilden de gesprekken koppelen aan de waardering en ontwikkeling van onze medewerkers. Ook zijn we hiermee goed in staat om invulling te geven aan de afspraken binnen de cao."

Reflectie

Medewerkers weten de nieuwe gesprekscy-

clus te waarderen, omdat ze nu betere feedback krijgen. "Het draait om het gegeven dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling in relatie tot de organisatie", onderbouwt De Mots. Medewerkers schrijven een zelfevaluatie waarmee zij een reflectie geven op hoe ze hun werk doen. In de meeste gevallen wijkt deze eigen evaluatie niet af van de beoordeling van de leidinggevende. "Zij zijn zo volop betrokken bij hun eigen loopbaanontwikkeling. Het is dan ook gebleken dat de nieuwe gesprekscyclus echt aanzet tot wederzijds gesprek en een gezamenlijk nadenken over de toekomstmogelijkheden."

Proeftraject en leerpunten

Bij het proeftraject was een aantal medewerkers betrokken. Met hen zijn de beoordelingsgesprekken op proef uitgevoerd. Aan de hand van de uitkomsten werd duidelijk of de cyclus op een goede manier was vormgegeven. De gesprekken werden op

een prettige manier gevoerd door de wederzijdse aandacht voor elkaar. Belangrijke leerpunten lagen in de koppeling met de afdelingsplannen. "In de afdelingsplannen wordt een afdelingsontwikkeling opgenomen. Het werkt het sterkste als deze ontwikkeling ook bij de persoonlijke groei van de medewerker terugkomt."

Uitwisselen van ervaringen

De nieuwe cyclus sluit op termijn ook aan bij het aanbrenge van functiedifferentiatie. Medewerkers zullen dan door gerichte opleiding en scholing toegroeien naar andere functies. De kennis die *Driestar educatief* hiermee heeft opgedaan, wordt ook vertaald naar het scholenveld. De Mots: "We hebben bijvoorbeeld al een bijeenkomst georganiseerd voor personeelsfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs, met wie we onze ervaringen hebben uitgewisseld. Daarnaast hebben we een pilot gestart met een aantal scholen voor primair onderwijs. Dat is uiteindelijk toch het mooiste: samen verder komen." ●





HOOFDSTUK 4 Voorzieningen

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

Huisvesting

Driestar educatief is gevestigd op verschillende locaties: de Hogeschool in Gouda, de afdeling Begeleiding in Ridderkerk. Daarnaast is er een regiokantoor in Kapelle en sinds 1 januari 2008 ook een kantoor in Barneveld. Het regiokantoor in Apeldoorn is in 2008 gesloten en de medewerkers zijn verhuisd naar de nieuwe locatie langs de A1 in Barneveld. Deze locatie is in 2008 ook al diverse malen gebruikt voor organisatiebrede activiteiten. Het gebouw, met onder andere een grote vergaderruimte, leent zich daar prima voor. Bovendien is de locatie goed bereikbaar voor onze klanten in het noorden en midden van het land.

Driestar educatief werkt samen met de gemeente Gouda en een aantal andere onderwijsinstellingen aan de totstandkoming van een breed onderwijspark in de Spoorzone van Gouda. In deze plannen, waarvan de realisatie gepland is voor 2012, is ruimte voor de collega's van de afdeling Begeleiding, voor een uitbreiding van de faciliteiten voor de hogeschool (werkplekken, onderwijswerkplaats/media-theek, onderwijsfaciliteiten) en voor de bouw van een groot aantal studentenwoningen. De nieuwbouwplannen bieden optimale ondersteuning van onze organisatie als kenniscentrum voor het onderwijs. De noodzaak van deze plannen is groot, omdat het aantal werkplekken groeit. Reden waarom in 2008 een Portakabin is geplaatst voor tijdelijke huisvesting in Gouda.

De uitbreiding van de huisvesting sluit aan bij het nieuwe strategisch beleidsplan, waarin student- en klantgerichtheid in onderwijs en dienstverlening centraal staan (zie 'Uitgelicht'). Nadat in 2007 het programma van eisen was afgerond, heeft in 2008 de politieke besluitvorming plaatsgevonden. Op 2 juli 2008 hebben de gemeente Gouda, woningcorporatie Mozaïek Wonen en *Driestar educatief* een projectgrondovereenkomst getekend. Ook is de overeenkomst met de Van den Berg Groep getekend. Dit is de architect van



de gezamenlijke bouwplannen. Via een aantal interactieve workshops met de bouwcommissie en de stuurgroep is in 2008 gewerkt aan de ruimtelijke vertaling van het programma van eisen.

Samen Bouwen

Bij de ondertekening van de overeenkomsten presenteerde architect Dick van de Merwe ook het beeldmerk van de nieuwbouw, dat model staat voor de ambitie van de plannen. Het logo Samen Bouwen maakt duidelijk dat de nieuwbouw een landmark is voor het onderwijspark in de Spoorzone. De twee kleuren geven aan dat er dynamische interactie is tussen onderwijs en studentenhuisvesting.



Naar verwachting kan in 2010 – bij het schrijven van dit verslag zijn we met de gemeente in gesprek over een mogelijke vertraging in de aanleg van de infrastructuur van 1,5 jaar – gestart kan worden met de bouw. Meer informatie op www.goudagroei.nl.

In verband met bovenstaande ontwikkelingen heeft op 1 juli 2008 de verkoop plaatsgevonden van het pand in Ridderkerk. Tot de oplevering van de nieuwbouw in Gouda, zullen we dit gebouw blijven huren.

■ PLANNING NIEUWBOUW

2007-2008	2008-2009	2009	2009	2010-2012	2012-2013
Conceptontwerp	Definitief ontwerp	Bestek	Aanbesteding	Bouw	Inrichting

■ KOSTEN HUISVESTING (X €1.000)

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Kosten huisvesting	1.179	1.112	1.140
% totale omzet	6,52	6,56	6,47

Facilitair bedrijf

De servicediensten van *Driestar educatief* zijn ondergebracht in het Facilitair bedrijf. Het Facilitair bedrijf bestaat uit vier units, die ondersteuning bieden op de verschillende locaties aan de diverse afdelingen. In 2008 is veel aandacht besteed aan de vergroting van de klantgerichtheid en verbetering van de onderlinge afstemming van de diensten.



■ KOSTEN FACILITAIR BEDRIJF (X €1.000)

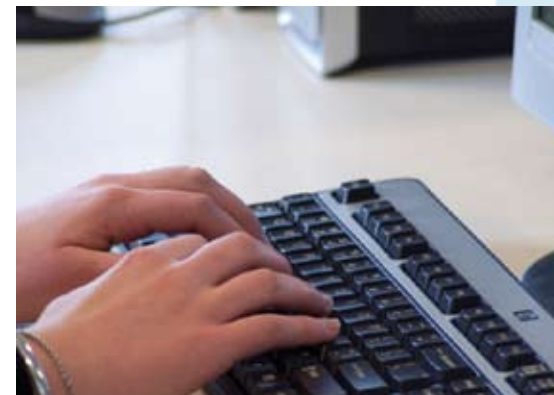
	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Kosten Facilitair bedrijf	3.620	3.476	4.067
% totale omzet	20,01	20,51	23,10

■ TEVREDENHEID FACILITEITEN

	2008	Doelstelling
Tevredenheid personeel	3,8	3,75
Tevredenheid studenten	3,92	3,75

ICT

De processen op het gebied van financiën, projecten, relaties (CRM), P&O en logistiek zijn binnen *Driestar educatief* geïntegreerd in een (webbased) bedrijfsinformatiesysteem. In 2007 is een nieuw studentenadministratie- en studentenvolgsysteem geïmplementeerd (TrajectPlanner). Deze softwareapplicatie wordt sinds begin 2008 gebruikt als digitale leeromgeving voor studenten, als communicatiemiddel richting studenten en als cijfer-, tentamen- en roosterprogramma. Verder zijn in 2008 de voorbereidingen afgerond voor de implementatie van een nieuw salaris- en HR-systeem en van Studielink (aanmeldingsapplicatie Informatie Beheer Groep). Sinds 2007 is in het hele gebouw van de hogeschool draadloos internet beschikbaar voor studenten. In 2008 zijn alle college-/lesruimtes voorzien van smartboards en zijn alle werkplekken voorzien van nieuwe computers. *Driestar educatief* hecht veel waarde aan het alumnibeleid. In 2008 is dit geborgd in een informatiesysteem en op de website, zodat de relatie met oud-studenten kan worden voortgezet.



■ KOSTEN ICT (X €1.000)

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Kosten ICT	929	1.021	1.312
% totale omzet	5,14	6,03	7,45

Onderwijswerkplaats en mediatheek

Speerpunt in 2008 was de doorontwikkeling van de rol van kenniscentrum door onder meer samenwerking met de bibliotheken op de regiokantoren en de verdere uitbouw van digitale ondersteuning aan collega's, studenten en derden (onder andere scholen). Ook is er gestart met een geheel nieuw aanbod voor basisscholen in de vorm van projectkoffers. De totale collectie bevat inmiddels 41.000 uitleenbare items.

■ KOSTEN MEDIATHEEK (X €1.000)

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Kosten mediatheek	381	390	440
% totale omzet	2,11	2,30	2,50



uitgelicht

Gouda is trots op *Driestar educatief*

Het Facilitair bedrijf ondersteunt de ontwikkeling van *Driestar educatief* als kenniscentrum. Het samenbrengen van medewerkers en het bevorderen van kenniscirculatie is het hoofddoel. De Spoorzone in Gouda biedt daarvoor uitstekende mogelijkheden.

Driestar educatief ging in 2008 van start met de ingebruikname van het nieuwe kantoor in Barneveld. Met dit gunstig gelegen kantoor heeft *Driestar educatief* voldoende mogelijkheden om trainingen en kleine congressen te houden voor de regio noordoost-

en midden-Nederland. De Vereniging voor Gereformeerd Schoolonderwijs (VGS) kocht medio 2008 het gezamenlijke kantoorpand in Ridderkerk. Tot de verhuizing van het *Driestar educatief*-personeel uit Ridderkerk naar Gouda, zal *Driestar educatief* een gedeelte van het pand huren van de VGS.

Integratie en visie

Richtinggevend voor de aan- en verkoop van de kantoorpanden is onze huisvestingsvisie. "We kiezen voor duidelijke regionale aanwezigheid", aldus C.M. (Kees) Codée, manager Facilitair bedrijf van *Driestar educatief*.

"Het gaat ons daarbij om de integratie van onze afdelingen. Expertiseteams waarin collega's van diverse afdelingen plaatsnemen, zijn daarvan een mooi voorbeeld. De gebouwen en faciliteiten moeten dat volledig ondersteunen. Daarom zijn we ook erg blij met de ontwikkelingen rondom de Goudse Spoorzone en de ideeën die onze architect, de Van den Berg Groep, heeft."

Spoorzone

Voor de komende jaren staat het realiseren van een nieuw gebouw in Gouda op de planning. *Driestar educatief* wil in het nieuwe pand de onderwijs- en studentenfaciliteiten uitbreiden. Bovendien wordt de huidige ►

studentenflat vervangen door een nieuwe studentenwoontoren. De oplevering staat gepland voor 2012. De gemeente vindt de plannen een positieve ontwikkeling voor het onderwijspark in de Spoorzone. Bij de ondertekening van de projectgrondovereenkomst op 2 juli 2008 gaven de wethouders Kastelein en Menkveld aan dat zij er trots op zijn een hogeschool als *Driestar educatief* in de stad te hebben en zij onder-

steunen de uitbreiding dan ook van harte. Codée: "De gemeente denkt constructief mee. Momenteel is er kans op een vertragging. Samen met de gemeente gaan we daar dan over in onderhandeling."

Seminars en congressen

Met de uitbreiding van het gebouw richt *Driestar educatief* zich ook op het faciliteren van seminars en congressen. "Wij gaan onze

faciliteiten meer ter beschikking stellen aan organisaties en scholen", meldt Codée. "Momenteel hebben we daarvoor ook een aantal mogelijkheden, maar dat willen we graag uitbreiden. Bereikbaarheid is daarbij een kernpunt. Met treinstation Gouda naast de deur, een goede verbinding naar Leiden via de RijnGouwelijn en voldoende parkeergelegenheid hebben we dan een pracht van een locatie." ●



Ondertekening van de projectovereenkomst



HOOFDSTUK 5 Financiën

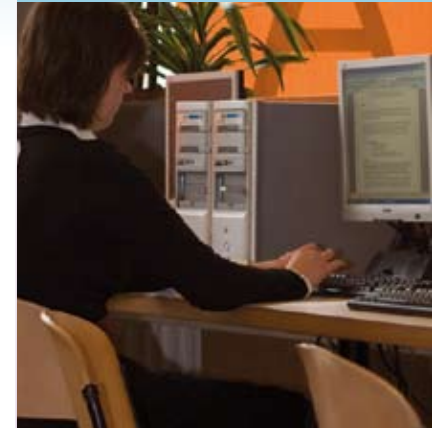
Financieel beleid

Binnen *Driestar educatief* zijn de processen van de beleidscyclus en de financiële kaders gestandaardiseerd voor alle onderdelen van de organisatie volgens het INK-managementmodel (zie www.ink.nl). Binnen alle onderdelen van de organisatie wordt gewerkt met een eenduidig financieel beleid. Managers zijn, binnen bepaalde kaders, resultaatverantwoordelijk voor hun afdeling, ook wel genoemd resultaatverantwoordelijke eenheid. In 2008 is dit nog verder geïmplementeerd door een verdergaande financiële analyse in de managementrapportages op te nemen. Dit zorgt voor een meer effectieve inzet van medewerkers en middelen en voor toename van de kwaliteit van de diensten en de klanttevredenheid. In de afdelingen Onderwijsadvies en Hulpverlening wordt gestuurd op het behalen van omzetdoelen (declarabiliteit).

Financieel resultaat

■ RESULTAAT 2008 (X €1.000)

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Rijksbijdrage	8.885	8.321	8.147
Collegegelden	1.834	1.871	1.819
Contractactiviteiten	5.370	5.737	6.226
Overige opbrengsten	2.002	1.022	1.416
Totaal baten	18.091	16.951	17.608
Personele lasten	12.405	12.502	13.909
Afschrijvingen	746	840	726
Huisvestingslasten	747	640	762
Overige instellingslasten	2.422	2.227	2.531
Totaal lasten	16.320	16.209	17.928
Saldo baten en lasten	1.771	742	-320
Financiële baten en lasten	414	170	375
Resultaat voor belasting	2.185	912	55



■ **VERVOLG RESULTAAT 2008 (X €1.000)**

Vennootschapsbelasting	0	0	13
Resultaat na belasting	2.185	912	42

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Rentabiliteit	12,08%	5,38%	0,31%

■ **RESULTAAT PER 31 DECEMBER 2008 (PER RESULTAATVERANTWOORDELIJKE EENHEID X €1.000)**

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Hogeschool	1.828	930	195
Begeleiding	-57	91	46
Facilitair bedrijf	592	0	0
Overige private activiteiten	-178	-109	-199
Resultaat na belasting	2.185	912	42

Toelichting:

Het resultaat van de Hogeschool is hoger dan begroot door hogere (eenmalige) rijksbijdrage en hogere overige opbrengsten. Tevens zijn de personele lasten lager omdat interne projecten niet zijn uitgevoerd. Er zijn ook minder kosten gemaakt voor kwaliteitszorg, PR en communicatie. De afdeling Begeleiding heeft een lager resultaat dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door investeringen in producten en professionalisering van medewerkers.

Het resultaat van het Facilitair bedrijf betreft de boekwinst bij verkoop van een gebouw.

Onder de overige private activiteiten vallen de onbekostigde opleiding Hbo-pedagogiek en de huisvesting voor studenten. De kosten zijn hoger door inzet van meer personeel bij de opleiding en door subsidiëring van een extern onderzoekstraject. De kosten van de ondersteunde diensten worden doorbelast aan de primaire processen. Deze kosten waren € 83.000 lager dan in de begroting opgenomen.

Begroting 2009

De begroting 2009 vertoont een positief verwacht resultaat van € 42.000. Voor de Hogeschool is een positief resultaat begroot van € 195.000 en voor Begeleiding van € 46.000. De overige private activiteiten vertonen een tekort van € 199.000.

De begrote resultaten worden beïnvloed door lagere studentenaantallen, de opzet van nieuwe opleidingen (masters) en de investering in producten en professionalisering van medewerkers. De meerjarenbegroting vertoont voor de jaren 2010 en 2011 een negatief resultaat. Hierbij spelen,

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

Balans

■ BALANS PER 31 DECEMBER 2008 (X €1.000)

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	PROGNOSE	PROGNOSE
Materiële vaste activa	6.170	6.193	6.463
Financiële vaste activa	1.276	1.283	783
Voorraden	78	40	40
Vorderingen	2.398	2.550	2.550
Liquide middelen	10.649	10.085	10.342
Totaal activa	20.571	20.151	20.178
Algemene reserve	9.981	15.737	10.150
Bestemmingsreserve	5.629	0	5.629
<i>Totaal eigen vermogen</i>	<i>15.610</i>	<i>15.737</i>	<i>15.779</i>
Voorzieningen	820	714	699
Langlopende schulden	0	0	0
Kortlopende schulden	4.141	3.700	3.700
Totaal passiva	20.571	20.151	20.178

De algemene reserve stijgt door toevoeging van het resultaat met € 2.185.000 en bedraagt € 9.981.000. Uit de algemene reserve is een bestemmingsreserve gevormd van € 5.629.000 voor de ontwikkeling van nieuwbouw in Gouda (project Spoorzone).



Vermogen en liquiditeit

■ VERMOGENSPOSITIE EN LIQUIDITEITSPPOSITIE (CURRENT RATIO)

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	PROGNOSE	PROGNOSE
Solvabiliteit	0,76	0,78	0,78
Liquiditeit	3,17	3,43	3,50

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

Beleggingsbeleid

In 2008 zijn geen obligaties aangekocht of verkocht. Er is € 8.500.000,- vastgezet op een depositorekening. De effecten betreffen obligatieleningen met een beurswaarde per 31 december 2008 van € 1.235.000. De resterende looptijd varieert van 1 tot 3 jaar. Hierbij is rekening gehouden met de bouwplannen voor de periode 2010-2012.

Doelmatigheid

Uit de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring blijkt dat er een doelmatige en rechtmatige inzet van publieke middelen is geweest in 2008.

Rechtmatigheid ('Notitie helderheid')

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

■ Geldstromen

Driestar educatief heeft in de jaarrekening een duidelijk onderscheid gemaakt tussen publieke en private geldstromen (contractactiviteiten, studentenhuysvesting, onbekostigde opleidingen).

■ Opleiding van studenten van andere hogescholen

De afdeling LVO werkten in de eerste helft van 2008 samen met Hogeschool Utrecht voor een aantal studierichtingen, om zo een breed scala aan opleidingen aan ons werkveld te kunnen aanbieden. De kern van de opleiding, het vakdeel, werd verzorgd door de Hogeschool Utrecht, waar de studenten ook ingeschreven staan. Het pedagogisch-didactisch programma wordt door hogeschool *Driestar educatief* verzorgd.

■ Opleiding medewerkers hogeschool

In 2008 was één medewerker van de hogeschool ingeschreven als student LVO (leraar voortgezet onderwijs)



- **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 2008 kostenneutraal uitgevoerd. Hetzelfde geldt voor de inzet van personeel bij de samenwerking met andere partners binnen het hoger onderwijs.

- **Uitbesteding**

De hogeschool heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.

- **Maatwerktrajecten**

De hogeschool heeft geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.

- **Uitwisselingsovereenkomsten**

Er waren in 2008 geen studenten ingeschreven op basis van uitwisselingsovereenkomsten.



Letter of representation

De jaarrekening van 2008 bevat een Letter of representation, waarin het instellingsbestuur van *Driestar educatief* verklaart:

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

uitgelicht

Financiële stromen

Voor het goed functioneren van *Driestar educatief* is het van groot belang dat de instelling financieel gezond is. Het op orde houden van de financiën behoort tot het takenpakket van A. (Ton) Voorwinden, manager Financiën.

De financiën van *Driestar educatief* zijn in drie geldstromen onder te verdelen, te weten: de hogeschool, de afdeling Onderwijsbegeleiding en de overige private activiteiten. De kosten van de ondersteunende diensten (Facilitair bedrijf, bestuur en staf) worden aan deze afdelingen toegerekend.

Collegegelden en rijksbijdrage

“Voor het geheel van *Driestar educatief* geldt dat de grootste kostenpost de salariskosten zijn. Dat betekent ook dat de urenverant-

woording per afdeling erg van belang is”, stelt Voorwinden. Hij licht verder de inkomsten en uitgaven toe: “De inkomsten van de hogeschool bestaan uit collegegelden en rijksbijdrage. De collegegelden worden geïncasseerd bij de betreffende studenten. De rijksbijdrage wordt ontvangen van het ministerie van OCW. De rijksbijdrage is gebaseerd op de studentenaantallen en het studeren-dement van twee jaren voorafgaand aan het boekjaar.”

Scholen verder helpen

De adviseurs van de afdeling Begeleiding verzichten adviserende en coachende werkzaamheden voor scholen. De jaaromzet wordt nagenoeg geheel gerealiseerd in het primair en voortgezet onderwijs. De activiteiten voor het primair onderwijs worden deels

gefinancierd door gemeenten, die hiermee een impuls geven aan het lokale onderwijsbeleid. Voorwinden: “De laatste jaren is het al dan niet betalen van btw in het onderwijs een belangrijk onderwerp. Ook voor *Driestar educatief*. Dit thema speelt vooral bij de afdeling Begeleiding waar bij alle diensten bepaald moet worden of er btw in rekening gebracht wordt of dat er een vrijstelling geldt”.

Metten en sturen

Onder de overige private activiteiten vallen de opleiding hbo-pedagogiek, waarvoor geen rijksbijdrage van het ministerie wordt ontvangen, en de huisvesting voor studenten. De managers zijn integraal verantwoordelijk voor hun afdeling. Zij rapporteren elke vier maanden aan het bestuur. Hierbij spelen de financiën uiteraard ook een rol. Op basis van deze rapportages wordt er zo nodig bijgestuurd. ●



RESULTATEN



HOOFDSTUK 6 Hogeschool

Algemeen

Visie en beroepskwalificaties

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

Driestar educatief verzorgt het volgende onderwijsaanbod:

- leraar basisonderwijs;
- leraar voortgezet onderwijs algemene economie (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (eerste en tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad);
- leraar voortgezet onderwijs wiskunde (tweede graad);
- hbo-pedagogiek;
- masteropleiding Special Educational Needs (in samenwerking met Hogeschool Utrecht);



In september 2009 wordt, in samenwerking met de lerarenopleidingen van Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle, gestart met de masteropleiding *Leren & Innoveren*. Deze opleiding is geaccrediteerd door de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie) en begin 2009 heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de bekostigingsaanvraag gehonoreerd.

De opleidingen nader toegelicht

Bij de onderstaande beschrijving van de karakteristieken van de diverse opleidingen, staat het beroepsbeeld voor de christelijke leraar centraal zoals verwoord in het visiedocument 'Essenties van christelijk leraarschap', dat *Driestar educatief* heeft opgesteld.

Opleiding leraar basisonderwijs (pabo)

De eindtermen van de opleidingen binnen hogeschool *Driestar educatief* zijn gegroepeerd rond drie leerlijnen en een studie- en stagebegeleidingslijn. Binnen leerlijn 2 en de begeleidingslijn ontwikkelt de student kennis, vaardigheden en bekwaamheden die direct op de beroepspraktijk



gericht zijn. Deze kennis, vaardigheden en bekwaamheden hebben zo veel mogelijk een relatie met de competenties die momenteel binnen de beroepsgroep worden gehanteerd en kunnen in concreet gedrag zichtbaar worden. Leerlijn 1 is gericht op een bewuste positiebepaling als christen in de maatschappij en cultuur, met reflectie op de historie en het verantwoorden van eigen keuzes hierin. Leerlijn 3 is volledig gericht op vakinhouden en vakdidactieken. Vakconcepten zijn daarbij mede richtinggevend. Binnen de studie- en stagebegeleidingslijn vindt reflectie plaats op elementen uit de drie leerlijnen. Bovendien leert de student samenwerken in een team en wordt zijn omgevingsbewustzijn gestimuleerd.

In deze curriculumopbouw is er een directe relatie tussen de eigen christelijke pedagogiek en de praktijk van de beroepsvorming, zoals die in leerlijn 2 van het curriculum wordt vormgegeven. Rondom zeven pedagogische thema's (relatie, gezag, uniciteit, verantwoordelijkheid, leeromgeving, ontwikkeling en organisatie) zijn pedagogisch-didactische ateliers ontworpen die de pedagogische grondlijnen verken-

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

Opleidingen leraar voortgezet onderwijs (LVO)

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

Driestar educatief biedt zes tweedegraads opleidingen aan voor (toekomstige) leraren in het voortgezet onderwijs: Nederlands, Duits, Engels, geschiedenis, wiskunde en economie. Alle LVO-opleidingen van *Driestar educatief* zijn ook dual te volgen. De eerstegraads opleiding geschiedenis is in 2008 beëindigd.

Hbo-pedagogiek

In de (deeltijd)opleiding pedagogiek wordt de student opgeleid tot opvoedkundige. De hbo-pedagoog biedt ouders, leraren en andere opvoeders ondersteuning bij het opvoeden van kinderen en jongeren. In de opleiding pedagogiek van *Driestar educatief* is veel aandacht voor theoretische achtergronden van opvoedingsvraagstukken. Uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat studenten dit waarderen. Vanwege de identiteit van *Driestar educatief* krijgt de christelijke pedagogiek ruime aandacht. Daarnaast is binnen de opleiding ook veel aandacht voor de praktische kant van de pedagogiek. Vandaar dat binnen de opleiding een groot aantal vaardigheidsmodules is opgenomen, zoals gesprekstechnieken. In ieder leerjaar van deze deeltijdopleiding is ruimte gemaakt voor een veldwerkoriëntatie. Dit biedt de student de gelegenheid om een indruk te krijgen van het werk van een pedagoog in de opvoedingspraktijk. Bij de planning en de invulling van deze veldwerkoriëntaties heeft de student veel ruimte voor een eigen inbreng. Een afgestudeerde hbo-pedagoog is startbekwaam om opvoeders te ondersteunen in hun opvoedende taak. Enkele functies die aansluiten op de pedagogiekopleiding, zijn: cursusontwikkelaar, decaan, jeugdhulpverlener, kinderopvangpedagoog, opvoedingsvoorlichter, preventiemedewerker, schooluitvaladviseur en intern begeleider. Met het bachelordiploma op zak kunnen studenten bovendien doorstromen naar

een masteropleiding aan een hogeschool of universiteit (wo: pedagogische wetenschappen, hbo: Master of Education, Hogere Kaderopleiding Pedagogiek). Net als bij de LVO-opleidingen wordt het onderwijs verzorgd door mensen uit de praktijk. Uit evaluaties blijkt dan ook dat de opleiding goed aansluit bij de wensen van het werkveld.



Master Special Educational Needs (SEN)

Driestar educatief verzorgt in samenwerking met de Hogeschool Utrecht de masteropleiding Special Educational Needs (SEN). Studenten kunnen vanuit *Driestar educatief* doorstromen naar deze via de Hogeschool Utrecht bekostigde master.

Meer en meer wordt duidelijk dat een groeiend aantal leerlingen behoefte heeft aan speciale onderwijszorg. Daarnaast spelen de landelijke ontwikkelingen rondom passend en inclusief onderwijs een grote rol, waarbij van elke leraar meer kennis en leerkrachtvaardigheden worden gevraagd om het kind met specifieke leer- en gedragsproblemen goed te begeleiden. De

Master SEN wil leraren helpen om deze verdiepingsslag te maken. Het is een eenjarige opleiding (of twee jaar in deeltijd), waarbij door *Driestar*

educatief tot nu toe drie leerroutes worden aangeboden: gedragsproblemen, leerwegondersteuning/praktijkonderwijs en School Video Interactie-begeleiding. (Zie voor verdere info: www.driestar-educatief.nl/hogeschool > masteropleidingen > Master SEN.)

Resultaten in 2008

Studenttevredenheid: Keuzegids Hoger Onderwijs

Jaarlijks verschijnt een nieuwe uitgave van de Keuzegids Hoger Onderwijs. Deze gids bevat een systematische kwaliteitsvergelijking van verwante opleidingen in het hoger onderwijs.

- In 2008 komt de opleiding pabo van *Driestar educatief* als topper uit de bus, net als voorgaande jaren. In de meting wordt de pabo "hoogvlieger" genoemd en staat de opleiding op een gedeelde tweede plaats met een totaalscore van 90 punten. In 2007 werd nog de derde plaats ingenomen.
- Voor de keuzegids zijn in totaal meer dan duizend hbo-opleidingen beoordeeld. Aan de hand daarvan is voor 2008 een overzicht gemaakt van twintig topopleidingen in het hbo. De pabo heeft in die lijst een gedeelde vierde plaats.
- De opleiding hbo-pedagogiek van *Driestar educatief* neemt de tweede plaats in in het overzicht van de landelijke hbo-pedagogieopleidingen.
- De LVO-opleidingen zijn niet opgenomen in de keuzegids, omdat deze qua studentenaantal te klein zijn.

Visitatie, accreditatie en erkenning

In 2008 zijn diverse onderdelen binnen de hogeschool gevisiteerd, geaccrediteerd of erkend (zie 'Uitgelicht'). Deze processen werden gecoördineerd vanuit het accreditatieberaad, waarin de opleidingsmanagers en de manager kwaliteitszorg de voortgang van de voorbereiding op de betreffende bezoeken bewaakten.

Lerarenopleiding basisonderwijs (pabo) en de Lerarenopleidingen Voortgezet Onderwijs (LVO) algemene economie, Duits, Engels, Geschiedenis, Nederlands, wiskunde

In september 2008 heeft een visitatieteam van Certiked een visitatie uitgevoerd bij de pabo en de zes lerarenopleidingen. De doelstelling was een toetsing uit te voeren van de kwaliteit van de opleidingen, gerelateerd aan het NVAO-accreditatiekader. Het visitatieteam heeft vastgesteld dat de opleidingen ruim voldoen aan het genoemde accreditatiekader. In het onderzoeksverslag is opgenomen dat naast de christelijke grondslag, onderscheidende kenmerken van de hogeschool zijn:

- de aandacht voor het welbevinden van de studenten en het persoonlijk contact tussen studenten en docenten,
- een programma met samenhang en diepgang naast een duidelijke relatie met de beroepspraktijk en
- het aanbieden van keuzemogelijkheden waardoor de talenten van studenten tot hun recht kunnen komen.

Daarnaast werd de kwaliteit van de docenten benadrukt.

Hieronder zijn de bevindingen van het visitatieteam weergegeven. Steeds zijn in de 'blokken' de NVAO-criteria aangegeven die bij het betreffende onderwerp en facet horen en wordt vervolgens een beoordeling ten aanzien van het betreffende facet gegeven.



■ OVERZICHT VAN CERTIKED-BEOORDELINGEN VAN DE OPLEIDING PABO

Onderwerp en facet	Voltijd, deeltijd en duaal
Doelstellingen opleiding	Positief
Domeinspecifieke eisen	goed
Niveau: bachelor	voldoende
Oriëntatie hbo	goed
Programma	Positief
Eisen hbo	goed
Relatie doelstellingen/inhoud	excellent
Samenhang programma	goed
Studielast	voldoende
Instream	voldoende
Duur	voldoende
Afstemming vormgeving/inhoud	goed
Beoordeling en toetsing	voldoende
Inzet van personeel	Positief
Eisen hbo	goed
Kwantiteit personeel	voldoende
Kwaliteit personeel	excellent
Voorzieningen	Positief
Materiële voorzieningen	goed
Studiebegeleiding	goed
Interne kwaliteitszorg	Positief
Evaluatie resultaten	goed
Maatregelen tot verbetering	goed
Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	goed
Resultaten	Resultaten
Gerealiseerd niveau	goed
Onderwijsrendement	goed



■ OVERZICHT VAN CERTIKED-BEOORDELINGEN VAN DE OPLEIDINGEN LVO

Onderwerp en facet	Voltijd, deeltijd en duaal
Doelstellingen opleiding	Positief
Domeinspecifieke eisen	goed
Niveau: bachelor	voldoende
Oriëntatie hbo	goed
Programma	Positief
Eisen hbo	voldoende
Relatie doelstellingen/inhoud	goed
Samenhang programma	goed
Studielast	voldoende
Instream	goed
Duur	voldoende
Afstemming vormgeving/inhoud	goed
Beoordeling en toetsing	goed
Inzet van personeel	Positief
Eisen hbo	excellent
Kwantiteit personeel	voldoende
Kwaliteit personeel	goed
Voorzieningen	Positief
Materiële voorzieningen	voldoende
Studiebegeleiding	goed
Interne kwaliteitszorg	Positief
Evaluatie resultaten	goed
Maatregelen tot verbetering	goed
Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	goed
Resultaten	Resultaten
Gerealiseerd niveau	goed
Onderwijsrendement	goed

Opleiding hbo-pedagogiek

In 2008 is de opleiding hbo-pedagogiek geaccrediteerd door de NVAO. Certiked heeft als validerende en beoordelende instantie het feitelijke onderzoek naar de kwaliteit verricht, dat aan de basis staat van het besluit dat de NVAO heeft genomen. Certiked was zeer positief over de kwali-



teit van de docenten, het studieklimaat, het didactische concept, de toetsing en de inhoud van het onderwijsprogramma en de studieloopbaanbegeleiding in het nieuwe curriculum. Ook op de overige onderdelen van de accreditatie ontving de opleiding een positieve beoordeling.

EVC

Er is een uitgebreid traject ingericht voor de toetsing van eerder verworven competenties (EVC) bij studenten en zij-instromers. *Driestar educatief* ziet het als uitdaging om zij-instromers een opleiding op maat te kunnen bieden. In 2008 heeft een visitatie door Certiked plaatsgevonden waarbij de EVC-procedure is beoordeeld. De bevindingen waren dermate positief dat *Driestar educatief* wederom zal worden geregistreerd als erkend EVC-aanbieder. Inmiddels zijn zeven EVC-trajecten ingeschreven in het landelijk EVC-register (zie www.evc-register.nl).

Master Leren & Innoveren

Driestar educatief en de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle bieden per september 2009 de nieuwe hbo-master Leren & Innoveren aan. Daartoe is de aanvraag Toets Nieuwe Opleiding ingediend bij de NVAO. De opleiding is eind 2008 positief beoordeeld door Certiked en inmiddels geaccrediteerd door de NVAO. In 2008 is ook de bekostigingsaanvraag van de opleiding voorbereid. Deze is begin 2009 gehonoreerd door het ministerie van OC&W. Op de website van *Driestar educatief* (Hogeschool > Masteropleidingen > Master Leren & Innoveren) is de rubriek Inspirator terug te vinden. In deze rubriek belicht de studieleider van de master regelmatig actuele onderwerpen die te maken hebben met leren, innoveren, met onderwijsonderzoek of christelijk onderwijs.

Opleiding in wording: master Instructional Leadership

In 2008 heeft *Driestar educatief* in samenwerking met andere hogescholen gewerkt aan de ontwikkeling van de master Instructional Leadership. Dit gebeurde in eerste instantie binnen het samenwerkingsverband van zeven hogescholen, genaamd Octaaf. Eind 2008 heeft de Raad van Toezicht van Octaaf besloten dit samenwerkingsverband op te heffen. Een vijftal hogescholen, waaronder *Driestar educatief*, heeft de samenwerking in ander verband voortgezet. Inmiddels is een samenwerkingsovereenkomst in de maak, waarin wordt vastgelegd op welke termijn en onder welke voorwaarden de hogescholen deze master ontwikkeld en geaccrediteerd willen hebben.

Supervisie

In 2008 is in samenwerking met de lerarenopleiding van de Christelijke Hogeschool Ede gestart met een opleiding tot supervisor in het onderwijs. De eerste cursusgroep heeft het eerste cursusjaar met succes afgerond.

Meester in je vak

'Meester in je vak' is het antwoord van de LVO van *Driestar educatief* op de grote tekorten aan goede leraren in het voortgezet onderwijs. Het is een leerroute voor jongeren die na het vwo een universitaire opleiding willen combineren met een lerarenopleiding op hbo-niveau. In 2008 is het eerste studiejaar gestart met zeventien studenten.



Opleidingsscholen

Binnen de LVO en de pabo wordt een deel van de opleiding verzorgd op zogenoemde opleidingsscholen. De LVO-opleidingen werken samen met 11 opleidingsscholen. In het verslagjaar is de samenwerking met de Guido de Brès scholengemeenschap te Amersfoort en de Evangelische School De Passie bekrachtigd met een formele samenwerkingsovereenkomst. Het Calvin College te Goes heeft, na een audit traject, als een eerste een officieel Keurmerk Opleidingsschool gekregen. Dit geeft recht op het op de opleidingsschool uitvoeren van een behoorlijk deel van het pedagogisch-didactisch programma van het curriculum voor alle soorten studenten en zij-instromers door zogenoemde opleidingsdocenten. De andere scholen hebben een reguliere jaarcertificering behaald. In cursusjaar 2007-2008 zijn verkennende besprekingen uitgevoerd met de opleidingsscholen over een mogelijke doorgroei naar een onderzoeksschool. Met één school is een experiment gestart waarin studenten, hogeschool en VO-school participeren.

Ook binnen de pabo wordt al gedurende een aantal jaren veel aandacht besteed aan de (door)ontwikkeling van de opleidingsschool. Jaarlijks worden leraren basisonderwijs opgeleid en vervolgens gecertificeerd tot zogenoemde veldopleiders om (startende) leerkrachten en studenten (leraren in opleiding) binnen hun eigen school te begeleiden in hun persoonlijke- en in hun professionele ontwikkeling. Ook zijn zij contactpersoon rond de stage richting de pabo. Deze veldopleiders kunnen solliciteren naar een functie als StudieLoopbaanBegeleider (SLB-er) bij de hogeschool. Tevens volgen ze nascholing om hun certificering geldig te houden. In 2008 werd de trend zichtbaar dat veldopleiders steeds vaker betrokken zijn bij meerdere opleidingsscholen. Ook de opleidingsscholen moeten worden gecertificeerd. In samenspraak met het werkveld is in het achterliggende jaar een kader geformuleerd waar een opleidingsschool aan moet voldoen. Deelnemende scholen worden naar aanleiding van het kader in 2009 gevisiteerd.

In 2008 werden 349 studenten begeleid door 38 veldopleiders die verbonden zijn met 97 scholen. Zowel met de veldopleiders als de scholen zijn overeenkomsten gesloten.

Internationalisering

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

Binnen *Driestar educatief* neemt internationalisering een steeds belangrijker plaats in. Dit komt ook naar voren in het strategisch beleidsplan 2008-2011, waarvan het vierde leerpad luidt: samenwerking en internationalisering. Ter invulling van dit leerpad is in 2008 het beleidsplan internationalisering vastgesteld. Daarin staat verwoord dat het internationale onderwijsprogramma en de uitbreiding van het internationale netwerk prioriteit hebben. In 2008 is hieraan, onder andere, invulling gegeven door het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst met Northwest University, Potchefstroom (Zuid-Afrika). De samenwerking betreft uitwisseling van studenten en docenten, alsmede samenwerking op het gebied van kennisontwikkeling en onderzoek. Daarnaast heeft in 2008 een succesvolle uitwisseling plaatsgevonden met studenten en docenten van de universiteit Nagyköros in Hongarije. De Hongaren hebben een weekcursus gevolgd over onderwijs in de groepen 1 en 2, waarbij diverse onderwerpen aan de orde kwamen, zoals klassenmanagement, rekenen voor kleuters en Bijbelverhalen.



Een andere belangrijke ontwikkeling is dat met ingang van het cursusjaar 2008-2009 de internationale werkweek een verplicht onderdeel is van een minor. Deze werkweek staat grotendeels in het teken van samenwerking met onderwijsinstellingen in de te bezoeken landen, waardoor iedere student een bepaald aantal studiepunten aan internationalisering besteedt en betrokken is bij het onderwerp internationalisering.

Engelstalig programma en Deltaplan Engels

In het strategisch beleidsplan 2008-2011 is in het kader van het vierde leerpad, samenwerking en internationalisering, als resultaat voor 2011 aangegeven dat onze opleidingen in de minorfase een Engelstalig programma aanbieden. Op weg naar dit resultaat is in 2008 het 'Deltaplan Engels' gepresenteerd. Dit projectplan bestaat uit de volgende onderdelen: het 'upgraden' van onze eigen opleidingen pabo en LVO en het begeleiden van primair en voortgezet onderwijs bij het geven van het vak Engels.

Ter invulling van deze onderdelen is in 2008 bij de pabo een scholing van een groep docenten en studenten gestart, die leidt tot een Cambridge-certificaat, namelijk het C.A.E.. Dit geeft aan dat Engels op een zeer hoog niveau wordt beheerst. Voor de LVO-opleidingen is in 2008 gestart met een project dat het hele curriculum meer samenhangend maakt, en waarbij alle leerlijnen een impuls krijgen. Tevens zal het eindniveau van de studenten Engels worden verhoogd tot het niveau van het eerdergenoemde Cambridge-certificaat.

Het begeleiden van scholen bestaat uit het bieden van hulp bij het ontwikkelen en uitstippelen van leerlijnen en bij het ontwikkelen van materiaal. Verder kan *Driestar educatief* basisscholen begeleiden die het zogenoemde 'EarlyBird'-keurmerk willen halen. Dat keurmerk is een waarborg dat het geven van Engels op de betreffende basisschool aan hoge kwaliteitseisen voldoet.

Honoursprogramma

In de pabo van *Driestar educatief* worden sinds enkele jaren verbredings- en verdiepingsmogelijkheden aangeboden voor studenten die meer willen halen uit hun studie. Studenten kunnen zich inschrijven voor kleinschalige alternatieve studietrajecten waarin een groter beroep wordt gedaan op zelfstandigheid, studiezin en intellectuele vermogens. Het doel hiervan is om tegemoet te komen aan variatie binnen de studentenpopulatie en uitdaging te bieden aan studenten die meer dan het reguliere programma aankunnen. In 2008 is besloten op meer structurele basis een zogenoemd 'honoursprogramma' te ontwikkelen voor de pabo. In verband hiermee is op grond van de Subsidieregeling Sirius Programma Excellentie in het hoger onderwijs, subsidie aangevraagd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, teneinde excellentie in de hogeschool te bevorderen. Er is een projectgroep ingesteld om dit in 2009 uit te werken.



Bij de uitwerking van het excellentieprogramma willen we recht doen aan de eigenheid en veelzijdigheid van het talent van de individuele studenten en willen we studenten beter maken in de kern van hun vak. Het gaat om leraren die boven het niveau van de startbekwame leraar uitstijgen. Ze bezitten pedagogisch-didactische kwaliteiten om innovatieve leeromgevingen te ontwerpen, waarin rijke (leer-) ontmoetingen plaats kunnen vinden. Daarnaast zijn ze ook in staat om op termijn een leidende rol op te pakken in onderwijsvernieuwingen, waarbij ze ook leren omgaan met weerstanden. In het honoursprogramma maken studenten op een bredere en diepere manier kennis met het beroep, waarbij het leren in kleine leergemeenschappen onder leiding van een expert een belangrijke plaats inneemt. Daaruit blijkt dat we excelleren niet als een individuele aangelegenheid willen opvatten, maar als een manier om invulling te geven aan begrippen als dienstbaarheid en verantwoordelijkheid.



Handicap en studie

Driestar educatief acht het van belang dat ook studenten met een functiebeperking, handicap of chronische ziekte hun opleiding kunnen volgen op de hogeschool. Er zijn diverse voorzieningen getroffen voor deze studenten, waaronder de mogelijkheid aanpassingen in het opleidingsprogramma te maken. In verband hiermee zijn twee coördinatoren voor studie & functiebeperking aangesteld. Gedurende de periode 2006-2008 heeft *Driestar educatief* subsidie ontvangen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Met behulp van deze subsidie is een Actieplan aanpak belemmeringen voor studenten met een functiebeperking opgesteld. Op basis van dit actieplan is de expertise over en begeleiding van studenten met dyslexie verbeterd, de begeleiding van studenten met psychische problematiek geïntensiveerd en de toegankelijkheid van de zorgstructuur binnen de hogeschool verbeterd. Het eindverslag is begin 2009 overhandigd aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Kennisdeling

In het kader van kennisontwikkeling en -deling hebben in 2008 docenten deelgenomen aan een basis cursus onderzoeksvaardigheden en is een projectgroep ingericht teneinde het schrijven van eigen publicaties voor gebruik onder studenten dan wel ter openbare publicatie te bevorderen. Dit project is voorspoedig verlopen en heeft een stimulans gegeven aan de professionele ontwikkeling van medewerkers. De samenwerking met en afstemming tussen de lectoraten verloopt steeds beter. De lectoraten hebben direct contact met de opleidingen door het verzorgen van lessen, het begeleiden van studenten en het samenwerken met docenten. Tevens is in 2008 een groot aantal docenten deel gaan uitmaken van expertiseteams (zie ook hoofdstuk 3, Personeel).

Alumnibeleid

Vanuit de hogeschool is een projectplan opgesteld om het alumnibeleid uit te bouwen. Dit zal in 2009 worden geïmplementeerd. Het uiteindelijke doel is dat het alumnibeleid wordt gekoppeld aan systematisch onderzoek naar de belangen van de opleidingen en de educatieve dienstver-

lening van *Driestar educatief* en de verschillende belangen van groepen alumni in de eerste vijf jaar na diplomering.

Studentenwerving

In 2008 heeft *Driestar educatief* de aanwezigheid tijdens studiebeurzen en voorlichtingsavonden op scholen voor voortgezet onderwijs geïntensiveerd. In 2008 is een duidelijk en gericht pr- en marketingbeleid gevoerd om het onderdeel hogeschool van *Driestar educatief* beter en nadrukkelijker voor het voetlicht te halen. Dit bleek bijvoorbeeld in de advertentiecampagne. De opleidingen werden hierin bewust wat 'steviger' neergezet, met meer aandacht voor de aspecten die voor mannelijke studenten aantrekkelijk zijn. Uit evaluatie blijkt dat het aanbieden van open dagen, meeloopdagen en voorlichtingsavonden op de hogeschool zelf studenten het meest aanspreekt. Daarom investeert *Driestar educatief* in deze vorm van studentenwerving, door middel van het aanbieden van workshops en gastcolleges: zo ervaren studenten op welke manier het onderwijs op de hogeschool wordt gegeven én of de studie echt bij hen past.

Hogeschool in cijfers

Studentinstroom en studierendement

■ AANTAL STUDENTEN (PEILDATUM 1 OKTOBER 2008)

	2008	2007	2006	2005	2004
Hogeschool	1328	1426	1527	1490	1352
Voltijd	811	890	956	948	923
Deeltijd	445	471	488	460	429
Duaal	72	65	83	82	-
Pabo	938	1033	1139	1132	1079
Voltijd	811	890	956	948	923
Deeltijd	125	139	163	154	156
Duaal	2	4	20	30	-
LVO	390	393	388	358	273
Deeltijd	320	332	325	306	273
Duaal	70	61	63	52	-

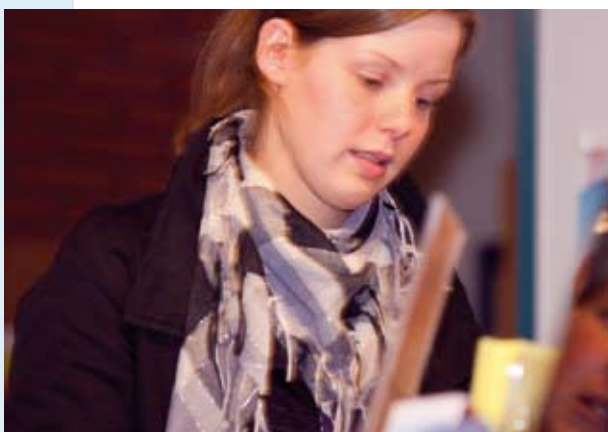
Toelichting:

1. De cijfers van de duale studenten van de pabo zijn in de jaren 2003-2004 opgenomen in de cijfers van voltijd. Vanaf 2005 is dit gecorrigeerd en zijn deze cijfers afzonderlijk weergegeven.
2. De cijfers van de duale studenten van de LVO zijn in de jaren 2003-2004 opgenomen in de cijfers van deeltijd. Vanaf 2005 is dit gecorrigeerd en zijn deze cijfers afzonderlijk weergegeven.



■ AANTAL STUDENTEN: LEEFTIJD

	2008	2007	2006	2005
Hogeschool	1328	1426	1527	1490
< 20	563	604	660	672
20-24	510	545	563	524
25-29	96	105	119	121
30 >	159	172	185	173
pabo	938	1033	1139	1132
< 20	497	543	592	621
20-24	386	422	457	412
25-29	29	32	39	46
30 >	26	36	51	53
LVO	390	393	388	358
< 20	66	61	68	51
20-24	124	123	106	112
25-29	67	73	80	75
30 >	133	136	134	120



■ AANTAL STUDENTEN: VOOROPLEIDING

	2008	2007	2006	2005
Hogeschool	1328	1426	1527	1490
Havo	681	749	783	761
Mbo	300	323	379	332
Vwo	135	138	162	168
Ho	120	131	111	151
Overig	92	85	92	78
pabo	938	1033	1139	1132
Havo	565	627	668	663
Mbo	219	245	304	268
Vwo	87	88	109	124
Ho	30	43	20	35
Overig	37	30	38	42
LVO	390	393	388	358
Havo	116	122	115	98
Mbo	81	78	75	64
Vwo	48	50	53	44
Ho	90	88	91	116
Overig	55	55	54	36



■ INSTROOM: VOLTIJD, DEELTIJD, DUAAL

	2008	2007	2006	2005	2004
Hogeschool	370	391	432	447	418
Voltijd	224	234	267	307	268
Deeltijd	123	129	139	122	115
Duaal	23	28	26	18	35
Pabo	254	268	306	344	312
Voltijd	224	234	267	307	268
Deeltijd	30	34	39	37	30
Duaal	0	0	0	0	14
LVO	116	123	126	103	106
Deeltijd	93	107	109	85	85
Duaal	23	16	17	18	21

■ INSTROOM: VOOROPLEIDING

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

■ VERVOLG INSTROOM: VOOROPLEIDING

Ho	32	24	20	42	26
Overig	13	20	22	6	8

■ STUDIERENDEMENT

	2008	2007	2006	2005	2004
Rendement hoofdfase	75%	77%	71%	79%	84%
Rendement propedeuse	67%	67%	65%	63%	79%

Toelichting:

1. Rendementgegevens per 31 augustus 2008, in % van instroom
2. Rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen vijf jaar
3. Propedeuserendement: % studenten, propedeuse behaald binnen twee jaar

Ontwikkeling rendement

Het relatief hoge afstudeerrendement hangt samen met de opbouw van de opleidingen. De opleidingen bestaan uit duidelijk afgebakende onderwijsenheden ('betekenisvolle gehelen'), waarin de student lang en intensief met één onderdeel bezig is en zodoende grondig leert. Naast theoretische verdieping is er veel aandacht voor een goede voorbereiding op de praktijk van het lesgeven. Daarbij staan de vorming van de persoonlijke identiteit en de ontwikkeling van gaven en talenten centraal. Voordat de student met zijn stage als 'leraar in opleiding' kan beginnen, moet hij een bepaald aantal studiepunten hebben behaald. Dit blijkt een bovengemiddeld positieve uitwerking te hebben op de inzet om het studieprogramma op tijd af te ronden. Daarnaast blijkt uit tevredenheidsonderzoek dat de intensieve persoonlijke studie- en stagebegeleiding bijdraagt tot een positieve studiehouding bij studenten.

■ BINDEND AFWIJZEND STUDIEADVIES

	2008	2007
Aantal BAS pabo	13	23
Aantal BAS LVO	0	-



■ STUDENTTEVREDENHEID HOGESCHOOL

	2004	2005	2006	2007	2008	Doelstelling
Studenttevredenheid	3,8	3,7	3,75	3,75	4,1	3,5

Toelichting:

Driestar educatief vindt het belangrijk dat studenten tevreden zijn over de hogeschool. Gedurende ieder cursusjaar worden er diverse onderzoeken gedaan om die tevredenheid te peilen. Over alle aspecten van de hogeschool kunnen studenten hun oordeel geven. Ook wordt hun gevraagd suggesties te geven voor eventuele verbeteringen. Jaarlijks krijgen studenten in ieder geval een grote vragenlijst die heel breed is opgezet (de jaarevaluatie). Op een vijfpuntsschaal kunnen studenten hun mate van tevredenheid aangeven. Zie 'Uitgelicht'.

Meerdere keren per jaar, na iedere onderwijsperiode, praten vertegenwoordigers uit alle groepen met ons over de opleiding. Daarbij worden ook de tevredenheidscijfers besproken. Naar aanleiding van die besprekingen worden verbeteringen doorgevoerd als dat nodig is. Zo zijn we voortdurend bezig de opleidingen te verbeteren en te vernieuwen.



uitgelicht

Gouda staat voor kwaliteit

Om het niveau van de opleidingen te garanderen, vroeg hogeschool *Driestar educatief* in 2008 accreditatie aan bij de NVAO. De NVAO toetst in Nederland en Vlaanderen de kwaliteit van het onderwijs. Een visitatiecommissie van een onafhankelijke instantie oordeelde dat onze opleidingen ruim aan de maatstaven voldoen. Met het visitatierapport als bewijs heeft de hogeschool nu officieel de accreditatie aangevraagd. B. (Bert) Kalkman, directeur Opleiding, is tevreden: "Wij zijn erg trots op onze docenten. De visitatiecommissie zag hen zelfs als excellent. Dat is het hoogst haalbare en de commissie merkte dan ook op dat zij zelden of nooit deze beoordeling geeft."

In het hoger beroepsonderwijs wordt elke zes jaar gekeken of een opleiding nog aan de standaards voldoet en of het niveau van de opleiding op peil is. De afgelopen periode zijn de pabo en de lerarenopleidingen voor voortgezet onderwijs van hogeschool *Driestar educatief* getest op hun kwaliteiten.

Het panel dat het onderzoek uitvoerde, kwam tot de conclusie dat de kwaliteit van alle opleidingen goed voor elkaar is, waarbij de docenten zelfs het predicaat 'excellent' kregen.

Beroepsbeeld christelijke leraar

In de opleidingen zit heel sterk het beroepsbeeld verweven dat beschreven is in het boekje 'Essenties van christelijk leraarschap'. Kalkman ziet het alsof de studenten een spiegel wordt voorgehouden door de hogeschool en het werkveld. "Je spiegelt je als student om je te ontwikkelen. Docenten zorgen ervoor dat het beroepsbeeld voortdurend zichtbaar is in ons onderwijsprogramma." Het boekje bleek een eyeopener te zijn voor leraren. "Het beroepsbeeld van de christelijke leraar geeft hun taal en materiaal in handen bij wat ze intuïtief doen. Daardoor komt de eigenheid van het christelijk onderwijs nadrukkelijk naar voren."

Onderscheidend

De opleidingen van hogeschool *Driestar educatief* onderscheiden zich door het feit dat

het beroepsbeeld van de christelijke leraar gezamenlijk met het onderwijsveld is uitgedacht. Vervolgens passen studenten dat ook toe in de praktijk. Kalkman: "Wij kiezen in het kader van de leeromgeving voor samenhang. We zoeken daarin naar echt contact tussen leraar en leerling. Daarbij zoeken we de grenzen op van wat mag en kan, en waarin we onze eigenheid profileren."

Master Leren & Innoveren

Hogeschool *Driestar educatief* wil door het ontwikkelen van een masteropleiding identiteit met kwaliteit verbinden. Daarmee richt de hogeschool zich op mensen die al in het onderwijs werkzaam zijn. "Leraren beter maken in hun beroep, daar draait het om", aldus Kalkman. "Een master getuigt van inhoudelijk vakmanschap. Samen met de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool hebben we daarom de master Leren & Innoveren ontwikkeld." Inmiddels heeft de NVAO de nieuwe opleiding officieel erkend. De masteropleiding gaat in september 2009 van start. ●



uitgelicht

“Je bent leerkracht om te blijven leren”

Studenten zien hogeschool *Driestar* educatief als een hogeschool die eruit springt. Er is een open sfeer onder studenten en docenten en de betrokkenheid is groot. Willem Buitenhuis en Martine Veldhuis zijn aan het woord. Beiden waren drie jaar lid van de studentenmedezeggenschapsraad.

Identiteit en vorming nemen een belangrijke plaats in binnen het opleidingsprogramma van de hogeschool. Deze zijn gebundeld in leerlijn 1: persoonlijke vorming. Willem: “Achteraf gezien vind ik dit een van de beste aspecten van de opleiding. Vakken als Filosofie en Godsdienst staan centraal. Hiermee ontwikkel je je eigen mening. Je ontmoet heel diverse mensen en visies. Dat sterkt en vormt. Ik ontdekte dat achter rationeel denken ook een vorm van geloof zit.” Martine trekt dit door naar de rol van de leerkracht. “Je hebt echt een verantwoorde-

lijkheid om de kinderen over God te vertellen. Ze zijn aan jou toevertrouwd.” Ze vindt dat je kritisch naar jezelf moet zijn: “Als leerkracht heb je de taak om je gezicht te laten zien en breder georiënteerd te zijn. Je gaat voor de kinderen, maar het is belangrijk wie jij bent voor de kinderen.”

Ervaringen

Binnen de medezeggenschapsraad hebben beiden heel wat ervaringen opgedaan. Martine vindt het belangrijk om realistisch te blijven, ook als er tegengestelde belangen spelen. “Als medezeggenschapsraad heb je daarin een eigen verantwoordelijkheid. Visie om voor een goede organisatie te gaan is nodig. Eerder hebben wij aangegeven dat meer aandacht voor Engels noodzakelijk is. Nu is er veel meer aandacht voor Engels: studenten kunnen op taalcursus en er zijn ideeën om bij bepaalde modules Engels als voertaal te kiezen.” Voor Willem was mee-

denken met strategisch beleid nieuw. “Je hebt verschillende keren te maken met uiteenlopende meningen en inzichten. In een organisatie staan nooit alle gezichten dezelfde kant op. Je moet elkaar scherp houden. Binnenin moet er altijd gewerkt worden aan verbetering.”

Leerkracht om te blijven leren

Over het werken als leerkracht heeft Willem wel ideeën. “Je gaat doen waarvoor je bent opgeleid. Eerst stoot je een paar keer je hoofd en je zult dan moeten reflecteren op jezelf. Een hechte band met een groep kinderen is het echte werk.” “Je bent leerkracht om te blijven leren”, zegt Martine. “Met een rugzak vol persoonlijke vorming, kennis en pedagogisch-didactische vaardigheden ben ik toegeerust om leerkracht te worden.” Ze sluit af met een spreuk van Seneca, een Romeinse filosoof: ‘Non scolae, sed vitae dicimus’. “Wij leren niet voor school, maar voor het leven.” ●



uitgelicht

Betrokkenheid en oordeel stakeholders belangrijk voor *Driestar educatief*

***Driestar educatief* hecht waarde aan het oordeel van haar stakeholders. De belangrijkste zijn de studenten, docenten, alumni en het afnemende werkveld, oftewel de scholen. Al deze groepen worden systematisch en periodiek bij de kwaliteitszorg betrokken. "Hun mening over allerlei aspecten van de opleiding wordt regelmatig gevraagd", aldus N.A. (Nico) Broer, manager kwaliteitszorg.**

Broer: "De tabellen in dit jaarverslag zijn het resultaat van die vragenlijsten en onderzoeken. De vragenlijsten worden met de grootste zorgvuldigheid opgesteld, zodat op een adequate wijze naar de goede dingen wordt gevraagd. Zo veel mogelijk worden alle belanghebbenden hierbij betrokken. Meestal bevatten de vragenlijsten vijfpuntsschalen. We zijn pas tevreden met een gemiddelde score die hoger is dan 3,5. Gemiddelden die lager liggen, worden beschouwd als onvoldoende en vormen aanleiding tot gesprek,

nadere analyse en mogelijke verbeteracties."

Studenten

"Uit de gegevens van 2008 blijkt dat studenten tevreden zijn over onze hogeschool. Ze hebben het naar hun zin (welbevinden: 4,13). De identiteit van de hogeschool scoort zeer hoog (4,09). Studenten zijn ook heel tevreden over de ondersteunende diensten, zoals de bibliotheek en de catering (3,77). Over de docenten oordelen de studenten zeer positief (3,75). Vergeleken met deze cijfers is de tevredenheid over de stages (3,54) en allerlei aspecten van het programma (3,53) iets minder groot. Daaraan wordt dan ook voortdurend aandacht besteed", aldus Broer.

Werkveld

Onderzoek onder directieleden van scholen waar de afgelopen jaren alumni van de hogeschool zijn benoemd, maakt duidelijk dat

zij tevreden zijn over het niveau van de startbekwaamheid van onze afgestudeerden. Het basisonderwijs gaf een score van 3,87 en het voortgezet onderwijs 3,60. De directeuren reageren eveneens positief op stellingen die betrekking hebben op de beroepsvisie zoals die in de opleiding aan de orde komt. Op de stelling: 'De collega gaf blijk van een duidelijke visie op het beroep', gaf het werkveld LVO een score van 4,00 en het werkveld pabo een score van 3,87.

Beroepsbeeld

Broer vult aan: "Naast het invullen van vragenlijsten is het werkveld ook nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van het strategisch beleidplan en het beroepsbeeld zoals vastgelegd in het visiedocument 'Essenties van christelijk leraarschap'. Deze documenten zijn beide het resultaat van een uitgebreide rondgang langs talrijke vertegenwoordigers van de beroepspraktijk. Het visitatieteam oordeelde hierover dat het beroepsbeeld stevig verankerd is in het afnemende beroepenveld." ●





HOOFDSTUK 7 Lectoraten

Algemeen

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

Lectors hebben als taak om kennis te ontwikkelen op vooraf vastgestelde gebieden, in interactie met de beroepspraktijk (scholen, leraren, andere opvoeders), met wetenschappelijke instituten en met docenten en studenten binnen de eigen hogeschool en in de breedte van het (hoger) beroepsonderwijs. Lectoraten laten zich als volgt typeren:

- dynamisch: kennis ontwikkelen en leren is meer een proces dan een product;
- interactief en innovatief: een innovatief proces van geïnteresseerde mensen binnen en buiten de muren van de hogeschool;
- maatschappijbetrokken: een zichtbare bijdrage leveren aan maatschappelijke vragen.

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

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

Lectoraat Onderwijs & Identiteit

Driestar educatief positioneert zich in het onderwijsveld als centrum voor kennisontwikkeling en als innovatiepartner voor goed christelijk onderwijs. Het lectoraat Onderwijs & Identiteit heeft hierin een aanjagende rol. In de kenniskring rond het lectoraat wordt samengewerkt met verschillende partners uit het christelijk hoger onderwijs. Er is daarnaast een intensieve samenwerking met universiteiten in binnen- en buitenland (onder meer de Vrije Universiteit, Universiteit voor Humanistiek, North West University in Zuid-Afrika en de Gáspár Károly Universiteit in Hongarije) en met andere instanties en onderwijsinstellingen (PO, VO, mbo, non-profit) (zie 'Uitgelicht'). Het lectoraat is onderdeel van het kenniscentrum *Driestar educatief*. Daarom zijn de contractactiviteiten ondergebracht bij de afdeling Onderwijsadvies.



Het lectoraat Onderwijs & Identiteit heeft in 2007 goedkeuring gekregen van de Stichting Kennisontwikkeling hbo (SKO) voor een tweede termijn. Dr. A. (Bram) de Muynck geeft leiding aan het lectoraat en de kenniskring. Het lectoraat houdt zich in onderzoek, curriculum en dienstverlening bezig met de relatie van de levensbeschouwelijke identiteit met de alledaagse praktijk van het onderwijs. Specifiek op dit gebied wil het de gezamenlijke ontwikkeling van kennis in de opleiding en het werkveld bevorderen en stroomlijnen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de vraag hoe de levensbeschouwelijke identiteit tot uiting komt in de organisatie van de school en het handelen van de leraar. Het lectoraat wil ook bijdragen aan de kennisontwikkeling binnen de opleidingen van *Driestar educatief* in het algemeen.

Doelstelling

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

Doelgroep

Het lectoraat richt zich op docenten in het hbo, mbo, VO en PO. De werkwijze is zo gekozen dat docenten, studenten en onderzoekers van instellingen in deze onderwijssectoren aan het onderzoek kunnen deelnemen. Het lectoraat streeft ernaar dat ieder deelproject een klankbordgroep heeft, die van tijd tot tijd meedenkt over de voortgang en meepraat over de inhoud. Tot nu toe zijn de ervaringen daarmee positief. De betrokkenheid van meedenkers en meelezers bij de projecten is hoog.

Netwerk

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

Resultaten in 2008

- Op 10 april 2008 is de lector gepromoveerd in de pedagogiek. Zijn dissertatie draagt als titel: 'Een goddelijk beroep. Spiritualiteit in de beroepspraktijk van leraren in het orthodox-protestantse basisonderwijs'. De Muynck heeft onderzoek gedaan in gereformeerd-vrijge-



maakte en in reformatorische scholen. Hij is nagegaan wat de aard is van de spiritualiteit van leraren en hoe deze doorwerkt in de praktijk van het onderwijs.

- De lector is samen met een lid van de kenniskring intensief betrokken bij de ontwikkeling van kennislijnen in de pabo-minoren. De bijdrage van het lectoraat heeft ervoor gezorgd dat er meer samenhang ontstaat in het afstudeerwerk van de minoren. Het ontwikkelings-traject van minoren gaat samen op met scholing en counseling van de docenten op het gebied van methodologie en zal een vervolg krijgen in 2009.
- De lector heeft als projectleider een bijdrage geleverd aan visieontwikkeling met betrekking tot begeleidingen binnen *Driestar educatief* (stagebegeleiding, mentoraat, coaching en supervisie). Verder dacht hij mee in een projectgroep 'inspirerend personeelsbeleid', die input geeft voor het ontwikkelen van een organisatiebreed concept over het personeelsbeleid van scholen.
- Er is een verkennend onderzoek uitgevoerd onder studenten en medewerkers van *Driestar educatief* naar inspiratie en spiritualiteit in het leraarschap.
- Er is een visiedocument geschreven onder de titel 'Leraar worden, leraar zijn'. In dit document wordt de onderliggende theorie van de lectoraatsprojecten samengevat. Dit document is inmiddels ook in het Engels beschikbaar.
- Als resultaat van onderzoek binnen het lectoraat zijn twee boeken verschenen. Van de hand van drs. Hans Bakker verscheen het boek 'Ontwikkelingsgericht onderwijs in de christelijke basisschool'. Cornelis Vreugdenhil schreef het boek 'Kinderen leren geloven'. Daarnaast zijn diverse conferenties en studiedagen georganiseerd.

Meer informatie? Zie www.onderwijsidentiteit.nl.

uitgelicht

Wat drijft een geïnspireerde leraar?

Uit internationale contacten met christelijke lerarenopleidingen in Hongarije en Zuid-Afrika bleek dat de vormingsculturen voor studenten en leraren verschillend zijn. Er zijn wel overeenkomsten: studenten zijn sterk gericht op studiegenoten, ze maken veel gebruik van internet en sociale netwerksites. De vraag die het

lectorat Onderwijs & Identiteit zich stelt, is hoe deze zaken de beroepsidentiteit en de levensbeschouwelijke identiteit van aanstaande leraren beïnvloeden.

Het oorspronkelijke idee voor het onderzoek kwam uit de vakgroep Godsdienst. Deze vakgroep vroeg zich af welke impact

het vak op de godsdienstige vorming van aanstaande leraren heeft. In de gesprekken met andere afdelingen van *Driestar educatief* kwam duidelijk de behoefte naar voren om het onderzoek breder te trekken. A. (Bram) de Muynck, lector Onderwijs & Identiteit licht toe: "Levensbeschouwelijke vorming van leraren in opleiding vindt niet alleen plaats tijdens godsdienstlessen, maar ook tijdens stages en buitenlandervarin-



gen. Juist verrassende gebeurtenissen brengen veel teweeg.”

Aanzet tot antwoorden

Het lectoraat probeert te ontdekken wat leerkrachten daadwerkelijk bezielt en waardoor ze een christelijke leerkracht worden. “Wat werkt er door hun persoon heen zodat ze als een christelijke leraar voor de klas komen te staan?”, specificeert De Muynck. Een kwantitatief onderzoek dat is opgezet met een aantal internationale partners moet een aanzet geven tot de antwoorden. Met de resultaten kan de lerarenopleiding vervolgens weer aan de slag. Docenten van de pabo worden ook bevroegd. “Het is interessant om te bezien welke beelden bij hen

leven en of deze kloppen met wat er daadwerkelijk bij studenten gebeurt.”

Inspirerend en tegendraads

Begin 2008 werd door het lectoraat een samenwerkingsconferentie georganiseerd waarbij ook mensen uit Korea en Zuid-Afrika aanwezig waren. Zij hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het theoretische deel van het onderzoek. De resultaten van een vooronderzoek dat het lectoraat onder studenten en medewerkers van *Driestar educatief* uitvoerde, lieten zien dat de theorie mooi op de praktijk aansluit. “Een inspirerende leraar doet vaak niet wat in het boekje staat, maar hij doet juist wat je niet verwacht, het tegendraadse.”

Putten uit bronnen

“Na het kwantitatieve onderzoek kunnen we vergelijkingen maken tussen verschillende landen en verschillende doelgroepen. De verdiepingsslag wordt daarna een kwalitatief onderzoek met interviews”, schetst De Muynck. “Dan gaat het vooral om de vraag hoe studenten alles beleven wat er op hen afkomt. Voor docenten op de lerarenopleiding is het belangrijk om te weten hoe studenten in hun belevingswereld de levensbeschouwelijke bronnen (de Bijbel, de christelijke belijdenis) een plaats geven. In het curriculum kan hierop ingespeeld worden. We hopen dat het hen helpt om aanstaande leraren te begeleiden in het putten uit deze bronnen.” ●

Lectoraat Pedagogiek en Didactiek van het Exemplarisch Onderwijs

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

Doelstelling

Het lectoraat richt zich binnen het hoger onderwijs op het kennis- en onderzoeksthema leren en opvoeden, met als subthema onderwijs en innovatie. De lector en de kenniskring willen kennis en producten ontwikkelen waarmee christelijke scholen gestimuleerd worden een zienswijze, denkwijze en werkwijze met betrekking tot de omgang met de scheppingswerkelijkheid en daaraan ontleend natuur- en cultuurverschijnselen te leren hanteren, die het mogelijk maken identiteit en vormgeving van onderwijs op een natuurlijke wijze te integreren.



Doelgroep

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

Netwerk

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

Resultaten in 2008

- Binnen pabo en LVO is de minor exemplarisch onderwijs/onderwijskunst definitief geïmplementeerd. Het lectoraat biedt structureel ondersteuning bij de verdere ontwikkeling en uitvoering.
- In 2008 zijn de voorbereidingen gestart voor een exempel over Calvijn en een exempel muzikale vorming genaamd 'de troubadour'.
- In het kader van VTB-Pro, een scholingsarrangement wetenschap en techniek voor leerkrachten en pabo-studenten, is *Driestar educatief* een gesubsidieerd project gestart voor 'wetenschap en techniek'. De scholing wordt verzorgd door het expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs (zie 'Uitgelicht').
- Er zijn diverse scholingsdagen georganiseerd voor leraren van scholen die werken met exemplarisch onderwijs. Daarnaast hebben schoolteams begeleiding gekregen in de vorm van team-intervisie.
- In 2008 heeft *Driestar educatief* ter zake van het expertisecentrum exemplarisch onderwijs een samenwerkingsovereenkomst gesloten met George Avenue C.V.. Dit social venturing-fonds investeert in bedrijven en initiatieven die op een ondernemende manier een maatschappelijk doel nastreven.



Meer informatie? Zie www.exemplarischonderwijs.nl.

uitgelicht

Anne Frank en techniek

Wat hebben Anne Frank en techniek met elkaar te maken? Beide onderwerpen zijn thematieken voor de kenniskring van het lectoraat Exemplarisch onderwijs. Bovendien heeft het lectoraat de ervaringen uit het exemplen van Anne Frank gebruikt om het project Wetenschap en Techniek van VTB-Pro succesvol op te zetten.

In het project Anne Frank gaat het niet alleen om het levend houden van de herinneringen aan de Tweede Wereldoorlog. De problematiek van uitsluiting die toen een rol speelde, is nog steeds actueel. De samenleving die er nu is, is mede dankzij toen tot stand gekomen. "We willen kinderen inzicht geven in de kwetsbaarheid van een democratie en laten zien welke gevaren ons samenleven bedreigen. De wereld van Anne functioneert als spiegel. Het exemplen (samenhangende onderwijscompositie) probeert voor de kinderen de problematiek van vrijheid en uitsluiting toepasbaar te maken voor nu", legt lector B. (Bert) Kalkman uit. Met dit exemplen heeft het lectoraat ook een

inhoudelijke bijdrage geleverd aan de internationale Wagenseintagung in Zwitserland. "Het delen van kennis daar levert wederzijdse inspiratie op."

Onderzoekend leren

Om interesse voor wetenschap en techniek te stimuleren, maakt VTB-Pro het mogelijk dat vijfduizend leerkrachten en vijfduizend aanstaande leerkrachten zich hiermee intensief gaan bezighouden in het basisonderwijs. Het gaat daarbij niet om techniek en wetenschap op een hoog en abstract niveau. Het draait juist om het stellen van vragen, nieuwsgierigheid en onderzoekend leren. Het lectoraat Exemplarisch onderwijs van hogeschool *Driestar educatief* neemt ook deel aan dit landelijke Wetenschap en Techniek (W&T)-project.

Schoolontwikkeling

"We zijn bijna een beetje overvallen door de grote hoeveelheid leerkrachten die mee willen doen met ons scholingsarrangement voor W&T", vertelt Kalkman. "In 2008 heb-

ben zich ruim 150 leerkrachten ingeschreven, van wie er ruim 125 gesubsidieerd zijn. Deze professionalisering van de leerkrachten sluit goed aan op de schoolontwikkeling van de deelnemende scholen. Exemplarisch onderwijs vormt dan een uitstekend 'voertuig' om dicht bij de leraar te komen. De uitgangspunten van VTB-Pro (vragen stellen, nieuwsgierigheid en onderzoekend leren) komen daarbij overeen met die van exemplarisch onderwijs."

Toegankelijk

De ontwikkeling van het exemplen over Anne Frank bracht nieuwe mogelijkheden. Er werd gestart met een digitale beeldbank en eigen leermaterialen. "Deze weg slaan we nu ook in met W&T", zegt Kalkman enthousiast. "Naast het scholingsarrangement voor leraren, gaan we ook met vijftien scholen aan de slag. Dankzij nieuwe webtechnologie kunnen we maatwerk in leermateriaal en scholing aan gaan bieden. Daarmee maken we het concept van exemplarisch onderwijs heel toegankelijk voor een veelheid aan scholen." ●







HOOFDSTUK 8 **Onderwijsadvies**

Bestuur en management

Onderwijsadvies Primair onderwijs

Onderwijsadvies Voortgezet onderwijs

Visie en uitgangspunten

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

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

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

Het onderwijsadvies van *Driestar educatief* wordt onderscheiden in enerzijds primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO) en anderzijds bestuur en management.



Onderwijsadvies VO begeleidt innovatietrajecten binnen het voortgezet onderwijs. Het aanbod is afgestemd op de algemene vragen en trends van de huidige onderwijspraktijk. Dit wordt altijd in samenspraak met de klant op maat gemaakt. Onderwijsadvies PO adviseert en begeleidt het basisonderwijs bij het nadenken over en het implementeren van de inhoudelijke basisvakken, verschillende onderwijsconcepten, de pedagogische opdracht van de school en de juiste inzet van ICT. De afdeling Bestuur en management heeft een traject ontwikkeld om het beleidsvoerend vermogen van scholen te versterken.

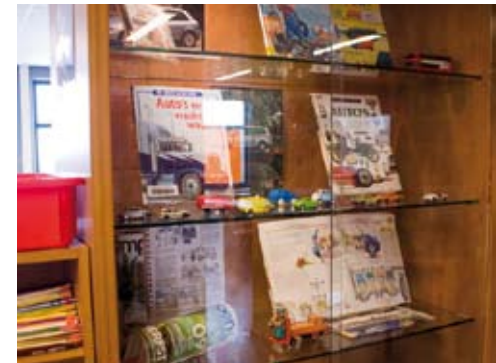
Certificering: ISO, CEDEO en keurmerk EDventure

Driestar educatief (afdeling Begeleiding: Onderwijsadvies en Hulpverlening) heeft in 2008 opnieuw het ISO-kwaliteitscertificaat ontvangen. Door de certificerende instantie is met name gelet op de kwaliteit van de beleidscyclus, de interne processen, de bedrijfsvoering en de inrichting van de kwaliteitszorg. Als positieve punten zijn genoemd:

- er is een goede relatie tussen strategische, tactische en operationele plannen;
- klantgerichtheid is een integraal onderdeel van de organisatiecultuur;
- medewerkers krijgen veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
- de uitwisseling tussen opleidingen wordt in expertiseteams goed vormgegeven;
- de manier waarop nieuwe ontwikkelingen worden opgepakt, is adequaat en zorgvuldig.

Aandachtspunt is de documentregistratie en het documentbeheer.

In 2007 heeft CEDEO in opdracht van *Driestar educatief* een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd bij onze opdrachtgevers. CEDEO is een onafhankelijke keuringsinstantie die de kwaliteit van dienstverleners in Nederland meet, waarborgt en certificeert. Hiervoor wordt een hoge norm gehanteerd: ten minste 80% van de klanten moet tevreden of zeer tevreden zijn. *Driestar educatief* heeft deze norm ruimschoots gehaald met een percentage van 93%, en is daarom sinds 1 januari 2008 een CEDEO-gecertificeerd onderwijsadviesbureau. Beide certificaten tezamen geven bovendien het recht om het keurmerk van de brancheorganisatie EDventure te voeren.



Resultaten 2008

Aan de hand van de leerpaden uit het strategisch beleidsplan 'Lerend onderweg' heeft de afdeling Onderwijsadvies in 2008, onder andere, de volgende resultaten geboekt:

- Op de routekaart van leerpad 3, professionalisering en kennisdeling, van het strategisch beleidsplan 2008 is aangegeven dat de komende periode de kennisdeling tussen de Hogeschool en de afdeling Begeleiding (Onderwijsadvies en Hulpverlening) bevorderd moet worden en de kennisontwikkeling gestimuleerd moet worden. Om dit vorm te geven, is gekozen voor het oprichten van vakinhoudelijke, afdelingsoverstijgende expertiseteams. In 2008 zijn expertiseteams gestart voor Zorg en Jonge kind. De medewerkers van de afdeling Onderwijsad-

vies en Hulpverlening maken inmiddels allen deel uit van een expertiseteam. Binnen een expertiseteam zijn ook duo's geformeerd van een begeleider en een opleider (zie over dit onderwerp hoofdstuk 3, Personeel).

- Het visiedocument over het beroepsbeeld voor de christelijke leraar dat *Driestar educatief* samen met scholen uit het voortgezet en het primair onderwijs in 2006 heeft opgesteld (gepubliceerd in het boekje 'Essenties van christelijk leraarschap'), bleek ook in 2008 voor scholen een goede stimulans om samen met *Driestar educatief* na te denken over de beroepspraktijk op school. In 2008 zijn verschillende trajecten gestart naar aanleiding van dit beroepsbeeld, in het primair en in het voortgezet onderwijs.
- Een belangrijke doelstelling van Onderwijsadvies PO is om meer conceptuele samenhang aan te brengen in het aanbod en om meer klantgericht te gaan werken. In 2008 is dit ingevuld door in overleg met de klanten te komen tot een samenhangend en integraal pakket van begeleiding voor de langere termijn. Daarbij richten we ons minder op het aanbieden van losse producten. Een voorbeeld van een onderwijsconcept bij de implementatie waarvan we scholen begeleiden, is het 'betekenisvol curriculum' (zie 'Uitgelicht').
- In 2008 is opnieuw veel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van eigen lesmethoden voor het reformatorisch onderwijs, onder andere voor Nederlands, literatuur, geschiedenis en muziek (zie 'Uitgelicht'). Voor sommige methoden is er ook belangstelling van protestants-christelijke of evangelische scholen. We verwachten dat de digitalisering van het onderwijs consequenties zal hebben voor de methodontwikkeling. Daarom hebben we initiatieven genomen om ook op dit gebied meer expertise te ontwikkelen.
- Een speerpunt is de professionalisering van docenten in het VO. Met name voor de zomer- en wintercursus basisvaardigheden van lesgeven en de mentoraatscursussen was er weer veel animo. Ook vanuit het middelbaar beroepsonderwijs ontstaat er meer belangstelling voor de begeleiding van *Driestar educatief*.
- Het aantal basisscholen dat gebruikmaakt van het door *Driestar educatief* ontwikkelde pedagogisch expertsysteem ZIEN!PO is in 2008 uitgebreid; begin 2009 maakten 255 scholen er gebruik van voor meer dan 50.000 leerlingen.
- Bestuur en management heeft in 2008 diverse directies en besturen geadviseerd en ondersteund om in het leiden van scholen de goede dingen op de goede manier te doen. Dit wordt mede vormgegeven door coaching (zie 'Uitgelicht') en het aanbieden van leergangen, bijvoorbeeld het Management Ontwikkel Traject. In een aantal gevallen heeft in probleemsituaties tijdelijk overname van het management plaatsgevonden, tot tevredenheid van de klant. Het versterken van het integraal leiderschap in de school, mede vanuit christen-zijn en leidinggeven, is in 2008 een belangrijk speerpunt geweest en zal dat ook in 2009 zijn.
- Tevens is in 2008 de projectgroep Inspirerend personeelsbeleid gestart. Deze projectgroep ontwikkelt visie en diensten op het terrein van integraal personeelsbeleid. De projectgroep doet dit met de lector Onderwijs & Identiteit en klanten. Deze werkvorm sluit aan bij de organisatiebrede doordenking van begeleidingsvormen (advisering – videobegeleiding – coaching – supervisie).



Onderwijsadvies in cijfers

■ KLANTTEVREDENHEID BESTUUR EN MANAGEMENT EN ONDERWIJSADVIES PO

	2004	2005	2006	2007	2008	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,2	4,3	4,3	4,3	4,7	4,0

	2008
Behalen van doelstelling(en)	4,72
Vormgeving materiaal	4,82
Presentatie advies	4,84
Inhoud advies	4,87
Afstemming advisering op vragen klant	4,78
Hulp bij verdere implementatie	4,67
Bijdrage aan professionalisering klant	4,70

■ KLANTTEVREDENHEID CURSUSSEN ONDERWIJSADVIES VO

	2004	2005	2006	2007	2008	Doelstelling
Klanttevredenheid	-	-	-	4,1	4,2	4,0

	2008
Informatievoorziening vooraf	3,1
Presentatie cursussen	4,3
Betrokkenheid docent	4,5
Deskundigheid docent	4,5
Afstemming cursussen op praktijk	4,4
Vormgeving cursus	4,1
Verwacht positief effect op beroepspraktijk	4,3

Toelichting:

De klanttevredenheid van het onderwijsadvies in het VO is in 2007 voor het eerst afzonderlijk gemeten.

uitgelicht

Onderwijsadvies primair onderwijs Betekenisvol curriculum in de midden- en bovenbouw

Op tientallen scholen worden in de onderbouw betekenisvolle thema's opgezet en wordt binnen zo'n thema ontwikkelingsgericht gewerkt. In deze gedachtegang staat de (brede) ontwikkeling van kinderen centraal. Deze manier van werken wordt vanaf groep 3 vervangen door een methodische werkwijze, waarbij niet zozeer de ontwikkeling van kinderen, maar de leerstof centraal staat.

Deze leerstofgerichte manier van werken wordt de laatste jaren ook in de midden- en bovenbouw ter discussie gesteld. J. (Jan) Verburg, projectleider Betekenisvol curriculum: "De meerwaarde van ontwikkelingsgericht onderwijs is beproefd en bewezen en schoolteams willen dit graag een vervolg geven in de school. Zij voelen echter de spanning als dit wordt gecombineerd met het methodische werken."

Integreren van zaakvakken

De nadruk in dit zogeheten 'betekenisvol curriculum' ligt momenteel op de groepen 4 tot en met 8, omdat de ontwikkeling in de

groepen 1 en 2 (en 3) op veel scholen goed in gang is gezet. "We richten ons in eerste instantie op het integreren van de zaakvakken en minder op rekenen en taal. Er zijn wel vaardigheden vanuit lezen en taal die we betrekken in het thema. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het schrijven van verhalen en brieven. Maar de methodelijnen van rekenen en taal laten we intact. Tijdens het werken aan een betekenisvol thema komt van alles tot leven: het kasteel, een stam in Afrika, gevonden voorwerpen, het tuincentrum, maar niet het minst de kinderen zelf", aldus Verburg.

Drie fasen

De weg naar een betekenisvol curriculum is een proces dat uit drie fasen bestaat. Verburg: "In de eerste fase richten we ons op de visievorming op betekenisvol werken, de basisvoorwaarden en het opzetten van een thema. Om leerkrachten te ondersteunen, is een aantal (beproefde) thema's ontwikkeld dat gebruikt kan worden. In de tweede fase staat de begeleidende rol van de leerkracht centraal. Open situaties bieden veel

kansen om kinderen verder te helpen in hun ontwikkeling. In deze fase besteden we nadrukkelijk aandacht aan de integratie van methodedoelen vanuit wereldoriëntatie. Omdat de invoering van betekenisvol werken niet vanzelf gaat, gebruiken we teambijeenkomsten om elkaar met behulp van intervisie te ondersteunen." Als derde fase staat het vastleggen van een thematische lijn centraal en het kunnen herkennen van ontwikkelingssignalerende gegevens. Bij dit laatste onderdeel kan het pedagogisch leerlingvolgsysteem ZIEN! een belangrijk hulpmiddel zijn.

Plannen

Voor de komende periode is een aantal activiteiten opgezet. Verburg ziet mooie dingen gebeuren: "Op D.V. 1 april 2009 houden we in het oosten van het land een studiedag. Daarnaast willen we een klankbordgroep oprichten vanuit het basisonderwijs en gaan we verder met het ontwikkelen van gebruiksklare thema's voor de scholen. Tevens richten we een website in om de ontwikkeling van het betekenisvol curriculum verder te ondersteunen." ●



uitgelicht

Onderwijsadvies voorgezet onderwijs Methodeontwikkeling voor het voortgezet onderwijs

Vanaf de oprichting is binnen de reformatorische scholen nagedacht over het ontwikkelen van eigen methoden. Dat is niet zo verwonderlijk, omdat de noodzaak en de wens van eigen scholen alles te maken hebben met het scheppen van mogelijkheden om het onderwijsproces meer identiteitsgebonden in te vullen. De invloed van de moderne seculiere levenspraktijk en de vertolking van discutabele opvattingen is meer en meer merkbaar, de kritiek van het thuisfront groter en de roep om eigen lesboeken sterker. 'Literatuur in zicht!' is de laatst verschenen methode.

Meestal ontwikkelt *Driestar educatief* een nieuwe methode in opdracht van de gezamenlijke reformatorische scholen voor voortgezet onderwijs (VO). Via het DORVO (Directieoverleg Reformatorisch Voortgezet Onderwijs) wordt deze opdracht gegeven als er geen geschikte methode op de markt is en als het niet mogelijk is om een bestaande methode aan te passen. Daarbij moeten minimaal vijf van de zeven scholen het initiatief steunen.

Identiteit en kwaliteit

De methodes worden ontwikkeld voor het christelijk onderwijs en in het bijzonder het reformatorisch VO. Ook protestants-christelijke, gereformeerde en rooms-katholieke scholen hebben belangstelling. A. (Arie) van Groningen, onderwijsadviseur, geeft aan dat de doelgroepgerichtheid vooropstaat: "In eerste instantie maken wij methodes voor de reformatorische scholen, waarbij identiteit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit. Levensbeschouwelijke uitgangspunten zijn belangrijk, maar het leermiddel moet ook inhoudelijk en didactisch goed zijn."

Literatuur in zicht!

Inmiddels is ook voor het vak Nederlands in de tweede fase een eigen methode ontwikkeld: *Literatuur in zicht!* Dit was een uniek initiatief van docenten die verontrust waren over het tekstaanbod in seculiere methoden, de kritiekloze aansluiting bij het moderne levensgevoel, de geringschatting van literatuur van voor 1900 en het ontbreken van aandacht voor christelijke auteurs. Van Groningen: "Bij de invoering van de tweede fase was nog gesteld dat ontwikkeling van

eigen methoden voor de bovenbouw van havo en vwo niet noodzakelijk was, maar tien jaar later ligt er een complete leergang literatuur."

Just Care

Een methode voor literatuuronderwijs is echter niet het enige. *Driestar educatief* heeft ook methoden gemaakt voor geschiedenis, Nederlands, en muziek in de bovenbouw van het voortgezet onderwijs. Ook is er inmiddels voor de bovenbouw havo/vwo en het mbo een themaboek over *Huwelijk & Gezin* beschikbaar en wordt er hard gewerkt aan een eigen methode maatschappijleer voor het vmbo. "Met *Woord en Daad*, *Tear* en *ZOA* hebben we in het gezamenlijke project *Just Care* lesbrieven en projectvoorstellen ontwikkeld", vult Van Groningen aan. "Het doel van dit lesmateriaal is dat jongeren zich nog meer bewust worden van de armoede in de derde wereld en hopelijk breidt het aantal mogelijkheden om voor hun verre naaste iets te doen zich aanmerkelijk uit. Zo ligt er bij *Driestar educatief* een breed scala aan mogelijkheden die wij scholen en organisaties kunnen bieden." ●



uitgelicht

Bestuur en management

Een sterke school heeft een sterke leider

Goed leiderschap is cruciaal voor een organisatie. In de visie van *Driestar educatief* is een organisatie dan ook het meest geholpen door te werken aan een sterke leidinggevende. Dit kan door advies- en coachingsgesprekken, maar supervisie-trajecten sorteren ook zeker effect.

Supervisie is een persoonsgerichte begeleidingsvorm. Deze methodische aanpak richt zich op reflectie. "Daarmee zit supervisie op een diepere laag dan coaching", stelt A.W.A. (Bram) ter Harmsel, manager afdeling Bestuur en Management. "Wij zijn met deze trajecten gestart omdat deze methodiek meer nog dan coaching de relatie tussen persoon en werk in kaart brengt."

Praktisch

Advies- en coachingstrajecten kennen vaak een praktische insteek: 'Hoe kan ik een zaak aanpakken?' of 'Leer mij nieuwe vaardigheden'. Zo kan een leidinggevende moeite hebben met het goed leiden van vergaderingen. In eerste instantie wordt er dan ge-

werkt aan de techniek van vergaderen: agenda's opstellen, overzicht bewaren, enzovoorts. Met coachingsgesprekken kan er daarna gewerkt worden aan het leiden van discussies. Zo kan een leidinggevende leren doorvragen, zodat hij bijvoorbeeld echt tot de kern van het probleem kan komen.

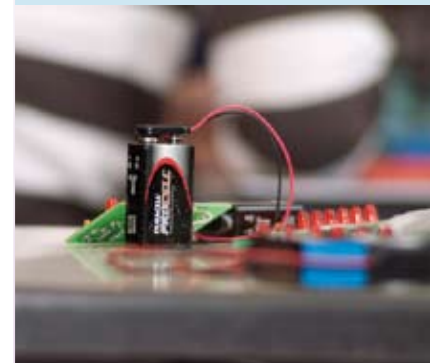
Diepere laag

Leidinggevend en leraren kunnen echter last hebben van belemmeringen op bepaalde gebieden. Het eigen gedachtepatroon kan dan storend werken. Ter Harmsel: "Met supervisie kan je dan die belemmeringen aanpakken door je te concentreren op de oorsprong van de belemmering en daarna op het aanpakken daarvan. Ik heb bijvoorbeeld trajecten gedaan met leiders en leraren die het stellen van prioriteiten moeilijk vinden, niet durven confronteren, medewerkers geen ruimte durven geven, of voor zichzelf weten dat ze met hun gewone manier van werken hun loopbaan niet gaan voltooien. Als je daarover in gesprek gaat, brengt dat zaken teweeg die mensen zelf

nog niet (h)erkenden." Reacties van klanten zijn veelzeggend over de diepere laag die supervisie heeft: "Dit supervisie-traject doet veel meer met je. Wat ik nu ontwikkel, verandert mij ook als persoon. Deze persoonlijke verandering is op verschillende niveaus toe te passen: zowel in mijn privéleven als in mijn werk binnen de school." Wel kan een supervisie-traject volgens Ter Harmsel zwaar zijn: "Ik krijg wel eens de reactie terug dat het traject confronterend is. Soms moeten we dan een stapje terugdoen."

De hele school geholpen

Met een supervisie-traject wordt een kwaliteitsslag gemaakt. Ter Harmsel is overtuigd: "Een leraar die een supervisie-traject heeft doorlopen, kent zichzelf beter en wordt dus een betere leraar. Een leider is beter in staat om zichzelf te leiden en kan dus anderen ook beter leiden. Hij kent ook zijn kwaliteiten beter en weet deze gericht in te zetten. Een school heeft een goede leider nodig om sterk te worden. Het is prachtig als je na een traject terugkrijgt dat men zich sterker voelt, een enorm stuk ruimte ervaart en durft los te laten. Daarmee help je de hele school." ●





HOOFDSTUK 9 Hulpverlening

Visie en uitgangspunten

De afdeling Hulpverlening van *Driestar educatief* levert een bijdrage aan de leerlingenzorg in scholen voor primair en voortgezet onderwijs. Doelstelling van de hulpverlening is vanuit een pedagogische aanpak stagnaties in onderwijs en opvoeding te voorkomen, te begeleiden of op te lossen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte hulpverlening. Directe hulpverlening is gericht op de leerling zelf. Het gaat dan om leerlingen die dreigen te stagneren in hun schoolloopbaan of persoonlijkheidsontwikkeling. De hulp die wordt geboden, vindt plaats in samenhang met het opvoedings- en onderwijsproces van ouders/opvoeders en docenten (contextueel). Daarnaast biedt *Driestar educatief* indirecte hulpverlening. De begeleiding richt zich daarbij niet in de eerste plaats op de leerling, maar op de leraren en opvoeders. In de hulpverlening wordt gebruikgemaakt van curatieve en preventieve middelen.

De hulpverlening in het primair onderwijs bestaat uit het versterken van de zorgstructuur in de school, onder andere door consultaties voor leerkrachten en begeleiders. Om leerlingen zo goed mogelijk te kunnen helpen bij eventuele (leer)problemen, hebben de hulpverleners onderzoeken en testen tot hun beschikking. De hulpverleningsactiviteiten in het voortgezet onderwijs zijn, naast het versterken van zorgadviesteams, vooral gericht op het direct begeleiden van leerlingen. Tevens zijn onze medewerkers werkzaam in het speciaal (basis)onderwijs.

Resultaten in 2008

Aan de hand van de leerpaden uit het strategisch beleidsplan 'Lerend onderweg' heeft de afdeling Hulpverlening in 2008, onder andere, de volgende resultaten geboekt:

- Een belangrijke ontwikkeling voor de afdeling Hulpverlening is de invoering van 'Passend Onderwijs'. Passend Onderwijs houdt in dat schoolbesturen de verantwoordelijkheid hebben om een kwalitatief goed arrangement van onderwijs en zorg aan te bieden aan de ouders



van elke leerling die bij hun school wordt aangemeld of al is ingeschreven. De afdeling Hulpverlening helpt scholen met de ontwikkeling van deze zorgstructuur. *Driestar educatief* heeft in het verslagjaar veel aandacht geschonken aan de ontwikkeling van expertise over het onderwijs aan leerlingen met specifieke problematiek en Passend Onderwijs. De begeleidingstrajecten raken, in lijn met leerpad 2 uit het strategisch beleidsplan (inhoud en kwaliteit), zodoende steeds beter afgestemd op de bredere begeleidingsvraag.

- Daarnaast is verder gewerkt aan de invoering van handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD), een werkwijze waarmee kinderen in een zorgtraject op een praktische manier stapsgewijs worden geholpen. Op een aantal scholen lopen pilots met deze nieuwe diagnostiek. Ook gaven we nascholingscursussen over dit onderwerp aan intern begeleiders (IB'ers) en leerkrachten. Dit past allemaal op de weg richting het in 2011 gewenste resultaat dat HGPD-breed wordt gehanteerd in de onderwijsbegeleiding (leerpad 2, inhoud en kwaliteit).
- In 2008 startten we verder met het gebruik van de DSM IV-classificatiesystematiek voor de diagnostiek van persoonlijkheidsstoornissen, ontwikkelingsstoornissen, ADHD en autisme. Deze systematiek is belangrijk voor scholen voor het aanvragen van rugzakfinanciering voor zorgleerlingen. Nu hulpverleners van *Driestar educatief* de classificaties zelf uitvoeren, wordt de wachttijd aanzienlijk bekort. Overigens kiest *Driestar educatief* alleen voor deze classificaties als dit in het kader van de onderwijsvoorzieningen zinvol is. Onze medewerkers worden bij de uitvoering van de classificaties gecoacht door de christelijke GGZ-instelling Eleos.
- Van het pedagogisch expertsysteem ZIEN!VO is in het verslagjaar een demo-versie ontwikkeld. De scholen die het aangaat, oriënteren zich op aanschaf.
- Een andere belangrijke nieuwe ontwikkeling voor *Driestar educatief* is het bieden van zorg die wordt bekostigd uit de zorgverzekering. Hierbij gaat het om de eerstelijnspsychologie die sinds 2008 onderdeel is van het basispakket en de diagnose en behandeling van dyslexie, die in 2009 is toegevoegd. Voor dyslexie richtten we samen met andere onderwijsadviesdiensten de coöperatie Onderwijszorg Nederland op. (Zie 'Uitgelicht'.)
- Per augustus 2008 zijn de nieuwe afspraken over de samenwerking tussen *Driestar educatief* en de Samenwerkingsverbanden WSNS (Weer Samen Naar School) ingegaan. Deze houden in dat de hulpverleners in dienst van *Driestar educatief* zijn gebleven en dat coördinerende en ondersteunende medewerkers werkzaam zijn in een nieuw opgerichte centrale dienst van de samenwerkingsverbanden. Ook in het voortgezet onderwijs werd nagedacht over de toekomst van de zorg. De meeste scholen gaven de voorkeur aan voortzetting van de bestaande situatie, waarin de zorg wordt ingekocht bij *Driestar educatief*. Eén school nam de hulpverlener in eigen dienst.
- De banden met Eleos en de Stichting Geformeerde Jeugdzorg (SGJ) werden in het verslagjaar verder verstevigd. Wij streven naar een



nauwe samenwerking op het gebied van preventie, diagnostiek, begeleiding en interventie.

- Een werkgroep van *Driestar educatief* heeft in 2008 een document geschreven om scholen te ondersteunen in het besluitvormingsproces rond de overgang van groep 2 naar groep 3. Het document kan als leidraad dienen om bij individuele leerlingen een ontwikkelingsprofiel op te stellen, zowel didactisch als sociaal-emotioneel, zodat scholen weloverwogen een overgangsbepaling kunnen nemen.
- Er is gekozen voor de clustering van kennis in zogenoemde 'expertiseteams hulpverlening', die bestaan uit medewerkers van de afdeling Hulpverlening. In 2008 zijn binnen de afdeling zes expertiseteams gestart: didactiek, licht verstandelijk gehandicapten, vaardigheden, sociaal-emotioneel, diagnostiek- en begeleidingsvaardigheden en puberproblematiek. In zo'n team is de kennis- en productontwikkeling op dat gebied georganiseerd, wat de toegankelijkheid nog meer heeft verhoogd en waarmee doelgericht actie kan worden ondernomen. Hierdoor zullen scholen nog meer professionaliteit merken.



Hulpverlening primair onderwijs in cijfers

■ VERHOUDING CONSULTATIES/ONDERZOEKEN HULPVERLENING PRIMAIR ONDERWIJS (IN UREN)

	2005	2006	2007	2008
Consultaties	6406	6667	6152	5997
Geplande consultaties	6000 (94%)	6424 (96%)	5973 (97%)	5949 (99%)
Ongeplande consultaties	406 (6%)	243 (4%)	179 (3%)	48 (1%)
Onderzoeken	5667	5622	4850	4182
Dyslexietrajecten	-	-	591	468

Toelichting:

Verhouding geplande/ongeplande consultaties: bij de inzet van orthopedagogen is er nauwelijks meer sprake van ongeplande consultaties. Als gevolg van de specifieke problematiek verloopt de diagnostiek en begeleiding van met name dyslexie door de schoolbegeleiders nog wel voor een deel ongepland.

Onderzoeken: een van de speerpunten van *Driestar educatief* is dat er meer aandacht moet zijn voor advies en begeleiding van leerkrachten en dat er minder ingezet moet worden op onderzoek. Dit krijgt onder meer gestalte via handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD). De daling van het aantal uren dat in het verslagjaar is besteed aan onderzoek, is daarmee in lijn. Door deze werkwijze zullen de geplande consultaties naar verwachting gaan stijgen.

■ KLANTTEVREDENHEID CONSULTATIES (PRIMAIR ONDERWIJS)

	2005	2006	2007	2008	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,3	4,1	4,0	4,7	4,0

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

■ KLANTTEVREDENHEID PSYCHOLOGISCHE EN PEDAGOGISCH-DIDACTISCHE ONDERZOEKEN (PRIMAIR ONDERWIJS)

	2005	2006	2007	2008	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,5	4,2	4,3	4,5	4,0
Klanttevredenheid ouders	4,2	4,3	3,9	4,5	4,0

	2008	
	SCHOOL	OUDER/OPVOEDER
Het formuleren van de leerlingproblematiek	4,7	4,7
Het verwerken van de gespreksinformatie	4,9	4,9
Het inzicht geven in de leerlingproblematiek	4,7	4,8
Het geven van handelingssuggesties (school/ouders)	4,6	4,5
Het betrekken van school bij verdere zorg	4,8	4,7
De helderheid van de onderzoeksprocedure	4,7	4,7
De sfeer tijdens de gesprekken	4,9	4,8
De helderheid van het verslag	4,9	4,8
De mondelinge toelichting bij het verslag	4,8	4,7
De tijdsduur van het hele traject	3,1	3,1
De geboden nazorg na het onderzoek	4,8	4,7



Hulpverlening en begeleiding voortgezet onderwijs in cijfers

■ KLANTTEVREDENHEID HULPVERLENING (VOORTGEZET ONDERWIJS)

	2005	2006	2007	2008	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	4,2	4,2	4,3	4,8	4,0

	2008
Ondersteuning leerling	4,7
Ondersteuning overige betrokkenen op school	4,8
Probleemverheldering	4,8
Bereikbaarheid orthopedagoog/psycholoog	4,6
Duidelijkheid over begeleidingstraject	4,6
Nakomen van afspraken	4,8
Inzicht geven in problematiek	4,8
Betrekken van ouders in hulpverlening	4,7
Bijdrage aan beleid m.b.t. zorgstructuur	4,8

■ OMVANG BEGELEIDING (VOORTGEZET ONDERWIJS, IN AANTALLEN)

	2007	2008
Consultaties	1011	1114
Leerlingen in begeleiding	400	287
Contactmomenten met leerlingen	1404	1021
Contactmomenten met ouders	819	469
Aantal verwijzingen	113	83

Toelichting:

Op een van de scholen is de hulpverlening tijdelijk door een derde ingevuld in verband met ziekte. Een andere school heeft de orthopedagoog in eigen dienst genomen. Deze ontwikkelingen verklaren de daling in contacten met leerlingen. Verder kan hierin de trend worden teruggelezen dat scholen zelf sterker worden op het gebied van de leerlingbegeleiding en dat de bijdragen van de orthopedagogen verschuiven van de directe leerlingbegeleiding naar de inzet in de zorgadviesteams.



■ AARD PROBLEMATIEK (VOORTGEZET ONDERWIJS)

	2008
Leren	23%
School	22%
Gezin	19%
Psychiatrisch	19%
Sociaal-emotioneel	14%
Gezondheid	3%



uitgelicht

Dyslexie en eerstelijnspsychologie in de zorgverzekering

Vanaf 1 januari 2009 kunnen ouders voor diagnostiek en behandeling van ernstig dyslectische kinderen een beroep doen op hun zorgverzekering. De basisscholen hebben een poortwachtersfunctie. Zij mogen ouders doorverwijzen naar de hulpverlener, maar moeten het vermoeden van dyslexie goed onderbouwen. De regeling geldt nu voor kinderen van 7 en 8 jaar, maar wordt de komende jaren uitgebreid tot 12 jaar.

J. (Jaap) Braaksma, manager Hulpverlening van *Driestar educatief*, is blij met deze ontwikkeling. "In bijna elke klas zit wel een kind

met dyslexie. De handicap kan de schoolprestaties ernstig beïnvloeden. Deze jongens en meisjes verdienen natuurlijk extra aandacht. Ik verwacht dat door de nieuwe wetgeving meer kinderen de behandeling zullen krijgen die ze nodig hebben, en daardoor onderwijs kunnen volgen dat past bij hun cognitieve mogelijkheden. Wij willen daar graag aan bijdragen."

Onderwijszorg Nederland

Driestar educatief wil de scholen ondersteunen bij hun poortwachtersfunctie en ouders en kinderen van dienst zijn met diagnostiek en behandeling. Met diagnostiek heeft *Drie-*

star educatief veel ervaring, behandeling is een nieuwe dienstverlening. *Driestar educatief* is daarom lid geworden van Onderwijszorg Nederland, een coöperatie van twintig onderwijsadviesbureaus. "Onderwijsadviesbureaus werken dagelijks intensief samen met scholen. Dat is een groot voordeel bij de aanpak van dyslexie. Door de bundeling van kennis en krachten kunnen we kwalitatief goede zorg bieden."

De diagnose en behandeling gebeurt onder verantwoordelijkheid van deskundige GZ-psychologen of orthopedagogen. Er wordt standaard gewerkt met gevalideerde en individuele behandelplannen. *Driestar educatief* onderzoekt de mogelijkheid om ook mensen uit het onderwijsveld een bij-

drage te laten leveren aan de behandeling.

Eerstelijnspsychologie

Zorg rondom dyslexie is niet het enige wat *Driestar educatief* aanbiedt met vergoeding vanuit de zorgverzekering. Enkele GZ-psychologen zijn bezig met pilots eerstelijnspsychologie voor kinderen met lichte tot matige psychologische problemen. Kinderen op de basisschool helpen ze vooral door

aan de ouders handvatten te geven voor de omgang met hun kind. In het voortgezet onderwijs hebben ze meer consulten met de jongeren zelf. De scholen faciliteren deze hulp voor een deel, omdat ze hierin mooie kansen zien om de zorg op school en thuis goed af te stemmen.

Als de pilots succesvol zijn, wil *Driestar educatief* de eerstelijnspsychologie uitbreiden.

“Dit zal een groeiproces zijn. Verzekeraars stellen eisen aan de opleiding en registratie van de behandelaars waaraan we nog niet overall voldoen. Inmiddels hebben wij ons scholingsbeleid aangepast en hebben we opleidingsplaatsen om zelf mensen op te leiden tot orthopedagoog-generalist of, samen met Eleos, tot GZ-psycholoog.” ●



BIJLAGE 1

Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

Samenstelling College van Bestuur

Het instellingsbestuur van *Driestar educatief* wordt gevormd door het College van Bestuur:

- drs. L.N. (Rens) Rottier

De directie bestaat uit drs. B. (Bert) Kalkman (directeur onderwijs) en, tot 1 oktober 2008, J.F. (Jan) Voorthuizen (directeur begeleiding).

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht was in 2008 als volgt:

- drs. G. Honkoop, voorzitter van de Raad van Bestuur van Eleos (voorzitter van de Raad van Toezicht, Gereformeerde Gemeente);
- ing. D. Boers, lid van de Raad van Bestuur van Volker Wessels (Hersteld Hervormde Kerk);
- drs. G. Boonzaaijer, registeraccountant (Oud Gereformeerde Gemeente);
- ds. G. Clements, predikant (Gereformeerde Gemeente);
- dr. A. Goudriaan, universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid van de Vrije Universiteit te Amsterdam (PKN – Gereformeerde Bond);
- dr. H. Paul, inspecteur-generaal bij het ministerie van VROM (Gereformeerde Gemeente);
- drs. P.J. Vergunst, algemeen secretaris Gereformeerde Bond (PKN – Gereformeerde Bond).

Bezoldiging College van Bestuur en vergoedingen Raad van Toezicht

De loonkosten van het College van bestuur (1,0 fte) bedroeg in 2008 € 122.211.

Aan de Raad van Toezicht, bestaande uit zeven leden, werd een vergoeding betaald van € 25.300.

■ KOSTEN BESTUUR EN STAF (X € 1.000)

	2008	2008	2009
	WERKELIJK	BEGROOT	BEGROOT
Kosten Bestuur en staf	1.136	1.364	1.419
% totale omzet	6,28	8,05	8,06

BIJLAGE 2

Overzicht bachelor- en masteropleidingen hogeschool *Driestar educatief*

Bachelor

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

Master (deeltijd)

- de Masteropleiding Special Educational Needs (in samenwerking met de Hogeschool Utrecht)
- de Masteropleiding Leren en innoveren (vanaf september 2009, in samenwerking met de lerarenopleidingen van de Christelijke Hogeschool Ede en de Gereformeerde Hogeschool Zwolle)

Colofon

Tekst : College van Bestuur, Wilco Moen en Heleen Verkade

Eindredactie : José Mudde

Ontwerp : ArtworX, Maartensdijk

Druk : Torendruk, Nijkerk

Gouda, maart 2009

Informatie over de inhoud van dit jaarverslag kunt u opvragen bij

Driestar educatief, telefoon (0182) 540 333.

Zie ook de website www.driestar-educatief.nl.



Driestar educatief

Driestar educatief, Burg. Jamessingel 2, 2803 PD Gouda, postbus 368, 2800 AJ Gouda
tel.: (0182) 540 333 fax: (0182) 538 449 e-mail: info@driestar-educatief.nl www.driestar-educatief.nl

Voor vitaal christelijk onderwijs